

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

**Organisatsiooni muutused
Eesti Rahva Muuseumi näitel**
Magistritöö
Lisad

Elo Võrk

Tartu 2010

Lisa 1. Semistruktureeritud intervjuu kava

Visiooni ja eesmärkide selgus

Millised muutused on hetkel ERMis toimumas?

Millised nendest muutustest on sisemised, millised väliskeskkonnast tingitud?

Mis on Teie arvates nende muutuste eesmärk?

Kuidas saab visioonist aru ülejäänud organisatsioon?

Kas muutuse lõppeesmärk järgib organisatsiooni seniseid tõekspidamisi, väärtusi? Kui ei, siis millist vastuolu näete?

Muutustega kohanemine, rollid, grupid, konfliktid

Millised on seni olnud suurimad muutused ERMis?

Kuidas on inimesed muutustega kaasa läinud? Milliseid eristuvaid gruppe saate välja tuua?

Kui palju on Teie arvates organisatsioonis muutuse eestvedajaid, kohanejaid ja vastutõtajaid?

Millest on põhjustatud vastutõtamine?

Milline on juhtide roll muutuse läbiviimisel. Kes on peamised eestvedajad?

Uus maja kui suurim muutus

Mida ootate uuel majal, mida ootab organisatsioon Teie arvates?

Milliseks peaks uue maja tulekuga muutuma ERMi roll ühiskonnas?

Millised on uue majaga seotud peamised hirmud?

Muutuse kommunikatsioon

Milliste kanalite kaudu on muutuste sisu kommukeeritud?

Kes on peamised kõnelejad?

Kust Teie infot saate?

Kuidas hindate enda ja organisatsiooni informeeritust muutuste protsessist?

Soovitused, ettepanekud

Mis teie arvates saaks ja tuleks veel teha, et muutus organisatsiooni jaoks oleks lõpuni edukas?

Lisa 2. Intervjuude valim

Intervjueeritavad	Tööstaaž	Amet	Intervjuu toimumise aeg ja koht
Eve Aab	1	Projektijuht	30. 07.2010 Tartus
Fred Ansip	10	IT arendusjuht	30.07.2010 Tartus
Inga Leomar	1	Sekretär-juhiabi	24.07.2010 Tartus
Kaspar Jassa	5	Giid-museumipedagoog	18.06.2010 Tartus
Krista Aru	4	Direktor	18.06.2010 Tartus
Kristel Rattus	7	Juhtteadur	06.07.2010 Pagaril
Kristjan Raba	14	Näitusemaja juhataja	06.07.2010 Pagaril
Liisi Toom	2	Kommunikatsioonijuht	02.07.2010 Tartus
Maarja Võrk	2003-2006	Eesti Kunstimuseumi kommunikatsioonijuht	02.06.2010 Tallinnas
Marika Valk	1991-2009	Eesti Kunstimuseumi peadirektor	02.06.2010 Tallinnas
Pille Runnel	11	Teadusdirektor	04.06.2010 Tallinnas
Piret Õunapuu	30	Teadur-kuraator	18.06.2010 Tartus
Silver Bohl	1	Turundusspetsialist	02.07.2010 Tartus
Tiit Sibul	3	Näituse korraldaja	06.07.2010 Pagaril
Töötaja (soovis jääda anonüümseks)	20	(muutuste vastuvõtja)	18.06.2010 Tartus
Ülle Jäe	22	Koguhoidja	06.07.2010 Pagaril

Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Lisa 3.1 Eve Aab

Eve Aab, Eesti Postimuuseumi projektijuht, 30.07.2010 Tartus

Kuidas leidis aset Postimuuseumi liitumine ERMiga?

No nii nagu ettevõtted on ju kõik vaadanud üle, mis on neil täna mõistlik, vajalik, millega nad toime tulevad, selle koha pealt ma detailseid otsuseid ei tea, aga mingi hetk vaatas Eesti Post, et mõistlikum oleks, et muuseum on teise rea peal, sest see ei ole nende põhitegevus, siis niimoodi see läks.

Mis muutusi see on kaasa toonud Postimuuseumi jaoks?

Laiemas plaanis, ma ikka mõtlen laiemalt ühiskonna tasandil, see võibolla võtab veel pisut aega, et inimesed järjest rohkem ja rohkem teadvustavad seda, et post on osa meie igapäevaelust, ta on osa meie kultuurist, meie suhtlemiskultuurist, selles suhtes on postimuuseumi õige koht ERMi all. Nii nagu on erinevate aegadel leiba küpsetatud, nii on ka erinevalt suheldud. Ma arvan, et ta on väga heas kohas. Ta on osa kõikidest muudest tegemistest, nii et ta on kindlasti pluss pool.

Kui palju on Postimuuseumis töötajaid?

Osakond see ei ole, meil on 3 inimest, igaüks käib oma struktuuriüksuse alla, kogude hoidja käib kogude osakonna alla, giid-pedagoog käib näituse osakonna alla ja mina olen Krista Aru all.

Nii et see on siis ka struktuuriline muutus?

Jah, kindlasti. Ja varem ju töötas, 7 kuni 8 inimest, tänasel päeval pole see kuidagi võimalik, et nii palju oleks.

Mis on selle muutuse positiivsed ja negatiivsed küljed?

Positiivne on kindlasti see, et ERMi maine kandub ka postimuuseumile, seal peabki postimuuseum toetama seda, et ta tuleb ühelt poolt postimuuseumile mainet juurde aga seda

toetust tuleb ka ERMile juurde. See on kahepoolne, kindlasti on see üks väga oluline asi, sest näha on ürituste korraldamisel, suhtlemisel, et väga paljus filatelistid on meie tegevusest huvitatud, teadlikud, nad osalevad. Võib öelda, et 1,5 aastat on nad tunnetanud rohkem, et postimuuseum on ERMi osa. Nad on valmis tegema annetusi, kinke, sest inimene, kes on aastakümneid oma tööd teinud ja korjanud margi haaval ja kui ta kingib selle ära, siis see näitab suhtumist. Ka lähinaabrid Lätis ja üle mere on nõus tulema oma materjalidega meie näitusele, nad tunnevad, et see on turvalises kohas.

Niisugused positiivsed nihked on täitsa märgatavad. Näiteks soomlased osalevad järgmisel aastal oma näitusega meie näitusel. Need on kõik sellised positiivsed märgid.

Aga negatiivsema poole pealt?

Ma ütleksin, et negatiivne polegi õige sõna, elu polegi selline must ja valge, eks ta on rohkem vikerkaare värvides. Meie kogud, kui rääkida postiajaloo kogust - ümbrikud, kus on peal templi jäljend, kust, kuhu, kellelt... meie kogu on omanäoline, sest sellele lähenetakse teisiti kui teistele erinevatele asjadele, see on tegelikult kõikide muuseumide puhul niimoodi. Et igapähe on väike omapära, kuigi kokku on ta üks terviklik muuseum. Niisugused asjad vajavad rääkimist ja selgeksrääkimist, et rohkem inimesi aru saab, et ümbrik on midagi palju enam, kõnekamat.

Kas seda Te mõtlete ERMi sees või väljapoole?

Seda nii väljas kui sees, seda ei ole, et üks kitsas rida, kõiki asju ei saa mõõta ühe mõõdupuuga, need vajavadki rohkem seletamist, miks see nii on. Tegelikult võib ühel väga väikesel margil või ümbrikul olla väga suur väärtus. Meil on postimuuseumi sõprade selts, kelle kaudu me saame *knowhow*'d, kust me saame objektiivset tausta leida, kui palju mingid margid maksavad ja aitavad meil näitusi teha. Üheks väga oluliseks sõnaks, arvestades seda, et meid on 3 inimest, on koostöö. Nii ERMi sees teiste osakondadega ja väljapoole filatelistidega, see on üks kõige olulisem märksõna. Koos, koos ja veelkord koos, niimoodi tulevad kõige sisukamad, kõige paremad asjad. Ta annab ka laiemat teadmist inimestele. 3 klassi õpikus on post sees, lapsed õpivad kirja saatma.

Mida on ERM võitnud sellest, et Postimuuseum nendega liitus?

Ma arva, et see on vastastikkune, et nemad on saanud postimuuseumi näol ühe eluvaldkonna detailselt, nii nagu see on osa kultuurist, see on kõik ERM. Ta peakski olema vastastikkune,

mitte nii, et üks on andja ja teine saaja. Ma näen sellena, et üks eluvaldkondi, mida Eestis saab nii põhjalikult näha ERM-is

ERMis on palju muutusi käsil, kui palju need teid mõjutavad? Mis muutused teie arvates on hetkel ERMi jaoks kõige olulisemad?

Ma arvan, et muutust ei tohiks üldse eraldi käsitleda. See on täiesti igapäevane ja loomulik protsess, ta ei ole midagi erakordset, tuleb lihtsalt ühte sammu käia. Ühes rütmis hingata, sest kui ka näiteks uus maja tuleb, siis seal on kohad, kus on ka post olemas. Ta on kuulub inimese juurde ja jääbki kuuluma, mingi osa jääb ikka paberil kirja kanda. Võtame kasvõi Windowsi turvaaugud, kas inimene on ikka huvitatud, kas ta tahab, et see on kõikidele kättesaadav. Selle otsustab tulevik. Kuidas sa säilitad aga digitaalset kirjavahetust? Sellega on see probleem, et täna ta sul säilib, aga kas 10..20 aasta pärast on sul need seadmed olemas, et need säiliks. Seda elu näitab. Võtame näiteks flopid, mida ei olegi enam võimalik arvutisse panna või diaposiitivid, kellelgi ei olegi enam seda projektorit kodus. Ma arvan, et see paber ikkagi päris ära ei kao.

Kui palju uus maja postimuuseumi mõjutab?

Ma arvan, et nii nagu kogu ERMi. Ta on üks suur ümberkorraldus. Täiesti uue aja algus. Kuna me oleme ühe pere liikmed, siis on ta ka meie jaoks uue aja algus hoopis teistes tingimustes, teiste võimalustega, ma arvan, et see on ühes sammus.

Füüsiliselt see muuseum jääb siia?

Ei jää. Eraldi ekspositsiooni eraldi plaanis pole, see läheb eraldi ajaperioodidesse. Ta päris eraldi püsinäituse osa ei ole, niisugused on esialgsed plaanid. Kuidas ta täpselt kuhu läheb...ta läheb sellesse nišši, kus ta igapäevaelus on, ega me postkasti ka oma igapäevaelus esile ei tõsta. Eks ta on niimoodi, et püsinäituse töögrupp käis meie kogusid vaatamas, see oli vastastikku kasulik, nad nägid, millise sisulise väärtusega asjad meil on.

Mis teie arvate, millised on ohud ja hirmud postimuuseumi jaoks, mida uus maja võib kaasa tuua?

Meie osa on selles, et me peame hea seisma, et postimuuseum leiaks koha ja ei kaoks nii ära, et inimene posti üles ei leiaks. Kui ta niimoodi väga ära ähmastub, siis inimesel hakkab see teadmine laiemas plaanis haihtuma. Täna juba otsitaks postimuuseumi ERMi alt. Selle koostöö eest tuleb ka endal hea seista ja atraktiivselt näidata seda, et post on ka põnev.

Millised on teie suhted ühiskonnaga, mismoodi te avalikkust kaasate oma tegevustesse?

Avalikkuse kaasamine on niimoodi, et kui esimestes on püsiekspositsioon ja taga vahetuv, kui me midagi vahetame, siis võimalikult palju sellest rääkida, koolidega suhelda, tuleb lihtsalt personaalselt suhelda, saata õpetajatele maile, kutsuda. Pärast seda öeldakse, et me ei teadnudki, et teil nii põnev on. Ja info levib suust suhu. Ja seda me ise kogeme, kui üks õpetaja on ära käinud, siis varsti tilguvad siia teised. See on ka oluline kanal.

Kuidas te oma publikut kirjeldate, kes käivad veel peale kooliõpilaste?

Käivad turistid ja lihtsalt inimesed. Lihtsalt juhuslikult astub sisse ja ütleb, et ta ei teadnudki, et midagi niisugust on. Praegu me oleme suhteliselt käidavas kohas kesklinnas.

Raadile minekul see muutub?

Esimese hooga hakkavad inimesed sinna kindlasti massides rändama. Nad tahavad näha seda uut ja sisuga tuleb seda hoida, et sinna veel tuldaks. Esimene hoog tullakse kindlasti vaatama maja. Sa pead hiljem sisuga välja pakkuma, miks ma sinna tulla tahan. Seda me teeme praegu ka.

Kuidas teid mõjutab digiteerime?

Meie ootame pikki silmi võimalusi, kui saab postiajaloo margid digiteeritud, sest filateelias on abivahendiks luup ja mis on parem, kui vaadata seda arvutis ja klikkida plussiga ja saad järjest suurendada. Ainult ma mõtlen, millal see aeg kätte jõuab, et nad oleks olemas, et saaksime inimestele näidata. Kui on keegi, kes huvi tunneb, siis oleme lihtsalt üks haaval sisse skänninud. Meie kogude digiteerimine sõltub ERMi võimalustest, sest see kõik maksab. Nii suur kui on rahakott, nii palju saab teha.

Samas me ise osaleme veebinäitustel, mida filatelistid teevad. Aastas korra ikka. On lihtsalt sisse skännitud ja näituselehed avatakse veebis. Filatelistid on väga usinad veebisuhtlejad, niisugust suhtlemist on elektrooniliselt päris palju kohe.

Filatelistid on meie õnn. Me keegi ei ole filatelist, meil on vaja nende *knowhow*'d, et aru saa, mis on väärtuslik ja mis vähem. See vähem väärtuslik ei kutsu inimesi vaatama.

Raadil oli näitus, mille tegid Estonia filatelistid ja kui läks uudis läbi, et seal on kuue nulliga asju, õhtul oli AK-s lugu. Järgmisel päeval tuldi juba üle Eesti kaugelt kohale vaatama. Sellega saabki tähelepanu tõmmata, et sa tood mingeid haruldusi välja, see on see, mis inimesi toob posti juurde ja võib tuua ka kirja kirjutamise juurde. Mõnus on ju saada kirja SMS-i ja e-maili asemel. Lapsi saab seda hästi tegema meelitada, see on suhtlemine nendega, kes koos ei ela.

Minul on nüüd küsimused küsitud, mida soovisin küsida, võib-olla on veel midagi, mida te tahaksite täiendada.

Mina olen väga positiivne ERMiga liitumise osas. Aga muidugi elu ei ole ainult roosa manna. Kui rääkida miinus poole pealt, mis enne õhku jäi. Ma ei ütleks, et ta mingi miinus on, siis me oleme kõik erinevates majades, aga üks näitus või üritus sünnib koostöös. Ei saa asju teha ainult meili teel. Silmas-silma kohtudes sünnivad paremad ideed ja sünergia, mida ei teki meili teel. Tulemus tuleb sellest positiivsem. Kõik on tehtud ja kõik on päris hästi tehtud, nii et ma arva, et ei ole midagi viga.

Lisa 3.2 Fred Ansip

Fred Ansip, IT-arendusjuht, 30.07.2010 Tartus

Millised muutused hetkel ERMis toimumas on?

Kogu sellele raskele rahalisele olukorrale on need toimunud üliaeglaselt. Digiteerimisele püütakse hoogu sisse puhuda. Tänu sellele toimuvad siin sellised muudatused, et on soetatud uuemaid seadmeid selleks ja üks digiteerimisprojekt sai valmis, kus 3000 vaipa 3-mõõtmelisena ära digiteeriti ja 10 000 fotot ka. Aga selline tavapärane igapäevane digiteerimine ei ole hoogu sisse saanud.

Mis on digiteerimise eesmärk?

Üks asi on see, et kogu see info inimestele kättesaadavaks teha, sest paljusid asju ei tooda ju üldse kogudest välja. Ja inimesed ei pea kohale tulema, saavad seda veebi kaudu teha, aga teine oluline põhjus on see, et esemeid paremini säilitada, see hetk jäädvustada. Hetkel meil filmikogu digiteeritakse ERR-is, neil on olemas seadmed, millega seda teha.

Kuidas te olete vaibakogu huvi jälginud?

Huvi üha kasvab, täpset külastatavust ei oska öelda, mina selle poolega ise ei tegele.

Millistes etappides digiteerimine toimub?

See, kes otsustas, et kõigepealt teeme vaibad, see tuli kogude poole pealt. Kes panevad paika kogude prioriteetsuse, mida enne digiteeritakse. Praegu oma jõududega tehakse seelikutest samasugust kohta, pildistatakse lihtsalt üles. Veebist peaks need olema kättesaadavad mitte tavalise pildina, vaid mustreid saab vaadata lähedalt ja virtuaalse joonlauaga mõõta.

Kuidas kasutaja edasi tegutseb, kuidas ja kas ta muuseumiga suhtesse asub?

Asi on planeeritud nii, et huviline veebi kaudu näeb ainult sellist ekraanipilti. Suurt pilti ta sealt kätte ei saa, selleks ta peabki muuseumiga ühendust võtma. Vaiba puhul on võimalik sügavale sisse zoomida, detailselt näeb väikest osa. See on pigem esmase huvi tekitamine

Kuidas te muutusena digiteerimist hindate?

Digiteerimine ise ei ole suur muutus, muutused saabuvad siis kui need kogud digiteeritakse.

Mis siis peaks juhtuma?

Siis peabki juhtuma see, et kogu info saab laiemale hulgale palju paremini kättesaadavaks. Väga paljud inimesed ei tea praegu üldse sellest mitte midagi. Kellel on tõsisem huvi, siis need esemed tuuakse neile välja. On terve rida asju, mida üldse välja ei tooda. See teeb inimeste elu palju lihtsamaks ja info saab kättesaadavaks hulkadele, kellele ta seni pole kättesaadav olnud. Eesmärk on ka see, et kogud paremini säiliks.

Kuidas olete teie erinevate näituste digitaalse poolega seotud?

Praegu tegeletakse kahe püsinäituse loomisega ja seal kasutatakse ka üsna suurel määral digitaalset materjali. Esemete digiteerimisel on ka nende vajadused ühed olulised. Seal väga palju digiteeritud materjali polegi, seal kasutatakse tehnoloogilisi võimalusi.

Mis uues majas toimuma hakkab digitaalsete, tehnoloogilistest uuendustest?

Plaanis on kasutada kolmemõõtmelisi lahendusi, suurel hulgal horisontaalseid multi-touch ekraane, kus saad oma käega katsuda, esemeid zoomida ja liigutada. Ja siis on seal igasugu interaktiivseid lahendusi plaanis kasutada lisaks nendele ekraanidele. Kus inimese kohale saabudes hakkavad helid tööle ja saab ise valida. Need on alles arendamisjärgus. Selliseid väga konkreetseid lahendusi veel valmis ei ole mõeldud.

Kuidas külastaja mõõde sinna sisse on pannud, kust tuleb teadmine, mida külastaja ootab?

Eks tegijad püüavad kogemusi ja intuitsiooni kasutada. Püütakse uus lahendusi kasutada. Kasvõi needsamad suured horisontaalsed touch-screenid, need on alles loodud lahendused. Eestis ei ole midagi sellist varem kasutatud, me püüame ühe endale soetada ja katsetada. Need, kes tegelevad uue näitusega, 3+1 inimesed on käinud mujal uurimas, et teiste vigadest ka õppida ja mitte jalgratast leiutada. Ühelt poolt kimbutab väga palju raha probleem, see alarahastatuse küsimus on igal pool, mitte ainult meil. Uut maja tehakse ka suure projektina. Kui me teeks oma igapäevatööna muuseumi eelarvest, siis ei saaks kaugeltki nii suurejooneliselt seda teha.

Mis on teie ootused uue maja suhtes?

Mina ei oska midagi oodata, pigem positiivset. Kindlasti peaks töötingimused oluliselt paranema ja tehnoloogilise poole pealt ka paremaks saama. Ma arvan, et meil on ta Eesti muuseumide seas üks parimaid. Viimased aastad on meil areng seisma jäänud just eelarve kärbete tõttu. Enne seda olid asjad isegi täitsa head.

Kuidas muutub ERMi roll ühiskonnas seoses uue majaga?

Uus maja peaks avardama võimalusi. Meil on pikka aega räägitud, et ERM võiks saada kompetentsikeskuseks kasvõi digiteerimise vallas muuseumide seas. Eriti just nendes muuseumides, mis pisemad on, neil ei ole oskusi ja rahalisi vahendeid. Meie asutus võikski selleks saada. Küsimus ei ole, kas ta võib saada üle-eestiliselt või Lõuna-Eesti omaks. Kanut tahab ka sellist rolli kindlasti saada.

Mis muutused on varem ERMis aset leidnud?

Mina olen siin olnud 10 aastat. Kõige suurem muutus on olnud direktorivahetus. Kõige suuremad muutused hakkasid toimuma siis. Siis saigi alguse uue maja projekt.

Mis muutus seoses Krista Aru tulekuga?

Enne seda oli see elu siin ikkagi selline, et juhtkond ei aidanud selle muuseumi elule ja arengule küll kuidagi kaasa. See on väga kardinaalne muutus. Ennem oli nii, et inimesed tegid kõik ise. Igaüks oma oskuste ja jõu kohaselt kõike. Areng tehnoloogia vallas oluliselt kiirenes, sellele pöörati rohkem tähelepanu, valdkonda rahastati oluliselt paremini. Varem oli see tüütu kõrvalnähtus, ilma milleta ei saanud, aga millele ei tahetud väga vahendeid kulutada. See oli kogu muuseumi probleem. Kõigele hakati muuseumis rohkem tähelepanu pöörama.

Millised on inimeste hirmud?

Kui üldse, siis hirm on see, kuidas selle kõige ülalpidamisega hakkama saadakse. Kasvõi personali peame kahekordistama, praeguste plaanide kohaselt peaks seal tööle hakkama 160 inimest ja sinna on põhimõtteliselt 2-3 aastat aega. Kes nad on ja mis nad teevad? Kas see muutus peakski üleöö toimuma. Selliseid küsimusi on esitatud viimased mitu aastat, aga ministeeriumi poolt ei taheta selle probleemiga vist väga tegeleda. Selle kõige taustal on meie jõulised eelarvekärped arusaamatud. Kui me peaksime 3-4 aasta pärast personali ja kõige muu oas olema kaks korda suurem asutus, siis mille arvelt see tuleb? Ei saa niimoodi, et pigistame kõiki asju kokku ja siis suure pauguga tuleme. See ei ole meie asutuse probleem, aga seda asutust peaks hoopis teisiti käsitlema teiste kõrvalt. Kumu puhul oli sama, et teeme valmis ja küll nad leiavad vahendid ülalpidamiseks, aga see ei ole üldse nii. Tehnoloogia vallas on ka see probleem, et personali on meil oluliselt rohkem vaja ja mitte lihtsalt inimesi vaid sellel alal kompetentseid inimesi. Et ma arvan, et see saab kõige suuremaks probleemiks olema. Uues majas on küll kõigeeks planeeritud tehnika ja ruumid, selles pole probleem, aga probleem on just personali osas.

Mis saab siis, kui EL ikkagi raha ei eralda?

Kui nüüd järjekordselt, ma ei tea mitmendat, viiendat korda...Siis saab see pettumus kohutavalt suur olema, sest väga paljude inimeste töö on lihtsalt tühja läinud. Vat siis on väga keeruline seda asutust edasi juhtida. Järgnev aasta saab üsna keeruline olemas.

Lisa 3.3 Inga Leomar

Inga Leomar, sekretär-juhiabi, 24.07.2010 Tartus

Millised muutused on hetkel ERM-is toimumas?

ERM innovatiivse asutusena püüab pidevalt areneda ja kaasas käia ühiskonnas, seega ka tehnoloogias, kultuuris, juhtimises jne, toimuvate muutustega. Arendatakse kogude andmebaase, uuendatakse kontoritehnikat, täiendatakse töötajate väljaõpet, mis kõik parandab töötingimusi ja võimalusi. Suurima muudatusena võiks välja tuua püüde ehitada muuseumile uus hoone, mis aitaks paremini hoida ja uurida eesti ja soome-ugri rahvaste kultuuripärandit.

Mis on Teie arvates nende muutuste eesmärk?

Muutuste eesmärk on kaasas käia ühiskonna üldise arenguga, sooviga hoida, väärtustada olnut, kuid mitte jääda kinni minevikku. Muuseum peab olema arenev ja kaasaegne asutus, mille suurimaks eesmärgiks on ajalugu uurides, tundma õppides ja õpetades luua parem ja väärtuslikum ühiskond, kasvatada kultuuriteadlikke kodanikke, kes väärtustavad esivanemate pärandit.

Kuidas saab muutuste visioonist aru ülejäänud organisatsioon?

Igal osakonnal eraldi on kitsamalt võttes oma arusaam muuseumis toimuvatest muutustest ning prioriteetidest. Üldiselt aga võib uskuda, et kõigi visioon on sarnane ning kantud heast tahtest muuseumi ja eesti tuleviku suhtes.

Kas muutuse lõppeesmärk järgib organisatsiooni seniseid tõekspidamisi, väärtusi? Kui ei, siis millist vastuolu näete?

Väärtushinnangud ja tõekspidamised on ajas pidevas muutumises, samuti ka lõppeesmärk, mida ei saa kindlalt piiritleda. Iga muutus on vajalik millegi uue tekkimiseks.

Millised on seni olnud suurimad muutused ERMis?

Kuna olen asutuses töötanud alles aasta, on mul keeruline, pea võimatu rääkida varasematest muutustest. Usun, et suurimate muutustena võib esile tuua digitaalsete projektide rakendamise ja elektroonilised infosüsteemid.

Kuidas on inimesed muutustega kaasa läinud?

Ei oska sellele vastata. Hetkel vaadates tundub, et projekte veavad õiged inimesed ning oma ala spetsialistidel ei ole raskusi toimuvate muutustega kaasa minemiseks. Ealised iseärasused ei ole osutunud takistuseks.

Kui palju on Teie arvates organisatsioonis muutuse eestvedajaid, kohanejaid ja vastutõtajaid?

Usun, et eestvedajaid on tänu muuseumi võimaluste piiratusete vähem. Kohanejaid on enam. Vastutõtajaid ei ole täheldanud.

Millest on põhjustatud vastutõtamine?

Vastutõtamine võib olla põhjustatud oskamatusete ja rumalusest. Samuti oma tõekspidamistest rangest kinnipidamisest.

Milline on juhtide roll muutuse läbiviimisel. Kes on peamised eestvedajad?

Juhtide roll muutuste läbiviimisel on kõige suurem. Nemat on ka suurimad eestvedajad. Muuseumis on väljakujunenud töökorraldus, mille kohaselt ei toimu muudatusi ilma osakonnajuhatajate, juhtkonna nõusolekuta. Tavaliselt mitte ka ilma direktori nõusolekuta. Tihti on see tööd raskendav asjaolu, kuid piiratud majanduslike võimaluste juures ainus võimalus.

Mida ootate uuel majalt, mida ootab organisatsioon Teie arvates?

Uus maja pakub ennekõike töötajatele paremaid tingimusi, võimalust areneda ja arendada tööprotsessi. Kaob ruumipuudus nii kontorites kui kogudes. Ette on näha kindlasti ka mitmeid probleeme uue maja valmimise ja funktsioonipõhise töötamise juures, kuid nii suure hoone puhul on see loogiline. Kindlasti toob maja muuseumile n-õ uut hingamist, mis lööb muuseumi kuvandi särama ning toob majja uusi külastajaid ja ka töötajaid. Suuremate võimaluste juures areneb ka näiteks säilitustegevus ja kogumisvõimalused.

Milliseks peaks uue maja tulekuga muutuma ERM-i roll ühiskonnas?

ERM peaks saavutama ühiskonnas suurema, olulisema rolli kultuuripärandi kandja, kompetentsikeskusena, kust kõigil on võimalus vajadusel nõu ja abi saada. ERMi tähtsus tõuseb tänu teadmiste ja võimaluste avardamisele. ERM muutub Lõuna-Eesti kultuuri- ja intelligentse meelelahutuse kantsiks.

Millised on uue majaga seotud peamised hirmud?

Sisekommunikatsiooni eest osaliselt vastutava töötajana tunnen, et suuremad ruumid, eraldatus võib muuta info liikumise majas keerulisemaks senisest. Suuremat tähelepanu tuleb

pöörata töötajate ja juhtkonna vahelise info liikumise peale. Samuti uurida pidevalt töötajate probleemküsimusi ja soove. Selline pidev suhtlemine on ühelt poolt kasulik, teisalt aga võtab liialt aega praktilise töö tegemise ajast ja efektiivsusest.

Milliste kanalite kaudu on muutuste sisu kommuniqueeritud?

Küsimus jääb pisut segaseks. Kas olete mõelnud kommuniqueerimist majast väljapoole või muuseumi töötajatele?

Töötajatele.

Igal nädalal toimuvad juhtkonna koosolekud, kus osalevad kõik osakonnajuhatajad, kelle ülesandeks on vajalik info edastada oma maja töötajatele. Kõigil on võimalik lugeda ka koosoleku protokollid. Samuti peetakse üldkoosolekuid 5-6 korda aastas kõigile töötajatele. Toimuvad osakonnasisesed nõupidamised ja vajadusel ka laiendatud seltskonnale. Kasutusel on intranet, kus on kõigil võimalus lisada majas toimuvaid uudiseid. Samuti kasutatakse e-mailiga teavituse võimalusi.

Kes on peamised kõnelejad?

Peamisteks kõnelejateks on eelkõige direktor, vajadusel osakonnajuhatajad.

Kust Teie infot saate?

Direktorilt. Asutuses toimuva kohta osakonnajuhatajatelt ja töötajatelt.

Kuidas hindate enda ja organisatsiooni informeeritust muutuste protsessist?

Viie palli süsteemis neli

Lisa 3.4 Kaspar Jassa

Kaspar Jassa, giid-muuseumipedagoog, 18.06.2010 Tartus

Millised muutused on hetkel ERM-is toimumas?

Muutused on seotud uue direktori Krista Aru tööleasumisega 2005. aastal. Krista Aru on suutnud muuseumi käima panna tõhusamalt kui kunagi varem. Veelgi enam – ta on kujundanud kogu sellele tegevusele perspektiivi ja ambitsioonid. Lisaks sellele on ta osanud ka ERMi töötajaid kõigeks selleks motiveerida.

Muutused on viimaste aastate vältel toimunud kõikides sfäärides. Seda on ette näinud ka muuseumi 2007. a koostatud strateegiline arengukava, mis koostati ERMi kõigi töötajate ühiste jõududega. Kahtlemata on muutused nii või teisti seotud ERMi uue hoone tegemisega.

Mis on Teie arvates nende muutuste eesmärk?

ERMi kujundamine Eestis (Euroopas) tooniandvaks ja konkurentsivõimeliselt arenevaks kultuurinähtuseks.

Kuidas saab visioonist aru ülejäänud organisatsioon?

Piisavalt, läbi erineva astme koosolekute.

Kas muutuse lõppeesmärk järgib organisatsiooni seniseid tõekspidamisi, väärtusi? Kui ei, siis millist vastuolu näete?

Kõik lähtub ERMi põhikirjast ja vastuolusid siin ma ei näe. Täpsemini – vastuolud räägiti läbi strateegilise arengukava koostamisel.

Millised on seni olnud suurimad muutused ERMis?

Kogu ERMi viimaste aastate ideoloogiat on kujundanud uue hoone tegemise protsess. Suurimaks muutuseks ERMi rohkem kui saja-aastasest ajaloost olekski uue hoone valmimine. Hoonet küll veel ei ehitata, aga senised muutused on suuresti sellest kantud. Uus hoone oleks ka sisuline hüpe uuele tasemele.

ERM on aina rohkem hakanud kõlama erinevates sotsiaalsetes võrgustikes/meedias ja muutunud ühiskonna jaoks kindlasti olulisemaks. Kasuks on tulnud ka osalemine kampaniates „Teeme ära” või nt kihelkonnapiiride tähistamine jms. Hiljuti loodi ERMi

omakultuuride osakond, mis asub toetama Eesti maakonnamuuseumite tegevust. Heimtali muuseum on nüüd osa ERMist. ERM laieneb igas mõttes.

Lisaks sellele, muuseumi kui sellise propageerimine muuseumiaastal Eestis toimus ümber ERMi juubeli tähistamise 2009. aastal

Tegeletakse küsimusega, et mil viisil saab muuseum muutuda aktuaalseks ühiskonna erinevate sihtgruppide jaoks. Kuidas pakkuda külastajale võimalikult paindlikku ja kvaliteetset teenust.

Kogu eelnev tegevus on läbi vaadatud, ümber mõtestatud ning püütud uut moodi jätkata. Need meeolud ei ole ainult retoorilise iseloomuga – kogu aeg käib vilgas tegevus ja palju on tulnud juurde energiast pakatavaid noori inimesi.

Hea on ka see, et on tekkinud muuseumi siseveeb Hoov, mis aitab üle saada suure organisatsiooni sisesuhtluses tekkivatest möödarääkimistest ja infosulust. ERM on muutunud avatumaks nii väliselt kui seesmiselt.

Kuidas on inimesed muutustega kaasa läinud? Milliseid eristuvaid gruppe saate välja tuua?

Muutused tähendava paraku ka töökoormuse suurenemist ja on selge, et see pole lihtne. Seda enam, et töötasu pole paraku suurenenud. Siiski on muutused omaks võetud ja pigem võetakse seda kui tööalast väljakutset. Lisaks sellele, kollektiivis toetatakse teineteist. Eristuvaid gruppe ei oska siin välja tuua.

Pingelistel hetkedel (nagu me seda oleme korduvalt kogenud) suudab ERMi kollektiiv ühise jõuna tegutseda.

Kui palju on Teie arvates organisatsioonis muutuse eestvedajaid, kohanejaid ja vastutõtajaid?

Ei oska kommenteerida.

Millest on põhjustatud vastutõtamine?

Ei oska kommenteerida.

Milline on juhtide roll muutuse läbiviimisel. Kes on peamised eestvedajad?

Direktor ja osakondade juhid loovad tööülesannete produktiivseks sooritamiseks keskkonna ja koordineerivad muutuseid selliselt, et need ei takistaks igapäevast tööprotsessi. Kahtlemata kujundavad visiooni tulevikust ning strateegia asutuse juhid. Samas kerkivad muutused esile ka iga asutuse töötaja kogemusest ja igapäeva elu situatsioonidest. Tihti toob üks muutus kaasa terve rea teisi muutuseid. Juht peab genereerima ja võimendama kasulikke muutuseid, ent

nägema ette ja hoidma ära ohtlikud muutused.

Mida ootate uult majalt, mida ootab organisatsioon Teie arvates?

Sellest oli juttu ülalpool. Paremat töökeskkonda.

Milliseks peaks uue maja tulekuga muutuma ERM-i roll ühiskonnas?

Avatud, ajas ettevaatav kultuurikeskkond, millel on küll paindlik ent siiski selgelt eristuv roll Euroopa ühiskonnas.

Millised on uue majaga seotud peamised hirmud?

Kas uus hoone suudab ennast ära majandada.

Milliste kanalite kaudu on muutuste sisu kommunikeeritud?

Koosolekud, siseveeb, koosviibimised ja igapäevased töösituatsioonid.

Kes on peamised kõnelejad?

Kõnelemine seostub peamiselt üldkoosolekutega, ei oska siin kedagi eriliselt välja tuua. Koosolekut juhatab direktor või osakonna juhataja.

Kust Teie infot saate?

„Hoovist” peamiselt, osakonna juhatajalt, vestlustest kolleegidega ja ERMi infobaasidest.

Kuidas hindate enda ja organisatsiooni informeeritust muutuste protsessist?

Heaks.

Mis teie arvates saaks ja tuleks veel teha, et muutus organisatsiooni jaoks oleks lõpuni edukas?

Ei oska kommenteerida.

Lisa 3.5 Krista Aru

Krista Aru, direktor, 18.06.2010 Tartus

Kirjeldage palun neid muutusi, mis hetkel ERMis toimuvad?

Kõige olulisem on see, et ERM peaks olema kui keskkond, mitte ainult institutsioon. See asutus peaks olema avatud, töötama südadena, millel on veresooned üle riigi laiali. See tähendab minu jaoks ikkagi seda, et ta peaks keskkonnana olema selline, et iga inimene tunneks ERMis ennast hästi, et ta leiaks siin midagi, et ta oleks oodatud. Ja pole meie asi küsida, kas ta tahab saada targemaks või emotsiooni või lihtsalt veeta aega. Muuseum ei tohiks olla otsustaja, et nii on õige, vaid ta peaks andma võimaluse. Need võimalused on ühest ja teisest äärest.

Alates 36. aastast hakkas muutuma muuseum kinniseks asutuseks ja seda soodustas vaba nõukogude aeg, muuseum oli ideoloogia tööriist. Kes tegid oma spetsialisti tööd, see kõik oli väga piirides. Me ei ole sellest välja tulnud. Me võtame endale positsiooni, et meie teame, millised näitused ja publikatsioonid on. Me ei anna endale aru, et me töötame selle ühiskonna jaoks ja me ei kuula seda, mida ühiskond meilt vajab. Ja vot see muutus on kardinaalne muutus. Ja see puudutab inimesi, nende suhtumisi ja selle muutuse läbiviimine on kõige suurem. ERMil on põhimõtteliselt hea võimalus teha seda selle uue maja toel, ainuke asi, et see uus maja on ikkagi üks vahend, ta ei ole see, mis muudab ise kõiki suhtumisi.

Ma olen 5 aastat siin olnud ja ma pean kurbusega tunnistama, et ega me ei ole sellest välja kasvanud. Et see, mida ma nägin 2006, et ta on suletud, et sisekommunikatsioon ei toimi. Ma isegi ei tea, mida teine osakond teeb. Siin samas Veskis ei teadnudki rääkimata teistest majadest. See tekitas legendide, rahvaluulet ja vaba tõlgendust vastavalt sellele, kes kellele meeldis. Sellistest suhtumistest peaks üle saama. Suurim muudatus on iseenda kasvamine oma ühiskonna ees vastutustundlikuks organisatsiooniks, mis ei tähenda seda, et sa pead järele andma odavamale soovile, maitsele. Sa pead olema nii palju tugevam, et suudad anda vajalikku teadmist läbi mitme tõlgenduse, mitme kihistuse, et igaühele see midagi oleks.

Kust selline muutus on välja kasvanud?

See on kahepoolne tõuge nii organisatsioonist kui ühiskonnast. Kõigile mõistetav tõukejõud on uue ehituse projekteerimine. Kuna see on suur investeering, miljard krooni, siis on igal

eestlasel õigus küsida, kelle jaoks ta seda raha siis annab. Järelikult sellega tekib ka võimalus muutuda. Kõige lihtsam on selgitada, miks sa pead olema vastutustundlik ühiskonna osas. Teisest küljest on see ERMi ajalugu, ERM on kasvanud rahva enesetunnetusest, püüdlusest, et rahval oleks oma ajalugu, mis oleks võimalikult hästi võrreldud teiste kultuurirahvastega, et see ei oleks vanakraamihoidla vaid tegelikult peaks olema teaduslik kogu. Kolmas moment on tulnud ühiskonnast ja sotsiaalsetest muutustest meie ümber, et miks me olemas oleme. Kõige keerulisem ongi olnud mõelda muuseumil, miks muuseum olemas on. Väga lihtne on öelda, et siin hoitakse kultuuripärandit, aga see pole asutuse eksistentsi alus. Elada kaasa haridus- ja teaduselus, aidata kaasa, edasi viia- ei ole teist nii võimalusterohket asutust nagu seda on muuseum. Sa võid siin kõike teha, sinus on kõrvuti erinevad funktsioonid, mis on sageli vastuolulised. Muuseum varem ei vajanud dialoogi. Nii et siin on mitu põhjust, osad on asutusesisesed, osad ühiskondlikud ja osad institutsioonist tulenevad.

Mis eristab muuseumi organisatsioonina, miks muuseum on teistsugune organisatsioon?

Muuseum on teadusasutus, koguja, säilitaja, hoidja, ehitaja, arendaja, mõtestaja, küsimuste esitaja, pedagoog, ajaveetja, kultuurilooma algataja. Ja meil on ka väga suur majanduslik roll ja kusjuures palju suurem sotsiaalne vastutus. See sama roll, mida mina ütlen, on muuseumi tähendus, mis üha suureneb mida rohkem tekib ühiskonda üksikuid inimesi. Misiganes põhjustel on inimesed üksikuks jäänud ja vot seal tekib sotsiaalne koormus muuseumile. Muuseumis on kõik koos ja rollid põimuvad. Sul on iga päev valida, kas sa kogud, kas sa säilitad, ühed tahavad säilitada, teised tahavad kõike rahvale näidata, aga kusagilt läheb tasakaal ja sellepärast on muuseum nii eriline, huvitav ja keeruline.

Kuna neid valdkondi on nii erinevaid, siis milline on Teie roll muutuste juhtimisel?

Muuseumi juhi roll ongi suhteliselt keeruline. Kõige keerulisemad on ametid, kus sa töötad inimestega. Sa pead leidma, kuhu sa liigud ja siis igapäevaselt lahendama neid vastuolusid nii, et sa ei kaota oma arengusihiti, et inimesed oleksid motiveeritud, saaksid aru, mida ja miks tehakse ja et inimestel oleks piisavalt endal teadmisi kursisolekut. Et nad suudaksid oma ametipostil ise otsuseid vastu võtta, iseenda arvamust avaldada. Kõige halvem muuseumi juhtimisel on see, kui inimesed on lambad - kui neil pole oma arvamust. Küsimust ei ole, mida me ei käsitleks laiemalt, just sellepärast, et inimesed oleksid kursis ja neil oleks võimalus osaleda selles protsessis, sest muuseum ei ole ühe inimese asutus. Institutsioonina on see väga tugev kollektiiv, nii tugev kui iga üksik inimene siin on, nii tugev saab see muuseum siin olla.

Ta siis julgeb suhelda, astuda dialoogi, kui ta tunneb, et ma olen pädev ühes üksikus küsimuses, siis ta annab konsultatsioone. Mina näen ERMi vastutust ja kohta 21. sajandil selles, et ta on sotsiaalselt vastutustundlik asutus, et ta suudab reageerida ja õigusega olla võimeline küsima ja sõna võtma. Muuseumi juhi roll on kõiki neid erinevaid funktsioone, ülesandeid lahendada, kombineerida. Ma alustan iga päeva väga vara, juba enne kella 7. Ma mõtlen õhtul enne läbi, millest ma alustan. Ma tean millest ma alustan, mis on prioriteedid, et mis on selle päeva küsimused ja siis ma jõuan ka jooksvalt asju arutada... Aga üldise arengu sõnastamine ja selle arengu nimel suurte ja väikeste probleemide lahendamine.

Kuidas inimeste kaasamine tehniliselt välja näeb, kuidas te saavutate selle, et kõik ühtemoodi asjadest aru saavad ja kaasa tulevad?

Ega ma ei ole jõudnudki selleni, ma olen hakanud nüüd mõtlema, et ega see sada protsenti polegi kunagi võimalik, võibolla see ongi maksimalism. Me olema jõudnud selleni, et meil töötab väga hästi siseveeb Hoov. Meil on igal esmaspäeval kl 10 juhatuse koosolek, kus me räägime läbi väikesed küsimused ja seda, kuidas me käime erinevates asutustest, siis inimene annab ülevaate sellest. Kõik osakonnad peaksid oma inimestele selle info kohale viima järgmises ringis ja seal nüüd midagi ei tööta. See on mul tänaseks selge. Üleeile kohtusin erinevate inimestega ja sealt kostus välja, et nendel osakonnakoosolekuid ei peeta. See on üks juhatuse koosoleku eesmärke - see ei ole mingi klubi, info läheb sealt edasi allapoole. Mida oleme ka praktiseerinud, et juhatuse koosolek protokollitakse. Minu käes on protokoll teisipäeva õhtuks ja kolmapäeval on protokoll väljas. Siis teen mina järgmise juhatuse päevakorra, kui midagi on veel olulist, saab lisada. Kõik saavad lugeda protokolle ja lisada päevakorrapunkte. Teine on avatud juhatused, mis toimuvad korra kuus. Avatud juhatus on teistmoodi, see on keskendunud ühele probleemile või teemale. Praegu on paljud avatud juhatused olnud seotud uue majaga. Me peame ise ütlema, mida me tahame. Projekteerida võib kõike, aga mis on meie rahvakultuuri teabekesksus, kuidas ta peab hakkama tööle. Seal on avatud diskussioonid.

Kui suur on osalus?

Oleneb temast. Viimati oli konserveerimisteemaline, siis ei olnud seal näiteks kõiki giide, aga olid need, keda see otseselt puudutas.

On ka üldkoosolekud, neid on olnud aasta jooksul 4. Mina olen pidanud neid vajalikuks, 1,5 ndl tagasi just oli ja sealt ma tuln tagasi tundega, et peaks veel sagedamini tegema, võibolla

kord kvartalis on isegi vähe. Varem selliseid koosolekuid üldse ei olnud, nüüd on selle kõik omaks võtnud ja tahetakse, et neid oleks isegi rohkem.

Aasta alguses räägin ära põhilised asjad, mis on eelarve, mis on selle aasta lausung, kuidas me töötame. Seal räägime üldisi, pigem ideoloogilisi asju aasta kohta. Millegipärast tulin ma nüüd ära tundegea, et inimesed tahavad veel rohkem.

Kuidas teile endale tundub, kuidas inimesed on selle vastu võtnud, mida teie omalt poolt öelda olete tahtnud?

Tundub, et mind ikka alguses ei võetud hästi vastu, ma olen 10 aastat olnud kirjandusmuuseumis, selle eripära oli see, et inimesed tundsid kogusid väga hästi. Ma tegin hea meelega seal ekskursioone. Siia ma tulin võib öelda, et isegi protestiks, ma pidin sealt lahkuma ja ma ei tahtnud sealt ära tulla. Aga ma tulin siia ja ma tahtsin siin alustada sellest, kus ma seal pooleli jäin. Aasta oli siis 2006 ja siis ma kukkusin tagasi umbes 5 aastat või isegi rohkem, ma kukkusin tagasi sinna, kust ma 5 aastat tagasi olin kirjandusmuuseumis alustanud. See oli minu jaoks tohutu pettumus.

Mis seisus organisatsioon oli siis?

Siin oli teine stiil. Kirjandusmuuseumis me arutasime väga palju, nagu siingi. Olid regulaarsed juhatuse koosolekud, kõik asjad räägiti läbi, osakonnad teadsid, mis on maja prioriteet, ei olnud omavahelist mitteläbirääkimist. Jõudsime selleni, et mina ei osta seda skannerit, et saab teine. See tegi rõõmu, et mina ei pidanud seda ütleva, et see oli vabatahtlik. Seal oli tohutu rahade juurdehankimine, projektide kirjutamine. Siin seda ei olnud, igaüks ajas oma rida. Mis on ühine eesmärk, seda ei olnud sõnastatud. Ta oli toimunud hästi, aga ta oli toimunud teistmoodi. Mina ei ole museoloog, etnoloog ega ajaloolane, ma tundsin siin alguses ka mittemõistmist. Nüüd on palju uusi inimesi, paljud nendest, kes ei tulnud kaasa, on lihtsalt ära läinud. Eks kibestumist on ikka töötajates olnud, aga mul ei ole hing valutanud, ma olen inimesi vahetanud, pensionile saatnud, koondanud, aga ma olen nendega rääkinud enne ja pikalt. Lasknud neil öelda, mida nad arvavad. Aga kõige suurem kurbus minu jaoks on see, et ma ei ole ikkagi jõudnud sinna 5 aastaga, kuhu ma oleksin tahtnud jõuda. Et on rõõmus ja inimesed tunnevad, et nad on vajalikud, et nad töötavad hea meelega. Just see vajalikkuse tunnetamine, selleni ma pole ikkagi jõudnud.

Aga mis see põhjus võib olla?

Ma ei tea.... Ma ikkagi ise arvan seda, et liiga vähe on inimestega tööd tehtud ja liiga vähe on olnud aega, et lihtsalt rääkida, muid asju on ka nii palju juurde tulnud, et kõik see aeg on meile tulnud uus raskus või ülesanne juurde. On see siis Eesti postimuuseumi liitumine, Heimtali, maakonnamuuseumid, mis tähendab jälle uuesti kontseptsiooni sõnastamist. Ja need majad on kõik nii laiali, eks, et liiga vähe olen inimestega rääkinud ja liiga vähe tegelenud.

On ju alati kaks valikut, et keegi teeb selle muuseumi valmis, või me ütleme ise, mida me tahame, mis on ju palju raskem. Sa ei saa olla suur tähtis asutus, kui sa ei oska öelda, mida sa tahad seal teha. Kui sulle keegi teeb maja valmis, peab ju keegi vastutama, selletõttu on meie endi koormus olnud väga suur. Me oleme selle maja läbi mänginud, mitu korda küsinud endalt, kas mingeid ruume on vaja, kuidas hakkab toimuma liikumine. See on olnud väga suur töö.

Mida täna tehakse teisiti juba seoses sellega, et uus maja tuleb?

Selles suhtes on väga tänuväärne, et see maja on veninud. Ma ütlen ausalt, kui oleks pidanud ehituseks minema selle ruumiprogrammiga, mis oli arhitektuurivõistlusel, siis see oli vilets, see oli nõrk. See oli kinnine, suletud institutsiooni ruumiprogramm, millega poleks saanud... Praegu on meil tänuväärne aeg, meil on praegu aega katsetada, kas üks või teine asi läheb tööle. Seda oleme liiga vähe teinud, aga sellel sügisel hakkame koos ümber tegema oma arengukava. Me tegime 2007, me istusime terve asutus, kõik autojuhid, kogujad, säilitajad, töötasime 2 päeva ja sõnastasime oma arengukava. Nüüd on sisuliselt vaja teha uus. Aga selline katsetamise ja proovimise aeg on ka olnud inimeste puhul. Sul võib olla ettekujutus, et inimene sobib kuskile, sa liigutud teda ja tegelikult tuleb välja, et see inimene ei sobi selle koha peale. Me oleme suhteliselt palju liigutanud inimesi, kellest on vedajatkes on olnud täitsa peiduskes on suutelised korraldama. Ka inimeste tahtmist ja võimete proovimine ja teisalt struktuuriüksuste joonistamine, me mängime tegelikult iga osakonna struktuuri läbi.

See on siis pigem mõtestamine?

Jah, ja ka näituste poliitika on meil praegu kavandatud nii, et iga näitus täidab uue maja huve. Seda aega meil ei ole, et keegi ütleb, et mul on väga hea teema. Meil on praegu selline aeg, kus me vaatame ikkagi väga praktiliselt: on see välitööd, näitus või publikatsioon. Me vaatame, kas see täidab uue maja huve. Veelgi laiemalt tähtsuse sõnastamine – kas need inimesed, kes seda täitma on määratud, kas nad veavad välja. Tegelikult on tänuväärne aeg. Inimesed saavad iseennast proovida, kes tahavad. Ja tulebki välja, et on inimesi, kes ei taha

vastutust, kes tahavad oma rida teha. Siis on küsimus, kas sellest piisab. Kas me saame seda endale lubada. Ma olen majale öelnud mitu korda, et meil ei ole mitte üksikute suurte tähtede aeg, meil on niisugune kollektiivne aeg. Me peame kollektiivina olema nii tugevad, kuni tuleb uus maja, siis tuleb tähtede aeg. Siis tulevad suured isiksused, aga praegu ei ole see aeg, sest suurte isiksustega tuleb alati konflikte. Mitme suure isiksusega kollektiivi on hea pidada siis, kui alus on tugev ja ülejäänud kollektiiv kindel ja kõik funktsioonid täidetud. See on ainuke tingimus.

Milliseid konfliktisituatsioone praegu täheldate?

Selliseid suuri konflikte küll ei ole

Aga kuidas püsinäituse kontseptsiooni osas eriarvamusi kirjeldaksite?

See on loomulik, see on igapäevase töö osa, inimesed on loomingulised, neil on erinevad soovid ja see on pigem loomulik ja mina alati tervitan eriarvamusi. Enamasti me jõuame majasiseselt kokkuleppele. Kui on kaks väga äärmuslikku, siis see lahendus on enamasti kuskil keskel.

Milliseid hirme oskate välja tuua kõigi nende suurte muutustega?

Neid on tohutult palju. Üks suur ohukoht ongi see, et kui maja saab valmis, siis asutus ise ei ole oma sisulises arengus valmis sinna minema. See tähendab minu jaoks seda, et seda maja ei osata täita. Midagi hullemat kui see valmishitatud suur koloss ja seda ei osata elama panna - et see maja jääb surnud majaks. Et käib see esimene hoog ära, et tore uus maja ja siis täita selle sisuga, mis selle maja elama paneb, see on põhiline hirm. See ongi kõige tõsisem. On ka väiksemad. Kuidas õpetada inimesi töötama täiesti uues situatsioonis. Praegu töötavad kõik pead-jalad koos, kus pole hingamisruumigi. Olgugi, et see on hajutatud, on see väga koos. Uue maja käivitamine saab olema väga raske. Ja kui me ei oska teha oma turundust. Praegu ei saa midagi turundada, sest meil ei ole rahastamise otsust, eks. Kui see nüüd tuleb, peame olema valmis seda turundama. Sellega ei saa oodata, see peab olema valmis enne maja. Kõik sellise keskkonna loomine. Praegu on meil maakonnamuuseumite teema ja omakultuuride osakond, mida me alles loome, me peame selle jõudma valmis, kui uus maja tuleb. Eks muudatusi tuleb asjade käigus veel. See kollektiiv, kes uude majja läheb, peab olema väga tugev, et ta ei jääks surnud kolossiks.

Mida töötajad võivad karta?

Neid kartusi on väga erinevaid, et see uus maja ei meeldi, seal ei ole sellist mõnusat õhkkonda, uued aparaadid ja kuidas ma seal toime tulen. Need on pigem isikuga seotud küsimused. Seda, et ERMiga midagi juhtub, ma arvan, et seda tunnetangi kõige rohkem mina. Kas see maja ja kollektiiv suudab sellega toime tulla. Aga seda oleks väga huvitav teada. Kui ma küsin, siis ma muidugi vastust pole saanud, pigem olen saanud, et ei karda, või mis seal ikka. Aga ega ma selles kindel ei ole.

Olemegi jõudnud intervjuu lõppu, viimase küsimusena palun rääkige, mis nüüd veel suuremate väljakutsetena ees on?

Kunagi ma mõtlesin, et ma teen ERMi projekti ära ja siis ma lõpetan direktorina. Ma ei ole ju direktoriks õppinud, ma olen ju ajakirjanik, eks. Aga siis ma lõpetan, et kaua see isehakanud direktor siin tegutseb. Aga samas aeg muutub väga kiiresti, mina olen teatud mõttes ikkagi vanamoodne direktor. Ma olen käinud nendel juhtimiskoolitustel, aga mulle ei ole need meeldinud, ütlen ausalt. Seal on palju selliseid ringe ja skeeme ja tohutult teooriat, ma võin ise ka seda raamtust lugeda. Aga samas ma tunnen, et oleks aeg üle anda juhtimine kellelegi teisele. Algab maja ehitus, ma loodan ja usun seda, maja peaks ikkagi ehitama see inimene, kes sinna läheb. Ma kardan kõige rohkem seda, kui ma nüüd ehituse ajaks jään, kas mul jätkub seda entusiasmi, mida direktor peab majale andma. Sa pead ise uskuma, olema positiivne, et kui palju mul seda jätkub, ma olen kirjandusmuuseumi üles ehitanud, selle ma olen tõesti üles ehitanud ja seal ei ole küsimust ka. Ma kardan ise, et mul ei ole seda (*toim. positiivsust*). See on minu küsimus, selle ma pean otsustama. Sügisel algab maja ehitus, 2013 peaks olema valmis ja 2014 avatama, eks see ole üks keeruline aeg. Kuidas ta omaks võetakse, kui hakatakse virisema ja vinguma. Aga kui sa astud sellest välja, et on vilets, aga katsume paremaks teha... Aga te ise ju kõik osalesite... Kui on vilets, siis vaadake endale näkku ja katsume korda teha. Ehk seda ei tohiks teha lasta, et hakkab üleüldine kurtmine. Kui nii kaugemale asjad lähevad, siis ei ole ikka juht paigas. Ühise tahtmise, meeleolu, usu ülevalhoidmine, et eks see juhi üks ülesandeid ikka ongi. Ma ei saa lubada endale seda, et ma tulen tööle ja ma ei ole heas tujus. Nad ju teavad küll, et ma vihastan, kõik teavad, aga see läheb kiiresti üle.

Kuidas te selliseid reaktsioone ära oskate tajuda?

Ma olen esimene, kes majja tuleb, ma suhtlen päeva jooksul nii palju, ma tajun küllalt hästi ära, lisaks sellele olen ma ajakirjanik. Mul on nii suur võrk, kellega ma suhtlen, kes teavad,

kus ma olen. Kui hästi ma olen kursis, on tänu minu ajakirjaniku ninale. Ma räägin kõigiga, ma olen selline tuntud juturääkija.

Lisa 3.6 Kristjan Raba, Tiit Sibul

Kristjan Raba, näitusemaja juhataja; Tiit Sibul näituste korraldaja 06.07.2010, Pagari seltsimajas ERMi välitöödel.

Millised muutused on üldse ERMil praegu käsil?

Tiit Sibul: No minu tööst tuleb küll välja see, et uus maja on tulekul. Viimane suur näitus oli uue püsinäituse pilootprojekt. Üks aasta enne seda oli ERM 101 näitus, mis ka tegelikult käsitles uut maja. Nagu igapäevatoos on see täiesti reaalne. Uue maja tulek ... praegu on läbitud etapp, mis kuskil ruumides hakkab olema.

Kristjan Raba: Noh tegelikult mina olen kogenud seda küll, ikka praktiliselt 2000 algusest algas see ja nii. Tegelikult see muutus on ikkagi kahetine. Ühest küljest uue maja keskne – võimalused avarduvad, et meie vajadused ja väljakutse ja kogu suhtumine peaks muutuma ja ajaga julgelt kaasas käima. Asutuse enda seisukohast organisatsioon on laiem kui mingite funktsioonide pundar. Kui me veel eelmisel aastal vaatasime ajas tagasi, ikkagi sada aastat vana asutus, siis ERM asub ikka nende muutuste keskel, mis meie ümber on. Olgu need siis majanduslikud nõksakad või on ta lihtsalt selline, et kogu teadus, etnoloogia ja muuseumimaastik areneb ja on nii palju muutunud kogu see värk. Me oleme ikkagi selle keskel ka. Kas me teeme nüüd moodsat näitust või anname välja hiljutiste artiklite kogumikku... Igas sektoris on midagi, mis muutub ja muuseum käib sellega kaasas. Ma olen ikkagi seda tajunud rohkem, et me oleme ikkagi ühes süsteemis. See maja on tohutu katapult, selline vibu. Selle najale saab nõjatuda. Seda ei saa nagu lahus vaadata, mis vaaladel muuseum on olnud alates näitusemaja rajamisest või algusaegadest. Osakonnad ja tegevusvaldkonnad ongi pidanud astuma uue majaga ühte jalga, vaatama ja planeerima ette ja samas läbi mõtestama seda, et kõige suurem muutus on see, et me peame rohkem mõtlema oma tegevusi üle ja ka nüüd ja homse osas, meil ei ole enam nii palju aega. Elu läheb palju kiiremini edasi.

Mis on see ühine eesmärk, mille poole organisatsioon liigub?

Kristjan Raba: See on kõige olulisem küsimus, kui me selle ära vastame siis me saame teise ringi (*toim.naer*). Praegu me oleme pisikesel maalapikesel keset Pagari küla. Keegi, kurat, ei teagi, kus see asub Eestis. Samas me oleme Eesti olulises elukeskkonnas. Kõik, mis siin

toimub, on kõige olulisem. Siin ka küsitakse, et millal maja valmis saab ja kuidas teil läheb. Kõige olulisem elu käibki siin ja kui sa küsid, kuidas me tajume oma eesmärgi, siis me nagu seda tajumegi, et kui me seda saame hoida ja juurdegi koguda, oskame kätt pulsil hoida ja selle juures olla. See eesmärk ongi võibolla selles, võibolla see küsimus on selles, et me tahame seda uut keskkonda luua sinna ja siis me räägime sellest, et me suudaks olla edukad selles, ühiskonnas nähtaval ja kasulikul moel olemas. Et me ei muserduks ära ja et me ei koondaks ega väheneks. Et suudaks seda keskkonda luua ja taasluua ja teha midagi sellist, mida ühiskonnas vaja on. Me loome maja ja me loome uue keskkonnaga ja sellega kaasas käib see, kas me suudame muuseumina ikkagi olla *power* ka. Et me suudame praegu avardada seda. See on nagu see lugu, et muuseum suudaks olla äge keskkond, et ta teebki seda siin Pagaril hästi ja teeb ka seda niimoodi, et ta on väga laialt nähtav, natuke niimoodi ülbelt ja mõnusalt, midagi nagu lipulaev. Seda me nagu tahame saavutada... see kipub ära kaduma vahel. Või vastupidi me võime siin erinevate tegevuste juures, me peame võibolla konsolideerima kogu seda värki, et on selline kimbuke asju, mis on kõik tähtsad... aga see on nagu tähtis, et me suudame seda keskkonda luua. Uue majaga on lihtne - seda mingisuguses vormis, mingis helistikus näha - väiksed asjast, millest me juba räägime, alates pistikutest inimitüpideni, keda me sinna ootame. Mis tsirkust ja leiba me neile pakkuda saame, aga eelkõige see kogude rikkus on see, mida me välja tahame panna prožektoris valgusesse.

Tiit Sibul: Eks ERM on ikka konservatiivne, traditsiooniline asutus, et tuleb see uus kest, uus vorm, et seda teha edasi, mida on tehtud. On paremad võimalused, mingit revolutsiooni ju tegelikult ei toim. Mina vähemalt ei saa aru, et oleks nii, et me alustaksime valgelt lehelt, et mingid uued prillid on ees.

Kuidas on organisatsiooni kultuur muutunud?

Tiit Sibul: Mina olen muidugi liiga lühikest aega olnud ka, alles 2,5 aastat. Mina muutusi ei oskagi öelda selle aja jooksul

Kristjan Raba: Minu arust häid asju või ägedaid asju on kogu aeg peetud tähtsaks, see ei ole muutunud. Juurde on tulnud märksõnu või rõhuasetusi. Mingis mõttes prioriteedi küsimusi või vahel tuleb kiiresti otsustada, kuhu suunda me läheme ja kuhu ressursi paneme.

Organisatsioonis on tulnud neid väärtusi täiendavalt sõnastada, või panna märksõnu juurde. See on nagu mingis mõttes edasi läinud või arenenud. Mis on selle küsimusi varjatud võti, on muidugi see, et organisatsioon *download*'ib või laeb alla endale uusi kontaktipesasid, uusi

inimesi. Meie ümber on nagu taru, kus uued mesilased toovad uut kaasa. See on kuidagi nii, et need vanad väärtused on püsinud olulisena, aga mingis mõttes tekib olukord kus organisatsioon mingis osas jälle ei taju näiteks, et võibolla mõned ei ole nagu vajalikud. On nagu ooteasendis, tekib mingi siuke lugu, ma ei oska seda nii hästi sõnastada, aga tegelikult muutub ümbruskond, kui tuleb noorem inimene tööle. Kas me saame aru, miks ta tegutseb ... või tegelikult ei pruugi teada, mis on varem toimunud... mis ei ole mingi katastroof. Ei ole nagu muutunud, aga on tulnud asju juurde, mille meie enda jaoks tõlgendamine, paneb nagu kondi proovile. Kuidagi nii... Tuleb uusi märksõnu. Moodsas organisatsioonis võib-olla ongi kõik teistmoodi, tulevad uued asjad peale, see keskkond, milles me tegutseme, see on nagu muutunud.

Võib välja tuua ka direktorite ajastut. Need on nagu tööstiili ajastud, aga need direktorid on ka ise toimetanud erinevas keskkonnas. Üks andis vankri ja ütles, et tulge nädala pärast tagasi ja tooge koormatäis asju. Aga nüüd ei ole asjad enam nii tähtsad. Info on tähtsam. Kuidas sa oskad seda artikliks kirjutada või näituseks teha või suisa pressi paisata, siin on nagu see tähtis, kui operatiivselt see nähtav on.

Mis on olnud seni suuremad muutused ERMis?

Kristjan Raba: Lihtsam on öelda niipidi, et me peame rääkima sellest, mida me teeme. Et see on nagu kõige suurem muutus. Sa pead oskama endas ja oma tegevusest rääkida, ükskõik kas see on su põhitöö või mitte. See on see muutus. Lisaks sellele, et kas me teeme tooteid või müüme kaupa, teeme laheda kujunduse. See nähtavus ja kuuldavus näitusesaalis ... me muudame selle atraktiivseks, aga me tegeleme paljuski sellega, et liiga palju auru läheb sellele, mida silm näeb ja nina tunneb. Me peame rohkem seletama. Kui mina tulin, ütleme sellesse muuseumisektorisse, siis see hakkaski käima, mitte sellepärast, et mina tulin, vaid kogu Eestis hakkas käima. Asutused võtsid endale pressiesindaja, tekkis turundus, siis hakkasid kõik kommunikatsiooniga tegelema. Siis hakkas paljuski iseendaga tegelemine. Kuidagi kõik on muutunud selliseks, et me kogu aeg justkui hoiame kätt pulsil. Varem ei olnud üldse nii. Pigem on see, et monitoorime ennast kogu aeg. Hea on teada, kui hästi meil läheb; kui head meil asjad on. Seda ka ühiskond küsib meie käest, kas te ikka olete lahedad. Me peame seda kogu aeg tõestama, et me oleme.

Tiit Sibul: Ei ole niimoodi, et ERM mingi tee peal liigub. Tee jääb ikkagi samaks, kõrvale ei vii sellelt. Mingid sisemised struktuurimuutused on toimunud. Kui mina olen olnud, on tulnud

juurde postimuuseum, Heimtali, siis tehakse uut osakonda. Need on muutused jah, aga lihtsalt vormilised muutused. Mina ei taju neid nii tugevate muutustena.

Kristjan Raba: See on nagu liikumine või? Ma ütlen veel selle eelmise kohta, see oli hea küsimus. Sul ju linti on veel?

Elo Võrk: Jah, ikka.

Kristjan Raba: Ma ütleks ka, et õigesti öeldud (*toim. Tiit Sibulale*). Et see nagu vormiline ka. Et üks on see muutus küll, et nagu me kataks tasapisi, mis ei ole meie ainuüksi siuke eesmärk või ambitsioon selle enda pärast. Aga see muutus on tähendanud seda, et me lajutame rohkem. Et me ulatume rohkem. Me oleme eluaeg ulatunud külla ja riigikokku ja president käib meil külas. Saadame näituse välismaale või meile tuleb Soome president külla. Me oleme nagu igal pool. See on nagu sümbolse tähendusega teemade kaupa. Aga nüüd me ajame kombitsaid veel rohkem laiali, et see nagu ei ole meist sisemiselt nii väga tulnud ka. See ümberstruktureerimine toimub igal pool. Iseseisvalt jäädes oma toolile üksinda, siis me muutume ajaloo asutuseks rohkem. 30 aastat tagasi tehti nii nagu plaanikomitee ütles, 90ndate buum oli arvamuste ja võimaluste paljusus, et igauks ajas nagu oma värki. Praegu me nagu võrgustume mingis mõttes. Kuski meil on filiaal, kuski me oleme konsulendid, kuski me oleme mingit teemat üle Eesti arendamas. Me ulatume nagu laiemalt, me võtame justkui seda vastutust. Me ei ole asi iseeneses, me kuidagi lajutame rohkem, aga heas mõttes. Mingis mõttes see etnograafiamuuseumist ERMiks arendamine kuidagi nagu kestab, see ei ole nagu lõppenud. Me ei ole selline lihtne friikide muuseum, me laieneme niipidi, et me olemegi igal pool justkui.

Kuidas te teate, mida rahvas ERMilt ootab?

Kristjan Raba: Meie käest omakorda küsitakse, kas seda on ikka vaja, kogu see uue maja lugu on ka selles, et kas seda 100 aastat on ikka olnud vaja. Kas ta peab ikka just selline olema. Või see, et kas me uurime, mida külastaja tahab. Me oleme ikkagi külastajaga ühes ruumis. See on see osakond, kus me oleme ja teda näeme. Kui ta on grimassis, siis ta on grimassis. Kui ta on rõõmus, siis ta on rõõmus. Kui ta meile kätt surub ja kallistab, siis ta kallistab. Kui ta meile pasunasse annab, siis mis me ikka uurime. Me kogeme seda, 24 tundi, kogu aeg. Me võime teha sotsioloogilisi uuringuid, aga see teadmine, mida sina küsid, mis seal ikka öelda. Me oleme ühes keskkonnas suures ruumis selle külastajaga, kes meile kommentaari saadab või

tagasiside lehe täidab või meile kiitust avaldab. Või ütleb, et jube nõme värk, jube tolmune. Midagi uurida väga ei ole vaja, meile öeldakse näkku kogu aeg.

Mis moodi uue püsinäituse idee sündis?

Kristjan Raba: See on suur teema. Ütleme nii, ühest küljest me teemegi nii, et meil on nagu kolm rauda tules - mida me saaksime välja kanda, mis materjale meil on olemas või mida me juurde hangime. See on üsna praktiline, mis käib siia juurde, et kes meil aitavad seda teha. Eks me katsetame ka ja vaatame lahtiste silmadega ringi. 10 või 15 aastat kui näitusemaja on tegutsenud, see on andnud sellise teadliku või poolteadliku kogemuse, et mismoodi maarahvas ...see näitus, mis meil praegu on väljas ja teemanäitused, mis ei ole üldsegi eksperimendid, aga noh mõnes mõttes ikkagi läbimäng. See on see läbimäng. Et kui krooniline, kui installatiivne või noh, ma ei tea, see noh, et kuni selleni välja, et me oleme reaalselt tagasisidet saanud oma näitusele või me laseme inimestel mingis ankeedis hinnata seda, mida ta nagu oluliseks peab. Seda me aeg-ajalt oleme teinud, umbes nii.

Kuidas inimesed seni kaasa on läinud varem nimetatud muutustega?

Kristjan Raba: Kui nad omavad infot ja kui nad korraks tagasi mõtleavad, siis nad tajuvad, et see on loogiline. Seda ei peaks kartma või vältima, pigem on see, et see on sattunud ajale, kus on niigi palju juhtunud. Isiklikul- või tööloigutasandil ei sula organisatsioon nii kiirest kaasa. Mingis mõttes, et kui vanasti oli jahipüss ja sa tegid korraga paar head pauku, siis nüüd on sulle antud kuulipilduja kätte ja siis tegelikult on sama palju loomi lahinguväljal lamama jäänud, aga tegelikult öeldakse, et trofeesid võiks olla veelgi rohkem. Selline tulistamine käib, ega see ei ole ka väga pikka aega, 3,4, 5 aastat. Et selle muutusega ...sellega tuleb veel harjuda. Organisatsioon peaks saama ise ennast laadida või ümber teha nii, et me saame sellele survele või ootusele vastu panna. See on see moment. See on see muutus, mis meil toimub praegu mingis mõttes.

Tiit Sibul: Nende muutustega, kui mõelda, et meil on üle 100 inimese, siis mind kogu aeg hämmastab, et üle 100 inimese, aga sa võid seda arvu redutseerida. Kuidagi nagu ühtne värk, selge värk suurtes asjades, suurtes küsimustes...

Kristjan Raba: Siit tuleb see moment, et võibolla kui me erinevates kohtades räägiksime, siis Tiit räägiks avalamalt mikrovärki. Mul on ka sama lugu, et kui me postimuuseumiga ühinesime, siis see missiooni võtmine, ainulaadsus oli kõigile arusaadav, aga kokkuvõttes võibki öelda teistmoodi, et kuidas me sellega kaasa läheme. Me võime siin avameelselt

rääkida rahumeelselt. Kokkuvõttes sellega tegelemine ja arendamine ... me näeme, et seda on vaja. Meie professionaalsus tahaks ka seda võimalust, aga kui sul ei ole selleks aega või ressursi. Kokkuvõttes ongi küsimus, kui aateliselt sa seda võtad, et kas see kotib meid, see postimuuseum või see postiteema. Et muuseum nagu kotib, aga post kui niisugune võibolla ei koti. Vabandust väljenduse eest. Siis tekibki nagu see lugu, et miks sa seda teed. Kui sa seda teed, siis sa pead jätma kõrvalt ühe asja tegemata. Et see võibolla tekib, et selles mõttes organisatsioon kügeleb või mõtleb. Korraga tuleb ju veel asju peale. Ma tõin lihtsalt ühe näite. Kolleegid postimuuseumis, te teete ikkagi väga head tööd seal ... see valdkond on väga niššikas, aga tähtis. Maailmatase mingis mõttes. Aga organisatsiooni mõttes meil ei ole mõtet teha 12-käigulist lõunasööki ja mõnuga pakkuda seda teistele, kui meil lauas on nii palju inimesi, kes tahaksid võibolla ainult suppi, praadi ja magustoitu (*toim. naer*). See metafoor ei tähenda ka üldiselt midagi, ma mõtlesin lihtsalt üldiselt. Tervitusi legendeerjale, kes iganes see ka ei oleks ..(*toim.naer*)

Oskate te välja tuua seda ka, kui palju on eestvedajaid ja kui palju on vastutõtajaid muutustele

Kristjan Raba: Vasta nüüd Sina (*toim. Tiit Sibulale*), ma teen kohvi vahepeal.

Tiit Sibul: Mina nagu ei tea ega ole aru saanud, et ERMis oleks mingi opositsioon. Selles mõttes ongi, et see ei ole juhus, et kui asutus restruktureeritakse, siis osakonnajuhatajad peavadki olema eestvedajad vastavalt valdkonnale. Ja mina ei tea, vastutõtamine, ma ei tea... ei ole kohanud.

Kristjan Raba: Ma ütleks sissejuhatuseks seda, et mis on ERMi puhul äge, et ühistegemised, kui meid on rohkem, siis see on jõud. Vot see on asi, mida kogeb vähe. Organisatsiooni seisukohast on see spetsiifiline tunne, kui sa tajud, et meid on rohkem, siis tekib ka jõud. Ma olen aeg-ajalt mõelnud, et võiks ka väikefirmas töötada. Kus on kolme inimese vastutus, siis sa tead puudusi ja nõrkusi. Sada inimest ei ole sugugi palju, et sa neid ei tunneks, või sa tajud oskusi ja positiivset jõudu, mis tal on. Küsimus on selles, kas sellest piisab, et meid on palju, et kas on pidev Balti kett või ei ole. Tegelikult ikkagi ei ole. Sest kui hommikul tuled tööle, siis kõigil on oma isiklikud elud. Ongi see küsimus, et kuidas organisatsioon jõuab nende inimestega üksikuna tegelda. Mida suurem on organisatsioon, seda rohkem tekib olukord, kus inimestel on rohkesti aega omaette konutada ja oodata seda aega, millal tuleb modermist väike uus mail või uus info. Kas tuleb keegi ja ütleb sulle, mida vaja teha on, või millal on järgmine

osakonnakoosolek. Siis tekib see suure rongi fenomen. Et me nagu liigume, aga kui suur see jõud on, kui kiiresti me liigume. Võibolla selgub, et vahepeal haagiti veel kolm vagunit juurde, mis on ju kohe tunda.

Tiit Sibul: Vastutötamine on kuidagi väga teine teema.

Kristjan Raba: Üksikul persooni tasandil võib seda olla ka. Ma pigem arvan, et pigem tekib koherentsus, kas me oleme koherentsed, kui ruttu me suudame kohanduda ja saada sellest eesmärgi vajadusest aru. Või me peame rakendama paraku sellist ühist jõudu ja me peame kohe rakendama seda. Tähtaeg on kogu aeg kukil, eriti meie puhul. Meil ei ole siin väga aega jorutada, et teeme nüüd küsitluslehe ja aasta pärast hakkame pabereid kokku koguma, paneme paika, mis me kirjutame ja kahe aasta pärast avaldame selle. Meil peab homme kell 10 asi valmis olema, täna kell 6 pannakse pood kinni ja me peame selle hankima või kujunduse ära saatma. Meil on selles mõttes väga rakenduslik radikaalne värk. Vastutötamist nagu ei ole, aga see koherentsus. Aeg-ajalt võib tekkida see ka, et on passiivsus, personaalne passiivsus. Isegi ma ei mõtle praegu nii, et on siin või siin rohkem. Kui sa info sees oled, siis korra jääd mõttesse, et tahad süveneda ja mõelda, et kuidas me seda nüüd siis teeme, kui me enne ei saanud sedagi tehtud, aga nüüd me peaksime hoopis nii tegema. Seda ma arvan, et organisatsioonis on. Aeg-ajalt. Õnneks vähe (*toim.naer*). See on see, mida ma ei oskagi paremini sõnastada... Koherentsus ja passiivsus. Aga kuna me oleme innovatiivsed ja on ideid, siis see nagu kaalub alati nagu üle, loob ise tempo, ülekandevärgi, see alati veab selle asja edasi.

Millised on olnud juhtide ülesanded, rollid muutuste elluviimisel?

Kristjan Raba: Ma arvan, et juht peab seletama, tema peabki tõlkima. 2 asja: üks on nagu orgunnivärk - andma aktsioonile alguse ja lõpu. Aga seletamine on ikka põhiline. Kui on siirdeühiskond või muutuste aeg, siis seda seletamist, infojagamist on tulnud teha. Ei ole nagu 85. aastal, kus kirjutatakse mõnes tööpäevikus: tulen tööle, elektrik pole veel tulnud, lähen kogudesse, jätkan eilset võrgupüüniste ülelugemist. (naer). Aga vat selle tõttu on meil Hoov tehtud, selle tõttu on meil infokoosolekud. Noh meil igapäevaselt tundidega muutub. Eile õhtul tuleb ministeeriumist absurdne mõte, järgmisel hommikul tuleb seda juba seletada. Alguses kahele inimesele, mingi hetk juhatusesele, ja siis veel, et vaadake, nüüd on niuke lugu. Seda võiks rohkem olla, seda seletamist, aga jumal võiks anda rohkem aega seda teha.

Tiit Sibul: Et ikka verbaliseerida ja kanaliseerida, et hops hoog maha, et mis see siis on, mida me teeme. Just.

Mida ERM ootab uuelt majalt?

Tiit Sibul: Siin on ka kaks tasandit. Iga töötaja eraldi võetuna mõtleb, et oleks mugavad töötingimused. Näiteks mina mõtlen, et ruumikitsikus on ikka nii tohutu. Et meil ei ole kusagil näitust ette valmistada. Me teeme seda näitusesaalis, kus see reaalselt ka toimuma hakkab. Siis kui näitus läheb maha, siis meil iga kord on häda, kuidas me seda näitust säilitame mingilgi moel, et noh, arhiveerida, selleks ka ei ole ruumi. Iga kord on avariilahenduste väljamõtlemine. Kindlasti igaüks näebki nii, et oma profession, näeb iga pool kitsusi, mis siis saavad lahendatud. Aga organisatsioon tervikuna on teine tasand. Noh, ikka oodatakse mingis mõttes ... sama asi, et püsitakse sellel suurel teel: hoida, säilitada. Aga lihtsalt niimoodi ongi, et see tase on selline, et me teeme seda nüüd teistmoodi, et käsitööd oleks vähem, et me saame selle reaalse eluga, mis on muuseumist väljaspool. Et see kommunikatsioon on kergem.

Kristjan Raba: See on ka selline väga retroküsimus. Igapäevategevus, mis sul on erialaselt, ootad instinktiivselt, et võimalused avarduvad. Pigem on asutus ikkagi positiivne. Su laboris on lihtsalt moodsamad ja paremad võimalused kuni näitusesaalani välja, kus me saame rohkem oma kogusid näidata. Küsimus ei ole ruutmeetrites, vaid sa saad oma missiooni paremini ellu viia, sa saad seda teha avaramalt. Siis on lootus, et sinu panus on efektiivsem ja ägedam. Ja ongi ägedam. See on see lootus, mida 100 kolleegi, võib-olla suurem osa neist tajus. See toob avarama võimaluse lihtsalt. Tasapisi tekib see, kas me ise suudame seda teha, me peame kasutama uusi tehnilisi vahendeid. Tekib olukord, kus ma üksi ei saa paljusid asju teha, kus ma pean seda neljakesi tegema. Ja-ja nii, see on esimene asi. Tööd saad teha isegi võib öelda paremini ja see on näha ka laiemalt, et see on oluline. Ja see, mida sa varem said teha põlve otsas, seda sa enam ei tee põlve otsas. Kui nii lihtsalt väljendada. Aga teine ootus on nagu see, et ..(toim.pikk paus) Siin on neid inimesi vähem, kes seda tajuvad, et see toob kaasa multivõimalusi. Mina näiteks tunnen, et me ikka korraga ajame mitut asja. Meie osakonna käe alt käivad praktiliselt kõik muuseumi tegevused läbi ja siis kuidagi nagu... See on mul täiesti isiklik kogemus, me oleme majja toonud ka selliseid asju, mis muuseumiga võib-olla nii kaasas ei käigi. Kas see on kinovärk, mis on meil hästi käima läinud, või mingi selline drill ja trall, mida inimesed meie juures teha tahaks, aga mida uus maja võimaldaks, mis võibolla ka

laiendab meie spektrit. Mina küll tajun enda poolt seda ootust. Saabki teha nagu uusi asju ka, mis ei olnudki varem meie põhiülesanne.

Milliseks peaks ERMi roll muutuma ühiskonnas seoses uue maja tulekuga?

Tiit Sibul: Minul on nii, et kui ma otsisin tööd, siis mina mõtlesin, et ma tahan kas kuskil raamatukogus või muuseumis töötada lihtsalt inimeste pärast. Mul on väga hea meel, et ma ERMis olen. Nii inimeste pärast, kui ka see, et ERM ongi väga auväärne asutus ja täiesti õigustatult. Ka seestpoolt väljapoole vaadatuna. Et .. ma arvan, et samamoodi nagu praegu inimesed uurivad oma sugupuud. Võibolla on praegu Eestis aeg, rohkem tagasi juurte juurde. ERMil ongi väga vägevad kogud. Siis ongi niimoodi, et inimesed tulevad ise rohkem muuseumile lähemale. Et vaadataksegi, et vanaisa oli see ja tahaks selliseid rahvarõivaid teha. Tulevad ise muuseumile lähemale. See ongi see kaasajastamine. Terve vaibakogu digiteeriti, see on nüüd kättesaadav. Inimestele visatakse selliseid peibutusi ette ja siis nad ise tulevad varsti. Ja siis see positsioon ongi muuseumil. Tegelikult on küsimus teadlikkuses. Inimesed lihtsalt ei tea ERMist. ERMi ei oska inimesed sellele skaalale panna, kus ta peab midagi arvama. Ta ei puutu sellega kokku, kui ta ei käi muuseumides ja ei tunne selle vastu huvi.

Kristjan Raba: See on nüüd mõnus lihtsasti arusaadav trafaretne küsimus. Olulisuse küsimus on tegelikult kogu aeg meiega kaasas käinud. Me peame seda ka jälgima, et me ei ole asi iseeneses. Võibolla see on ka küsimus. Sellele küsimusele on lihtne vastata. See olulisus võiks olla rohkemgi siililegi selge (*toim.naer*). Selles mõttes, et me paratamatult menetleme siin poliitikutest küla-Margusteni välja, et see ongi tähtis. Nad nagu tajuvad seda, aga Eesti inimeste eludesse plink-plink-plingivad igasugused muud asjad ka. Võibolla see oleks võibolla see, mida südames tahaks, et see meie plinkimine ei jääks lõpuks ikkagi konkurentsivõime väga selliseks uunikumiks. Mina kindlasti ei taha, et uues majas kõik turunduse märksõnade järgi hakkaks käima. Ma saan aru, et see oleks meile ressursiallikas, kui me suudame siin kaasas käia ja sammukese ees olla. Püüdleme, aga kokkuvõttes olen mina ühte kättpidi hoidmas seda, et kui pulss nõrgaks läheb, siis see ei olegi selle pulsioomaja süü võib-olla.

Millised on peamised hirmud, mida seoses uue majaga tuntakse?

Tiit Sibul: Ikka tekib uue majaga inimestel algul romantika. Kui tuleb uus maja, siis oled kuidagi üksi seal rohkem ja siis on niimoodi, et asutus kasvab. Praegu mina oma ameti tõttu tunnen kõiki nimeliselt ja suhtlen kõigiga. Siis võib-olla asutus on natuke hoomamatum iga üksiku inimese jaoks.

Kristjan Raba: *(toim.väga pikk paus)* Noh, hirmud on see, et otsustatakse, et võib-olla mingid funktsioonid tuuakse kokku, et Eesti Post tuleb maakonnast ära, kui avastatakse, et kõiki asju saab internetist teha. See mida muuseum kannab või hoiab, mis on mätsitud mõrdiga kokku, peaks olema ajatum. Kui hetkel ühiskonnale ei meeldi see, või pole aega sellesse süveneda, on see siis vähem oluline. Vot see on see oht. Kui vaadata konservaatoreid või kogude hoidjaid, et kui hetkel selgub, et seda on jube palju, et äkki müüme osa maha või anname kellelegi teisele hoida, siis tegelikult on see see oht, et see kaob ära. Hetkel meile tundub, et meil ei lähe seda vaja, siis meie järeltulijad ütlevad meile, et te parseldasite selle maha. Nemad omakorda võivad tulla ütleva, et lollisti tegite seda. Noh see käib, et ühest küljest kogu see süsteem annab seda signaali, et teeme üldse pausi kaks aastat. Me ei saa seda endale lubada, et oleme eestlased, räägime inglise keeles ja vaatame äkki läheb paremaks. Aga kui see ära kaob mingil hetkel, siis ei tekigi enam seda instinkti, et seda oleks vaja. Ma ei tea ..,et kuidagi niipidi, et osad jupid, olulised tegevused võivad muutuda vähemoluliseks, kuna arvatakse, et neid asju võib edasi lükata.

Kust kaudu infot on jagatud muutuste kohta?

Tiit Sibul: Minul käib see igapäevatööga lihtsalt kaasas. Kui vahepeal tehakse üldkoosolekuid, siis säilitaja on vahepeal kuskil kogus. Et kui temani midagi ei jõua, siis tehakse üldkoosolek. See ,et midagi olulist toimub või midagi otsustatakse varsti, see info on kõikidele töötajatele avalik - et homme on see päev, et siis toimub selline asi, või et selle asja saime esitatud. Siuke on kõik teada, toimub sisekommunikatsiooni kaudu. Ajalehest vist oma töötajad ei otsi infot muuseumi kohta, et kuidas päriselt on.

Elo Võrk: Aga Väratit loevad?

Tiit Sibul: Ma arvan, et ikka loevad, kuigi Värat ilmub nagu kokkuvõttena muuseumi töötaja jaoks, see on nagu tagantjärgi.

Kristjan Raba: See on päris hea küsimus tegelikult, noh-jah.

Seda ma enne ütlesin, et kanalid on olemas. Need asjad, mis puudutavad inimeste tegevust, see asi on avalik. Selles ei ole nagu küsimus. Pigem on tähelepanu aeg. Kui me Värati avaldame, siis see on sellest, mida me teeme. Tegelikult meie endi jaoks on ka seda huvitav lugeda, sest keegi on kirjutanud ajalehe formaati. See on juba natuke artikkel, keegi on vorminud sõnastanud artiklina. See on mõeldud lugejale, aga miks mitte olla ise lugeja. Muidugi on nendest temadest tüdimus. Ma juba tean seda lugu, et keeksid ja käidi välitöödel, ma olen ise

seal osalenud ja ellu viinud. Meile on seda pigem hariv lugeda artiklina, mitte et mis muuseum teeb. Ma ei tea, teistest ma ei saa rääkida. Ma arvan, et tagumist lehte vaatavad ja ka esimest, et ühe koha peal on koos, et mis meil ikka toimub, et kõik ei mahu ära. 10% inimestest on seotud sellega, mis seal tagalehel on mainitud. Ma arvan, et ülejäänutele, kes kogudes töötavad, neile on see info huvitavam. Värati puhul on see ka, et kellele meeldib sisuliselt rääkida, siis paljude paralleelsete osakondade töötajatel on ka tore võib-olla vaadata korraks, millega me sisuliselt tegeleme. Valdkondadevaheliselt on võib-olla ka seda hea lugeda.

Mis on suuremad väljakutsed ERMi jaoks lähiajal?

Tiit Sibul: Et ei tekiks sünnitusvalu-draamat, et kõik läheks tööle nii nagu ta on siis töötanud. Aga lihtsalt uues kestab natuke võimsamatel tuuridel ja et kütust jätkuks (*toim.naer*).

Kristjan Raba: Hästi öeldud. Aga sõna otseses mõttes. See ei ole hirm, aga üsna praktiline kogemus, et tegelikult on väljakutse selles, kas me katame ja täidame selle oma sisukate mõtetega ära. Et me oleks piisavalt avatud, et me kutsuks sinna ja teeks koos. Kui me praegu planeerime ja kujutame seda kuidagi ette, et tekiks avatus, et me ei peaks seal üksi rabama. Seda keegi ei ootagi. Et seal oleks tegevusi meil endil ja ka teistega koos. Kokkuvõttes on see ju kokkusaamise koht. Et me suudaks seda hoida, et me ei tee seda tõesti ainult enda jaoks. Keskkond muutub, uues mahus peab midagi tegema, aga sa pead ise seda ressursi sinna tekitama hakkama. Mõte on selles, et muudame seda konteksti ja vormi ka, et teeme üle Eesti mingit asja, aga tegelikult sa pead ikka üksi-kaksi seda asja edasi tegema. Me oleme ikka visiooni mõttes surunud läbi, et me ei planeeri kitsikuid tingimusi, selles mõttes see tonnaž on juba äge. Aga kui siis ühel hetkel me peame pool maja välja rentima. Ja et enne oli kaks inimest ja nüüd on ka kaks inimest, või et me ei saagi siia ühtegi inimest tööle võtta, mis on ka täiesti normaalne situatsioon. Et kõik on väga lahe, aga vaadake ise, kuidas te siia ressursi saate. Tegelikult me peame ise tekitame võimaluse, et seda näitemängu edasi teha. Sulle antakse ikkagi rubla ja 50 kopikat, aga sa pead selle eest tegema ägedamat asja. Siuke isemajandamine ei viiks selleni, et see ei ole ainult meie mure. See ongi meie mure.. Ma ei tea, kolmas *level* oleks see, et..(*toim. pikk paus*) selline pidev seletamine, enesetõestamise aeg. Sa peadki oskama ennast tõestada ja näidata. Ma ei tea, et ei lõppeks nendel võtmeisikutel jaks seletada ja näidata, et miks see on tähtis mingisugust kultuuriasja ajada. Ütleme nii, et hulgilao mentaliteet ei võtaks maad. Et võistlemise moment ei oleks ainuesmärk. Me oleme kogu aeg

etappidena edasi liikunud, et oleks nii, et enne järgmist etappi antaks aega mõistlikult läbi mõelda ja ellu viimiseks mõistlik võimalus või midagi nii.

Näitusesaale ja *blackboxe* on, aga vot sellist näitust pole 1000 aastat tehtud. Selles mõttes muutub püsinäitus väga oluliseks ja küsitakse, et kas selle jaoks oligi nüüd vaja seda nii suurt maja. Selles mõttes on see näitus maja telgivai, mille ümber hakkab kõik toimuma ja edasi arenema.

Tiit Sibul: Alguses tullakse niikuinii lihtsalt majja.

Lisa 3.7 Liisi Toom

Liisi Toom, kommunikatsioonijuht, 02.07.2010 Tartus

Millised muutused on hetkel ERMis toimumas?

Kõige aktuaalsem on uue osakonna loomine, omakultuuride osakond, mis sai eile juriidiliselt kinnitatud, sellest lähtuvalt on ERMile tulnud suurem ja avalikum kontekst, muuseumi maastiku kujundajana. See tähendab nüüd koostööd maakonna muuseumite ja teiste muuseumitega. Sisu ise pole uus, me teeme seda nii ehk naa. Kõik see annab võimaluse olla suurem kõneisik ja olla nähtavam nii kõikidel maakonnamuuseumidel kui ka ERMil, see kulgeb ka uue hoonega koos, uue hoone loomisse mahub ka see uus struktuur.

Teine oluline muutusteprotsess toimub digitaliseerimise ümber - kuidas me kogume ja tagame olulise materjali säilimise?

Kolmandaks oluliseks muutuseks on inimeste laiem kaasamine erinevatesse muuseumi tegevustesse. Kui siiani oli olulisem säilitamine ja kogumine. Nüüd tuleb oluliseks faktoriks juurde inimeste kaasamine. Meie tegevus peaks olema inimestele nähtavam, avatum, arusaadavam. ERMi tegevusse tuleb suuremas mahus ühiskonda kaasata. Küsimus on aga selles, kuidas seda paremini teha.

Mis on omakultuuride osakond?

ERMi juurde loodi Kultuuriministeeriumi määrusega struktuuriüksus, mis koordineeriks maakonnamuuseumide tegevust. See osakond ERMi juures hakkab koordineerima näiteks maakonna muuseumide teadus- ja turundustegevust. Võetakse palgale osakonnajuhataja, kogude kuraator, metoodik ja arendusspetsialist. Iga muuseum jätkab oma muuseumi juhtimist, osakond lihtsalt koordineerib, analüüsib vajalikke valdkondi ja aitab teha ühtseid arenguplaane. Info tuleb maakonna muuseumidest, osakond koordineerib nende tegevust. Kaugemalt annab see võimaluse muuseumimaastikku kujundada. Selle hetke-eesmärk on tagada muuseumide tegevus, analüüsida, mida ja kuidas edasi peab tegema... ERMile on oluline, et nüüd on mõnes mõttes terve Eesti kaetud, mis annab parema võimaluse vastastikku koostööd teha. Küsimus on, kuidas seda potentsiaali ära kasutada meie poolt ja kuidas muuseumid enda nišši välja toovad läbi uue osakonna töö.

Mis on nende muutuste eemärk?

Mina sõnastaks seda selliselt, et eesmärk on korrastada muuseumimaastikku ja tuua see ühiskonnas nähtavamale kohale ja saavutada ERMile tugevam kõneisiku staatus. On oluline kaasata inimesi, et nad teaksid, mida ERM teeb ja et see muutuks oluliseks inimeste igapäevaelus. Meie teame, et ERMi tegevus on oluline, aga inimene tänavalt ei saa alati aru, kuidas ta saab panustada, näiteks “kingi muuseumile päev” raames, on oluline jäädvustada oma panus, mis tekitab kindlasti positiivsust.

Kuidas saadakse organisatsioonis aru sellest visioonist?

Ma ei eristaks omakultuuride osakonda ja uut maja. Need visioonid on lõppkokkuvõttes kattuvad. Kindlasti on arusaamisi (organisatsioonis) seinast seina. Lähtepunktid on erinevad. Paljudel on küsimus, kas ma siis üldse töötan uues majas, see on ju nii kaugel. Inimesed vast tunnevad ennast turvaliselt ka MASU ajal. Mul ei ole kuidagi ühtegi uuringut selle tõestuseks. Ei hoomata selle suurust, et mida omakultuuride juurdetulek tähendab. Sisekommunikatsioonis erinevad üksused ei pruugi mõista, mida see tähendab teistele osakondadele. Mina kommunikatsioonis saan sellest aru, aga ma ei pruugi aru saada, mida see tähendab teaduse, kogumise, müügipunktide osas. See läheb ka uue hoonega paralleelselt nii. Mida see tähendab, kui ma olen näiteks uues hoones müügiletis, kuidas siis peaksin käituma teistmoodi? Praegu ei hoomata seda suurust, meil on palju erinevaid hooneid, mis teeb liikumisi ja kommunikatsiooni keeruliseks.

Kuidas on organisatsioonikultuur ja väärtused muutunud?

ERM on muutunud nähtavamaks, kogud on nüüd nähtavamale tulnud. Me ei ole enam üritusekeskesed. Kui näitus avatakse, siis räägime ka sellest, miks me kogume, miks see on tähtis. Inimesed peavad ise oskama neid väärtusi sõnastada. Väärtused otseselt ei muutu, põhiväärtused jäävad samaks, aga sa pead neid välja kandma, rohkem just avatuse küsimuses.

Kuidas inimesed on seni muutustega kaasa läinud?

On inimesi, kes jätkavad oma tööd täpselt nii nagu midagi ei muutuks. Tegevus peaks ju hakkama praegu pihta, erinevatel tasemetel. Erinevates töögruppides on ka need tajud erinevad. Ja on teiselt poolt neid, kellel hakkab taju tulema, et me peame ümber mõtlema, uurima, kuidas asjad käivad mujal. Mina juba praegu mõtlen sellele, kas ma 5 aasta pärast teen ka neid asju nii, ja mis ma täna saan teha, et see 5 aasta pärast asjad hästi toimiksid.

Kes on muutuste eestvedajad?

On väga erinevad situatsioonid. Kindlasti on eestvedajateks uue hoone puhul need, kes konkreetsetes töögruppides vastutavad on. Ühelt poolt olen ise eestvedaja, kui ma ütlen, et me peaks rääkima juba uue püsinäituse ettevalmistusest, näitama inimestele, et me tegutseme - selles suhtes ma võin olla eestvedaja. Samas kui ei ole sõnumites konkreetseid tegevusi üldse sees, siis ei tahaks ma neid avalikkusele edasi saata, sest sõnumites peab olema midagigi kindlat. Selliseid asju ma pole nõus edasi saatma. Krista edastab infot väga hästi, aga kui on asjad, mis on ebakindlad ja osalt võiks neist juba rääkida ERMis või avalikkusele, siis hoitakse pigem tagasi. Alati on küsimus, et kas on põhjust infot välja saata ja mida see endaga kaasa toob.

Erinevad grupid on muutuse erinevates faasides ja seega ei saa nii täpselt öelda, kes praegusel hetkel on mingis teemas eestvedajad.

Mil määral esineb vastutöötamist?

Ei ole, ei ole tundnud seda, on nüansid. Keegi pole öelnud, et oleks täiesti mööda tehtud, ei ole kardinaalseid vastuolusid, on olnud arutelud.

Milline on olnud juhtide roll muutuse elluviimisel?

Peamine elluviija on Krista, tema on väga tugevalt eestvedaja. Kõik, kes on seotud näituste korraldamisega, nemad on väga konkreetsetelt oma näituse sees ja tagavad oma osa edasiliikumise. Peamiselt on see ikkagi Krista, kes uut teadmist edasi viib. Pille ja Agnes teaduse poolelt, digitaliseerimisest. Samuti erinevate osakondade juhid ja vastutavad isikud just oma valdkonnas. Mainida tuleks ka ERMEST (ERMi Ehituse SA), kes tegelevad uue hoonega päev-päevalt, nendelt tuleb väga palju avalikkusele suunatud ideid.

Sõprade Seltsi puhul on oluline ära mainida, et nemad tegelevad samuti info edasiviimisega inimestele läbi oma organisatsiooni ja tegevuse.

Mida ootate uelt majalt Teie ja mida organisatsioon?

Ühtsust, seda et kui asjad on füüsiliselt rohkem koos, on seda kergem hallata, sul on tunduvalt kergem inimestega suhelda. Kui praegu on Raadi, Heimtali, postimuuseum, näitustemaja ja Veski maja, siis tulevikus saab meil olema üks ERMi hoone. See on puht füüsiline muutus. Sisuliselt ERM on 100 aastat seda oodanud, et kõik asjad oleks ühes kohas. Selles suhtes on see sümbolilise tähendusega. Tekivad kaasaegsed võimalused uurimiseks ja säilitamiseks, et rahvale seda hoida ja näidata.

Kommunikatsioonis ja turunduses annab see ühe nüansi juurde. Maailmas on muuseumi läbi koha ja arhitektuuri turundatud. See annab juurde atraktiivsuse, et näitused on planeeritud juba nii, et see inimesi tõmbaks vastavalt sihtgrupile. Et kui tuleb koolilaps, siis see teda tõmbaks ja samas kui tuleb väliturist, oleks see ka talle huvitav. See annab võimaluse mängida rohkem, nad saavad rohkem kätte seda, mis on kogudes kinni olnud. See avatakse ja tekib oma tunne, et see on Eesti rahva ühisprojekt. Kuni ehituse valmimiseni ongi oluline kaasamine, et kui see valmis on, tuntuks, et see on see oma, et meie juured on sealt kättesaadavad. Kõlab ideoloogiliselt, aga meil on praegu võimalus mõelda sellele, mida inimesed vajaksid. Ikka minnakse otsima enda juuri, see annab meile võimaluse neile seda pakkuda.

Milliseks muutub ERMi roll ühiskonnas seoses uue majaga?

Ta muutub avalikumaks, omamaks, nähtavamaks, tugevamaks kõneisikuks.

Millised on uue majaga seotud peamised hirmud?

Esiteks see, et seda uut maja ei tule. Minu isiklik hirm on see, et kuidas me tuleme sellega toime meeskonnana, kuna tööd tuleb kogu aeg juurde. Kuna protsess on olulisem, et me jõuaksime sinna, et kõik toimiks siis, kui me avame. Kuidas me saame paika meeskonnatöö, see hakkab praegu peale juba omakultuuride osakonnaga. Kolmandaks väliselt, kuidas inimesteni viia see sõnum, et see on nende muuseum, et neil on võimalus kaasa lüüa ja rääkida.

Milline on kommunikatsiooni roll nende muutuste elluviimisel?

Kommunikatsioon aitab sõnastada, mis see muutus on, aitab anda omapoolsed ettepanekud, kuidas peaksid toimuma asjad - läbi analüüsi, läbi inimeste hirmude maandamise. Ja nendepoolse potentsiaali nägemise ja realiseerimise kaudu. Et inimesed teaksid, mis on toimumas, ka ERMi-siseselt peame inimesi kaasama. Olulisem ongi esmalt, et ERMi inimesed tunnetaksid, miks seda tehakse ja miks see tähtis on. ERMi inimene on ju ka üks osa ühiskonnast, kelle kaudu peakski välja tulema, mida inimesed aru saavad ja kuidas.

Millised on olnud kommunikatsiooni-alased tegevused uue maja toetuseks?

Mina tulin tööle, kui oli eelprojekti kinnitamine, minu jaoks hakkas see sellest pressikonverentsist pihta. ERMis toimub uue maja teemaline teavitustöö sisemiselt koosolekute raames töögruppides, mida mina näen põhikommunikatsioonina hetkel. Nii ERMi siseseks kui väliseks meediasündmuseks oli lisaks kogu ERM100-ga kaasnevatele sündmustele (kihelkonnapiirid – selle käigus tutvustati alati uut hoonet) 4. detsember, kui oli ERMi uue

hoone piirjoonte märgistamine tuleskulptuuridega Raadil, sellised üritused aitavad väga palju kaasa. Uuest hoonest räägitakse ja arutatakse üldkoosolekutel ja juhatuse koosolekutel. Üldkoosolekul aasta algul tullakse kokku ja tehakse ülevaade, mis on toimunud ja kuhu liigutakse. Kaasatakse ka neid, kes on väljast poolt ehitusega seotud, näiteks 3+1, ja ERMES, lisaks kanalina Värat, mis on avalikkusele suunatud. Põhiline nii sise- kui väliskommunikatsioonis saab alguse sel aastal. Seni on toimunud pigem *ad hoc*, sest me hetkel ei tea 100%, mis saab. Meie oleme võtnud oma tegevustes seisukoha, et maja tuleb ja peame tegutsema selle nimel. Iga inimene majas peaks oskama vastata küsimustele seoses uue majaga. Kui septembris tuleb vastus, et uut maja ei tule, siis me peaks seda muutma. Praegu pandi paika uue hoone turundusega seotud ülesanded. Kui varasemalt olid pigem üldised teemad, siis praegu on väga konkreetselt see, et me mõtleme, kuidas uut maja rohkem avalikustada. Meil on tulemas uus veeb, mis on praeguse värskendus. Seal hakkab esikohal olema just selle uue hoone kommunikatsioon, praeguses veebis seda ei näe. Uus veeb tuleb välja sügiseks. Sisekommunikatsioonis kasutatakse aktiivselt intranetti Hoov.

Ise tunnen, et peaks rääkima väljapoole rohkem, ka hästi pisikesi asju, mis etapid meil on ja väljendama neid samu hirme, mida tunneme. Ideaalne oleks see, kui saaks praegu alustada blogi-pidamisega. Oleks lahe ja see annaks inimestele teadmise, mida mingid etapid tähendavad, ega me ise ka ei tea, mis faasis asjad on. Seal on muidugi oht, et peab olema iga nädal üks asi väljapoole öelda ja kui seda ei tule, siis ei ole mõtet lahutada, riske on palju rohkem, me peame olema valmis lööke saama. Selle hirmus on mõnigi asi ütlemata jäetud, või öeldud hiljem.

Näiteks väga pikalt ei tahetud püsinäitusest midagi rääkida, juba see, et seda tehakse on juba piisavalt olulise tähtsusega. Sa ei taha veel öelda asju, mis ei ole kindlad. Seega ei saa öelda asju, kui pole kindel, kuhu lõpuks jõutakse ning see tekitab vastuolu, kui ideed ei pruugi lõppvariandis realiseeruda.

Raadile suunatus on toimunud läbi kommunikatsiooni, suunatus on selgelt läinud Raadile läbi paljude ürituste toimumispaiaga viimise Raadile, see on selline hiiliv. See tasakaalustab seda, et me ei räägi praegu ERMist nii julgelt nagu me võiks seda teha.

Inimesed, kes on praegu erinevates gruppides, peavad mingi hetk hakkama töötama ühes majas. Eesti Postimuseum on ERMi all, panin selle igale poole pressiteadetes, et ka meie töötajad saaksid aru, et ta on ERM. pressiteadetes sõnastasime "Eesti Rahva Muuseumi

Postimuuseum” pikalt välja, et oleks alluvus ja uus nimetus korduvalt inimestel silme ees. Sama on Heimtali puhul.

ERMi nimetus on ka selline, et kas inimesed teavad ikka seda. Visuaalset identiteeti hakatakse analüüsima, kas seda tuleks muuta. Uue hoonega tuleb uus veeb, mis on täiesti uues võtmes, esiteks juba tulenevalt näituste tehnilistest lahendusvõimalustest.

Kuidas hindade info kättesaadavust?

Enamus inimesi (*toim. organisatsiooni sees*) on teadlikud faktilistest muudatustest, uuest hoonest, digitaliseerimisest, omakultuuride osakonnast ollakse üldjoontes teadlik, aga kindlasti mitte 100%. Mida jääb väheseks, on omavaheline suhtlus, et mina saaks aru, mis see tähendab teistele, ja vastupidi. Tuuma ei pruugita tajuda, mis takistab paremat arusaamist ja planeerimist. Me teame üldprintsipi, aga me ei adu seda igapäevasel tasandil.

Mis on kriitilisemad väljakutsed muutuse edukaks lõpuni juhtimiseks?

See sama julgus, rohkem rääkida Avatus ja julgus võtta riske, ennast panna sellesse situatsiooni, et mis on ERMile kasulik, et kui saaks inimestelt kätte hinnangu, mida uues majas peaks tegema teistmoodi. Ja et ERM suudaks pakkuda tunnetust, et mis sa peaks veel mõtlema selle jaoks, et praeguseid probleeme lahendada ja tulevased lahendused saaksid parimad.

Lisaks on oluline väljakutse erinevate gruppide omavaheline kommunikatsioon. See, kuidas panna seda toimima, ... kas me tuleme kokku nii, et üks räägib ees, või teeme seda kohvi kõrvale ning kuni selleni, et kuidas tuleb regulaarne info arhitektidelt ja ERMSElt. Et saada regulaarsus sisse, et ei oleks kaootilisust, et inimesed teaksid, et asjad toimiksid.

Et see saada konkreetseks plaaniks ja et see toimiks, tuleb ikkagi võtta risk, et inimesed julgeks öelda, mis on uues hoones valesti ja võiks teisiti teha. Selle probleem ongi inimtööjõud ...kuidas me selle teostame. Kuna me vajame väljastpoolt inimesi appi. Peame saama inimesed rääkima. Kasvõi seesama uue hoone näitus oli hea võimalus, kus inimesed (*toim. nii organisatsiooni seest kui ka külalised*) said end selle hoone sisse mõelda. See oli mõnes mõttes tagamõttega tehtud, et meie töötajad näeksid maja sisse ja neil oleks kergem näha ennast uues hoones ja selle mastaapsust.

Lisa 3.8 Marika Valk, Maarja Võrk

Marika Valk, endine EKMi peadirektor; Maarja võrk endine Kumu kommunikatsioonijuht, 02.06.2010 Tallinnas

Need küsimused, millest täna räägime, on Teie tagasivaade Kumu loomisele ja muutustele, mis sellega organisatsioonis aset leidsid. Alustuseks tulekski tagasi ajaloo juurde. Kuidas muutus Kumus algas?

Marika Valk: Jaa –jaa, aga kui Sa tahad väga põhjalikku tööd teha, siis Sa pead arvestama, et see muutus hakkas pihta juba siis, kui võeti vastu otsus, et riiklikul tasandil öeldi välja Kumu ja ERMi uue maja ehituse vajalikkus. Me teen lühidalt, see põhineb sellel, kui kohutavalt tähtis on kollektiivi jaoks loovuse, vaimuse ja eesmärgipärane, sihikindel liikumine. Eelmine kord juhtus nii, et kui meil jäi konkurss ära, pandi pidureid nii palju kui pandi, aga me saime soomlastelt, projektjuhtimisfirmalt, kes tegi ka Kiasmat, eelprojekti tasuta, kokkuleppel 3 miljoni väärtuses. Eks neil oli lootus sellega lõpuni minna. Nad olid praktiliselt kõiki Soome muuseume teinud. Sinnamaani läks meil tšauhh, siis tuli 1996-1999, kus me ei saanud raha, aga me tegime igasuguseid muid asju. Ma tahan lihtsalt rõhutada seda, et jube optimistlik vaimustus oli, et see uus muuseum niikuinii tuleb ja selleks kujundati organisatsiooni ka sisemiselt ümber, siis tuli hariduskeskus, kommunikatsioon, siis me lõime veel juurde osakondi. Siis kui oli selline pausi koht...

Aga mis juhtus vahepeal ERMiga, kui Lukas läks ära ja tuli Plaat, siis Plaat oli selline vend, kes käis lõunamere saartel oma antropoloogilisi uurimistöid tegemas ja tal oli üks tund majas nädalas, kui tal oli kollektiivse vastuvõtu aeg. Meie ikkagi tegime midagi, ka siis kui meil raha ei olnud, aga nemad olid nii norgus ja sorgus, et sealt ei saanudki midagi tulla. Nende raudteelaste hoone oli isegi paremas seisus kui meie hoone Toompeal. Ja seal tuli ermikatel tohutu pettumus, aga nende sõprade selts hoidis akadeemilist ja teaduslikku poolt. Loomulikult poliitiline konsensus oli taga, ei saanud jätta ERMi tegemata, seal oli Isamaaliit ja EÜS, aga kuna me oleme head sõbrad kogu aeg ERMiga olnud, siis loomulikult suhtlesime omavahel ja elasime kaasa. Positiivsus oli ERMil olemas,... võimalus meie kogemusest õppida.

Kuidas te kogemusi vahetasite?

Marika Valk: Mina olen esiteks ERMi nõukogus. Aga olgem ausad, asi on asjast kaugel, aga ausalt öeldes on seal kolm väga algajat arhitekti-visionääri, aga viimati oligi ERMi nõukogu, kus Krista Aru ütles, et arhitektid pole nõus ära andma tehnilist poolt. Küsimus on nüüd selles, et nemad ise teevad seda, aga nad ei pruugiks seda teha. Et teeks parem mõni Eesti konstrueerimisbüroo. Nemad ei ole nõus, nemad kardavad, et midagi varastatakse ära nende intellektuaalsest omandist. Selle taga on nüüd see, et meie insenerid on seal taga küll, aga nad ei oska seda tehniliselt nii joonistada. Ma ütlesin ka, et olete ikka kindlad, seda kompetentsi ju ei ole neil. Neil on küll sihtasutus, aga kõik rahad lähevad läbi muuseumi, mida meie ei teinud. Meil tegeles rahalise poolega ainult sihtasutus.

Aga Teie ise juhina, kui palju Te ise sekkusite tehnilisse poolde ja inimeste ettevalmistamisse?

Marika Valk: See, et inimesi ette valmistada, see oli loomulikult minu peal. Ma olingi ehituskoosolekutel, aga mis hiljem tuli, seal hakkasid ikka suured mängud rahadega. Aga seda tegi õnneks sihtasutus, see pole minu asi, mis nad seal sellega tegid. Meid päästis Pekka, tema arhitekti-järelvalve oli totaalne. Ta lasi lahti võtta seinad, ta oli kohutav pedant, lasi tagasi viia isegi auditoriumi toolid.... Ta oli pedant ja ta päästis meid. Meil oli siis aega 4-5 aastat, kui me käisime mööda maailma ja vaatasime muuseume ja kõiki neid asju ja ta oli ikka tõeliselt endale selle asja selgeks teinud ja talt oli ka Soome poole pealt büroost tugi taga. Me kogu aeg konsulteerisime. Vot seda asja nüüd ERMil ei ole. ERMi arhitektidel mingit kogemust pole, nad pole mingit asja veel ehitanud ja selle juures nad veel vaidlevad ja ei ole nõus nende asjadega, mida ette pannakse. On mõeldud ka lepingu katkestamisele, aga see on lihtsalt nii kallis.

Maarja Võrk: Kuigi Pekka oli ju siis veel ka väga noor?

Marika Valk: Ta oli mõningaid asju teinud, aga tema iseloomuomadused olid sellised... Ma olen ju nendega (*toim. ERMi arhitektid*) rääkinud ja nad käisid Kumus. Nad hakkasid käima, kui tehnilisi ruume hakati planeerima. Ja neil vajuks suu lahti, nad olid seda nägu, et neil polnud aimugi. Eks tegelikult Pekka sai ka vastu näppe, et me ju projekteerisime palju rohkem ruumi hoidlatele, me tegime 700m² raamatukogu, aga siis sai Pekka aru, kui palju meil tegelikult raamatuid on ja mis on tänapäevane tehnoloogia, siis tõmbasime selle kõvasti kokku.

Mida te veel sisuliselt ette valmistasite lisaks ruumiplaneerimisele ja haridusprogrammi käivitamisele?

Marika Valk: Mida me hoolega ette valmistasime, mille kohta ma ei tea, kas ERM teeb... Me hakkasime restaureerima ja korrastama oma püsiekspositsiooni töid. Me tegime teadlikult näitusi, mis vajasisid restaureerimist, me kasutasime neid finantse just sellel eesmärgil. Eks ERM peab sama asja tegema, neil on küll teised asjad, aga restaureerimist vajavad asjad. Sellega me hakkasime tegelema juba siis, kui me kolisime Toompeale.

Maarja Võrk: Marika, mäletad me tegime külastajauuringuid, kuvandiuuringu koostöös Hill & Knowltoniga?

Marika Valk: Jah neid me hakkasime ka kohe tegema 90ndatel. Me tegime ka 2000. alguses väga intensiivselt.

Maarja Võrk: Hilliga me tegime uuringut arvamusiidrite seas. See oli kommunikatsiooniaudit, kus küsisime, milline täna muuseum on ja milline see uus muuseum võiks olla. Seal osalesid ka osad meie oma töötajad. Samal aastal tegime selle, et tegime oma klientide seas küsitluse. Küsimused koostas muuseum ise. See toimus 2003. Kui saime tulemused kätte, siis üsna valdav oli see, et mis on EKM, mis on need filiaalid, kus on väliskunst, mis on Kadriorg. Inimesed ei tajunud seda kui tervikut ja siis me otsustasime, et meil on vaja luua muuseumist arusaadav nägu, et inimesed saaksid aru, mis see muuseum on, et nad teaksid, kuhu minna. Iga muuseum kujundas ise oma voldikuid, tegi ise oma lehekülge, siis Division lõi meile uue visuaalse identiteedi. Kõikidele muuseumidele ja uuele muuseumile

Marika Valk: See oli ideaalne.

Maarja Võrk: Ma mäletan, et see oli konkreetselt Daniel Vaariku idee, teha nimekonkurss, sest meil oli kogu aeg ka see probleem, et räägiti ehitusest, rahast. Me kuulutasime selle konkursi välja ja saime inimestelt uskumatu... uskumatu *feedbacki*. Minu arust sealt algaski see, et Kumu oli vastu võetud, siis oli Kumu bränd loodud. See oli täiesti geniaalne. Kuulutasime välja ja tagasi tuli 200 nime, meedia oli kohal, meil ei olnud mingit makretingikampaaniat ega midagi, aga huvi oli tohutu.

Marika Valk: Me pidime kogu aeg inimesi kaasama. See oli kampaania avapauk Ega see nüüd nii valdav ka ei olnud, aga meil olid ka lahutamatud vaenlased.

Kes need vaenlased olid?

Marika: Me arvame, et üks, kes kirjutab lakkamatult internetis, oli meie oma töötajaga. Aga see selleks. Aga see tuli ainult kasuks. Aga ERMil sellist probleemi ei ole. Kui ma päris ausalt ütlen, siis mina, kes ma olen vanavara kogunud ja selles osas ülikooli lõpetanud, et ma saan sellest aru, aga kui paljud inimesed ütlevad, et nemad ei tea sellest muuseumist midagi. See nagu vihastab, aga see on õige, et nad peavad looma ka kaasaegse kuvandi. Kuna meid nii palju sõimati, siis nad on ka hoidunud sellest. Arvestame sellega, et ERMil on praegu ees väga rasked ajad, ma ei tea, kas riik hakkab neid poputama, aga võrreldes Kumuga on neil kindlasti raskem külastajaid saada. See sõltub muidugi näituste poliitikast, aga maja, mis on suurem kui Kumu, mis tähendab tohutuid väljaminekuid maja ülalhoiuks.

Vastuseisust rääkides veel, et oli üks tore asi nagu ekspertnõukogu, kuhu kaasati 20 inimest, kes jagunesid täpselt pooleks. See oli tagantjärele õige, aga seal tekkis meeletult paksu verd. See ei jõudnud kuskile massidesse, aga see oli üks jube õnnetu asi. See oli loodud põhimõtteliselt selleks, et Kumu põhja lasta, seal sai palju nalja. Selles osas on meil teised kogumused. Aga selles osas ei tasu ERMil magada.

Kuidas te Kumu avasite ja mida ERMil oleks sellest täna õppida?

Marika Valk: Mida meie tegime oli see, et me tegime Kumu suure pauguga lahti, see mida nemad kardavad, on just vastupidine. Nad kardavad. Näiteks Art Leete on väga vaenulik. Aga ma olen temaga suhelnud, ta ütleb, et see kõik on täiesti süsteemitu, aga fakt on see, et ERM peab hakkama kuidagimoodi avalikkuse ees olema. Ma saan aru, et nad ei taha. Mina ei tahaks enam iial. Nad kardavad sõimata saada, mida nad niikuinii saavad. Siseprobleemidest ma ei tea. Aga ma olen projekti vaadanud ja ma ütlen ausalt, seal on kaks sissepääsu, kus need hoidlad asuvad, sinna vahele on tekitatud siseõu, mis ei ole meie kliimas sobiv. Mina soovits, et nad peavad ikkagi praegu avalikkuse ees esinema. Jube põnev on uut maja vaadata, aga see oma tulu, mida meie teenisime, ma ei kujuta ette, kuidas nad selle välja kannavad.

Aga see ei pruugi üldse nii olla. Omaette probleem on hoidlatega, ERMi hoidlad on täisdigiteeritud ja kui sinna hoidlasse sisse minna, siis see rikub kogu kliimasüsteemi ära. Mis ühest küljest on isegi õige, aga meil liiguvad kümned tööd ühe päeva jooksul, kuidas nad seda ette kujutavad...

Kuidas loodi Kumu ekspositsioon?

Marika Valk: Muuseumile jäi ikka põhisõna. See oli kohutavalt raske, sest keegi ei tahtnud Ehaga (*toim. Eha Komissarov*) kakelda, kellel oli väga selge nägemus näitusest. Ta võttis sellise lähenemise, et võtta kunstnike teisejärgulised tööd, aga Sirje Helme suutis teda ümber veenda, et see on mõttetu esimese põhiekspositsiooni puhul teha. See ei jõudnud meie siseringkonnast kaugemale. Siis me lõime Eesti Kunsti Toetusfondi, kui me neid asju lõime, siis ma mõtlesin, et mida rohkem meist räägitakse, mida rohkem me pildis oleme .. Me pidime kogu aeg pildis olema. Ja meie pidime kogu aeg poliitikutele tõestama. Oo jumal ...ma ju mäletan, kui muuseum avati, siis Jaak Allik tuli minu juurde ja ütles, et oleks te mulle varem öelnud, et teil nii palju kunstiteoseid on nad ei olnud kunagi aru andnud sellest.

Rääkige palun sisemistest muudatustest lähemalt

Maarja Võrk: Mingil hetkel ma liitusin muuseumi juhtkonna infotunniga, kus arutati ka uut muuseumi, siis ma tegin sellest kokkuvõtte, varasemalt sellist süsteemset info jagamist ei olnud. Siis ma hakkasin neid tegema, aga muuseumi omapära oli see, et väga paljud teadurid ei kasutanud arvutit. Ma mäletan, kuidas ma printisin need protokollid välja ja käisin kõik muuseumid autoga läbi ja poetasin need sinna.

Kõik ei olnud väga sõbralikud ja siis ma käisin ja rääkisin ka meie küsitluste puhul kõik saalitöötajad läbi, et öelda, et nad ikka inimestele küsitlusi jagaksid.

Ja siis me tegime ka koolitusi. Mina olin veendunud, et muuseumi töötajad peavad inimestega suhtlema, et nad on teenindajad. Kõik need saalitädid ja – onud olid kümneid aastaid muuseumis olnud. ja mina korraldasin neile infopäeva. Nad vaatasid mind nagu tulnukat, kui ma rääkisin, kuidas nad peavad küllastajatega suhtlema, ma ei kujuta ette, kust mul see julgus tuli seda teha. Aga me tegime selle ära ja muuseumil ei olnud raha. Ma kutsusin veel Sampo pangast rääkima klienditeenindusjuhi, kõik tehti *pro bono*...

Marika Valk: See on muidugi vajalik ERMil ka.

Kui palju EKMis oli sellel hetkel töötajaid, keda pidi muutusest teavitama?

Maarja Võrk: 160 inimest

Marika Valk: Ma tahtsin veel rääkida meie vabatahtlikest, kes olid nii õnnelikud ja rõõmsad. Me kasutasime neid ka uue maja avamisel. Me koolitasime neid selleks, et oleks juhendajad, kes aitaksid inimestel uues majas orienteeruda. See oli väga äge. Tasuta päevadel oli neist väga abi.

Milline oli Teie kui juhi roll?

Marika Valk: Kui juht suudab inimesi motiveerida ja positiivsust üleval hoida ja toimetama panna, siis see oli minu roll. Aga ega me jamadest ei rääkinud. Kui oli muidugi selge jama, siis muidugi rääkisime... Kui oli mingi edasiminekuks, siis ma muidugi näitasin seda suurema ja võimsamana. Ja muidugi kogu aeg ka midagi juhtus. 96-98.a oli kõige sandim aeg, me tegime korraga tegelikult ka Kadriorgu ja Kumu ja kuna kogu aeg me renoveerisime ja avasime uusi hooneid, siis oli kogu aeg, mida tähistada. Need olid väga ägedad peod. Isegi need, kes olid jubedad Kumu vastased, ütlesid, et kui te midagi muud ei oska, siis pidusid oskate korraldada, aga see selleks.

Rääkige palun oma sisemistest raskustest ka?

Marika Valk: Mille suhtes tuleb valmis olla... Kui sa kolid ära vanast majast, kus Sul on sokid radiaatori peal olnud... Ja siis sa pead kolima uude majja, kus sa oled kontrollitav, jälgitav, väljas on kaamerad. Meil olid kogu aeg ukсед lahti, meil polnud mingit probleemi info liikumisega. Info liikus kogu aeg. Aga uue majaga see muutub ja sellega tuleb arvestada.

Maarja Võrk: töötajad vajavad kindlasti nõustamist sellel ajal, eriti teadurid.

Marika Valk: Aga algul sa ei leia oma kohta. Isegi seda kohta, kuhu teateid välja panna.

Maarja Võrk: Aga mida lähemale see maja tuli, seda rohkem me hakkasime tegema üle muuseumi infopäevi, kus Marika rääkis, mis toimus.

Marika Valk: Hakkasime käima osakondades, kust hakkasid tulema tehnilised probleemid, kus inimesed tundsid, et nendega ei tegeleta, aga neil ei olnud õigus. Nad olid harjunud varasema privaatsusega oma suletud kabinetides, kus nad tegid oma eratöid.

Maarja Võrk: Inimestel tekkis avalik tähelepanu ja hirm, et nad on jälgitavad, aga ma arvan, et ERM on sarnane, seal on suured isiksused ja igal ühel on oma arvamus. Jube raske oli kui käisime uut visuaalset identiteeti tutvustamas. Ega seal sa mingit konsensust ei saavuta. Igal ühel tekib oma visioon, aga me saime kõigilt heakskiidu lõpuks.

Marika Valk: Me alati mõtlesime, kas rääkida kõigile korraga või gruppide kaupa. See on taktika küsimus, eks ole. Kui Sa kõigile räägid, siis igauks saab omamoodi aru, aga see on väga inimlik.

Aga kui ERMist rääkida, siis tulevad probleemid sel perioodil, kui hakatakse ehitama. See ei puuduta nüüd organisatsiooni sisemiselt, aga Krista Arut. Mul oli parem käsi Avo, aga Kristal ei ole seda partnerit - paremat kätt ehituse poole pealt. Minul oli sihtasutus, mina ei pidanud nii palju kinnitama. Aga tema kinnitab ise ja sa ei saa nendest paberititest niikuinii aru, mis

tekitab tohutu stressi. Selles mõttes oli hea, et meil oli sihtasutus, mis oli meie käepikendus vaenlase leeris. Aga Kristal ei ole seda, tal oleks hädasti vaja seda, aga keegi ei taha ega saa tulla.

Kristal oleks juba arukas eelkõige tähelepanu suunata oma kollektiivile, kuna praegu on plaan ka kirjandusmuuseum ühendada. Kuidas ta selle kõrvalt ehitusega tegeleb, siis ma ei tea, kust ta seda vaimujõudu leiab. Meil oli ühtemoodi, aga neil ei ole see tõenäoliselt teistmoodi.

Meil oli seal palju asju. Ühtepidi olime esimesed, aga teistpidi pidevalt sõimatavad. Oli vaja palju asju enne paika saada. ERMil on lihtne, ERM on ERM ja on ka saja aasta pärast ERM. Eks nad oma visuaalset poolt peavad muutma, aga ühte asja peavad nad küll tegema, rohkem avalikkuse ees olema, mitte ainult Tartus vaid Tallinnas.

Kuidas kommunikatsiooni juhiti?

Maarja Võrk: Meil oli hästi selge visioon, kui palju külastajaid me tahame. Meil käis Kiasma, kes rääkis meile, et esimene aasta on külastatavus väga suur ja seejärel hakkab see kukkuma. Me võtsime seda arvesse ja hakkasime intensiivselt kommunikatsiooniga tegelema. Tegime Eesti Ekspressi vahele vahelehe, meil olid igal kolmapäeval oma raadiosaated ja meil oli telesaade Aku. Siis oli väga väike eelarve, aga saime kõik ikkagi tehtud.

Marika Valk: Nemad (toim. ERM) võiksid ka seda teha, aga meie leht enam ei ilmu. Ütlesin ka, et jätke kasvõi mõni näitus ära, aga ärge lehte ära jätke. Seda jagati tasuta. Ja sellest on mul ikka tõsiselt kahju.

Kuidas tagantjärele kogu Kumu loomise muutust analüüsiti?

Marika Valk: Me kasutasime Lordit, kes tegeles ka muuseumi organisatsioonistruktuuriga, millele saime väga positiivse hinnangu. Me kasutasime palju konsultante. Kogu kommunikatsioonitegevuste kogum on alles, alates reklaamidest, sõnumitest. Me muidugi tegutsesime kogu aeg edasi, tegime Kumusse tänugalerii ja meie jaoks oli muidugi finaali 2008, kui Kumu kuulutati Euroopa parimaks muuseumiks.

Mida te oma kogemusest täna ERMile soovitate?

Marika Valk: Eks ikka see avatuks olemine ja ikkagi võtta endale keegi appi. Nii nagu meil olid Division ja Lordi, mis on väga palju kuulsaid muuseumide nõustanud. See oli väga hea. Tegelikult oleks väga hea, kui ERM saaks seda sama Lordi kasutada, sest ükskõik, mis jama hakkab pihta, saad alati välja võtta ekspertarvamuse. Aga tagantjärele, meil oli kõigiga väga hea koostöö.

Maarja Võrk: Ja meil käis ikkagi väga palju Pekka koha peal, kes väga palju inimestega suhtles ja kes kõigile selgitas.

Marika Valk: Ta oli hea suhtleja ja suhestuja, see andis minule garantii. See oli üks võtmetegur. Ja vat see on praegu ERMil puudu. Et nende arhitektidega on probleem, siis tekitab see ka küsimust, kuidas see läheb, kui projekti keel on tegelikult eesti keel.

Mida tagantjärele teisiti oleks võinud Kumus teha?

Marika Valk: Tead, ma olen seda nii palju mõelnud, aga ei oska midagi öelda. Aga üks paljuski sai kogu aeg kindlustatud tagalat, et meid ei saaks rajalt maha võtta, mis on väga palju erinev ERMist. Meil on niivõrd erinev situatsioon, kui palju me oleme selle ajaga kolinud, me eraldasime tarbekunstimuuseumi, restruktureerisime.

Maarja Võrk: Meid aitas väga palju see, et Marika oli väga tuntud inimene, keda meedia alati vastu võttis. See on ikkagi nii Eesti meedias. Aga soovitus, siis kui nüüd ehitus lahti läheb, seal on kindlasti palju taksitusi, aga siis tuleb kogu tähelepanu suunata positiivsele tuntuks ja imidžile. Praegune seisukoht on, et meedia lööb meid, kui me ukse lahti teeme. Aga nad kardavad, nad nägid, kuidas meie saime vastu päid ja jalgu, aga seda ei tohi karta. Inimesteni peab jõudma teadmine, et mis see muuseum on ja miks see nii oluline on.

Lisa 3.9 Pille Runnel

Pille Runnel, teadusdirektor, 04.06.2010 Tallinnas

Rääkige palun sellest, mis muutused on hetkel ERMis käimas. Ühtepidi on see uus maja, kasutajatele avatuks muutumine ja digi-ajastu. Need on märksõnad, mis minu jaoks on seni tekkinud, aga võib-olla on veel midagi?

Mul on raske öelda, et kust see muutus algas, eelmisel aastal sai mul 10 aastat muuseumis täis. Saabusin tööle 1999. aastal ja mina tajun muutusi sellel skaalal. Alguses võib öelda, et muutust ei olnud. Mina tegin oma teaduslikku tööd ja ei tulnud kabinetistki välja, kõik oli sama. Põhjakonna projekt oli juba unustustehõlmas, julgeks öelda, et see oli vaikelu. 2000.aastal hakkas ERM Raadil hoidlaid taastama. Surve tuli tegelikult väljastpoolt, sest ERMi hoidlad olid mööda linna ripakil. Oma maja oli ajutistelt pindadel Tartu kirikutes, mis tahtsid oma maju tagasi. See algas tegelikult sellest, et Raadile hakkasid kolima hoidlad. See tuli vaikselt siis kui 2003 või 2004, kui tuli kokku uue maja komisjon ja uue maja teema käivitus uuesti. Kuigi juba ammu olid Raadi alad kingitud tagasi ERMile, siis tegelikult muutuste aeg algas 7-8 aastat tagasi hästi tugevalt pihta. Siis ühel hetkel vahetus Jaanus Plaat Krista Aru vastu, see oli väga sümbolne ja algas arhitektuuri konkurss. Võibolla muutust sümboliseerib ka see, et Põhjakonn oli väga Eesti tasandi oma. Arhitektuurikonkurss uuele majale, millest me täna räägime, tehti rahvusvaheline. Eesti avalikkuses tekitas see jälle vastulauseid. Mina tean neid vastulauseid selle läbi, et lugesin ajalehe kommentaare. Jõuline muutus algaski sellest, et kuulutati välja arhitektuurikonkursi võitja 2006.a jaanuaris. Sellest hetkest kuni tänaseni 2010.aastal on see olnud uue muuseumi jaoks valmistumine - protsess, mida mina nimetan ingliskeelse terminiga *rethinking*. Eestikeelne taasleiutamise sõna ei ole päris see. Mõnes mõttes tähendab see kogu organisatsiooni juppideks lahti võtmist.

Möödunud suvel kui meil sai eurotaotluse eelprojektid valmis, siis pandi mingi formaalne punkt sinna, mingi vahefiniš. Selleks ajaks said tasuvusanalüüsid valmis, arengukavad. Asju sõnastati dokumentidesse umbes aasta tagasi. Vaja oli hakata ruumiprogrammi kaudu seda sama sisulist ülesehitust tegema hakata. Ruumiprogramm oli projektis tehtud vana organisatsiooni järgi. Need osakonnad, umbes nii palju töötajaid. Tegelikuses, kui sa vaatad sellele peale...

Siis ajas on nii palju muutunud, et uus muuseum peaks hoopis teistsugune olema?

Esiteks on juba näha, kuidas sellesse uude programmi püütakse sisse suruda dünaamikat. Eks see on materiaalsed muutused ja vaimsed muutused hästi käsikäes.

Aga rääkige palun rethinkingust. Mis etapid seal on olnud? Kuidas see protsess on kulgenud ja mis etappidesse on jõutud?

Kui ma oma mätta otsast vaatan, siis selline sõnastatud tegevuskava... aga kui ma vaatan oma suhet sellesse, siis ma hakkasin täiesti omal initsiatiivil ... vaatasin seda hoidlate ehitust meedias, mida avalikkus üldse räägib, mis kuvand meil üldse avalikkuses on. Ühtepidi tehakse turuuringuid, a la mitu % elanikkonnast üldse teab ERMi, aga mina vaatasin meedia põhjal. See oli minu jaoks üks etapp, minu jaoks teine etapp on see, aga siin ma räägin teadlasena, eks, on see muuseumi kommunikatsiooni grant, kus tuleb täpselt sisse see avatus ja digiajastu, mis hakkasid hästi tugevalt pihta 2 aastat tagasi. See on natukene peegeldanud organisatsiooni küpsemist. Selle kommunikatsioonigrandiga koos me hakkasime korraldama siseseminare ja uuest museoloogiast niimoodi kõva häälega rääkima. Sellele eelnes see, et igaüks vaikselt vaatas ja mõtles, mis see muuseum on. See oli alguses nähtamatu, aga nüüd see on projekt, mida avalikkus ka teab. Meil on siseseminarid, selleks, et arutada uusi asju (naer). Ütleme nii, et ma ei arva, et ma olen selle algataja, aga ma arvan, et ma olen toonud seda sisse vaikselt selle kaudu, et alguses olin mina ajakirjandusinstituudis doktoriõppes ja ma tundsin, et on olemas kaks erinevat maailma. Selline kommunikatsioonimaailm ja muuseumimaailm ja praeguses ajas, ehk siis 8-9 aastat hiljem on see kõik kokku sulanud. Teised inimesed õpivad seda ala, tol ajal Pille (*Pille Pruulmann-Vengerfeldt*) tõmbasin juurde seda asja arendama. Aga ma mäletan täpselt, et kui me seda grandi tegemist rääkisime, siis alguses oli internetikasutamine, siis muutus see muuseumikommunikatsiooniks ja selles on kõik läbi põimunud.

Kuidas Te seletate lahti digi-teemat, ühtepidi on see kogude digitaliseerimine, teistpidi näituste tegemine digitaalselt?

See on nii keeruline. See on sellepärast hästi keeruline, et jällegi ma peast ei mäleta, aga Eestis on aastaid tehtud digi-strateegiat. Samal ajal muuseumid, raamatukogud, kõik on läinud eri teed pidi läinud. Digi-maailmas ikkagi palju rohkem edasi jõudnud on ikkagi raamatukogud, ntks ajalooarhiiv. Muuseumid on kuidagi kogu aeg sellele järele jooksnud. Ja meil on paralleelselt see vajadus, et tekitada digitaalset sisu. Kogude digimisel on kaks etappi, üks on see säilitamine, aga me peaksime hoopis rohkem mõtlema, et säilitada saab kuskile riulile või

hoopis hoidlapanka ja ERRi juures inforobot on. Aga kuidas me mõtleme selles infoühiskonnas kommunikatsiooniasutusest. See digitaliseerimine aitab kaasa, et kasutajate jaoks on see hästi ligipääsetav koht. Juurde võib muidugi tuua sotsmeedia teemad, millest Liisi Toom võib rääkida. Mina püüan kõiki neid tasandeid puudutada. Samas me oleme ikkagi nullist peale seda kõike teinud. Juunist saab näiteks hoidlate andmebaas valmis. ERMi fotokogud on Europeana kaudu kättesaadavaks tehtud. Samal ajal kui peaks olema valmisolek suhtlustasandiks, me alles valmistame pinnast ette. Muuseumid on olnud nii aeglaselt käivitunud. Kumul on näiteks hästi tore, et saad online'is pilte tellida. Me alati räägime, et brittidel on muuseum teadmusühiskonna osa, meil oleks see ka enesest mõistev, aga me peame sinna alles jõudma.

Kuidas organisatsiooni laiemalt on jõudnud need muutused. Teie olete üks nendest, kes on initsiaator, aga kui palju näitkeks kõige lihtsamad töötajad selle muutuse peale on mõtlemas? Mis mood nendeni see on jõudnud?

Ma arvan, et see on nii ja naa. Suuremad osad, nagu näitustemaja, mis tegeleb ka avalike suhetega ja teadusosakond, kus on filmi- ja fotolaborid. Kogude osakonnas on küll terve hulk inimesi, kes igapäevaselt vaatavad kappides oma kogusid. Mitte et nad selle võrra oleksid halvemad töötajad, eks ole, aga nende töö ise on üsna ühe ülesande keskne. Ma ei arva, et nad iga päev mõtleksid sellele muutusele, aga samas pean ütlema, aga aastaarvu ei oska ma nimetada. See võis olla 2007, kui kultuurministeeriumisse loodi arendusosakond ja meil tuli teha arengukava, aga lõpuks me tegime oma esimese arengukava drafti, kus tegime ühistöö päeva, kus me lõime osakonnad segamine töörühmadeks. Siis need töörühmad sõnastasid ERMi väärtuseid, visiooni, missiooni ja vajalikke meetodeid. Ideeliselt oli kaasatud kogu organisatsioon, see oli tegelikkuses sümboolse tähtsusega päev, kus ma ise mõtlen, et see võis küll kaasa aidata. Sest muutuste üks osa on see, et inimeste õlul on järjest rohkem rolle ja vastutust, et nad peavad sellest ühel hetkel välja tulema. Sealt peavad vaikselt esile kerkima inimesed, kelle hetketöö ei eelda kaasalöömist, aga kes on lülitunud sellesse uuendamise protsessi. Aga see jah sulatas osakondadevahelisi piire ja pani inimesed omavahel rääkima. Selline klassikaline, eks ole, koolituslik võtte, aga tõesti kes-iganes, kas kogude osakonnas või näitusemajast võib kaasa rääkida uue maja projektis. Uus maja on pannud erinevaid osakondi ka oma töösoone läbi mõtlema. Nemad teavad ju kõige paremini. See punkt oli ka, et nende sõna maksabki.

Nii et põhimõtteliselt väärtused ja missioon muutusid koos uue maja projekti algusega?

No need sõnastati ümber. Õigemini meil ei olnudki vanasti missiooni ja visiooni sellisena. Ma arvan, et sellel koolituspäeval said kõik kaasa selle, milles me nüüd kokku leppisime. Kõik teavad, et arengukava on olemas ja see aitab kirjeldada seda, mida me teha tahame. Ma arvan, et me olime kultuuriasutustest üks esimesi, kes selle ära tegi. See ka kuidagi aitas, see rõhutamine, et oleme esimene. Krista Aru roll on ka selles oluline, sest Jaanus Plaat oli selline, kes istus oma kabinetis ja luges raamatuid. Aga kui igapäevast töötajate vestlust jälgida, siis sellistesse vestlustesse kuulub alati üks passaaž teemal meie uus maja.

Mis nende vestluste teemadeks lähemalt on?

Planeerimisfaas on see, mis seisus on tööjoonised ja taotlused, mis annab üldsusele signaali, et kõik on informeeritud. Me anname trükisõnas ka mingil määral aru, aga selge on see, et iga inimene organisatsioonis sees neid asju ei loe. Aga kõige rohkem puudutab asutust näituste tegemine. Kaks püsinäitust on: üks on Soome-Ugri näitus ja teine on suur Eesti näitus ja sellega puutuvad vähem või rohkem kokku ka kõik. Selle kaudu see teema on ka kogu aeg õhus. Tegevuste ja sisu programm läheb edasi.

Milliseid eristuvaid grupe saate muutustega kaasa minekul inimeste puhul välja tuua?

Kuivõrd esineb vastandumist ja vastutöötamist?

Vahel lihtsalt ei jaksa kõike, aga ma ei tunne, et oleks otseselt inimesi, kes nagu vastu töötaksid, sest me oleme kõik ühes paadis. Kes ei taha seda mängu kaasa mängida, saab alati ära minna. Kui ma nüüd mõtlen, siis natukene keerulises olukorras on endine majandusdirektor, tema südames oleks ikka see vana mõisahoone taastamine. Ma küll ei julge öelda, et tema on keegi, kes vastu töötab, aga ta on keegi, kes vaatab ehmunult, olles löögi alla sattunud. Ta näeb vanakoolimehena asju teistmoodi, see on pigem töökultuuride kokkupõrge. Samas on inimesi, kes on 20-30 aastat muuseumis töötanud ja nende hulgas on palju neid, kes on näinud, kuidas tehakse pöörast tööd, nagu Põhjakonn või Raadile minek ja siis järgmine hetk on see kõik muutunud. Nad võtavad seda kõike ettevaatlikult ja kui nüüd järgmine kord jälle ära jääb, eks ole, siis jõuan enne pensionile jääda. Ja kuna ühiskondlik ootus selle objektile on väga suur, siis on küsimus, kas me selle vastutuse välja kanname. Seda keegi ei sõnasta, aga seda on ka. Minu arust oli see aastal 2005, kui Vahur Puik, kes on nüüd ka aktiivne muuseumitegelane, ütles, et me peame ühe välismaa kuraatori tooma, siis oli tükk aega vaidlemist, et see on asutuse oma vastutus. Me võime võtta kõik abilised väljast, aga see

põhivastutus peab seest tulema. Ma arvan, et see, kas meil on sõnum, on peidus kuskil. See on muutuste puhul loomulik. Eesti ühiskonnas selle vastutuse võtmine. Mina võin ju ka alati öelda selle peale, et me võime ju karta, aga me ei ole halvemad või paremad kui keegi teine. Me oleme siin, me oleme need ja järelikult meie kohustus on see asi ära teha ja sellest rõõmu tunda.

Kuidas te üldse töötajate positiivset vaimu üleva hoiate, oma väikseid võite pühitsete?

Kui me avame mõne näituse või tuleb välja mõni raamat, siis on ikka jälle esitlus, mis on samaväärselt avalikkusele suunatud, aga ma arvan, et need on need, millega tähistatakse. Kõige paremad on mitteformaalsed üritused. Näiteks meil on suve alguse pidu, kus paar töötajat kutsuvad oma maakoju. Tuleb kohale tohutu hulk inimesi. Lausa selliseid motivatsiooni-, koolitusüritusi ei ole sinna sisse kirjutatud. Viimane tähistamine oli keelenäituse avamine, kui inimesed tulid vabatahtlikult, see oli siiras rõõm ja tänu ülevalt poolt oleks olnud sellel hetkel täiesti mõttetu.

See oli väga teistmoodi näitus, oli see nüüd murranguline oma digitaalsuses?

See oli isegi liiga digitaalne. Seal me katsetasime koostööd 3+1 arhitektuuribürooga, kus võtsime lisakuraatoriteks eesti keele professori. Koostööd tegid inimesed, kes polnud kunagi varem kokku puutunud.

Kuidas muuseum selle ise vastu võttis, et nüüd on hoopis teistsugune näitus?

Ma ei olegi teistelt kuulnud, kes sellega soetud ei olnud, aga need, kes seda tegid, nende tunne oli hea. Hoolimata sellest, et seal veel mingeid osasid sätitakse. Suhtumine on entusiastlik, selle näituse puhul oli rohkem vaidlemist ja rohkem loomingut. Seal kõrval on kohe kartograafia näitus, mis on hea näide sellest, kuidas oleme avatud väljapoole. Mingi seltskond tuli oma näitusega ERMi pinnale, mis haakub ka ERMi tähendusega. Selles mõttes huvitav komplekt, et mõlemad asjad on väga hästi ERMi teemasse, aga ma arvan, et paar aastat tagasi ei oleks sellist komplekti korraga väljas olnud. Siis oleks olnud rahvakunst, mis ei ole muidugi üldse halb asi.

Mida inimesed uuel majalt ootavad?

Vaatan ise valvsa pilguga kahe näituse valmimist. Soome-Ugri näitust tehakse klassikalisemalt ja ettevaatlikumalt kuraatorite poolt, aga Eesti näitus, mille tööpealkiri on “Talu elu ja talu ilu”, see on see, mis on ERMi kuvand praegu. ERM tegelikult viskleb selle vahel, et avalik kuvand on väga traditsiooniline rahvakultuur ja see, et meie kogud on eksponeerimata. See

retoorika käib sealt läbi küll, aga samas see näitus ei ole selleks, et kasutada ära kõik ERMi kogud. Pigem on argikultuuri käsitlemise lähenemismeetod see, mis edasi läheb.... Etnoloogiline uurimismeetod, mis kandub edasi uude majja, aga näituse sisu me mängime ja testime ka praegu. Osaliselt tuleb sinna võibolla ka installatiivset sisu, mis vanal etnograafilisel näitusel kunagi poleks olnud. Mõni külastaja vaatab tõenäoliselt nõutult, kui me liigume mingitele kunstikeeltele lähemale. Me ei tea, mis saab, aga me ise tajume, et kuraator on see, kes peaks tegelikkust külastajale konstrueerima.

Mida avalikkus ootab uuel majalt?

Turuuuringute ASi poolt tehtud küsitluses lööb suurelt-suurelt teisi ikkagi Eesti identiteedi hoidmine, sellist maamärki, mis peaks selle identiteedi nüüd kinnistama. Täiendava museologiseerimise ootus on küll avalikkusel, vana hoidmise ja näitamise kaudu. Meelelahutuskeskus ja vaba aja veetmine tuleb sealt ka välja. Kuskil allpool ja täiesti nähtamatu on teadustegevus, mis on põhiline, sest muidu ei saa ka seda identiteeti hoida. Vähem on ka teistele rahvusgruppidele tähelepanu pööramist, samal ajal kui meie räägime, et see on kõigi Eestis elavate inimeste muuseum, aga seda me peame alles kommunikeerima hakkama. Ma ei taha Eesti keele- ja kultuurikesksele lähenemisele vastu olla ja seda lammutada. Identiteet võiks olla hoopis majanduslik kapital. Hea näide on siinkohal rahvuslikud papud, mis eelmisel aastal välja tulid, kus rahvustmuster on hoopis uuele tasandile viidud innovatiivselt. Kui praegu muuseumist majandusressursina mõeldakse, siis ainult turismi kaudu, aga et see muuseum võiks teadmuseks ettevõttesse integreeritud olla, see on küll see etno-papude kaudu saab seda natuke arutada siin.

Aga kommunikatsioonist rääkides, kuidas muutuste kommunikatsiooni juhitakse?

Kõneisik on kindlasti Krista, ta on nii palju jõulisem kuju, aga meil on intranet, digidokumendid. Mingi mudel, ma ei tea, kas see on kirjas, aga avalike suhete osakond veab ikkagi väliskommunikatsiooni. Sisekommunikatsiooni veab juhi abi. Samas kui ma mõtlen selle peale, et see oleks tema vastutusala, siis ta sõnumeid kindlasti ei edasta, ta on ikkagi rohkem asjaajaja, kes abistab ja ette valmistab.

Nii et sisekommunikatsioon.... Juhatus.. kus on kõneisikud, sõnastab mingeid asju, aga samas on see ka väga praktiline infovahetuskoht. Me oleme teinud ka sisekommunikatsiooni strateegiat.

Muutuse toetamiseks?

Minu meelest me tegime 2-3 aastat tagasi, ma küll ei mäleta, mis me seal eesmärgiks sõnastasime.

Mis Te arvate, kui hästi inimesed on üldse informeeritud uue maja loomise protsessist?

Kuidas erinevad organisatsioon tasandid on kaasatud?

Sisemiselt on kõik kaasatud. Arutatakse, miks seda üldse tehakse, millised tökohad on kaasatud ja siis on inimesed, kes on igapäevaselt kaasatud, näiteks juhatus. 10-20 inimest on need, kes on väga kaasatud, siis on mõni valvur või mõni muu, kes peaaegu ei pane tähelegi seda. See on kaldu, mingi püramiid, mille ühes otsas on tunnetus tugevam.

Kuidas info jõuab inimesteni?

Meil on kaks mudelit. Mina oma koosolekul ei räägi juhatuse koosoleku asju üle, sest ma eeldan, et inimesed loevad protokollid. Näitusemajas aga näiteks räägitakse juhatuse otsuseid edasi. Inimesed saavad tegelikult nii paljudes muudes olukordades selle info kätte. Tehakse erineva sagedusega....

Kõikidest nendest muutustest rääkides meenus mulle, et eelmisel aastal liideti ERMiga postimuuseum. Seal on suured kogud, mis tähendas uute inimeste juurde võtmist. Eelmisel aastal kinkis Anu Raud meile Heimtali ja praegu on käimas veel see protsess, ma ei tea, kas sa oled jälginud, maakonna keskuste muuseumitest tehti kompetentsikeskus, mis tähendab, et maakonnamuuseumid vaatavad abi otsivalt meie otsa. Tegelikult maja laieneb veelgi, sellised muutused toimuvad ka kogu aeg. Mõne inimese jaoks jääb see nii abstraktseks, nad ei taju seda üldse, teised jälle puutuvad töö kaudu kokku.

Samas muutuste hulk organisatsioonis on pöörane, seda kõike läbi mõttestada, on see, millest ma enne rääkisin, aga need uued asjad on veel hoomamatud.

See mõjutabki ka kogu identiteeti. Mis see muuseum siis lõpuks on?

Uue maja puhul me tegelikult ei räägi, et meil on nii palju satelliite ja filiaale. Samas nende kogude hulk on väga erinev, kes tahab olla teaduskeskus, kes tahab olla lihtsalt meelelahutuskeskus. See on täitsa hoomamatu.

Mis on järgmised etapid kogu protsessis. Millele tuleks kogu jõud nüüd panna?

Tegelikult ei ole me tegevusi ära sõnastanud. Valmis on vaja saada produkt, kogu selle maja tegevuste paikapanek, näituste paikasaamine ja keskuste käivitamine. Aga ka inimeste küpsemine. Kui me praegu ütleme, et homme läheme uude majja, siis ma arvan, et need kaks ei toimiks koos. Inimesed oma rollide ja tegevustega ei ole veel valmis. Inimesed, kes sinna

kolivad peavad olema vaimselt valmis selleks. Siin on nii palju määramatust. Linna peal erinevates majades olek ja praegu on vastutusi nii palju, et võikski olla uues majas, aga samas on teada, et uude füüsilisse keskkonda minnes inimeste rollid muutuvad. Uus ruum ja sinna paigutumine on juba nii suur muutus.

Me oleme juba valmistunud selleks. Algses projektis oli 14 teadurit paigutatud arhitekti poolt klaasseina taha ühte suurde ruumi. Siis oli tohutu suur vaidlus, sest meie töökultuuri järgi saab ühes kabinetis olla 2 teadurit, 3 teaduriga toas on produktiivsus juba null. Selle selgeks tegemine oli raske, sest arhitektid arvasid, et kuraatorid peavad ju suhtlema avalikkusega. Selliseid näiteid oli palju.

Rääkides veel muutustest, kõik tahavad meiega koostöölepinguid teha, me oleme nagu väikestviisi õppekeskuseks muutunud. Me ei ole ainult näituse külastaja jaoks, vaid meil on kümnet sorti erinevat produkti. See juba kirjutati uude majja. Aga kui poleks kaasatud kõiki inimesi arutellu, oleks mingisugune juhtkomitee ikka projekti kommenteerinud.

Kui palju teil on üldse abilisi nende muutuste elluviimise juures, kust te teate õigeid otsuseid teha?

Museoloogilise muutuse puhul on see ikkagi ise otsimine olnud. Üks asi on see maja ehitamine, kus me võtsime appi insenerkonsultandi. Näituste tasandil konsulteerisime avaliku elu tegelastega, millisena nemad ERMi ette kujutavad. ERMil on nõukogu, aga nõukogu on õnnetuseks see, kes kiidab kõik heaks. Aga see on kahepoolne, kui ei oska küsida, ei oska ka vastata. Sealt öeldakse ikka, et tehke-tehke, küll te saate hakkama. Me küsime nõu, aga me teeme ikkagi ise. Ja see, kuidas Krista veel oma võrgustikes konsulteerib, eks ta ise seletab seda, seal on nii tehnilisi eksperte kui kultuuriavalikkust, väliseestlasi jne... Imago ja reklaamibüroosid ei ole me veel palganud.

Uue maja turundus peaks juba käima, aga see on praegu nõrk. Meie tunnus on praegu natuke üle 50%, aga peabki edasi trügima. Miks see turundus praegu ei toimi, seda tavavahenditest ei tee.

Millal nüüd maja valmib, erinevatest allikatest on selle kohta erinev info?

Juuni 2014 on esimene näituse avamine, kui saame Euroopast raha, saame selle aasta lõpust ehitusega alustada. Arhitektuurikonkursi võidu väljakuulutamisel lubati ERMi valmimist 100 juubeliks, mis oli pidukõnena esitatud avaldus. Aga reaalselt ei oleks jõudnud sellise ajaga, maja oleks valmis saanud, aga sisu kindlasti mitte. Natuke liialdatud on öeldud, et

kunstimuuseum paneb oma pildid seina, aga nemad siin, st ERM peab kõik ise looma. Muidugi ka kunstinäitus on kuraatoriprojekt, aga mingi hulk aega tuleb meil veel lisaks panna, välitöid teha, inimestega vestelda, ei saa minna ainult oma kogusse, puht sellised asjad jäid sisse arvestamata.

Milline on ERMi ja Tartu side?

Väga paljud ei tea, et ERM üldse Tartus on. Eks see on uue maja ehituse kaalukeeleks ka, et ta oleks kogu rahva muuseum. Nähtavuse osas on selge, et ta on Lõuna-Eestis ja haritlaste seas rohkem nähtav. Venekeelne elanikkond ei tea selles muuseumist praktiliselt midagi, koolilapsed jõuavad siia, aga ülejäänud mitte. Kui uus maja avaneb, siis on küsimus, kuidas seda säilitada, sest plahvatuslik nähtavus tuleb ikkagi sellega. Ja siis on küsimus, kas muu Tartu keskkond tõmbab nii hästi. Sest Tallinna inimene läheb ikka nädalavahetusel Rocca al Mare. Meie konkurentideks on tegelikult ka Riia ja Peterburg. Küsimus on, et kas Tartu on ikka jätkuvalt nurga taga.

Lisa 3.10 Piret Õunapuu

Piret Õunapuu, teadur-kuraator, 18.06.2010 Tartus

Millised muutused on hetkel ERMis toimumas?

No seda on väga raske öelda. Meil on praegu keeruline olukord. Rohkem kasvab see mure, kas see uus maja, mida me siin oodanud oleme, kas see ikka saab teoks. See ei sõltu üldse meist, see ei sõltu Eesti Vabariigist, see sõltub meist kaugel olevatest paikadest nagu Kreeka ja Portugal jne. Me kogu aeg loodame. See tundub nii uskumatu, et seda ei tule, aga paratamatult me ei saa midagi selleks siin teha. Aga viimane, mis ma kuulsin, kui ma direktoritega siin rääkisin, küsisin, mis need kõige viimased tuuled on, kas on see tõesti võimalik, et seda maja ei tule. Ja Krista ütles, et juuni alguses oli ta tunduvalt optimistlikum kui praegu, sest viimasel nädalavahetusel oli uudis, et Saksa riigimuuseumi ehitus lükatakse ka neli aastat edasi. Nii et see tähendab seda, et niisugune riik nagu Saksamaa lükkab oma muuseumi edasi, annab niivõrd negatiivse signaali kõikidele rahajagajatele, et see on selline asi, mida võib edasi lükata. See uudis mõjutab otseselt meie muuseumi. Mõnele lähemale kolleegile ei lähe ma seda rääkima. Ütleme nii, et minu hinges on ärevus. Kuni Saksa uudiseni arvasin ma, et see ei ole võimalik. Kui see nüüd on nii, siis on see ikka päris pöörane. Minu seisukoht on selline.

Nii et selline ebakindlus on, kas ja mis üldse saab?

Ebakindlus ei ole õige, pigem on see, et me ei saa midagi selleks teha. See tundub uskumatu. Me oleme nii palju tööd ja vaeva näinud. Mina olen ERMis töötanud 30 aastat, selle aja jooksul olen ma ei tea mitu korda uue maja plaane teinud. Alates Petersoni ajast Raadile minekuks. Olime juba vitriini joonistanud, kes ja mis osa teeb, see oli väga suur töö, mis sai tehtud. Niisuguseid maja ehitamise kampaaniaid on ka minu elu ajal olnud. Ja ta kogu aeg jääb ehitamata. See Põhja Konn, mida me pidime tegema. Kuna mina väga palju olen tegelenud muuseumi ajalooaga, siis muuseum hakkas ju oma maja tahtma nii kui ta 1909.aastal asutati - siiani, sellest ajast alates, millest on juba 100 aastat möödunud, on öeldud, et on vaja oma maja. Ja ikka seisame lõhkise küna ees, meil ikka pole oma maja. Sest kõik need majad on olnud kellegi teise majad. Oma maja meil ei ole. Nii et see on üks jätkusuutlik projekt. Ma ei tea, kas kõiki see nii mõjutab, aga mina olen selle muuseumiga nii kokku kasvanud. Võib-olla need,

kellel pole nii palju tausta, võib-olla neid see puudutab vähem. Mina olen ERMiga lahutamatu seotud.

Aga kuidas on uue maja loomise etapid Teie tööd mõjutanud?

Ta on mõjutanud vähem kui oleks tohtinud, sellepärast, et otseselt puudutab mind uue maja püsinäituse tegemine. Seal on olemas töörühmad. Seal minu meelest valitseb niisugune, natukene... kuidas seda nüüd öelda... see visioon ei ole kõigi jaoks üheselt selge. Mina olen seal kahes töörühmas, ... kolmes vist. Nii et siin on nii palju ümber mõeldud. Kohutavalt palju mõeldakse ümber seda kontseptsiooni. Ja see ei ole koheselt mõistetav, miks seda ümber tehakse. See tekitab paratamatult niisugust õlakehitust. Pean ütlema seda, et kui me tegime seda väikest näitusemaja, 16-17 aastat tagasi, siis niisugust indu, nagu oli selle näituse tegemisel, ei ole praegu absoluutselt. Kõik on väga ebamäärane, alates ehitamisest ja lõpetades selle püsinäitusega. Me ei näe sellist ühist visiooni nagu meil oli siis. Kui me seal tegime, siis oli Tõnis Lukas direktor. Tippjuhtide tasemel on muidugi Krista väga hea innustaja oma ajakirjanikutaustaga võib ta musta valgeks rääkida ja vastupidi.

Aga tagasi tulles selle eelmise näituse juurde. Selle tegija olid niivõrd innustunud, tal oli sära silmis, me tegime ikka nii, et kella kaheni-kolmeni öösel ja keegi ei kobisenud ega tahtnud mingit lisatasu, ainult Lukas tõi meile öösel pitsasid. Ühesõnaga, see oli üks suur ühine tegemine. Muidugi oli kõik nii palju väiksem, see oli haaratav. Aga praegu on nii suur ruum, see uus maja on nagu loss unistustes. Me oleme seda kõik maketi pealt näinud, aga iga üks oma peas kujutab seda erinevalt ette. Ja meil ei ole ka sellist selget innustavat visioonääri seal eesotsas, kes suudaks inimesed kokku liita.

Praegust Kuperjanovi näitust peetakse ju totaalselt vanamoodsaks, kuigi omal ajal oli ta ju väga kõva sõna. Minu meelest ei ole tal praegu ka häda midagi, täiesti käib küll. Aga selle uue puhul...alati on karismaatiline juht väga oluline. Kui ees on inimene, kes läheb üle mägede ja jõgede..

Aga Krista Aru ise ei sekku sellesse?

Krista Aru on selle koha pealt fantastiline juht, kuidas ta seda maja ehitust juhib, kuidas ta neid arhitekte on ohjanud, see on täitsa uskumatu. Ühesõnaga, võõrkeelselt vaielda tunde raha ja ehituse küsimuses ja seljatada Itaalia juut, kes sul vastas kaupleb rahaga... see on ikka niisugune kunst... Nii et Krista tegutseb selle maja ehituse ja projekteerimisega, ta on teinud endale selgeks konstruktsioonid, ma ei teagi neid sõnu, nii et selle koha pealt, on tema selle

võtnud oma elu asjaks, mille ta peab ära tegema. Ja kui tema elu asi läheb aia taha, lihtsalt mingi nõmeda Euroopa Liidust raha mittesaamise pärast, et finantsolukord on maailmas selline .. no see on tema jaoks ikka väga karm. Juba sellepärast ma loodan... Ta on pidanud üldse tegema raskeid valikuid...

Aga uus museoloogia, kuidas sellest kogu organisatsioon aru saab?

Meie inimesed, kes üldse mõtlevad museoloogiast laiemalt kasutavad erinevaid kanaleid, sellepärast, et mina olen näiteks Eesti muuseumide asjatundja, võibolla ka Euroopa tasemel. Ma olen ka ICOMi liige, ma olen palju käinud, aga ma olen pigem praktik oma loomult. Mul on endal pikaajalise töö kogemus, puhtalt teades oma töö valdkonda, oskan ma näha head ja halba. Ma ei ole üldine teoreetik, ma arvan, et võib-olla Pillel (*toim. Runnel*) on rohkem teooriapagasi pealt see vaade. Mitte et nad lahkneks, et nad räägiks teineteisele vastu, aga need on ühe asja kaks erinevat poolt.

Läheme tagasi uue maja temaatika juurde, kuidas on sõnastatud sellega seoses eesmärged töötajate jaoks, mida uus maja töötajatele tähendab?

Praegu on protsess veninud väga pika aja peale, aga eks peabki olema aega, et seda kõike hästi teha. Aga eks meil kõigil on teised tööülesanded ja kuna otsuseid mängitakse kogu aeg ümber. Ei ole nii, et on üks ühine eesmärk, et me teeme selle nimel endast parima, vat seda ei ole. See ei ole negatiivse märgiga.

Kuidas on varasemalt suuremad muutused ERMis aset leidnud?

Kui valiti eelmine projekt Põhja Konn, meile kõigile tundus see kohutavalt moodne ja vinge ja arhitektuuriajaloolased paari aasta pärast ütlesid, et see on väga vanamoodne. Siis me olime muidugi väga pettunud. Kõik meie maja töötajad olid neid kandidaate näinud ja kõik meie töötajad olid selle poolt ja kui tuli teade, et konn võitis, siis olid kõik nii kohutavalt õnnelikud. Siis olid kaks tiiba. Eelmine direktor Peterson oli väga selle poolt, et tuleb Raadile minna, ja siis oli väga kindel see suund, et tuleb Toomemäele. Ja meile väga meeldis see mõte. See meeldis küll rohkem nooremale põlvkonnale. Vanemad arvasid, et ikkagi Raadi on väga oluline. Ja nüüd tuleb välja, et Raadi ongi väga oluline, sest selle uue moodsa muutuva muuseumi koht ei oleks siia Toomemäele ära mahtunud. Nii et see konkurss, et muuseum tuleb Raadile, oli ikkagi väga õige. Tuli lihtsalt üks vaheetapp läbi elada, et mõista muuseumi positsiooni Eestis ja Tartus.

Aga nüüd selle käesoleva muutuse juurde tagasi tulles, kuidas inimesed on üldse kaasa läinud, millised eristuvad grupid on tekkinud?

Mida Te mõtlete muutuse all?

Ma mõtlen muutuse all seda, kuidas uue majaga seoses näituste ümber mõtestamine käib; kuidas inimesed oma tööd hakkavad muutma seoses uue majaga, et mis see tähendab juba praegu? Kuidas täna tuleb juba asju teha teisiti nii nagu see uus maja eeldab?

Ma arvan, et siin toimib eelkõige mõistus. Sellepärast, et teada on, et mis seal uues majas funktsioonidena hakkab olema. Kogu see pedagoogika. Meil oli üks ühine koosolek pedagoogika teemal ja sealt mulle tundus, et see jäi küll väga samasse raami. See näitas nõrga koha kätte. Seal tuleb selline rahvakultuuri teabekeskus. Aga sellel on küll selline eeltöö... Praegu meil digiteeritakse kogusid. Fonde muidugi inimesi ei lasta. See mida praegu tehakse 3D piltidena nendest asjadest, mida praegu tehakse oleks 5 aasta pärast valmis. Palju on selliseid inimesi, kes ütlevad, et mis ma siin üldse mõtlen, sest selleks ajaks olen ma ju pensionil. Sellist visiooni, et ma hakkam Raadil tööl käima ja elan seda mõttes läbi, seda paljudel inimestel ei ole. Aga seda on väga raske endale tekitada, kui seal on kivihunnikud. Agnes tegi kunagi väga tore ekskursiooni ja siis küll inimesed väga tulid kaasa ja kujutasid ette, mis seal olema hakkab, aga sellest on nii palju aastaid möödunud. Ma arvan, et üks asi, mida meil väga paljud tajuvad, rohkem kui uut maja, on see, et hirmutav vastutus on kogu Eesti rahva ees, et mis saab. Ma tunnen vastutust, ma pean iga oma mõtet ja sõna kaaluma. Ma võin ainult iseendast rääkida, kuna ma siin töötan, siis ma tunnen nii.

See on seesama ühiskondlik vastutus, mis muuseumil on?

Jah, ma käin esinemas ja Venemaal etnograafiakonverentsil rääkimas kõik küsimused, mis mulle tulid, olid uue maja kohta. Nii et see huvi ei ole mitte ainult Eestis vaid ka väljastpoolt. Nii et selle koha pealt on see vastutus muidugi.

Mida inimesed ootavad uelt majalt organisatsioonis?

Seda on väga raske öelda, mida nad ootavad.... (väga pikk paus). Ootavad sellelt ERMilt endalt ... või? Jah ... (pikk paus). Ma ei oska vastata sellele küsimusele.

Aga ootused ühiskonnas, millised need on?

Mina arvan, et organisatsioonis siseselt nad kardavad seda vastutust, see kasvab ajas meeletult. Kui me oleme kõik selle valmis saanud, siis oodatakse, et on ime sündinud. Ja meie peame seda ime kehastama, ... ma ei ole kindel selles.

Aga nüüd negatiivsetest emotsioonidest rääkides, mis on peamised hirmud, mis oma töötajatel on seoses uude majja minekul?

Ei, uude majja minekul ei ole küll hirmu. Pigem ikka selles, kas see uus maja üldse valmis saab. Me astuks juba viiendat korda ämbrisse ja seekord kõige suuremate summadega. Seda, et uues majas oleks mingit hirmu selle keskkonna ees... mina arvan seda, et mina ei näe siin mingit hirmu. Aga mina näen, et võiks hirmu tunda meie kommunikatsiooniosakond, et kuidas ennast suuremalt välja paista, et mitte näidata üle ega alla seda sisu, mis meil on, et see oleks võimalikult adekvaatne. Sellepärast võiksid kommunikatsiooniga tegelevad inimesed muretseda.

Sellega peaks juba praegu tegelema?

No mida me tegeleme, kui meil pole kindel, kas me seda raha saame. Enne kui me ei ole selles asjas väga kindlad, kui see asi on nii, et on otsustatud ja alla kirjutatud, siis küll. Aga ma usun, et inimesed tahavad väga teada. Meil oli Narvas üks muuseumitöötajate aastaüritus, sel aastal on seal teemaks näitus. Ja inimesed tahavad seal teada ERMi uue püsinäituse kohta. Andres Kurg, kes on kunstiteadlane, nagu Agnes ütles, Kurg on tõlk.. Muuseum näeb asja ühte moodi, aga meie 3+1 arhitektid on hoopis teises maailmas. Ja sinna vahele on vaja tõlki, kes tõlgib ühe mõisted teise mõisteteaks, et üldse saaks tekkida dialoog. Kurg tuleb meile Narva rääkima ja see on see, mida rahvas ootab. See on selline esimene väljapoole etteaste, kuigi ma ei tea, kas Narva jaoks on midagi selgunud, see on septembri lõpus, ma ei tea, kas siis on rahaasjad selgunud.

Kommunikatsioonist sissepoole... kuidas muutusest sissepoole räägitakse ja kui palju sellest räägitakse?

See kõik on veel nii kaugel. Aga ei, me ei räägi nii väga. Vot oleks see inimeste põhitöö... me ei võta seda kui muutust, me võtame seda kui mingisugust normaalset protsessi. Midagi, mis kulgeb lõpu poole, mis on hägune. Me ei võta seda kui mingisugust paradigma muutust.

Kust te üldse organisatsioonis infot saate?

Meil on Hoov, see on meie interneti sisekeskkond, seal on olemas kõik. Alates suurtest otsustest kuni kohalike teadeteneni on kõik seal. Seal on kogu siseinfo. Kui alguses kõik ei taibanud seda kasutada, see on olnud 2 aastat, siis nüüd on küll sellest üle saadud, et ikka vaadatakse sealt.

Ei ole sellist tunnet, et inimesteni info ei jõuaks?

Ei, seal on absoluutselt kõik olemas.

Oleme viimase küsimuseni jõudnud. Mõeldes selle peale, mis tulevik toob, mida Teie näete, mis on need sammud, mis tuleks teha, et see uue maja muutus läheks positiivselt?

Väga suurt tööd tuleb teha püsinäitusega. Maja majaks, küll ta valmis saab, aga kui me ei suuda sinna sisse teha niisugust atraktiivset sisu, siis on see maja ju ilma asjata ehitatud. See on see kõige olulisem. Kõik need raamatukogud, arhiivid, kõik need pedagoogilised programmid, teabekeskused, kõik see on põhiline, miks Eesti rahval seda vaja on. Et ta oleks alates nendest inimestest, kes ei tea midagi meie maa keelest ja kultuurist kuni Tartu ülikooli professoriteni, et nendele kõigile oleks see koht, kust saada oma tera kätte. Et me suudaksime mängida selle Eesti kultuuri huvitavaks, kõik need seosed, mis siin on. Juba see on erakordne, et me ei tule minevikust kaasaega, vaid meie ehitame selle üles hoopis vastupidi, et see kõik kahaneb, et asjad kaovad, see on täiesti teistpidi kontseptsioon. Väljakutse on kohutavalt suur. Jah. Ja aega on vähe, selles mõttes vähe, et kui tuleb otsus, et seda ei tule, siis tuleb nutt ja hala ja igaüks hakkab ma-ei-tea-mida tegema. Selles suhtes on praegused hetked väga huvitavad, et varsti saab teada, kuidas edasi. Meie tulek oli küll alguses negatiivne, mina igal pool rääkisin, miks mulle see maja meeldib. Aga Krista Aru ütles, et tema valik see polnud, see oli ikka halb... aga nüüd on see nagu üle läinud. Rahvas on suhteliselt ootaval seisukohal ja kui nüüd hakkab juhtuma ja kui midagi toimub, siis sellised asjad on väga head, nagu see tuleskulptuuride tegemine Raadil - see oli väga hea promo.

Lisa 3.11 Silver Bohl

Silver Bohl, turundusspetsialist, 02.07.2010 Tartus

Mis muutused hetkel ERMis on toimumas?

Eee, hetkel ongi selles suunas muutused, eksole, et tehakse ettevalmistusi uue maja tulekuks. Mis tähendabki seda, et uue maja protsess ei alga siis, kui maja valmis on, vaid valmistatakse kõiki meid mõtlema, niiöelda ennast tundma juba uues majas. Alustatakse turunduskampaaniat, mida me praegu välja töötame. Ja mida meie direktor alati ütleb, et püüdke ennast mõelda, et te olete selles suures majas, eksju, siis on hoopis teistmoodi - teistmoodi see elu ja töö korraldamine. Muutuste koha pealt veel ...ilmselt on muutuseks ka see, mida mina saan öelda, üldse kogu turunduspoole sissetulek. Kaks aastat tagasi, kui mina tööle tulín ei olnudki muuseumil turundusosakonda. Algul kõik nagu võõristasid, et mis see nüüd siis on, et müüme muuseumi maha või mis me nüüd teeme sellega. Aga tundub, et siin nüüd paari aastaga on hakatud sõbralikult suhtuma ja selles suhtes muutuse osakaal on järjest suurem, et nüüd juba kõik tulevad ja tahavad oma tööd siduda turundusega. Rohkemat vast ei oskagi praegu öelda.

Kui palju digitaliseerimine täna teema on?

Me siseringis seda ei peagi suureks muutuseks, see on nagu loomulik asjade käik, et kõik peabki selles mõttes ajaga kaasas käima ja meie teeme seda, kõik need masinad mis meil on, me teeme seda päris heal tasemel. Meie jaoks on see. Ma ei tea, kas see on hea, et see on muutunud meie jaoks igapäevaseks asjaks või mitte, aga selles mõttes väljastpoolt tingitud küll, et kogud digitaliseeritakse. Sa saad veebist kätte need asjad. Selles suhtes on see muutus.

Aga Teie seda igapäeva töös ei tunneta?

Ei tunneta, ta hetkel ei muuda midagi, kuna digitaliseerimine on vaja viia lõpuni ja siis me saame sellega minna lõpuni. Kuna me tellime praegu uut veebi jne, siis me saame selle tuua ka avalikkuse ette. Sügisel hakkab meil tööle vaipade veebileht, kus on digitaliseeritud vaibad. Me loodame, et sellest saab hea hitt mustri tagaajajatele jne.

Aga kuidas organisatsiooni visioon on muutunud seoses nende muutustega?

Jaa...jaa, kindlasti, tegelikult on tunda seda, et kõik püüavad võtta midagi suuremat ette. See maja asi pole ju hetkel sada protsenti kindel, kas see tuleb, aga tänu sellele kogu elevusele, mis

selle ümber on olnud, suur töö, mis on tehtud, see on pannud ka töötajaid selles suhtes mõtlema suuremalt. Tükk aega tehakse uut püsinäitust, sinna juurde käivad uurimistööd. Igas osakonnas on seda tunda, et mõeldakse suuremalt.

Palju see organisatsiooni on muutnud?

Inimesed on jäänud tegelikult inimesteks. Toimunud on väiksemaid struktuurimuutusi, et ega ta otsestelt ERMi ei ole muutnud, et ei oskakski midagi niimoodi välja tuua. Võibolla ma sellepärast ei oskagi vastata, et ma olen ERMis ainult 2 aastat töötanud.

Millised on seni olnud kõige suuremad muutused?

Ma ei oskagi välja tuua mingeid muutusi, võrdlusperiood peaks olema selleks pikem. Ma ise tulin tööle väga huvitaval ajal, siis kui muuseumil oli juubeliaasta. Et kogu selle juubeliaasta ümber oli nii palju kära heas mõttes, ütlesid ka kõik vanad olijad, et see oli nende jaoks mingis mõttes uus hingamine. Üritusi oli mitu korda rohkem kui vanasti, see on kandunud ka siia aastas, kus ei ole juubeliaasta ja ma loodan, et see jääbki niimoodi. Ürituste poole pealt on olnud elavnemine

Kuidas inimesed kaasa on läinud?

Kindlasti on kaasa läinud, et see on nii, et kui teed rohkem, siis ka jõud rohkem. Negatiivset vastuseisu küll pole täheldanud. Tegelikult on meil muuseumis töötajupuudus, samas keegi ka ei kurda otseselt. Selles suhtes on inimesed hästi kaasa läinud.

Milliseid hirme või kartusi seoses uude majja minekuga on inimestel olnud? Mida olete märganud?

Võib-olla kardavad inimesed ikkagi seda, et ei ole see enam selline muuseum tema traditsioonilises mõttes, et ta muutubki meelelahutuskeskuses. Võib-olla see võib kellelegi muret valmistada. Minule see isiklikult küll ei ole nii, aga vanemate olijate seas võib see nii olla. Aga seoses uude majja kolimisega ma ei tea, et oleks muutuste ees kartusi. Pigem kõik ikkagi väga tahavad seda. Pigem on praegu ikkagi see, kas me saame selle või ei saa. Ei oska midagi rohkem täheldada.

Millised on ootused uue maja suhtes?

See on väga lihtne vastus. Esmane asi, mida oodatakse, on ruum ja avarus. Sest praegu kui meie peamaja kogudes on hästi kitsas, siis oodatakse ruumi. Milleks me siin üldse oleme... kogume, et neid asju ilusti ja hästi säilitada ja siis rahvale tagasi näidata. See avarus ja teine asi on see, mis on ka oluline, tahetakse saada rohkem ühiseks pereks. Praegu oleme me hästi

erinevates kohtades. Tartu linnas neli erinevat kohta, pluss filiaal Heimtalis. Me oleme üks muuseum, aga me asume erinevates kohtades. Vahepeal on see olnud isegi problemaatiline. Ühe katuse alla saamine muudab asjad lihtsamaks.

Mida ühiskond ootab ERMilt uues majas?

Ma arvan, et Eesti rahvas ootab, et MASU ajal ei kaasneks sellega tohutud kulud ja läbikukkumine mingis mõttes, aga ütleme sisu poolest hea nurga alt oodatakse seda sama rahvakultuuri saamist. Kui sa lähed muuseumi, siis sa saad selle noosi niiöelda kätte. Ja kindlasti ma arvan, et ei taheta sellist muuseumi, mis on traditsiooniliselt nõuka ajast jäänud, et muuseum on selline tolmunen ja asjad seisavad. Et midagi sellist toredat, kus on perega hea olla. Konkurent oleks supermarket. Pigem ta läheb perega muuseumisse sel päeval kui läheb käib Lõunakeskuses ringi, eksju. Midagi sellist.

Kuivõrd kommunikatsioon seda toetab?

Mina tegelen sellega, et ma püüan luua sellist ühistegevuse õhkkonda. Kuna mulle endale meeldib väga sporti teha, siis ma olen mõelnud, et võiks muuseumitöötajad sporti panna tegema. Selles mõttes sisekliima parandamiseks on taolised ettevõtmised väga hea. Toon näitena, et me kutsusime eelmisel aastal, endale külla Soomest kolleegid Tampereist ja pidasime nende vastu jalgpallimatši. Alguses inimesed väga entusiastlikud ei olnud, pärast aga tuldi minu juurde ja küsiti, millal me hakkame trenni tegema. Meil nüüd ongi asjad nii kaugel, et septembris läheme ise Soome ja siis on rematš. Eks ma vahepeal tegelen sellega otseselt ka, kui kommunikatsioonijuht on puhkusel, siis ma asendan teda.

Mis kanalitest inimesed infot saavad?

Meil on oma siseveeb. Kui inimene hommikul tööle tuleb ja arvuti sisse lülitab, tuleb lahti siseveeb Hoov, kus on meie enda uudised, kellel on sünnipäev, seal on arutelu võimalused, see on põhiline koht, kust toimub sisekommunikatsioon. Kõik uudised leiab sealt.

Kes on peamised kõnelejad muutuste teemal?

Kõige suurem on ikkagi meie direktor, kes seda uue maja tulekut on siiani juhtinud kõige otsesemalt, tema on ikkagi see sütitaja, kes peab meile kõnet, mitte selles mõttes, et ta kuskilt kõrgelt seda teeks, aga selles mõttes, et ta oskab väga hästi töötajatega suhelda üks ühele. Just tema eelkõige. Mina olen iga paari kuu tagant tema kabinetis, arutame, räägime läbi erinevaid asju. Lisaks ka üksuste juhid on need, kes seda teevad. Ma ei saagi öelda, et oleks väga suur vahe, et keegi rohkem või vähem seda teeb. Kindlasti rohkem teeb seda direktor, kes peabki

seda tegema, aga üldiselt kõik püüavadki selle muutusega ennast kaasa mõelda, et selles mõttes on asjad küllaltki hästi edenenud.

Milline on organisatsiooni informeeritus muutustest?

Selle koha pealt ei ole probleeme. Mis vahepeal valmistab probleeme on erinevad majad. Kõigile ei jõua koheselt info suusõnaliselt. Me oleme püüdnud Hoovi panna kõik info, mida on vaja. Et kui see käivitus, see käivitus siis, kui mina tööle tulin. Alguses see väga populaarne ei olnud, keegi väga ei uskunud, et seda vaja on, et räägid pigem inimese endaga. Praegu on ikka väga hea, et see on olemas.

Mis etapid nüüd turundusliku poole pealt tulemas on?

See on päris keeruline seis hetkel, eee, hetkel, hetkel võib öelda, et uue hoonega seoses meil on tulekul uus veeb, mis on vaheversioon. Kui nelja aasta pärast saab uus maja valmis tuleb päris uus. Kuna meie praegune veebi variant on 8 aastat vana, sisuhaldus ei kannata üldse kriitikat, me teeme selle uuenduskuuri ja ühtlasi seoses sellega tuleb uue hoone promoteeb, mis on eraldi veeb, et see on meie turunduskampaania üks algustest. Aga turundusplaaniga on töö veel ees. Me nüüd saime kaardistatud turundusvajaduse, mille järgi on vaja hakata tegema tööplaani, et mis me vajame järgmiseks aastaks samal ajal oleks saavutatud. Kuskil siin sügise alguseks peaks midagi olema juba tekkinud selles osas. Siiski veel ootame lõplikku jah-sõna. Selle taga töö ei seisagi. Kui see jah-sõna tuleb, lähevad tuurid kõvasti üles. See teade peaks tulema sügise alguses Euroopa Liidult, kas antakse raha või mitte.

Mis on suurimad väljakutsed ERMi jaoks muutustega lõpuni edukalt hakkamasaamiseks?

Minu jaoks on suurimaks väljakutseks see, kuidas see projekt Eesti rahvale ära kommunikeerida, et on ju alati ilmselt selliste projektide puhul kahtlejaid, et milleks seda ikkagi vaja on, milleks seda raha sinna panna, eriti selle majandussurutise ajal. Minu isiklik arvamus on see, et see on Eesti rahva auküsimus, sest ei ole ju saja aasta jooksul suudetud muuseumile maja ehitada. Mitu korda on seda tahetud teha, ei ole õnnestunud. Selle asja võiks lõpuni viia ka sellepärast praegu, et praegu on odavam ehitada, kui ehitada seda hiljem seoses majandussurutisega. Üks asi on see, et inimestele selle tähtsust selgitada, mitte et mõtet peale neile suruda, et muuseumihoonet teisalt on vaja ka sellepärast, et teda ONGI vaja, kuhugi neid asju panna. Ma arvan, et kui küsida inimestelt, kas nad 50 aasta pärast tahaksid näha neid samu Muhu seelikuid, et oma lastele näidata, siis kõik vastaksid "jah". Just, et seda muuseumi

on vaja, mitte et me ehitame endale uhke hoone, et seal on väga tugev sisu taga. Ja et seda sisu atraktiivselt näidata, mitte maha müüa. Et selle tähtsust inimestele selgitada, see on kõige suurem väljakutse, mis ma arvan, mis ees on. Aga jah, ma arvan, et see on täiesti võimalik seda teha. Praegu soosib seda ju ka üldine rahvuslike mustrite populaarsus, mis sai suurema tõuke laulupeost. Jah, tuntakse heas mõttes rahvuslikku ärevust, selles suhtes on hea taustsüsteem. Toon ühe hea näite. Helistas mulle EPLi ajakirjanik, kes tegi lugu rahvusmustrite kasutamisest ja ta arvas, et seda lugu ei saa teha ilma ERMi kommentaarita. Mis on väga meeldiv, et tajutakse, et ERM ongi see koht, kust need teadmised tulevad. Üha rohkem võiks kõik nii arvata. Muuseum peab muutuma Eesti visiitkaardiks, mitte Lõuna-Eesti visiitkaardiks. Et seda teatakse Baltikumis ja tegelikult ilma et see oleks utopia, me teeme ju seda kõigi jaoks, kogu maailma jaoks. Nii laialt sõnastades aga tööplaani (*toim. turunduse tööplaani*) teha ei saa. Põhilisteks küllastajateks me ootame alguses kindlasti neid, kes tahavad uudistada maja ennast. Ütleme nii et siseturistid on need, kellele me tahaks pidevalt pakkuda midagi uut, mille pärast muuseumisse tulla, et muuseum oleks ajaveetmise koht, mitte et käid korra 10 aasta jooksul ja vaatad ära. Aga meie eesmärk on pakkuda välituristidele kohta, kus peab ära käima, muidu ei ole mõtet ehitada nii suurt. Selles osas on kindel mõtteviis kõigil meil muuseumis, et kui me selle ehitame, siis oleks tal idee suurem lisaks otsesele vajadusele.

Lisa 3.12 Töötaja

Töötaja, 02.07.2010 Tartus

Millised muutused on hetkel ERMis toimumas?

Uue maja ootus on küll selline ootus. Käib uue näituse ettevalmistamine ja kõik need projekteerimised. Kõik me pidime oma ruume läbi kaaluma ja sisustust läbi mõtlema.

Kuidas Teie selles kaasa rääkisite?

Oma osakonna siseselt küll, et mis siis sinna peaks saama

Mis on Teie arvates nende muutuste eesmärk?

... Ei oska.

Pigem on see lihtsalt teise keskkonda minek ja oma töö läbi mõtestamine?

Minu jaoks oli see pigem projekteerimisfaasis oma ruumide läbi mõtlemine. Praegu on see etapp läbi ja me teeme oma tavalist tööd. Enam aktiivselt ei osale.

Kuidas ülejäänud organisatsioon muutustega kokku puutub?

Eelkõige muidugi need, kes uue püsinäitusega kokku puutuvad.

Millised muutused on üldse varem ERMis aset leidnud?

Eks ikka direktori vahetusega tulevad muutused. Igaüks toob oma mõtted, tahtmised ja soovid kaasa.

Kuidas inimesed on kaasa läinud varasemate muutustega?

Mis neil üle jääb. Peavad minema kaasa, kui nad tahavad edasi töötada.

Oskate te tuua välja eristuvaid grupe organisatsioonis: muutuste eestvedajaid, kohanejaid jne?

Kindlasti selle muutuse eesotsas on ikkagi juhtkond, teiseks ERMi inimesed, kes vastutavad selle eest, et asjad käima läheks. Lisaks teadurite pool, kes seda näitust koostavad.

Kuivõrd esineb üldse vastuseisu muutustele?

No vastuseisu uuele majale kindlasti ei ole, sest seda ootavad kõik. Praegused töötingimused on niivõrd kitsad, et see takistab. Eks ta mõnes mõttes muudab neid suhteid keerulisemaks, lisab on kohustusi juurde. Ja vahel nagu ei tea, kes mida peab tegema. Kas see on tema kohustus. Siis on see kohustuse ühe pealt teise peale veeretamine, kes selle vastutuse siis lõpuks võtab.

Milline on üldse juhtide roll nende muutuste elluviimisel?

Krista roll on olnud arhitektidega suhtlemine, et õigeaks ajaks oleks asjad tehtud. Tal on väga suur osa koordineerimisel, et kõik toimiks ja tema alluvad õigeaks ajaks kõik asjad ära teeksid.

Mainisite ruumipuudust, aga millised on veel ootused seoses uue majaga?

Kindlasti see, et paremini rahvale tutvustada Eesti rahvakultuuri, et ta oleks üks kompleks. Praegu on takistuseks see, et on erinevad majad. Erinevate majade vahel liikumine on raskem.

Milliseks muutub ERMi roll ühiskonnas pärast uue maja tulekut?

Ma arvan, et see põhiroll jääb ikka samaks, aga võibolla muutub natuke rohkem nähtavamaks. Et ERMi tutvustamine ja muidugi, mis ma enne ära unustasin, ka hoidmine, sest praegustes tingimustes on väga raske varasid hoida. Uus maja pakub selleks palju paremaid võimalusi. Ma arvan, et tulevikus on uus maja ikka rohkem nähtav, kui inimesed võtavad selle koha omaks ja hakkavad seal rohkem käima. Kui nad lähevad sinna, siis sinna on neil lihtsam minna.

Mis Teie arvates on inimeste suurimad hirmud seoses uue majaga, kui neid on?

Vast see ikkagi, et kuidas see ... et kuidas me oleme Kumus käinud vaatamas. Et uus muuseum saab valmis, see kõik on kena, aga seal on selliseid asju, mis ei toimi nii nagu loodeti. Kas ei ole see sisustus või on eksploatatsioonikulud väga suured. Ja kas hakkavad hoidlate ventilatsioonisüsteemid õigesti tööle, kas ehitaja suudab kindlustada, et kõik toimiks nii nagu meie loodame.

Kui palju Teid mõjutab kogude digiteerimine?

Päris otseselt see mind ei puuduta, meie töö sellest väga ei muutu, see on rohkem suunatud küllastajatele ja uurijatele, et neile oleks info paremini kättesaadav läbi arvuti. Et inimestel oleks lihtsam infot kätte saada, see on suunatud Eesti rahvakunsti populariseerimisele.

Kust Teie saate infot muutuste kohta?

Juhtkonna koosolekutelt, üldkoosolekutelt

Kas infot on piisavalt?

Ma arvan küll, et on piisavalt. Alati on ju võimalus, kui tahtmist on juurde küsida. Selles suhtes mingit salastatust ei ole.

Mis Teie arvates peaks veel tegema, et muutus edukalt lõpuni läheks?

Ma ei oskagi öelda, võib-olla rohkem informeerida inimesi asjade toimimisest. Ega tavatöötaja väga mõjutada ei saa. Pigem see käib ikka läbi juhtkonna. Ja ilmselt, mis väga oluline on, et

muuseum avalikkust informeeriks ja räägiks sellest, et seda maja on vaja. Sest praegu on see raha küsimus ikkagi lahtine. Muidugi kõik väga tahavad, aga see ju ei sõltu meist, kas see otsus tuleb või ei tule. Seda just, et vajadust teadvustataks, et seda maja on ikka väga vaja. Praegu on ikkagi tunduvalt kaugemale jõutud sellega kui kunagi varem.

Lisa 3.13 Ülle Jäe, Kristel Rattus

Ülle Jäe, koguhoidja; Kristel Rattus, juhtteadur, 06.07.2010 ERMi välitöödel Pagaril

Millised muutused on hetkel ERMis toimumas?

Ülle Jäe: Hoidlas vesi tungib üles, maja laguneb, näiteks hoidla asukoht muutus.

Kristel Rattus: Inimesed tulevad ja lähevad, jälle muutub kõik. Personalivahetust on kogu aeg olnud. Naised lähevad lapsepuhkusele ja nendele tulevad asendajad, lahkutakse teistesse linnadesse, teistesse ametitesse. Struktuur on muutunud viimastel aastatel, aga mina ei ole pädev sellest rääkima, lihtsalt tean, et meil on tekkinud mõningaid uusi töökohti: omakultuuride osakond ja postimuuseum.

Ülle Jäe: Noored, kes tulevad suure hurraaga leiavad, et see koht ei sobigi neile.

Rääkige palun, mida kujutab endast omakultuuride osakond?

Kristel Rattus: On tegemist uue osakonnaga, mis praktiliselt alustab tööd juba kohe, üksusena on ta moodustatud, nüüd komplekteeritakse ametikohti. Jah hakkab tööle uus osakond uue nelja ametikohaga seniiolematutes ülesannetes. Mida see muutus meile kaasa toob, seda me alles saame näha, seda me veel ei tea.

Mida sellelt oodatakse?

Kristel Rattus: See on rohkem maakonnamuuseumide teema, see ootus on pigem sealt poolt. See osakond ei ole veel tööd alustanud, meil nendega veel mingeid reaalseid suhteid kujunenud ei ole tööalaselt. Selles mõttes on raske rääkida asjast, mida veel olemas ei ole.

Ülle Jäe: Nii palju on, et muuseumidega suheldes me kogude poole pealt peame olema kogu aeg eeskujuks, aga nüüd võibolla veel eriti peame seda olema. Kuidas laenutus ja dokumentatsioon käib, kuidas me inimesed fondidesse laseme ja põhjendame teistele. Igal muuseumil on need süsteemid tegelikult erinevad, see nüüd ühtlustub.

Kristel Rattus: Kas me oleme valmis selleks, et tuleb palju inimesi, tuleb palju vastata, tuleb palju suhelda ja olla valmis asjadeks, millega me pole varem kokku puutunud. Kui enne see nõuandmine toimus ka, siis see ei olnud kohustus. Nüüd saab sellest kohustus, arvatavasti.

Kuivõrd uue maja tulek teie tööd mõjutab?

Kristel Rattus: No kogu aeg mõjutab

Ülle Jäe: No uusi maju on minul tulnud juba. Raadile hoidlate kolimine on käinud mitu aastat alates Raadile kolimisest, mis on kestnud juba pea 10 aastat. Need asjad jäävad sinna, aga see töö on kestnud kogu aeg. Ja kui tuleb uus maja, siis ma hakkan jälle kolima, muudkui kolin ja kolin ja jäängi kolima.

Kristel Rattus: Minul näiteks on uue majaga seotud töökoht - juhtteaduri koht, mis on vahel täidetud ja vahel täitmata. Kui on mingi projekt, siis see täidetakse. Ja mina tegelengi uue püsinäituse projektiga, olen selle projektijuht. Ja kui see projekt läbi saab, siis ma ei ole enam selle koha peal. Ei, ma ei kaota tööd, aga siis ma pole enam juhtteadur.

Mis on välisest keskkonnas tingitud muutused?

Kristel Rattus: Jah me rääkisime, kuidas meil maja laguneb, kuidas sadevesi sisse jookseb.

Ülle Jäe: Vundamendist tuleb läbi ja eks ta seenetab igast otsast see maja.

Pigem pidasin silmas sotsiaalse keskkonna muutusi.

Kristel Rattus: Meie maja ülesanne on pakkuda inimestele näitusi, igasuguseid väljaandeid, korraldada konverentse, üritusi, filmiõhtuid. Selge on see, et me iga asja puhul arvestame sihtrühmaga. Iga asi, mis sünnib, on uus tervik ja seda kokku pannes alati arvestatakse sellega, kellele see on mõeldud. See on meie jaoks pidev dialoog ühiskonnaga, me kogu aeg katsetame mingisuguseid võimalusi. Näiteks üks projekt, mis meil praegu käib. Kevadel toimus näituse ideede konkurss, mis oli suunatud tavalistele inimesele, mitte muuseumi inimestele, et nad tuleksid oma näituse ideedega ja kõik inimesed hääletavad ja tehakse näitus üks ERMi esemete põhjal ja teine nende inimeste endi põhjal. See on lihtalt üks näide sellest, kuidas me arvestame ühiskonnaga. Läheb võibolla detailseks, aga ütleme, et kui mingeid näitusi kokku pannakse siis pedagoogilised programmid, mis sinna luuakse, küllalt täpselt arvestatakse, kes on sihtgrupp, kellele neid tehakse ja noh igasugused väljaanded sama moodi.

Mis on üldine eesmärk, millest te juhindute seda tehes.

Kristel Rattus: No põhikirjalistest eesmärkidest

Kuidas on muutunud visioon, kuidas te seda tunnetate oma igapäeva töös?

Kristel Rattus: Konkreetselt meie töös ei muutu midagi, on olemas tegevused, mida me teeme, need jäävad samaks, aga milline on nende tegevuste eesmärk, see dialoogi küsimus ühiskonnaga, see on muutunud. Kogu aeg ju kõik institutsioonid tegelevad oma identiteedi loomisega. ERM täpselt sama moodi. Selline üldine visioon tuleneb sellest,

Ülle Jäe: Absoluutselt, tegevustes ei muutu midagi, aga me saame seda pakkuda kui teenust kogude poole pealt. Kuidas me käime ajaga kaasas. Näiteks kui oli laulupidu tulemas eelmine aasta, siis oli hullumaja, sest kõik tahtsid oma riideid ja meil oli tuba uurijaid täis. Tahaks tulla 10 inimest, aga mahub 3 laua taha tööd tegema. Tulevikus on ehk lootust, et mahub rohkem laua taha tegema. Kui oli kevadine aeg ja kunstikoolid tegid oma praktikaid, nad olid nädal aega ja ükski uurija ei saanud tulla, sest ta lihtsalt poleks mahtunud. Näitusemajas võibolla oleks ruumi, aga me ei saa oma seelikute ja vöödega niimoodi riputades mööda tänavaid joosta.

Kristel Rattus: Näitusesaale saab olema rohkem, sinna saab panna erinevaid näitusi välja, lugemissaal on suurem, kõik on ühes kohas koos. Selles mõttes materiaalne baas saab olema parem, mille tõttu saab ka pakutav teenus olla parem. Selles suhtes Ülle hoiab oma kogu ikka edasi nii nagu seni. Mina täpselt sama moodi kirjutan artiklid, pean ettekandeid, koostan näitusi, selles mõttes ei muutu mitte midagi. Need on konkreetsed tegevused.

Aga identiteedi muutus, millest te enne rääkisite?

Kristel Rattus: Ma võingi sellest rääkima jääda. Kui ma ütlen viis asja, siis see pole üldse ammendav. Näiteks see, et muuseumid ja mitte ainult Eestis vaid ka mujal .. muuseumide ajaloos on olnud kolm suuremat identiteedi muutuse momenti ja üks nendest on praegu. Seal on hästi palju komponente. Muuseumid on muutunud kuraatorikesksest muuseumist pigem selliseks sotsiaalse dialoogi keskseks. Sellel skaalal on ka erinevad otsad ja arvamused. On muuseume, kes leiavad, et ainult ühiskonna nõudlus ongi nende olemasolu põhjendus ja nad peavadki tegema täpselt nii nagu meid ülalpidav kogukond tahab. Ja on teisi, kes ütlevad, et me peame toetuma sellele teadmisele, mis on institutsiooni sees aastate jooksul kogutud. Ja üks institutsiooni sees paiknevad ka inimesed skaala ühest otsast teise. Aga mõte on selles, et see idee, et muuseum liigub koguvalt ja oma esemeid uurivalt institutsioonist selliseks, kes avab ennast rohkem ühiskonnale. Kõik me tahame, et inimesed tuleksid muuseumisse, aga et inimesed tuleksid ja pakuksid midagi omalt poolt ja tuleksid ja ütleksid, mis suhe neil nende esemetega on. Kui me kogume, siis me ei kogu sellepärast, et meile miskit meeldib, vaid sellepärast, et kogumine on kogukonnas mingisuguses kontekstis olnud väga oluline.

Ülle Jäe: Legend teeb eseme.

Kristel Rattus: Ja vastupidi ka. See väärtuse määratleja on aina rohkem muuseumist väljaspool. Selline museaali ja museoloogilise tegevuse laiemas plaanis üleüldse muuseumi

tegevuse määratlemine, selle väärtuse määratlemine on aina rohkem muuseumist väljas. Meil ei ole see nüüd päris niimoodi. Me oleme olnud Eesti kontekstis suhteliselt avatud, aga mitte nagu väga-väga äärmuslikult. Me püüame leida tasakaalu nende kahe poole vahel. Midagi väga olulist oli, mida ma tahtsin sellega seoses öelda...aga mul praegu läks meelest ära... nojah... jaa, ja meie omavahelistes vestlustes kasutatakse kultuurimaja mõistet, selles mõttes, et muuseum peaks olema nagu kultuurimaja heas mõttes, et ta on avatud inimestele ja inimesed tulevad sinna ja teevad seal isekeskis midagi, aga on olemas tugev museoloogiline baas, mis on ajaga tekkinud, mida uuesti interpreteerides saab luua uusi väärtusi. Kui nüüd rääkida ERMist, mis on hästi paljude huvisuundadega, pika ajalooaga, hästi mitmekesiste kogudega, põhimõtteliselt ta peaks olema nagu esindusmuuseum oma põhikirjaliste eesmärkide poolest, esindav terve Eesti kohta. Meie visioon on see, et olla nagu kohtumispaik erinevatele kultuurilistele sotsiaalsetele rühmadele, anda sõna erinevatele gruppidele, see on nagu see visioonivärk.

Kuivõrd seda on üle organisatsiooni teadvustatud?

Ülle Jäe: Ma olen Kristeliga absoluutselt nõus, aga kogudes, need muutused paistavad kergesti silma. Erinevatel aegadel, ... mina olen üle 20 aasta töötanud muuseumis ja erinevatel aegadel on need suunad olnud erinevad. Näiteks, kui palju inimesi lastakse kogudesse. Nad tahaksid seal pimedas ja vaikselt olla, et keegi nende poole ei hingaks. Aga võib-olla 100 aasta pärast tuleb keegi, kes oskab neid paremini kasutada, kuni selleni, et hakatakse fondidesse korraldama ekskursioone. Ütleme, et näitusemaja ja teadurid tahaksid kõike kogu aeg välja panna, aga kogujad tahaksid varjata. See on erinev organisatsioonides, kui palju me lubame kasutada ja kui palju me tahame ja oskame.

Kristel Rattus: See ongi see tasakaalu leidmine avatuse ja konservatiivsuse vahel. Jätkusuutlikkus on see, mida me peame tagama. Mõlemat pidi, et esemed ei kaoks ega häviks ja teisest küljest ka see, et see kogukond, kellele need esemed kõnekad on, et see edasi eksisteeriks,

Ülle Jäe: Et ei kaoks huvi nende vastu. Kui keegi ei tea, et meil midagi on, siis keegi ei tahagi neid enam näha ega kuulda ega tunnegi huvi. See on selline väga lihtne näide sellest.

Kuivõrd see avatumaks muutumine järgib organisatsiooni seniseid tõekspidamisi, kui palju see organisatsiooni kultuuri muudab või on muutmas?

Kristel Rattus: Need väärtused ei muutu üle öö, need muutuvad aja jooksul. Kui sa oled selle sees, siis on väga raske niimoodi hinnata, et millega võrreldes oleme muutunud avatumaks, millise hetkega?

Ülle Jäe: Puhtalt oma kogude tagasiandmine inimestele. Me ei pea neid kogusid välja tooma. Tänapäeva tehnikaga on seelikumuster nüüd ka arvutis nähtav, kõik vaibad on meil sees.

Kristel Rattus: Digiteerimine on jah viimasel ajal.

Ülle Jäe: Mis annab hästi palju tagasi, et kui kellegi on seda originaali väga-väga vaja, siis ta saab selle kätte. Aga, kes tahab praktikandina vaadata, praktikant mitte halvast mõtte, aga lihtsamaks koolitöök või referaadiks, ei pea me väärtuslikke originaale välja tooma.

Kristel Rattus: Minul tekkis seos selle mõtteviisimuutusega, sellepärast ma sattusin segadusse. Nii raske on öelda, millal hakkas mõtteviisi muutuma, olles ise selle sees. Ma ei tea, millal see hakkas niimoodi muutuma.

Ülle Jäe: Vanemaks saades muutume ka ise küpsemaks.

Kristel Rattus: See tuleb ju kogemusega ka, vaatad, kas töötab või ei tööta. Mõni asi on võib-olla õudselt vahva ja annab positiivset tagasisidet ja mõni asi ei tööta üldse ja sellest tahad loobuda. Kindlasti ma arvan, et pikemas plaanis saab rääkida sellistest epohhidest küll, et oli meil nõuka aeg ja oli meil Petersoni aeg. Siis oli meil ühtemoodi ja siis kui oli Plaadi valitsusaeg oli teistmoodi ja Lukase ajal kolmandat moodi. Mina olen liiga vähe töötanud ERMis ja ma ei oska selle kohta midagi öelda.

Ülle Jäe: Lihtsalt see, et sisekorrad on muutunud ja kontrollid. Kui oli see, et kontrolliti, kes kus kellaajal kuskil viibis, siis oli see ka muuseumis.

Kristel Rattus: Ilmselt enne uue maja projekti... ma räägin nüüd teadusosakonna vaatevinklist, oli ERM palju rohkem selline elevandiluust tornike, kus tehti lihtsalt teadust, aga noh tähendab, et oli ka neid inimesi, kes tegid näitusi ka teadusosakonnas, aga tegelesid ikkagi küllalt palju endale huvi pakkuvate projektidega. Aga selle uue majaga seoses on meil sihipärane uue maja arendamine, ettevalmistamine.

Ülle Jäe: Krista teab ajakirjanduse jõudu. Tema ongi see, kes ütleb, et me peame olema nähtavad. Iga ürituse kohta tuleb välja saata pressiteade, varem nagu seda pole olnud. Väga kõvasti on see just Krista ajal muutunud, et me oleme läinud avalikumaks. See lihtsalt langes uue majaga kokku. Kui mõni teine direktor oleks edasi olnud, kes iganes, ei oleks seda ajakirjandust igale poole tõmmatud. Krista lihtsalt teab ja tunneb seda. See on neljas võim.

Kristel Rattus: Selles mõttes jah, see on Krista isikuga seotud. Aga seda, kas see oleks ilma uue majata sama moodi olnud, seda ei tea. Krista tuli just sellel ajal tööle.

Ülle Jäe: Aga ma usun, et kindlasti on seda rohkem, kui mõne teise ajal.

Millised on olnud suuremad muutused ERMis ajas tagasi vaadates?

Kristel Rattus: Mina olen nüüd kuss selle koha pealt. Minu ERMis oleku aja suurim muutus on direktorivahetus, kui sellise suhteliselt vähe sekkuva natuke passiivse direktori asemele tuli energiline ja aktiivne organisatsiooni suunav direktor ja sellega seoses uus maja.

Ülle Jäe: Mina olen veel Petersoni-aegne naine. Päris kindlasti muuseum läks muutustesse siis, kui tuli Lukas direktoriks. Peterson ikka oli väga kaua olnud direktor, väga kindlakäeline, siis võibolla ei saanud sellest aru ja tõesti muuseumile elav, muuseumi omal moel esile sättiv, kellel oli väga tugev kogumispoliitika, mis hiljem soikus. Ühiskonnas toimuvad muutused seda kogumist vähendasid, ei saanud enam piiri taha sõita. Sellel ajal ei saanud sellest niivõrd aru, aga takkajärele tagasi vaadates, et sealt nii palju ära tuua, kui vähegi andis... kes seda siis oskas aimata, et kunagi enam ei saa. See muutus ja siis jah, need järgmised direktorid, nüüd jätame Krista välja, kes üsna palju muuseumi näitab. Teised ei ole olnud halvad, nad on olnud kenad inimesed, aga võibolla neil ei ole elus muuseum siis parasjagu nii tähtis olnud. Nad on olnud ka lühiajaliselt. Jaanus oli pikemalt, aga Tõnis läks kohe ära, oli paar aastat. Esimese püsinäituse saime siis tema ajal.

Kristel Rattus: See oli täiesti uskumatu, et ERMi sugusel muuseumil ei olnud püsinäitust, see oli siis 1994, mõnes mõttes, see oli nii elementaarne. Jumal tänatud, et Tõnis selle ära tegi. Meil lihtsalt see vana maja jäi väikseks, ruumid on väga palju muutunud, see muutus toimub kogu aeg. Kuna tööülesandeid tuleb järjest juurde ja on tehtud juurde uusi töökohti ja võetakse lihtsalt projektide kaudu tööle inimesi, et saaks valmis projektid, mis muidu valmis ei saa. Esemete digiteerimisprojekti, kus on vaja luua andmebaas, on meil näiteks tegema võetud töötuid, praktikante ja samamoodi intervjuude ümberkirjutamine. Nagu siin on massivälitööd, siis kõik need intervjuud on vaja ümber kirjutada ÜKT korras. Meil on kohti vaja, kogu aeg on selline töökohtade leiutamine ja väljamõtlemine. See maja on väike ja ebasobiv ja kogu aeg topitakse sinna sisse, otsitakse kohta nii asjadele kui inimestele.

Ülle Jäe: Ja siis kukub lagi sisse ja peab jälle kõik ümber tõstma

Kristel Rattus: See pole naljakas, see on tegelikult naljast kaugel.

Aga kuidas see inimesi mõjutanud on? Kuidas on neid muutusi vastu võetud?

Kristel Rattus: Kui on näiteks kogude päästmine, siis see kindlasti liidab meid kõiki üheks suureks pereks.

Ülle Jäe: Absoluutselt

Kristel Rattus: Ja kui mina olen istunud kahes erinevas kabinetis, siis see on võimaldanud mul olla teiste kolleegide vahetus läheduses, kus ma olen saanud rohkem tuttavaks. Praegu on minu kabinetis kolleeg hoopis teisest osakonnast ja kindlasti parandab see suhtlust kahe osakonna vahel. Saame asjadest kohe rääkida, kui me üksteist näeme. Raadile kolimine on ka üks, seal on tööruumid ja see on jällegi viinud kolleege kaugemale. See on paras logistika, erinevate kohtade vahel seiklemine.

Ülle Jäe: Mina olen üks nendest, kellel on laud mõlemas majas, nii Raadil kui siin. Kogud on peamiselt Raadi majas, aga esmane suhtlemine ja teenindus klientidega on Veski tänaval. Aga jah, pigem on need liitnud, kui varem oli esimese püsinäituse valmimine. Viimane nädal enne selle valmimist, me tegime seda kõik koos ja poole ööni ja keegi ei küsinud, et mis on kell ja ma pole täna veel süüa saanud ja kõik olid õnnelikud. Ja tõesti kõik tegidki. Hästi palju liitis see. Kellel on oma näitus, need inimesed teevad seda. Aga need kogudekatastroofid, loodusõnnetused ja nüüd arhiivikogumine – kui hüütakse maja peal, et tulge appi, siis on rahvas kohal ja keegi ei ütle, et mul on artikkel pooleli või ma pean selle või teise asja ära tegema ja üldse ma pean ära minema, sest mul tööpäev lõpeb. See hästi palju liidab, võibolla ise pole sellest aru saanud. Üks kolleeg, kes tuli meile tööle, küsisin pärast paari kuud, et kuidas siis on: tööst ei oska öelda, aga inimesed on lähedad. Ja ilmselt siis ongi. Teine noor inimene ütles, et hästi vahva on. Alguses kui ta tuli, ta pelgas, et ta peab hakkama nelja inimesega tuba jagama.

Kristel Rattus: Jah see seltskond, kes minuga püsinäitust teevad, on meeldivad üksteist toetavad inimesed.

Kuidas eristuvate gruppidega on?

Kristel Rattus: Intriige mina küll ei ole näinud

Ülle Jäe: Loomulikult on suur kollektiiv, palju naisi koos. Ikka aeg-ajalt tehakse nägusid selja taga. Võibolla keegi kunagi solvub millegi või kellegi peale, aga need on teistsugused asjad. Need ei ole organisatsiooniga seotud. Selliseid võimuvõitlusi ei ole nagu nähtud, et keegi kellelegi vastu töötaks või kaikkaid kodaratesse loobiks.

Millised on juhtide rollid muutuste eestvedamisel?

Kristel Rattus: Esimene juht on Krista, tema seisab ERMi inimeste ja välismaailma vahel nagu müür.

Ülle Jäe: Nagu väike Pariisi tank (naer)

Kristel Rattus: Ühest küljest tuleneb see Krista enda loomuomadustest. Ta on väga intensiivne, väga energiline, väga jõuline tegelane. Ta käib, teeb promo, *lobby*-tööd, suhtleb, seab, hoiab suurt pilti. ERMi positsioon Eestis ja Euroopas on see, mida ta hoiab.

Ülle Jäe: Ta teeb seda 8 päeva nädalas ja 25 tundi ööpäevas.

Kristel Rattus: Jah teebki ja teistpidi on tema see, kes mingit pidi leevendab ja võtab need väljastpoolt tulnud löögid enda peale. Paljud asjad, mis puudutavad ERMi, siis ta mingil hetkel pehmendab ja maandab need ära. Ja siis organisatsiooni sees on ülesanded delegeeritud. Nagu mulle on antud uue maja valmimisel vastutus mingi lõigu eest, näiteks neid inimesi on teisi veel, neid on palju.

Teil on kogu vastutus uue püsinäituse eest?

Kristel Rattus: Ei no kogu vastutus ei ole. Materiaalset vastutust ma näiteks ei kannan. Põhimõtteliselt minu asi on organiseerida Eesti kultuuriloo püsinäituse ettevalmistustööd, selle eest ma jah vastutan.

Mida ootate teie uuel majalt, mida ootab organisatsioon?

Kristel Rattus: Vot seda sama heas mõttes kultuurimaja ootangi, viljakat, mõnusat, vaimselt inspireerivat keskkonda, kus oleks ühte viisi hea olla nii külastajal kui töötajal.

Ülle Jäe: Siis kui kunagi aastaid tagasi püsinäituse töörühm alustas, siis ma olin seal ka, me sõnastasime oma eesmärgid. Mul on meeles slogan või loosung, et juba siis kui Sinu jalga puudutas esimest korda Eestimaa pinda sai Sinust osa Eesti kultuuriloost, nüüd tule siia majja ja leia see üles. Et täpselt see, et igale inimesele oleks võimalus sinna tulla ja ta leiaks enda seal. Ka välismaalased, et nad saaksid aru, mis see Eesti on. Sinna ei tule ainult Eesti näitus, sinna tuleb ka Soome-Ugri rahvaste näitus.

Milliseks peaks uue majaga muutuma ERMi roll ühiskonnas?

Kristel Rattus: No selliseks kohtumispaigaks. Ma ei ütle, et see on ERMi ametlik seisukoht, aga ta on suhteliselt ligilähedane sellele, aga sellises sõnastuses on ta minu isiklik arvamus.

Millised on uue majaga seotud põhilised hirmud?

Kristel Rattus: Et seda ei tule. Siiani on see veel küsimärgi all, lõplik otsus tuleb sügisel, siis me saame teada. Teine hirm on minu isiklik väga tugev hirm, et me ei jõua valmis. See töö, mis meile on antud, on väga suur ja aeg väga lühike. See on minu kõige suurem hirm.

Ülle Jäe: Mina olen selles suhtes optimist, et kui see raha tuleb ja valmis saab, siis saab kõik küpseks. Minul on kõige suurem hirm see, et kui ta ükskord valmis on ja me oleme sinna raha ja aega pannud, ja kui ta siis tööle ei hakka.

Kristel Rattus: Jah, see on ka suur hirm

Ülle Jäe: Et jah, tahtsime hästi, aga läks nii nagu alati. See on kõige suurem hirm.

See on nüüd teil isiklikult, aga mida teised tunnevad?

Ülle Jäe: Ma arvan, et kõigil on erinevad mõtted, me ei ole seda nüüd otseselt arutanud, et mis teised arvavad, eks siin mingite näituse punktide juures mõeldakse läbi, kas see asi hakkaks tööle ja maja tervikuna - et see liikumine hakkaks tööle. Kaasatud on ju grupijuhid ja giidid.

Kristel Rattus: See puudutab tõesti seda, mis jääb maja sisse. Aga see, mida me nii palju ei valitse, on see, et sinna maja juurde tuldaks. Siia puutub turundus, Eesti linnade tasemel, samuti ligipääsuteed, Euroopaga lennuühendused, maanteed, raudteed, see jääb meist välja.

Ülle Jäe: Mina pigem arvan, et kui on ikka kihvt koht, siis leitakse see ka pärapõrgust üles. Olgu ta kesklinnas asetsev klaasloss, kuhu kellelgi asja pole, siis ta jätab külmaks.

Kristel Rattus: Jah, ma olen nõus, et need mõlemad on ohud.

Ülle Jäe: Parkimiskoht peab olema olema.

Kristel Rattus: Ei, jah, kui me seda sisu välja ei kannu, siis on maged.

Milliste kanalite kaudu olulisemate muutuste kohta infot jagatakse?

Kristel Rattus: Ajakirjanduse, selles mõttes, et ERM ise on andnud pressikonverentse, intervjuusid. See on nagu mõlemalt poolt.

Kuidas sisemiselt seda infot on jagatud?

Kristel Rattus: Meil on olemas intranet ja meil on ka olemas toimivad asutuse üldkoosolekud. Meil on olnud Kristaga juttu sellest, teda on kritiseeritud selle eest, et miks ta peab neid vanamoodsaid üldkoosolekuid ... Teisest küljest ainult siseveebi kaudu .. on inimesi, kes on passiivsed ja on neid, kes tõstavad kätt ja küsivad ja kunagi pole vait. Need passiivsemad inimesed jäävad siseveebist küll täiesti kõrvale. Koosolekutel veel. See on mingil moel nagu selline rituaal ka, et see liidab inimesi. Kõik tulevad kokku, kõik näevad üksteise nägusid, kõik on ühes suures ruumis koos. Üks räägib ja teised küsivad.

Kes on peamised kõnelejad?

Kristel Rattus: See sõltub pigem inimese iseloomuomadustest kui ametikohtadest. Ülle on kindlasti üks suur kõneleja.

Ülle Jäe: Koosolekutel ma kindlasti ei ole suur kõneleja, ma mõtlen kaasa. See sõltub sellest, mis teema seal koosolekul on. Kui on selle ala inimesed, siis küll.

Mis te arvate, kuidas kogu organisatsioon on informeeritud muutustest?

Kristel Rattus: See sõltub mitmetest asjadest. Struktuuriliselt on asjad läbi mõeldud küll. On asjad, nagu kanalid – siseveeb, koosolekud, avatud juhatus, hetked ajas ja kohas, kus infot jagatakse. Aga muidugi see sõltub inimesest, kas ta tuleb kohale või ei, kuivõrd ta süveneb. Selliseid asju ei sa struktuuriliselt paika panna.

Ülle Jäe: Kes tahab, saab info kätte. Kes ei taha....

Kristel Rattus: Kes viitsib lugeda juhatuse protokolle, kes ei viitsi, see ei loe. Et kui ei saa aru, mis seal kirjas on, siis on enda probleem, ausalt öeldes.

Ülle Jäe: Mina tavaliselt küsin Evi käest, kas on midagi, mis meie tööd puudutab, mis parasjagu ei puuduta, siis ei ela sellesse sisse.

Mida tuleks teha, et muutus lõpuni edukalt läheks?

Kristel Rattus: Kõige kriitilisem on ressursinappus, nii tööjõu kui aja. Meil on õudselt palju ambitsioonikaid plaane ja raudu tules, aga reaalsus on see, et inimesed teevad praegu ilmselgelt liiga palju tööd.

Ülle Jäe: Jah, ma mõtlen, et rahanappus.

Kristel Rattus: Kasvõi see, et sa ei saa inimest tööle võtta, töö peab olema tehtud, aga raha ei ole, ja siis inimesed vehivad viimase vindi peal.

Ülle Jäe: Aga see jah, et kevadel oli muuseuminõukogu. Seal oli kiidetud, et muuseum on nähtav ja nii palju tööd on tehtud ja mina tunnen, et ma rebin ennast lõhki, et ma pean mitut asja korraga tegema, kolima, digiteerima - tööd on meeletult palju. Tekib selline killustatus.

Kristel Rattus: Paralleelselt on digiteerimine, külastajate teenindamine, teadlastel näituste ettevalmistamine, isiklik teadustöö, mida ka ju nõutakse, populariseerimistöö. Kõik need on paralleelselt. See on see kuulus *multi-tasking*, mida ma vihkan ja mida kogen omal nahal, et see ei ole efektiivne tegelikult.

Ülle Jäe: Jah, et pidevalt peab käima kuskil tulekahjut kustutamas. See on see, miks ma püsinäitusest välja astusin, ma lihtsalt ei jõua enam. Kui vaja on kogudest, siis ma olen olemas.

Kristel Rattus: Aga selles mõttes sa ikkagi oled, et kui me tuleme kogudesse, siis sa tuled ja annad nõu. Me alustasime selle uue püsinäituse tegemist hästi egalitaarselt. Et me kutsusime kohale kõik nagu Ülle. Päril alguses oli see 6 inimese töögrupp.

Ülle Jäe: Siis kui see minu kätte anti, oli mõte, et me ei taha välistada ühtegi head ideed, et ei ole ainult teadusosakond, et tuleks mujalt ka mõtteid. Ja mõned inimesed on jäänud. Muutus tuleb siis, kui seda raha ei tule, siis me peame hakkama mõtlema, kuidas edasi. Me oleme selle nimel töötanud 3 aastat. 2007. sügisest on seda oma mõttes ehitatud.