

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Organisatsiooni muutused  
Eesti Rahva Muuseumi näitel

Magistritöö

Elo Vörk

Juhendaja: Pille Pruulmann-Vengerfeldt, PhD  
Kaasjuhendaja: Agnes Aljas, MA

Tartu  
2010

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Uurimisobjekt .....	7
1.1. Eesti Rahva Muuseum uurimisobjektina.....	7
1.2 ERMi ajalugu.....	7
1.3 ERMi struktuur ja juhtimine .....	9
1.4 ERMi ülesanded.....	11
1.5 ERMi missioon, visioon ja eesmärgid.....	12
1.5.1 ERMi missioon.....	13
1.5.2 ERMi visioon .....	13
1.5.3 ERMi põhiväärtused .....	15
1.6 ERM-i muutus.....	16
1.6.1 ERMi hoone .....	16
1.6.2 ERM ja museoloogiline muutus.....	18
2. Teoreetilised lähtekohad.....	24
2.1 Organisatsiooni muutuste teooriad.....	24
2.2 Organisatsiooni muutused süsteemiteoorias.....	28
2.2.1 Süsteemiteooria mudelid.....	31
2.3 Organisatsioon kui sotsiaalselt konstrueeritud .....	37
2.4 Muutuse modernne, sümboolne ja postmodernne käsitlus.....	38
2.4.1 Sümboolne-interpretatiivne teooria.....	39
2.5 Muutuse tüübid .....	40
2.5.1 Radikaalne ja evolutsiooniline muutus.....	40
2.5.2 Planeeritud. ja planeerimata muutus.....	41
2.5.3 Episoodilised ja kestvad muutused.....	42
2.6 Muutuse juhtimine .....	42
2.6.1 Organisatsiooni liikmete rollid muutuse protsessis.....	44
2.6.2 Grupid muutuse mõjutajatena .....	44
2.6.3 Muutuse edu ja ebaedu faktorid .....	46
2.6.4 Kommunikatsiooni roll muutuse elluviimisel.....	48
2.6.5 Hirmud ja vastuhakk muutust takistavate teguritena.....	51
3. Uurimisprobleem .....	56
3.1 Uurimisküsimused.....	56
4. Metoodika.....	57
4.1 Kvalitatiivne semistruktureeritud intervjuu.....	57
4.1.1 Kvalitatiivanalüüsi kriitika.....	59
4.1.2 Intervjuude valim .....	60
4.2 Diskursusanalüüs .....	62
4.2.1 Diskursusanalüüsi kriitika .....	64
4.2.2 Tekstianalüüsi valim.....	65
5. Analüüs.....	66
5.1 Sisend .....	68
5.1.1 Ajalugu.....	68
5.1.2 Ressursid.....	72
5.1.3 Keskkond .....	77
5.2 Strateegia .....	80
5.2.1 Visioon ja eesmärk .....	80
5.2.2 Juhtimine.....	82
5.2.3 Kaasamine.....	86

5.2.4 Sisekommunikatsioon.....	88
5.3 Transformatsiooni protsess.....	91
5.3.1 Ülesanne.....	91
5.3.1.1 Uus maja .....	92
5.3.1.2 Museoloogiline muutus .....	97
5.3.1.3 Uue Eesti kultuuri püsinäituse ettevalmistamine .....	100
5.3.1.4 Digiteerimine.....	103
5.3.2. Indiviid.....	105
5.3.3 Formaalne organisatsioon .....	111
5.3.4 Informaalne organisatsioon.....	115
5.4 Väljund.....	118
5.4.1 Organisatsioonile.....	119
5.4.2 Grupile .....	119
5.4.3 Indiviidile.....	120
6. Diskussioon ja soovitused .....	121
6.1 Vastused uurimisküsimustele .....	121
6.1.1 Millised on hetkel ERMi mõjutavad muutused, millises faasis need on ja mis liiki?.....	121
6.1.2 Kuidas mõistetakse organisatsioonis nende muutuste eesmärki(e)?.....	127
6.1.3 Millisel organisatsiooni komponendil või grupil on kriitiline tähtsus muutuse elluviimisel?.....	130
6.1.4 Millised on muutuse elluviimisel liikmete rollid, kuidas need jagunevad?.....	132
6.1.5 Millised on ERMi ja Kumu erinevused ja sarnasused uue majaga seotud muutuste elluviimisel?.....	135
6.1.6 Millised on peamised asjaolud, mis võivad muutust takistada? .....	137
6.2 Hüpoteeside kontroll .....	138
6.3 Meetodi kriitika, soovitused edasisteks uurimusteks .....	139
6.4 Soovitused ja ettepanekud .....	140
7. Kokkuvõte .....	142
8. Abstract.....	145
9. Kasutatud kirjandus.....	148
10.Lisad .....	151

## Sissejuhatus

Muutused on organisatsiooni elutsükli lahutamatuks osaks, need leiavad aset nii indiviidi kui grupi tasandil, organisatsiooni struktuuris ja protsessides ning ka organisatsioonide vahel. Organisatsiooni muutused mõjutavad inimeste käitumist ja oskusi tööülesannete sooritamisel, sisemisi protsesse (info jagamist, otsustamist, kontrollimehhanisme), strateegilisi valikuid ja ka kultuuri.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida organisatsiooni muutusi Eesti Rahva Muuseumi (edaspidi ERM) töötajate näitel. ERMi kui uurimisobjekti valik on ajendatud muuseumi uue maja ehitamisest, mille arhitektuurikonkursi võidutöö väljakuulutamisega samasse aega 2006. aasta jaanuaris langes ERMi juhi vahetus. 2006. aasta jaanuarist asus Jaanus Plaadi asemel ERMi juhtima Krista Aru, kes tuli ERMi Eesti Kirjandusmuuseumist. ERMi juhivahetuse ja arhitektuurikonkursi võidutöö väljakuulutamisega algas muuseumi organisatsiooni arengus uus etapp. Uue maja ehituse ettevalmistamisega hakkas asutus muutma organisatsiooni ka sisemiselt, sõnastati uued eesmärgid, hinnati ümber senised ülesanded ning loodi uus visioon, mille ambitsiooniks on ERMi rolli tähtsustumine ühiskonnas. Raha maja ehitamiseks oodatakse veel tänagi, sest Eesti riigi toetus saab võimalikuks vaid siis, kui tänavu sügisel tuleb Euroopa Liidust positiivne otsus hoone ehituse kaasfinantseerimiseks. Seega ei ole uue maja valmimine täna lõpuni kindel, ent ettevalmistusi arhitektuurikonkursist alates on tehtud teadmise ja lootusega, et uus maja tuleb. Läbi on mõeldud ruumiplaneering, mõtestatud on muuseumi roll uues majas ja ühiskonnas, alustatud töökohtade ja püsinäituste ettevalmistusea. Tegeletud on ka protsessiliste muutustega, mille raames on juba enne uue maja arhitektuurikonkursi alustatud kogude digiteerimist. Et muutus puudutab ja mõjutab eelkõige organisatsioonis töötavaid inimesi ja inimesed ise loovad ja viivad muutusi ellu, vaatlengi ERMi muutust läbi organisatsiooni indiviidide tasandi: kuidas inimesed muutusi tajuvad, milliseid rolle nad sealjuures endale võtavad, mismoodi muutust juhatakse ja kuidas inimesi sellesse kaasatakse. ERMi uue maja ehitamine ja sellega kaasas käivad muutused on võrreldavad Eesti Kunstimuuseumi (EKM) Kumu hoone valmimisega. Kahe muuseumi ehitamise lood on olnud erinevad, kuigi nende loomise otsus riiklikul tasandil sai tehtud samaaegselt. Kumu on juba 2008. aastal Euroopa parima muuseumi tiitli saanud, ent ERM ei ole veel

alustanud ehitustöödega. Ootused ERMi uuele majale on Kumu eduloo kõrval tõusnud vähemalt sama kõrgele kui mitte kõrgemale. Tulevane ERMi maja võtab enda alla 31 000 ruutmeetrit. Kui ERMi praeguses J. Kuperjanovi tänava majas on ekspositsioonipinda 370 ruutmeetrit, siis uues majas on näituste päralt 5100 ruutmeetrit, mis on praegusega võrreldes enam kui 10 korda suurem (Aljas 2009: 418). Muuseumile tähendab see avaramaid võimalusi oma kogude eksponeerimiseks ning atraktiivsuse kasvu, millega oodatakse kaasnevat ka märkimisväärset külastajate arvu tõusu. Kui praeguse näitusemaja väljapanekuid Tartus külastab keskmiselt 36 000 inimest aastas, siis tulevasse hoonesse oodatakse vähemalt 150 000 inimest aastas (Niitra 2010). Selleks peavad paranema muuseumi nähtavus, atraktiivsus sisuliste ja turunduslike tegevuste kaudu ning ka personali värbamine ja koolitamine. Kas täna on organisatsioon kõikideks nendeks sisulisteks ja füüsilisteks muutusteks valmis, on üks küsimustest, millele töö käigus vastust soovin leida, sest inimeste valmisolek on muutuse õnnestumise esimesi eeldusi. Uus maja planeeritakse avada 2014. aastal. Sinna ei ole jäänud palju aega ning selle vähese aja jooksul peab asutus hakkama saama nii ehituslike ülesannete kui töötajate ja uute funktsioonide ettevalmistamisega. Ühelt organisatsioonilt eeldab nii suurte muutuste läbiviimine lühikese aja jooksul väga tugevat tiimitööd, ühtse visiooni ja eesmärkide nimel pingutamist ning loomulikult tugevat juhtimist, sest muutuste algatajad ja organisatsioonile edasi kandjad on eelkõige juhid.

ERMi muutuse käsitlemist magistritöös alustan ülevaatega organisatsioonist, mis erineb üldtunnustatud magistritöö ülesehitusest. Pean vajalikuks anda uurimisobjektist ülevaade enne teoreetiliste lähtekohtadeni jõudmist, sest ERMist kui organisatsioonist, tema ajaloost ja senistest muutustest vaate omamine annab põhjendused teooria piiritlemiseks, mis antud muutuste ja uurimisobjekti puhul rakendatavad on. Magistritöö on ülesehitatud 10 osast. Esimeses osas annan ülevaate ERMi struktuurist, ajaloost ja olulisematest muutustest alates uue maja arhitektuurikonkursist. Teises osas käsitlen organisatsiooni muutuste teoreetilisi lähtekohti läbi süsteemiteooriate; tutvustan organisatsiooni muutuse mudelit, läbi mille teostan empiirilises osas analüüsi; käsitlen muutustes osalevate isikute rolle, võimalikke konflikte, hirme ning kommunikatsiooni rolli muutuste läbiviimisel. Töö kolmandas ehk metoodika peatükis esitan uurimisküsimused ja hüpoteesid. Neljandas osas põhjendan valitud kvalitatiivseid meetodeid ja uuringu valimit. Viies osa ehk analüüs annab edasi töötajatega tehtud intervjuude tulemused teorias käsitletud mudeli põhiselt, mida kõrvutan muuseumi sõnumitega ajalehes Värat. Diskussiooni osas võrdlen analüüsi

tulemusi teoreetiliste lähtekohtadega, paigutan ERMi muutused teoreetilistesse mudelitesse ning annan omapoolseid soovitusi, kuidas analüüsis ilmnenu arengukohtadega toimeta, et muutused edukalt lõpule viia. Töö viimastes osades on eesti- ja ingliskeelne kokkuvõte ja kasutatud kirjanduse loetelu. Eraldi lisadena on toodud ära intervjuud, mis viidi läbi 14 ERMi ja 2 Eesti Kunstimuseumi töötajaga.

Olles ise ERMiga mitte seotud uurija, loodan, et minu kõrvaltvaataja pilk aitab ERMi jaoks avastada seni teadvustamata probleeme ja võimalusi, mis mõjutavad muutuste elluviimise protsessi. Samas on minu kui ERMist väljast tulnud inimese jaoks olnud väga suur väljakutse jõuda võõrana sõna otseses ja kaudses mõttes organisatsiooni ja isikuteni, kelle tööd ja tegemistest olen varem põgusalt infot saanud vaid meediatarbijana ja paari eelneva külastuse läbi. Loodan, et varasemalt mitte seotud inimesena saan käesoleva tööga anda siiski ERMi uue maja heaks omapoolse panuse.

Täna siiralt kõiki, kes aitaksid selle töö valmimisele kaasa oma aja ja soovitudestega. Soovin tänada professor Peeter Vihalemma abi eest viia mind kokku Pille Pruulmann-Vengerfeldtiga, kes pakkus välja ERMi muutuse teema ja oli nõus mind selles uurimuses juhendama. Ilma nendeta ei oleks ka seda tööd sündinud. Erilised tänud kuuluvad lisaks Pille Pruulmann-Vengerfeldtile väga abivalmis kaasjuhendajale Agnes Aljasele, kes aitab jõuda nii arusaamiseni ERMist kui luua kontakte inimestega. Täna ERMi töötajaid, kes pidasid vajalikuks ja kiitsid heaks selle uurimise läbiviimise ning leidsid aja intervjuudel osalemiseks. Täna ka ERMi endist peadirektorit Marika Valku ja Kumu kommunikatsioonijuhti Maarja Võrku võrdleva tagasisaate eest Kumu loomisele ning lõpetuseks oma perekonda, kelle innustamine, usk ja kannatlikkus julgustasid uuringut lõpuni viima.

Magistritöö on valminud Eesti Teadusfondi grandiprojekti ETF 8006 "Muuseumi kommunikatsiooni arendamine 21. sajandi infokeskkonnas" raames.

# **1.Uurimisobjekt**

Järgneva peatükis tutvustan ERMi, asetades selle ajaloolisse, organisatsioonilisse ja muutuste konteksti. Annan lühiülevaate ERMi ajaloost fookusega viimasel kümnendil, tutvustan ERMi organisatsioonilist ülesehitust, ülesandeid, missiooni ja visiooni, mis annab võimaluse analüüsida, kuidas tajuvad sõnastatud visiooni töötajad. Vaatlen lähemalt ka peamisi muutusi, milles eeldasin tööd alustades ERMi olevat. Muutustena toon välja uue maja temaatika, museoloogilise muutuse, kogude digiteerimise ning uute püsinäituste ettevalmistamise, millest lähtuvast kontekstist määratlen järgmises. peatükis teoreetilised lähtekohad.

## **1.1. Eesti Rahva Muuseum uurimisobjektina**

Organisatsiooni muutusi uurin käesolevas magistritöös Eesti Rahva Muuseumi näitel. Enne teoreetiliste lähtekohtade tutvustamist pean vajalikuks anda ülevaade ERMist kui uurimisobjektist. Tutvustan organisatsiooni eesmärgi ja visiooni, struktuuri, ajalugu ning suuremaid muutusi, mis annavad edasise raamistiku teoreetiliste lähtekohtade valimiseks ja uurimisküsimuste püstitamiseks.

Eesti Rahva Muuseumi põhimääruse järgi on ERM Kultuuriministeeriumi valitsemisalas tegutsev riigimuuseum ja ministeeriumi hallatav riigiasutus. ERMi põhiülesanne on Eesti ja teiste soome-ugri rahvaste, samuti Eestis elavate rahvusgruppide ja naaberrahvaste kultuuri kajastava ainese kogumine, säilitamine, uurimine ning üldsusele vahendamine, samuti etnoloogia- ja museoloogia-alase töö edendamine (ERMi põhimäärus).

## **1.2 ERMi ajalugu**

Eesti rahvuse kujunemise ja eneseteadvuse tõusuga 19. sajandi lõpus hakkas arenema mõtte luua rahvuslik muuseum. Loodud 1909. aastal kinnitusena rahva eneseteadvusest ja -tunnetusest, on ERMil olnud saja aasta jooksul õnn ja kohutus koguda, hoida ja anda rahvale tagasi loomupärast ja iseloomulikku (Aru 2009: 7).

ERM asutati 1909. aastal Jakob Hurda mälestuse jäädvustamiseks ja eesti rahvateaduse edendamiseks ning Eesti kultuuri täieliku varamu säilitamiseks. 1920 –ndatel aastatel avati

Raadi mõisakeskuses Eesti ja soome-ugri rahvaste püsinäitus. 1940. aastal jagati ERM etnograafiamuuseumiks ja Eesti Kirjandusmuuseumiks ning muuseumi uueks nimeks sai Eesti NSV Riiklik Etnograafiamuuseum. II maailmasõja ajal sai Raadi mõisahoonetulekahjus kannatada ning muuseumi alad jäid Nõukogude Liidu sõjaväe käsutusse. Muuseum kolis Tartus Veski tänavale. Nõukogude okupatsiooni aastatel keskendus muuseum oma tegevuses esemelise vanavara kogumisele ja talupojakultuuri uurimisele. Alustati etnograafiliste filmide tootmisega ja suurekspeditsioonidega soome-ugri rahvaste juurde. 1988. aastal taastati Eesti Rahva Muuseumi nimi ning alustati taas ettevalmistusi uue hoone ehitamiseks. 1993. aastal toimus Eesti Rahva Muuseumi uue hoone projektikonkurss, mille asukohaks valiti krunt Tartu kesklinnas. Eesti Arhitektide Liidu koostatud žürii valis enam kui 30 konkureerinud töö seast välja Ra Luhse ja Tanel Tuhali ideekavandi Põhja Konn, mis jäi teostamata ideekavandiks (ERMi koduleheküljel).

2003. aastal otsustati uus ERMi hoone rajada Raadile. 2005. aastal korraldati rahvusvaheline arhitektuurikonkurss, mille võidutööks kuulutati «Memory Field» (autoriteks rahvusvaheline arhitektide meeskond koosseisus Dan Dorell, Lina Ghotmeh ja Tsuyoshi Tane). Uue hoone valmimine on planeeritud 2014. aastaks.

2008. aastal laiendas ERM oma struktuuri ning asutati Eesti Rahva Muuseumi Ehitamise Sihtasutus (ERMES), mille ülesandeks on toetada ERMi uue maja projekteerimise, ehitamise ja finantseerimise korraldamisel ning territooriumide arendamisel. ERMESe tegevust juhivad üheksaliikmeline nõukogu. 1. jaanuarist 2009 kuulub Eesti Postimuuseum ERMi koosseisu (Aljas, 2009: 154-155) ning 2010. aastal lisandus struktuuri Heimtali Muuseum Viljandimaal. 2010. aastal loodi ERMi koosseisu Kultuuriministeriumi otsusega omakultuuride osakond, mille ülesandeks on koordineerida kõikide Eesti maakonnamuuseumide tööd. Maakonnamuuseumide koordineeriv omakultuuride osakonna loomine kinnitati kultuuriminister Laine Jänese määrusega 2 (27.05.2010), mis sätestas ERMi põhimääruse muudatuse (ERMi koduleheküljel).

ERMi põhimääruse järgi on omakultuuride osakonna täpsemateks ülesanneteks maakonnamuuseumide finants- ja tegevusanalüüsi läbiviimise meetoodika väljatöötamine ja analüüsi koostamine, muuseumide arengukavade analüüsimine, nende muutmine ja strateegiliste eesmärkide püstitamine, muuseumide näituste-, turundus-, muuseumiõppe- ja kommunikatsioonistrateegiate koostamine ja koostööl põhinevate arendusprojektide koordineerimine. ERM hakkab omakultuuride osakonna kaudu koordineerima Dr. Fr. R.



Kreutzwaldi Memoriaalmuuseumi, Harjumaa Muuseumi, Hiiumaa Muuseumi, Iisaku Muuseumi, Järvamaa Muuseumi, Läänemaa Muuseumi, Mahtra Talurahvamuseumi, Palamuse O. Lutsu Kihelkonnakoolimuuseumi, Põlva Talurahvamuseumi, Pärnu Muuseumi, Rannarootsi Muuseumi, Saaremaa Muuseumi, Tartumaa Muuseumi, Valga Muuseumi ja Viljandi Muuseumi tegevust (ERMi põhimäärus).

Lisaks struktuurimuutustele sai 2010. aastal avalikuks ERMi digitaalne vaiba- ja fotokogu, mis on esimesed realiseerunud projektid 3D-digitaalkujutiste veebipõhise arhiivi loomisel, mille pikaajaline eesmärk on kõikide ERMi kogude digiteerimine ja veebipõhise ligipääsu võimaldamine (ERMi koduleheküljel).

### 1.3 ERMi struktuur ja juhtimine

Eesti Rahva Muuseumi viimased direktorid ja nende juhtimisperiodid on järgmised:

Aleksei Peterson 1958-1992;

Tõnis Lukas 1992 –1995;

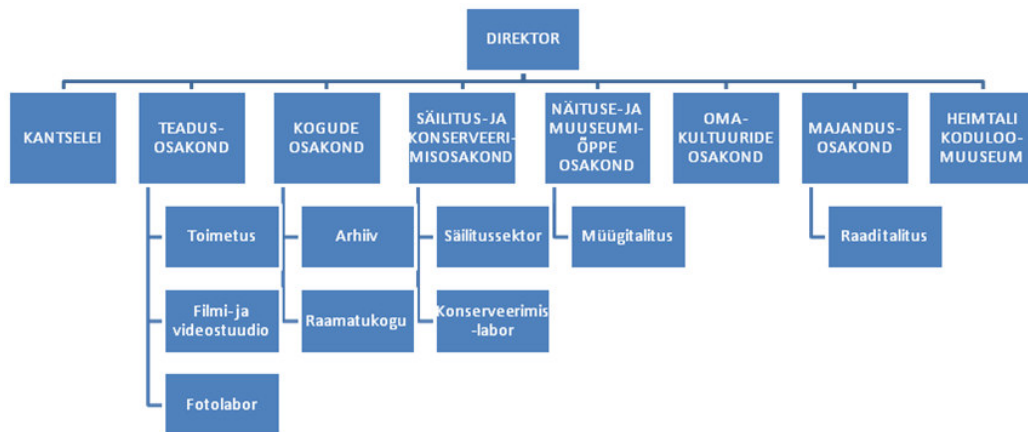
Jaanus Plaat 1995- 2006;

Krista Aru 2006 – käesoleva hetkeni (Õunapuu 2009).

**Tabel 1: ERMi töötajate jagunemine osakondadesse**

Osakonnad	Töötajate arv
Teadusosakond	23
Säilitus- ja konserveerimisosakond	17
Näituse- ja muuseumiõppe osakond	16
Majandusosakond	15
Kogude osakond	14
Kantselei	9
ERMi Sõprade Selts	1

1. jaanuaril 2010 oli ERMis 101 töötajat (Aljas, 2010).



**Joonis 1: ERMi organisatsiooni skeem**

ERM-i struktuuri osakondade alla kuuluvad järgmised allüksused (ERMi põhimäärus):

- 1) kogude osakond, mille koosseisu kuuluvad esemekogud, arhiiv ja raamatukogu;
- 2) säilitus- ja konserveerimisosaakond, mille koosseisu kuuluvad säilitussektor ja konserveerimislabor;
- 3) teadusosaakond, mille koosseisu kuuluvad teaduspersonal, toimetus, fotolabor ning filmi- ja videostuudio;
- 4) näituste ja muuseumiõppe osakond, mille koosseisu kuulub müügitalitus;
- 5) omakultuuride osakond;
- 6) Heimtali koduloomuuseum;
- 7) majandusosaakond, mille koosseisu kuulub Raadi talitus;
- 8) kantselei, mille koosseisu kuuluvad raamatupidamine ja infotehnoloogiatalitus.

ERM-i põhisuundade kavandamiseks ja töö hindamiseks on moodustatud ERM-i nõukogu. Nõukogul on kuni 15 liiget. Vajadusel võib nõukogu töösse kaasata täiendavaid eksperte. Nõukogu pädevuse, moodustamise korra ja koosseisu kinnitab kultuuriminister (ERMi põhimäärus). Nõukogu koosseisu kuuluvad alates 3.11.2008 (ERMi kodulehekülg):

Margus Allikmaa - Eesti Rahvusringhäälingu juhatuse esimees;

Anzori Barkalaja - Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia direktor;

Anu Kannike - Tallinna Ülikooli Nüüdiskultuuri Uurimiskeskuse teadur

Ene Kõresaar - Tartu Ülikooli etnoloogia osakonna dotsent;  
Marju Lauristin – Tartu Ülikooli sotsiaalse kommunikatsiooni erakorraline professor;  
Art Leete - Tartu Ülikooli etnoloogia osakonna professor;  
Lembi Lõugas – Tallinna Ülikooli Ajaloo Instituudi arheobioloogia ja muinastehnoloogia osakonna juhataja;  
Priit Pirsko – Riigiarhivaar;  
Mariann Raisma – Tartu Ülikooli Ajaloomuuseumi direktor;  
Ingrid Rüütel - Eesti Kirjandusmuuseumi vanemteadur;  
Liivi Soova - Eesti Rahvakunsti ja Käsitöö Liidu juhatuse esimees;  
Kersti Tiik - Eesti Vabariigi Kultuuriministeeriumi nõunik;  
Peeter Torop - Tartu Ülikooli kultuurisemiootika professor;  
Marika Valk - SA UNESCO Eesti Rahvusliku Komisjoni juhataja;  
Ülo Valk - Tartu Ülikooli eesti ja võrdleva rahvaluule õppetooli professor.

## **1.4 ERMi ülesanded**

Lähtuvalt põhimäärusest on ERMi ülesanne eesti ja teiste soome-ugri rahvaste, Eestis elavate rahvusgruppide ja naaberrahvaste kultuuri kajastava ainese kogumine, säilitamine, uurimine ning üldsusele vahendamine ning etnoloogia- ja museoloogia-alase töö edendamine. Täpsemalt tähendab see, et ERM:

- 1) kogub süstemaatiliselt ja koostöös teiste asutuste, organisatsioonide ning isikutega kultuuri arengut iseloomustavaid materjale;
- 2) säilitab, konserveerib ja restaureerib kogutud museaale;
- 3) teeb muuseumikogu baasil teaduslikku uurimistööd;
- 4) esitab ja vahendab kultuuripärandit avalikkusele;
- 5) teenindab asutusi, organisatsioone ja üksikuurijaid vastavalt kogude kasutamise korrale ja teenuste hinnakirjale;
- 6) juhendab keskmuseumina meetodiliselt teisi muuseume oma ainevaldkonnas;
- 7) teeb koostööd teiste muuseumide, haridus-, mälu- ning teadus- ja arendusasutustega;
- 8) annab konsultatsioone ja teostab ekspertiise muuseumi profiilile vastavate materjalide kohta;

- 9) korraldab etnoloogilise ainese vabatahtlike korrespondentide abil kogumiseks igaaastase teatmematerjali kogumise võistluse;
- 10) toetab Eesti Rahva Muuseumi Sõprade Seltsi tegevust ja teeb seltsiga koostööd;
- 11) propageerib eesti rahvakultuuri (ERMi põhimäärus).

ERMi ülesanded on eelkõige kogumise, säilitamise ja teadustöö kesksed. Ühiskonnaga suhestumine tuleb välja vaid läbi väga üldsõnaliste ülesannete: “esitab ja vahendab kultuuripärandit avalikkusele” ning “propageerib eesti rahvuskultuuri”, mis näitab, et ülesanded on eelkõige organisatsioonisisened ja endast lähtuvad. Avalikkusele suunatud kultuuripärandi edasiandmine on kantud muuseumi traditsioonilisest funktsioonist näidata ja esitada oma kogusid. Kaasaegse kultuuri vahendamist ja sidusust ühiskonna laiemate gruppidega ei tule ülesannetest välja. Koostööd mainitakse küll seoses ERMi Sõprade Seltsi ning teiste muuseumi-, haridus-, mälu- ning teadus- ja arendusasutustega, mis on kindlasti ERMi jaoks lähemad koostööpartnerid, kuid nendest väljapoole ühiskonna laiemalele gruppidele suunatud tegevusi muuseumi ülesannetes täna fikseeritud ei ole. Arvestades seda, et muuseumid on järjest enam muutumas traditsioonilisest koguvast, säilitavast ja teaduslikust asutusest rahvale avatud kultuurikeskusteks (van Mensch 2003), mis täidavad hariva meelelahutuse funktsiooni ja peavad külastajate arvu pärast võistleva teiste vaba aja veetmise asutustega (Falk 2009, Visnapuu 2010: 12 kaudu), on ERMi ülesanded täna ühiskonna ja iseenda ootustega võrreldes kitsalt ja traditsiooniliselt määratletud. Kui ERM ootab uude majja aastas senise mõnekümne tuhande asemel üle saja tuhande inimese, peaks muuseum oma senised avalikkusele suunatud ülesanded üle vaatama ning suurendama ühiskonnale avatumaks muutumisega seotud ülesannete osatähtsust ja ulatust.

## **1.5 ERMi missioon, visioon ja eesmärgid**

ERMi ülesanded ja tegevus on paika pandud Kultuuriministeriumi määrusega kinnitatud Põhimääruse kaudu. Põhimäärus annab ette muuseumi tegutsemispiirid ja valdkonnad. Et kirjeldada, kuidas muuseum neid ülesandeid täidab, on ERM loonud oma arengukava, milles on sõnastatud asutuse visioon ja strateegia 2008.-2013.aastaks. Arengukava võeti vastu 2006. aastal (ERMi koduleheküljel). 2010. aasta sügisel vaadatakse arengukava uuesti üle

### 1.5.1 ERMi missioon

ERM on oma **missiooni** sõnastanud järgmiselt: Eesti Rahva Muuseum on eesti ja soomeugri rahvaste kultuuri ja selle arenguloo allikmaterjale koguv, säilitav, uuriv ja vahendav asutus, mille tegevus toetab eesti rahvusliku identiteedi, eesti keele ja rahvuskultuuri püsimist, targa ja tasakaalustatud ühiskonna arenemist ning kollektiivse mälu tugevnemist (ERMi arengukava). ERMi missiooni on erinevalt ülesannetest toodud sisse ühiskonna mõõde, ent seda eelkõige harivas ja enda tarkusest lähtuvast positsioonist. Lähtutakse sellest, mida ERM ise peab vajalikuks ühiskonnale anda, mitte küsimusest, mida ühiskond ERMilt ootab. ERMi missioon on suunatud eelkõige pärandi säilitamisele ja rahvuskultuuri püsimisele, mineviku talletamisele ja mälu hoidmisele. Kuidas aga räägib ERM kaasa ja mõtestab enda tegevust käesolevas ajas, tuleviku pärandi koguja ja vahendajana ning teisi Eestis elavaid rahvusgruppe haarates, seda pole ERM oma missioonis sõnastanud.

### 1.5.2 ERMi visioon

ERMi tulevikupildis ehk **visioonis** on sõnastatud 3 peamist arengusuunda, mille poole 2008.-2013. aasta perspektiivis püüeldakse (ERMi arengukava):

- 1. ERM on rahvusvaheliselt tuntud ja tunnustatud, tegus ja edukalt toimiv mäluasutus, kultuuri põhiväärtuste järjepidevuse kandja, mis integreerib ühiskonda, toetab üksteisemõistmist, koostööd ja dialoogi ning kannab vastutust rahvusliku kultuuripärandi säilimise ja kasutamise eest.*

Oma visioonis toob ERM esimesel kohal välja soovi muutuda rahvusvaheliselt tuntud organisatsiooniks. Ambitsioon on seda suurem, et Turu-Uuringute AS (2010) elanikkonna küsitluse järgi ei ole 49% Eesti elanikest ERMist midagi kuulnud (Turu-Uuringute AS 2010). ERM on visiooni sisse toonud ka muutumise ühiskonda integreerivaks ja toetavaks institutsiooniks, mis astub ühiskonnaga dialoogi. Võrreldes põhimääruses välja toodud peamiselt sissepoole suunatud ülesannetega on tegu olulise muutusega. Seega annab visiooni esimene postulaat kätte suurema muutuse sõnastamise, mis on suunatud ERMi rolli avardumisele nii Eestis kui Eestist väljaspool. Kuidas töötajad selle visiooniga kaasa on läinud, uurin töö empiirilises osas.

2. *ERM on vana ja väärikas, ent samal ajal optimistlikult tulevikku vaatav ja dünaamiline. ERM väärtustab traditsioone, juhib ja suunab valdkonnasiseseid positiivseid arenguid. ERM oskab kasutada uusi tehnoloogiaid kultuuripärandi senisest veelgi efektiivsemaks säilitamiseks ja vahendamiseks avalikkusele.*

Auväärse ea ja väärkuse rõhutamine on ERMi ajaloolisest pärandist ja kogude väärtustest kantud. Ent olles vana ja auväärne, soovib ERM samas olla muutuv, ajaga kaasas käiv, kohanev ja tulevikku suunatud. Siin ütleb ERM, et asutus peab olema dünaamiline, võtma kasutusele uued tehnoloogiad ning hakkama senisest efektiivsemalt säilitama ja vahendama oma kogusid ja tegevust avalikkusele. Kui ERM soovib olla ühiskonda integreeriv ja sellega koostööd loov, nagu on väljendatud esimeses postulaadis, eeldaks siinkohal ka väljaütlemissi, mis on suunatud avalikkuse kaasamisele kultuuripärandi kogumiseks, säilitamiseks ja vahendamiseks. See tähendab, et ERM võiks näha oma rolli mitte ainult ühiskonnale vahendajana vaid ka seda kaasavana.

3. *ERM töötab koos teiste mälu- ja kultuuriasutustega Eestis ja maailmas, et aidata kaasa kaasaegse demokraatliku ühiskonna arengule. ERM on kodanikujulge ja avatud eestluse kandja ja hoidja. ERM on arvestatav partner, tulemustele orienteeritud hariduskeskus, usaldusväärne teaduskeskus, köitev vabaajakeskus, nauditav töökeskkond. ERM on igas oma tegevuses tunnustatud kompetentsikeskus.*

ERMi püstitab ühiskonda demokratiseerivaks jõuks muutuda soovides väga suure väljakutse. Vastuolulisena on sealsamas kõrval eesmärk olla eestluse kandja ja hoidja, mis ei haaku ei rahvusvahelisustumise ega ka Eesti ühiskonnaga laiemalt, kuna Eestis elab peale eestlaste ka palju teisi rahvusi. Tulemustele orienteeritus on muuseumi puhul samuti uus märksõna, mis on olnud eelkõige äriorganisatsioonide visiooni osa. Muutudes tulemustele orienteerituks, soovib ERM muutuda efektiivsemaks ja kasumit taotlevaks asutuseks. Vastanduvad rollid on ka püüd olla ka samaaegselt nii meelelahutuskeskus kui teadusasutus. See on seni teaduslikku poolt tugevalt väärtustavale organisatsioonile suur muutus, mis on väga tõenäoline pingete ja sisemiste vastuolude allikas töötajate jaoks. Kõikide nende suurte muutuste ja vastuolude juures peab ERM suutma täita kõiki talle pandud ülesandeid kõrge professionaalsusega ning looma positiivse õhkkonna ja kõrge motivatsiooni töötajate jaoks. Kuidas töötajad neid muutusi tajuvad, käsitlem lähemalt töö

empiriilises osas, vaadeldes töötajate nägemust ERMi tulevikuroolist ning informaaalseid suhteid ja sisekliimat.

### **1.5.3 ERMi põhiväärtused**

Organisatsiooni muutuste puhul on lisaks visioonile oluline vaadelda ka organisatsiooni sõnastatud väärtusi, mis on osa organisatsioonikultuurist. Organisatsioonikultuuri ühe olulisema teoreetiku Scheini (1992) järgi on organisatsioonikultuur organisatsiooni peamised tõekspidamised ja uskumused, mis on kujunenud tema suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegevuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeiks. Tõekspidamised võivad olla nii defineeritud kui eksisteerida mitteteadvustatult (Schein 1992, Senior 1997: 101 kaudu). ERMi väärtuste kujunemisel on seega oluline osa organisatsiooni eelneval ajalool ning eelmiste juhtide ja töötajate poolt kaasa toodud tõekspidamistel, samuti töötajate omavahelistel suhtel. Siinkohal toon välja ERMi poolt sõnastatud põhiväärtused ehk Scheini järgi defineeritud tõekspidamised. Kuidas organisatsiooni liikmeid neid väärtusi tegelikult tajuvad ning mil määral on organisatsiooni liikmed need omaks võtnud, vaatlen lähemalt ERMi töötajatega tehtud intervjuude kaudu töö analüüsi osas.

- Kompetentsus ja usaldusväarsus – ERMi pakutav teave on usaldusväärne. ERMi töötajad väärtustavad professionaalsust kõigis oma tegemistes. Omavahelises suhtluses hinnatakse kompetentsust ja koostööd.
- Arenguvõimelisus – ERMi iseloomustab ajaga kaasas käimine. ERM on tulevikku vaatav, perspektiivi pakkuv optimistlik organisatsioon. ERM on innovaatsiliselt konservatiivne, hoides ja väärtustades vana, kasutades kaasaegseid meetodeid ja vahendeid.
- Mitmekülgsus – ERM seob ühtseks erinevad kompetentsitasandid, sisuliselt mitmekülgne kooslus muudab muuseumi väga omanäoliseks. ERM koondab väga paljusid tegevusi, ERMil on alati huvitav ja teistel on ERMis huvitav.
- Ainulaadsus – ERM on eestluse hoidja. ERM kannab vastutust rahvuskultuuri elujõulisuse eest. ERMi kogud on unikaalsed ja annavad ülevaate eesti rahvuse, eestimaalaste, kultuuri ja ühiskonna arengust. (ERMi arengukava)

Ka sõnastatud väärtustest tuleb välja organisatsiooni püüd soodustada muutusi ja ajaga kaasaskäimist, mis loob eelduse muutuste läbiviimiseks. Eesmärk olla “innovaatiliselt konservatiivne” kõlab aga sama vastuoluliselt kui sõnapaar “huvitavalt igav”. Kuidas leida tasakaal kahe vastanduva väärtuse – innovaatilisuse ja konservatiivsuse – vahel, on väljakutse, mis muudab muutuste elluviimise raskemaks, sest alalhoidjate ja uuendajate nägemused võivad minna konflikti. Ebamääraseks jääb ka omanäolisuse tõlgendamine ja paljude tegevuste elluviimine. Millele siis täpsemalt tegevustes keskendutakse ja milles omanäolisus väljendub, ei tule otseselt välja. Väärtustes ei ilmne ka avatus, mis on ühiskonna kaasamise ja koostöö eeldus.

ERMi visioon ja väärtused annavad raamistiku, mille kontekstis hakkab vaatlema ERMi muutust. Visioonist ja arengukavas välja toodud eesmärkidest lähtuvalt saab välja tuua olulisemad muutused, millega organisatsioon uue maja tulekuni hakkama peab saama. Olulisemateks väljakutseteks on organisatsiooni struktuuriline ettevalmistamine, uue maja ruumiplaneeringu kohandamine muuseumi tulevikuvajadustele, uute püsinäituste ettevalmistamine, ühiskonna jaoks avatumaks ja atraktiivsemaks muutumine, kommunikatsiooni tõhustamine nii sisemiselt kui väliselt, nähtavuse suurendamine, majandusliku efektiivsuse tõus, kogude digiteerimine ning koostöö oluliste sihtgruppidega. Uurimisobjekti piiritlemiseks toon järgmises peatükis välja muutused, mida pean uue maja ettevalmistusena kõige olulisemateks ning mida käsitlen järgmistes teooria- ja analüüsipeatükkides.

## **1.6 ERM-i muutus**

### **1.6.1 ERMi hoone**

ERMi oma hoone, õigemini selle puudumise lugu, on lahutamatu osa ERMi identiteedist. Enne II maailmasõda oli ERMi asukohaks Raadi mõisahoone. Sõja ajal hõivas mõisahoone Nõukogude Liidu sõjavägi ning muuseumi uueks asukohaks sai endine kohtuhoone Tartus Veski tänaval, lisandusid hoidlad Pauluse kirikus ja Püha Aleksandri kirikus. 1970-90-ndate alguseni oli muuseumil vaid üks näitusesaal ning ruumipuudusel ei olnud võimalik eksponeerida püsiekspositsiooni. 1993. aastal sai ERM enda valdusse endise raudteelaste klubi Kuperjanovi tänaval, avati püsiekspositsioon ning Eesti ühiskond tunnistas riigi tasandil ERMi uue maja vajalikkust. 1993. aastal otsustas Kultuuri- ja



Haridusministeeriumi juhtimisel tegutsenud ERMi hoone asukohavaliku komisjon ehitada muuseumi uus maja Tartu kesklinna Toomemäe veerele. Korraldati arhitektuurikonkurss ja Eesti Arhitektide Liidu koostatud žürii valis välja Ra Luhse ja Tanel Tuhali ideekavandi „Põhja Konn“, mis jäi teostamata. 1996. aastal võeti Riigikogus vastu üksmeelne otsus Eesti Muusikaakadeemia, Eesti Kunstimuuseumi ja Eesti Rahva Muuseumi ehitamise kohta. Kuna ERMi uue maja ehituse algus venis, otsustati 2000. aastal alustada hädalahendusena Raadi mõisakompleksi lagunevate majandushoonete hoidlateks renoveerimist. 2005. aastaks valmis Raadil kolm kaasaegse sisustusega hoidlat, mille valmimise järel jäi suur osa ERMi ruumikitsikuse käes kannatavatest kogudest siiski endiselt hoonetesse, mis ei vastanud elementaarsetele säilitusnõuetele: endisesse kohtuhoonesse Veski tn 32 ja näitusemajja Kuperjanovi tn 9, kus on võimalik eksponeerida vaid 2% kogudest (ERMi kodulehekülj).

Murrang ERMi uue hoone asupaiga küsimuses tuli 2003. aastal, kui Tartu linnapea pakkus muuseumile krunti Raadi järve lõunakaldal, endise sõjaväe autobaasi territooriumil. Sama aasta juunis langetasid kolm ekspertnõukogu – arhitektuuri-, muinsuskaitse- ja muuseuminõukogu – ühise otsuse rajada muuseumi uus hoone Raadile. Valiku Raadi kasuks muutis hõlpsamaks ka see, et 2000. aastal oli hakatud sinna rajama hoidlate kompleksi. Seni Püha Aleksandri kiriku ja Pauluse kiriku ruumides asunud kogud koliti välja, sest kirikutega sõlmitud rendilepingud lõppesid 2005. aastal (Aljas 2009: 368).

2005. aastal kirjutati Eesti Arhitektide Liidu ja Eesti Rahva Muuseumi vahel alla leping uue hoone avaliku rahvusvahelise arhitektuurikonkursi korraldamiseks, mida rahastas Eesti Kultuurkapital. 2006. aastal valiti võidutööks eskiisprojekt nimega „Mälestuse väli“ (Memory Field), mille autoriteks on arhitektid Dan Dorell, Lina Ghotmeh ja Tsuyoshi Tane (ERMi kodulehekülj).

2009. aasta augustis väljastas Tartu linnavalitsus ERMi uue hoone ehitusloa. Praeguste plaanide järgi avatakse uus hoone 2014. aastal. Ootused uuele majale on väga kõrged, sest koos avarate näitusepindadega tekib Raadile uus kultuurikeskus näitusesaalide, hoidlate ning konverentsi-, kino- ja teatrisaaliga. Direktor Krista Aru on ERMi 52. aastaraamatu eessõnas kirjeldanud ootusi uuele majale ja eesseisvaid muutusi, mis aitavad ERMil muutuda sotsiaalset avatumaks kõikides oma tegevustes: *“Muuseumihoone, ükskõik, kui uuenduslikuna see ka ei valmiks, on ju muuseumile harukordne võimalus. Võimalus näidata oma oskusi, tarkust ja teadmisi. Ja mitte ainult erialaselt /.../, vaid eelkõige*

*sotsiaalselt, oskusena töötada avatud asutusena, mis suudab pakkuda parimat eilsest ja tänasest päevast homse nimel. Avatus tähendab julgust muutuda ja muuta. Muuta töökorraldust, näituste sisulisi rõhuasetusi, hinnanguid ja suhtumist /.../. Tahame ju muutuda nii, et kõik vana ja hea jääks alles ning areneks edasi (Aru 2009: 9).*

Oluliselt on uue maja projekteerimisel kaasa rääkinud ERMi töötajad. Teadussekretär Agnes Aljas kirjeldab kogumikus „Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat“ inimeste kaasatusest: *ERMile sai kiiresti selgeks, et tulevase muuseumihoone headus sõltub eelkõige töötajate enda oskustest sõnastada arhitektidele ja projekteerijatele, milline on muuseumi igapäevaelu, kuidas liiguvad külastajad näitusesaalides, kohvikus, poes, konverentsisaalis, kuidas jõuavad esemed hoidlatest näitusele ja uurijaruumidesse, ning kujutada ette uue hoone kõiki võimalusi, mis oleksid samas praktilised ja loogilised. Püsinäituste ettevalmistus algas juba 2005. aastal ning nende tegemisse oli kaasatud kogu muuseum (Aljas 2009: 417-18).*

## **1.6.2 ERM ja museoloogiline muutus**

Muuseumitöö teoorias (s.o museoloogias) on olnud kolm revolutsioonilist pööret. Peter van Mensch (2003) toob välja kolm olulisemat pööret museoloogilise muutusena (van Mensch 2003):

1. “Muuseumide esimeseks revolutsiooniks” nimetatud ajajärk (umbes 1880–1920), kus “museoloogia” mõistet käsitleti tähtsava erialase vaatenurga määratlemisena. Suuremate muuseumide organisatsiooniline ülesehitus järgis teemapõhise alajaotuse printsiipi. Näiteks zooloogiamuuseum oli jagatud, sõltuvalt oma suurusest, mitmeteks osakondadeks zooloogilise klassifikatsiooni alusel (imetajad, linnud, kalad jne).

2. 1960-ndatel aastatel alanud ajajärku nimetatakse “muuseumide teiseks revolutsiooniks”, kus museoloogilised tegevused muutusid eraldiseisvaks ja märgatavaks. Suuremate muuseumide organisatsiooniline ülesehitus näitas pigem funktsioonipõhiseid osakondi kui

spetsialiseerumist teemade järgi. Eraldi haridusosakonna loomine oli tavaliselt esimene samm funktsioonipõhise organisatsiooni poole. Kuraatori asemel on uues mudelis olemas erialaspetsialistid, kellest paljude haridus on pigem mõne toetava distsipliini alal kui temaatilises distsipliinis.

3.1970-ndate aastate alguses kerkis museoloogias esile uus metoodiline lähenemine, mida tavaliselt nimetatakse “uueks museologiaks”. See põhineb ümberpööratud hierarhial, mis alustab ühiskonna vajadustest ning keskendub pigem kultuuripärandi sotsiaalsele tähendusele kui muuseumide organisatsioonilistele ja protseduurilistele struktuuridele.

Viimast muutust iseloomustab van Menschi järgi kolm uut paradigmat:

- kogukonna muuseum, mis toetab lähenemist, kus

muuseumide esmane kohustus on oma piirkonna kogukonna areng. See tekib vastusena piirkonnas elavate ja töötavate inimeste vajadustele

ja soovidele ning kaasab neid aktiivselt igal planeerimis- ja loomistasandil ning ka hiljem, kui see on avatud ja töötab. Sellisena ei ole selget vahet juhtkonna, kuraatorite ja külastajate vahel, nagu see on traditsioonilistes muuseumides.

- kaasav muuseum: “Kaasava muuseumi” mõiste on sarnane “kogukonna muuseumi” mõistele. Kaasava muuseumi eesmärk on saavutada nende üksikisikute ja kogukondade kultuuriline kaasatus, kes tihtipeale kõrvale jäetakse. Seda üritatakse saavutada nende esindamise ning osalemisvõimaluste pakkumise abil. Muuseumi nähakse isegi kui sotsiaalse taassünni tekitajat, kuna tema eesmärk on parendada individuaalset elukvaliteeti, Muuseum võib olla ka laiema ühiskondliku muutuse kandja, kutsudes esile positiivse sotsiaalse muutuse, näiteks propageerides suuremat tolerantsi vähemuste suhtes.

- “kollektiivse mälu ankrupaik: Ühiskonna igal inimgrupil on oma “mälu paikade” võrgustik, oma “minevikuteadmiste reservuaar“, mille hulgast saavad ajaloo loojad pidevalt midagi ammutada ja välja valida. Selles mõttes on kollektiivne mälu metareservuaar, mida ei mõjuta elu keerdkäigud ning tänu eelvalikute süsteemile saab ta kaitsta minevikku selle eest, et ajaloopildid minevikku ei piiraks – see kaitseb ajalugu teadusliku või sotsiaalse erapoolikuse eest (van Mensch 2003).

ERMis väljendus esimene revolutsioon 20ndatel aastatel näiteks temaatiliste puunõude ning naiste tööriistade ja kunsti väljapanekuna. Teise revolutsiooni puhul võib näitena tuua teaduskonverentside ja seminaride korraldamist, funktsioonipõhist tegevuste

jaotumist: teaduslikud uurimused, säilitamine, administratsioon, pedagoogiline tegevus, näituste korraldamine. Viimast museoloogilist muutust, nii nagu seda kirjeldab van Mensch, (2003) võib pidada ERMi visiooni muutuse lähtealuseks. ERM soovib ennast näha ühiskonda kuulava, kaasava ja siduva asutusena ja on pööramas funktsioonipõhiselt näituste, pedagoogilise funktsiooni, teadutöö, säilitamise ja kogumise suunalt oma näo senisest rohkem avalikkuse poole ning on lähtumas oma tegevustes ühiskonna ootustest ja vajadustest. See tähendab põhimõttelist muutust - muuseum ei oleks enam seestpoolt väljapoole suunatud vaid ennast keskkonnast ja ühiskonnast lähtuvalt kohandav. Uue maja valmimine annab ERM-ile paremad võimalused kolmandaks museoloogiliseks muutuseks, nagu seda käsitleb van Mensch (2003).

Kui van Mensch näeb teoreetikuna kaasaegse muuseumi rolli olla ühiskonna sidustaja, mille eelduseks on eemaldumine funktsioonipõhisest museoloogiast, siis ICOM-i (Rahvusvaheline Muuseumite Nõukogu) 2007. aasta pea-assambleel kinnitatud definitsiooni kohaselt on muuseumi definitsioonis olulisel kohal ka hariduslikud, meelelahutuslikud ning teaduslikud funktsioonid. ICOMi definitsiooni kohaselt on muuseum kasumit mittetaotlev institutsioon, mis teenib ühiskonda ja selle arendamist; on avatud publikule; kogub, säilitab, uurib, vahendab ja eksponeerib inimese ja tema elukeskkonnaga seotud materjale hariduslikel, teaduslikel ja meelelahutuslikel eesmärkidel (ICOM kodulehekülge). Definitsioon on pikk ja lohisev ning ka siia on kokku pandud vastanduvad funktsioonid nagu meelelahutuslikkus ja kasumi mittetaotlemine. Esile on küll toodud muuseumi roll olla ühiskonda arendav ja seda teeniv, ent puudub van Menschi (2003) käsitletud kaasamise ülesanne. Seega võib öelda, et uus museoloogia ei ole veel maailma muuseumide ja muuseumitöötajaid koondava olulisima institutsiooni poolt ametlikku ja täiemahulist kinnitust saanud.

Mariann Raisma (2007) näeb olulist rolli meelelahutuslikkuse tõusus, öeldes, et selgelt on näha uusi trende muuseumide identiteetides, kus elamuse taotlus ning teeninduse roll on teinekord kujunenud olulisemaks kui sisu. Samas näitab see selgesti uusi suundumusi muuseumimaastikul – kui muuseum tahab olla konkurentsivõimeline kultuurikeskus ning võistelda teiste meelelahutusasutustega, peab ta kasutama ka samasugust metoodikat kui teised publikuga tegelevad institutsioonid (Raisma 2007: 8-13). Kui muuseumi ideaalne roll kaasajal on van Menschi (2003) järgi olla kogukonna vajadustele vastav ja ühiskonna kaasatust suurendav, siis järjest suureneva meelelahutuslikkuse rolli kasvuga on muuseumid tegelikult tulnudki vastu ühiskonna ootusele muutuda vaba aja veetmise

kohaks, mis muudab problemaatiliseks teadus- ja meelelahutusfunktsiooni kokkusobitavuse.

Runnel ja Pruulmann-Vengerfeldt (2010) on seisukohal, et 21. sajandi ühiskond vajab muuseume, mis teevad enamat kui suhtlevad oma publikuga kasutades “autoriteedi häält”. Muuseum peab muutuma sõlmpunktiks ning erinevate dialoogide ja kommunikatsioonitegevuste kohtumispaigaks. Uued trendid indiviidide ja kogukondade kaasamiseks on nende käsitluses seotud eelkõige uue tehnoloogiaga. ERM on hetkel esimeses laines kasutamas informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid oma kogude digiteerimiseks ja digitaalse informatsiooni kogumiseks, ent samas otsitakse võimalusi tehnoloogia kasutamiseks publiku poolt genereeritud sisu loomiseks – olgu selleks siis digitaalsed kogud, kasutajate kommentaarid või märkused eksisteerivate objektide juures, digitaalne lugudejutustamine või virtuaalse muuseumi loomine. Muutudes tehnoloogia abil avaliku osalemise areeniks ja kollektiivse teadmuse kogujateks, käituvad mäluasutused ühiskonda demokratiseerivate agentidena (Runnel ja Pruulmann-Vengerfeldt 2010).

Triin Visnapuu (2010) ütleb oma magistritöös, et: “*Kaasamisega on ERMis sisuliselt tegeletud alates selle loomisest 1909. aastal. Täna kasutab ERM kaasamist peamiselt siiski osalemise tasandil, kus erinevatelt sihtrühmadelt kogutakse süstemaatiliselt ERMi kogude täiendamiseks vajalikku teavet. Peamiselt tehakse koostööd ERMi Sõprade Seltsi, Kirjasaatjate võrguga ning Pildisaatjate võrguga (sh Eesti Hetked).*” Visnapuu soovib ERMil keskenduda kindlate piiratud sihtgruppidele kaasamise ja osalemise suurendamisele, sest kogu ühiskonda ei ole võimalik korraga haarata. Ta soovib tugevdada olemasolevate Sõprade Seltsi, kirja- ja pildisaatjate võrgu kaasamist ning võtta juurde koolid ja õpetajad kui üks väga konkreetne sihtgrupp (Visnapuu 2010). Visnapuu vaatab oma töös sihtgruppe kitsalt, ent lähtuvalt oma visioonist peaks ERM määratlema lisaks Visnapuu pakutud olulistele sihtgruppidele oma ühiskondlikku ulatust laiemalt. Kui soovitakse saada demokratiseerivaks jõuks nii maailmas kui Eestis ning vastata samas kogukonna ootustele ja vajadustele van Menschi (2003) järgi, peaks ERM haarama lisaks olemasolevatele koostööpartneritele ka ühiskonna allasurutud grupe ja vähendama ebavõrdsust. Sellele vastandub aga ühiskonna ootus kogukonna muuseumi mõttes, mis Raisma (2007) järgi tähendab kogukonna ootust leida muuseumis eelkõige meelelahutust.

Van Mensch (2003) ei sõnasta otseselt muutust kommertsliku meelelahutusasutuse suunas, vaid ütleb, et elamuste pakkumine on oluline faktor, mis tagab publiku arvukuse tõusu: *“Publikuringi laiendamisel ning juhusliku küllastaja muutmisel regulaarseks ja aktiivseks küllastajaks on oluline roll üritustel. Kasvab nõudlus elamuste järgi”* (van Mensch, 2003).

Kenneth Hudson (1998) rõhutab samuti muuseumite pööret avalikkuse poole ja publiku soovidega arvestamist. Ta ütleb, et viimase poole sajandi jooksul on muuseumid mõjutatud fundamentaalsest muutusest – muuseumid eksisteerivad selleks, et teenindada publikut vastupidiselt vanamoodsale muuseumi definitsioonile, mille kohaselt oli muuseum ehitis, kus olid kogud, kogude üle valvav personal ning väikesearvuline publik, kes tuli kohale, et vaadata nende ette pandud ekspositsioone. Küllastaja ei olnud mingil moel muuseumi partneriks, sest muuseumi põhivastutus oli seotud kogude, mitte publikuga (Hudson 1998, Carbonell 2004: 85 kaudu).

Triin Visnapuu (2010) magistritöös tehtud fookusgrupi intervjuudest turismikorraldajate ja giididega tuli välja, et tegutsedes tänastes turumajanduslikes tingimustes, kus muuseum peab samaaegselt olema haridus-ja meelelahutusasutus ning suutma meelitada enda juurde vägagi erinevate huvidega inimesi, on ERM raskustes ja ei vasta publiku ootustele. ERMi sihtrühmad [turismikorraldajad ja giidid] andsid praegusele ERMi näitusemajale kriitilise hinnangu, ERMi tänast näitusemaja väljapanekut kritiseeriti. Turismikorraldajad ja giidid peavad maja igavaks ning üksluiseks ning rääkisid parema meelega tuleviku muuseumist kui tänasest situatsioonist (Visnapuu 2010).

Tänapäeval nähakse muuseumiküllastajat kui klienti, kellel on oma vajadused ning kes eeldab, et muuseumisse tülles saab tema uudishimu või meelelahutuslik vajadus rahuldatud tema reeglite järgi. Hudsoni (1998) sõnul peaksid muuseumid pidevalt tegelema oma tarbijate kuulamisega ning teostama regulaarselt turu-uuringuid, et pakkuda seda, mida publik ootab. Muuseumide pidev kohandamine publikule muudab aga küsitavaks püsiekspositsioonide vajalikkuse. Muuseum, mis ei muuda oma püsiekspositsiooni 5 aasta jooksul ja suudab siiski säilitada oma mõju ja atraktiivsuse publiku jaoks, on saanud tähelepanuväärse ja harva esineva suure õnnestumise osaliseks. (Carbonell et al 2004:86). See tähendab, et pidev iseenda muutmine ja vaatajale kohandamine on museoloogilise muutuse poolt ette antud pidev muutumisprotsess - muutumine muutuvaks, kui nii võib öelda. ERM on hetkel ette valmistamas uue maja püsinäitusi, mis Hudsoni (2010) järgi

peaks olema koostatud lähtuvalt sellest, mida inimesed seal näha tahaksid. Kas ERM aga tegelikult täna koostab oma uut püsinäitust lähtuvalt publiku soovist ja vajadustest või on see pigem muuseumi enda poolt ette antud, vaatlen lähemalt intervjuude kaudu.

Visnapuu (2010) jõuab oma magistritöös järeldusele, et ERM on kaasamisega juba alustanud, olles õigel teel – järjest katsetatakse aktsioone, mille käigus püütakse inimesi kutsuda erinevatel viisidel muuseumielust osa saama. „Oma Näitusega“ suudeti kaasamisskaalal juba üsna kaugele jõuda ja anda käest ära osa oma võimust (otsustusõigusest). Protsessis osalejana nägi aga töö autor, et see ei tulnud kõigil organisatsiooni liikmetel kergelt (Visnapuu 2010). See näitab, et organisatsiooni kõik liikmed ei ole museoloogiliseks muutuseks veel täielikult valmis ning sisemiselt on vaja teha tööd, et arusaamine muutuse eesmärkidest jõuaks kõikide liikmeteni. Kuidas on uue museoloogia suund jõudnud ERMi töötajateni, kui kaugel on töötajate arvates ERM funktsioonipõhisest organisatsioonist kaasavaks ja kogukonna muuseumiks muutumise teel ning milliseid väljakutseid sellega seoses nähakse, vaatlen lähemalt ERMi töötajatega tehtud intervjuudes, mille tulemused on esitatud analüüsi peatükis.

## **2. Teoreetilised lähtekohad**

Järgnevas peatükis vaatlen lähtuvalt eelnevalt piiritletud uurimisobjektist, milliseid teoreetilisi lähtekohti on võimalik ja sobiv ERMi muutuste analüüsimise aluseks võtta. Esmalt annan ülevatte organisatsiooni muutuste ideaalteooriatest ning näitan põhiteooriad, mille kaudu hakkan ERMi muutust analüüsima. Muutuse kirjeldamiseks kasutatakse erinevaid mudeleid, mille puhul oma töös lähtun süsteemiteooria mudelitest. Lisaks süsteemiteooriale toon sisse ka sümboolse-interpretatiivse teooria tutvustuse, mis näitab muutusi erinevalt süsteemiteooriatest mitte lineaarse eesmärgile suunatud tegevusena, vaid kui tegevust, millega viiakse muutus ellu läbi kultuuri ja põhiväärtuste muutuse juhtide loodud sümbolite, metafooride ja lugude kaudu. Et töö omaks ka praktilisemat väärtust ERMi jaoks, toon sisse peamised soovitusel, mida muutuse juhtimise puhul soodustada, mida vältida; millised on juhtide rollid; kuidas muuta indiviide läbi gruppide, maandada hirme, mis kõik tuginevad kommunikatsiooni kasutamisele kui peamisele vahendile muutuse juhtimisel.

### **2.1 Organisatsiooni muutuste teooriad**

Muutus on oma olemuselt keeruline ja mitmeti tõlgendatav. Nii on ka organisatsiooni muutusi käsitletud läbi erinevate teooriate. Organisatsiooni muutuste uurijad on laenanud mõisteid, metafoore ja teooriad teistest distsipliinidest alates lapse arengust ja evolutsioonilisest bioloogiast kuni kaose- ja konfliktiteooriani. Seega on erinevaid lähtekohti muutuste teoreetiliseks analüüsiks palju. Valiku tegemiseks vaatlen lähemalt Minnesota innovatsiooni uurimuse programmi (Minnesota Innovation Research Program MIRP) algatajate Poole'i ja Van de Veni et al (2000) käsitlust erinevatest muutuste teooriatest. Uurimisgrupi järgi olid eelnevad teoreetilised lähtekohad keskendunud eelkõige muutuse põhjuste identifitseerimisele, MIRP otsis aga vastuseid küsimusele, kuidas muutus toimub ja kuidas muutuste protsessi teoreetiliselt analüüsida.

Poole ja Van de Ven kategoriseerisid erinevad muutust käsitlevad teooriad neljaks ideaalteooriaks ja tõid välja arhetüüpsed seletused organisatsiooni muutusest ja arengust



läbi elutsükli, evolutsioonilise, dialektilise ja teleoloogilise teooria. Nimetatud teooriad seletavad, miks ja kuidas muutused aset leiavad. Autorid nimetavad neid mootoriteks, millest igasühes väljendub genereeriv mehhanism, mis viib organisatsiooni muutumise protsessi ehk erinevatesse viisidesse muutuda. Järgnevalt kirjeldan lühidalt Poole'i ja Van de Veni poolt esitatud nelja muutuse teooriat (Poole et al 2000: 56-67):

**1. Elutsükli teooria.** Teooria on valdavalt kasutusel organisatsiooni arengut kirjeldavates teostes. Teooria kohaselt on muutus organisatsioonis sisemiselt püsiv, st arenevas organisatsioonis on loogika, programm või kood, mis reguleerib muutuse protsessi ja liigutab organisatsiooni olemasolevast algpositsioonist lõpppunkti, mis on defineeritud praeguses hetkes. Väliskeskkond võib sisemist toimist mõjutada, ent selle sisemist mõju edastatakse omaks võetud kindlate programmide, rutiinide, reeglite ja loogika kaudu. Muutus on jaotatud kindlateks etappideks, mis tuleb läbida ettemääratud reeglistikule või koodile vastavas järjekorras, et jõuda soovitud tulemuseni. Iga eelnev samm loob eeldused järgmiseks. Muutus on seotud ühe üksiku organisatsiooniga, mis säilitab läbi kogu protsessi oma identiteedi.

**2. Teleoloogiline teooria.** Siia alla paigutuvad teoreetilistest lähtekohtadest funktsionalism, adaptiivne õppimine, sotsiaalne konstrueerimine, süsteemiteooriad ning teooriad strateegilise planeerimise ja eesmärgistamise kohta. Teleoloogiline teooria baseerub eeldusel, et areng on seotud konkreetse eesmärgi või lõppseisundi saavutamisega. Organisatsiooni liige või grupp püüab pidevalt monitooritava tegevuse kaudu konstrueerida ja jagada ühist lõppeesmärki. Eesmärgid võivad tuleneda nii organisatsiooni sise- kui väliskeskkonnast. Muutuse käigus formuleeritakse korduvalt esitatud eesmärki, muudetakse elluviimise taktikaid ja teostatakse tegevuste ja eesmärgi ümberhindamist. Eesmärke hinnatakse ja vaadatakse ümber tuginedes vahepeal õpitule. Erinevalt elutsükli teooriast ei kirjuta teleoloogiline teooria ette, millises järjekorras või millises trajektooris peaks areng kulgema. Küll aga antakse ette standard, mille alusel arengut hinnata: areng on see, mis viib organisatsiooni lõppseisundisse. Olulisim tähendus on muutuse elluviija, üksuse või mootori eesmärgistatusel ning tegevuse piirangutel: organisatsiooni keskkond ja ressursid piiritlevad ära, mida on üldse võimalik saavutada. Teleoloogilise muutuse elluviijad on pigem tippjuhid, kes aitavad organisatsioonil planeeritult kohaneda uue keskkonnaga. Teleoloogilise teooria kohaselt ei ole muutusel kindlat kulgemise trajektoori, küll aga lähtub see organisatsiooni kõrgematest struktuuriüksustest, sest muutuse lõppeesmärk, mille poole hakatakse liikuma, sõnastatakse juhtide poolt.

**3.Dialektiline teooria.** Teooria põhineb eeldusel, et organisatsioonid eksisteerivad pluralistlikus maailmas, kus on vastastikku põrkuvad sündmused, jõud või vastanduvad väärtused, mis võistlevad üksteisega domineerimise ja kontrolli pärast. Sisemiselt võivad organisatsioonis vastanduda erinevad huvigrupid, võistlevad prioriteedid; väliselt võib organisatsioon oma eesmärkide saavutamisel vastanduda teiste organisatsioonide ja ühiskonna liikmetega. Opositsioon mängib ennast välja läbi füüsilise või sotsiaalse keskkonna, kus vastanduvad pooled põrkuvad läbi konflikti. Muutus leiab aset, kui vastanuvad jõud, väärtused või sündmused saavutavad piisava võimu olemasoleva seisundi vastu astumiseks. Organisatsiooni muutus võib selle tagajärjel tuua kaasa olemasoleva teesi asendumise uuega, kahest vastandist tekkiva sünteesi või *status quo*.

**4.Evolutsiooniline teooria.** Siin on muutus keskendunud kumulatiivsetele muutustele, mis toimuvad organisatsiooni ja temaga seotud kogukondade, ühenduste ja ühiskonna vahel vastastikkuses koosmõjus. Evolutsioonilist teooriat kasutatakse, et kirjeldada globaalseid muutusi organisatsioonilistes populatsioonides, strateegilise mõtlemise protsesse, samuti muutuse iseloomustamisel selle ulatuse ja kestuse kaudu (radikaalne ja kestav muutus; järkjärguline ja kiire muutus). Evolutsiooniteooria järgi tegutsevad organisatsioonid piiratud ressursidega keskkonnas, kus kõikide eesmärk on ellu jääda. Evolutsiooniteoorias loovad makropopulatsiooni karakteristikud tingimused mikrotasandil aset leidvateks variatsioonideks, selektsiooniks ja väljasuremiseks.

Lähtuvalt Poole'i ja Van de Veni neljast muutuse ideaalteooriast saab organisatsiooni muutust vaadelda kas läbi ühe või läbi mitme teooriakombinatsiooni. Läbi elutsükli teooriate on võimalik ERMi muutusi vaadelda kui lineaarset sündmuste jada, mis on uue maja avamise eelduseks. Siinkohal saab välja tuua erinevad kindlalt ette antud etapid, mis peavad olema läbitud, et jõuda lõppeesmärgini, milleks on uue maja valmimine. Saame minna ajas tagasi ja reastada sündmused, mis alluvad ühtsetele reeglitele ja on lõppeesmärgini jõudmise eelduseks. Siinkohal saab kindlaks määratud reeglistikuna välja tuua protsessi ja etapid, mis on ette antud riigi poolt finantseeritava suurobjekti ehituseks: arhitektuurikonkursi väljakuulutamise, võidutööde väljavalimine, projekteerimise ja ehitamise planeerimine lähtuvalt seadusandlikest ettekirjutustest, mis kõik kulgevad ette antud reeglite alusel. Kuna tegemist on riiklikult rahastatud projektiga, peab ERMES (Eesti Rahva Muuseumi Ehitamise SA) korraldama ERMi hoone ehituse ettevalmistust läbi erinevate hangete korraldamise. Hanke korras ostetakse ka püsinäituse kujundusteenust (ERMESe kodulehekülg). Seega pole võimalik püsinäitust teostama hakata enne, kui

hankekonkurss on välja kuulutatud, võitja selgunud ja edasine koostöövorm lepinguliselt fikseeritud.

Teleoloogilisest vaatest lähtudes on muutuse puhul peamine selle eesmärk. Tähtis ei ole, et eesmärgini jõutaks läbi ette antud etapilise ja kindlalt paika pandud reeglistatud jada nii nagu elutsükli meetodi puhul. Teleoloogilise teooria järgi saab ERMi muutust vaadelda kui pidevat õppimisprotsessi, kus eesmärgini jõudmiseks vaadatakse ajas tagasi, analüüsitakse minevikus tehtud otsuseid ja muudetakse protsessi käigus tegevusi, et need tagaksid eesmärgini jõudmise. Lisaks on oluline roll ka ressursside piiratusel, mis võivad takistada eesmärgini jõudmist. Lähtume sellest, et ERMi eesmärk, mis kõiki inimesi ühendab ja ühtselt tegutsema paneb, on uue maja valmimine. Uus maja tõi endaga kaasa vajaduse mõtestada ERMi arengu prioriteetid, muuta juba täna tegevusi, struktuuri, ülesandeid, mis peavad olema valmis uude majja kolimisel. Siia juurde kuulub ka õppimine teistelt organisatsioonidelt, näiteks kogemuste vahetamine Kumuga, kellel on sarnane uue maja valmimisega seotud muutus selja taga. Teleoloogilistes teooriates on oluline koht ka ressursside piiratusel. ERMi uue maja valmimisel on muutust takistavateks teguriteks rahalised, ajalised ja ka teadmuslikud piirangud, mille ületamiseks peab organisatsioon ühiselt pingutama. Seega saab teleoloogilisest vaatest lähtuvalt paigutada ERMi muutuse uue maja valmimisega seotud eesmärgi täitmise konteksti.

Dialektilise teooria keskseks mõisteks on konflikt ja vastandumine. Iga muutus mõjutab ka inimestevahelisi suhteid ning vastandab seniseid tõekspidamisi uutele. Konfliktide allikaks on ERMi muutuse puhul saab näiteks tuua vaidlused uute näituste kontseptsiooni üle, arhitektide nägemuse ja muuseumi vajaduste vastandumise ning võimalikud sisemised huvikonfliktid ressursside jagamisel, näiteks kes, kuhu uutes ruumides paigutub.

Evolutsioonilise teooria järgi saab ERMi muutust käsitleda laiemalt, ühiskonna tasandil, kus ERM peab uue maja tulekuga defineerima oma rolli ja tähtsuse Eesti muuseumimaastikul ning arvestama globaalsete protsessidega, mis mõjutavad muuseumi identiteeti ja rolli ühiskonnas. Evolutsiooniliste muutustega hakkamasaamine on seotud ka konkureerimisega teiste Eesti ja lähivälismaa muuseumitega, mille puhul muutub oluliseks küsimus, kas ERM suudab pärast avamist säilitada atraktiivsuse ja publiku huvi piiratud ressurssidega keskkonnas.

Muutusi ERMis on võimalik uurida kõigi nelja Poole'i ja Van de Veni (2000) poolt esitatud teoreetilise lähtekoha alusel. Kuna uurimisobjektiks on organisatsiooni liikmed, mitte ERMi sisemised formaalsed reeglistikud, muutuse planeeritud protsess või ERMi suhted kogukonna ja teiste organisatsioonidega, siis vaatlen ERMi muutust edasi lähtuvalt teleoloogilisest ja dialektilisest teooriast. Esimene on keskendunud muutuse eesmärgile ja tegevustele, mille abil eesmärgini jõutakse. Et visiooni sõnastamine algab eelkõige juhtidest, käsitlen lähemalt juhtide rolle muutuse protsessis. Teine, dialektiline teooria keskendub muutuste puhul konfliktidele ja erinevate osapoolte vastandumisele, mida uurin intervjuudes sisekliimale ja koostööle keskenduvate küsimuste kaudu.

## **2.2 Organisatsiooni muutused süsteemiteoorias**

Teleoloogilise käsitluse puhul vaadeldakse organisatsiooni muutust kui protsessi, mille käigus lahendatakse koostöös ja konsensuslikult ülesandeid, mis aitavad jõuda lõppeesmärgini. Et erinevad tegevused eesmärgini jõudmiseks võivad ajas muutuda ja neid konstrueeritakse lähtuvalt varasematest kogemustest, saab organisatsiooni muutust vaadelda teleoloogilise teooria alamteooriate süsteemi- ja sotsiaalse konstruktsiooni teooria kaudu. Esimese puhul on organisatsioon pidevas vastastikkuses koosmõjus oma sise- ja väliskeskkonnaga, teise puhul vaadeldakse organisatsioone konstrueeritud tegevuste ja keele kaudu, kus informatsiooni kogutakse ning jagatakse selektiivselt, et luua sotsiaalselt konstrueeritud tõde, mille inimesed võtavad aluseks otsuste tegemisel ja ülesannete täitmisel.

Organisatsioonide kui süsteemide käsitlus tuleneb süsteemiteooriast, mille alusepanija, Austraalia bioloog Ludwig von Bertalanffy tõi 1940-ndatel välja süsteemse vastastikkuse seose looduskeskkonnas, kus elavad organismid ja füüsiline keskkond üksteist vastastikku mõjutavad.

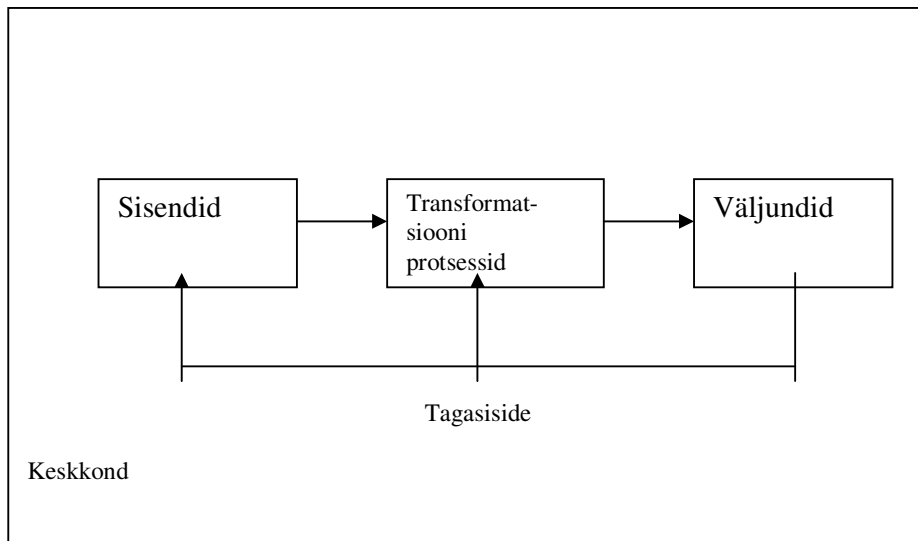
Sotsiaalteadustes on Niklas Luhmanni süsteemiteooria üks paljudest ühiskonnakäsitlustest. Lähtudes bioloogiast ja funktsionalismist, tõstab Luhmann oma käsitluses fookusesse süsteemid ja nendega seotud mõisted, küsides, miks süsteemid üldse olemas on ja millist

funktsiooni nad täidavad. Luhmanni järgi tajub indiviid keerulisena maailma, kus erinevad sündmused on üksteisega seotud (Münch 2004, Kõuts-Klemm 2007, 2415 kaudu).

Nagu Bertalanffy, arvab ka Luhmann, et süsteem kui tervik on rohkem kui osade summa. Süsteemi kirjeldamisel tuleb vaadelda elemente, millest süsteem koosneb, ja nende vahel tekkivaid seoseid. Süsteemid, mida Luhmann käsitleb, on enesele osutavad, s.t nad määratlevad ja valivad ise endale sellised aluselemendid, mis tagavad süsteemi toimimise. Enesele osutavad süsteemid toimivad teistest süsteemidest üsna sõltumatult, nad panevad ise paika oma toimimisreeglid ja kasutavad enese loomiseks, säilitamiseks ning muutmiseks enda määratletud, süsteemis olemas olevaid elemente. Luhmann nimetab sellist iseennast taasloovaid, enesele osutavalt toimivaid süsteeme mõistega 'autopoieetiline' (Kõuts-Klemm, 2007: 2414-2425).

Katz ja Kahn olid esimesed, kes adapteerisid süsteemilähendamise organisatsiooniteooriasse, öeldes, et kõik sotsiaalsed süsteemid, k.a organisatsioonid, koosnevad hulga indiviidide ette määratletud tegevustest (Katz & Kahn 1966, Anderson 2010, 63 kaudu). Katz ja Kahn käsitlevad organisatsiooni avatud süsteemina, mis mõjutab oma tegutsemiskeskonda ja mida mõjutab omakorda tema tegutsemiskeskond. Avatud süsteemi lähenemine tegeleb protsessiga, kuidas inimesed, protsessid, struktuurid ja poliitikad koos omavahel ühendatud suhete võrgustikus eksisteerivad. Organisatsiooni nähakse suuremana kui tema osad, süsteemidena eksisteerivad organisatsioonid osana teistest süsteemidest. ERMi puhul on organisatsioon kui süsteem sisemiselt vaadeldav kõikide oma erinevate struktuuriüksuste ja filiaalide kaudu. ERMi-välised süsteemid eksisteerivad Eesti ja maailma tasandil: Eestis tegutseb ERM koos teiste Eesti muuseumidega Kultuuriministeeriumi alluvuses, on mõjutatud riiklikul tasandil tehtud otsustest ning teiste muuseumide tegevustest. Lisaks kuulub ERM ülemaailmsesse muuseumide süsteemi, milles aset leidvad globaalsed muutused mõjutavad ka ERMi oma tegevust ümber mõtestama.

Süsteemiteooria kohaselt mõjutavad muutused keskkonnas organisatsiooni (vt joonis 2), mis peab end vastavalt välisest keskkonnast tingitud muutustele kohandama. Nii, nagu keskkond mõjutab organisatsiooni, mõjutavad organisatsiooni kui süsteemi ka tema osad – kui ühes organisatsiooni osas on tõstatunud probleem, mõjutab see ka teisi organisatsiooni osi (Katz & Kahn 1966, Anderson 2010: 63-65 kaudu).



**Joonis 2: Organisatsioon kui süsteem (Katz & Kahn 1966, Anderson 2010: 63 kaudu)**

Siinkohal võib ERMi puhul näitena välja tuua 2010. aasta mais muuseumi tabanud ootamatu laevaringu arhiivis, mille põhjuseks oli katuseleкке tagajärjel tekkinud seened (Saar 2010). Ootamatu väliskeskonnast tingitud juhtum segas muuseumi tööd, tuues inimestele ja eelkõige organisatsiooni juhile kaasa ettenägematuid lisakohustusi. Töötajad jätsid oma ülesanded pooleli ja ruttasid kogusid päästma. Juhil tuli hakata otsima lahendusi remondi rahastamiseks ja leida aeg tööde järelvalveks.

Organisatsiooni arenguga tegelevatele praktikutele annab süsteemiteooria võimaluse näha järgmisi seoseid (Anderson 2010: 65):

1. Indiviidide ja gruppide käitumist mõjutab süsteem, mis annab ette rollisuhete mustrid, seega ei tuleks muutuse puhul keskenduda üksikisikute isoleeritud tegevustele, vaid gruppide omavahelistele seostele.
2. Mõistes süsteemi ja selle dünaamikat, saab sekkuda muutuse läbiviimiseks sobivaimas kohas, sest muutuse objekt on süsteem, mitte indiviid.
3. Muutes ühte osa süsteemist, järgnevad muutused ka teistes süsteemi osades.

Eeltoodust lähtuvalt vaatlen ERMi muutust kui välisest ja sisemisest keskkonnast mõjutatud protsessi. Välisest keskkonnast tingitud mõju organisatsioonile tuleneb nii füüsilisest paiknevusest kui ühiskonna ootustest uuele muuseumile, samuti ressursside jagamisest, mille osas teevad otsuseid ERMist väljaspool asuvad Eesti ja Euroopa Liidu struktuurid. Sisemiselt mõjutavad ERMi muutuse protsessi töötajate omavahelised suhted,

struktuurimuutused ning juhtimiskultuur. Väliste mõjuritena käsitlen analüüsis lähemalt ERMi ajaloolist tausta, ressursside piiratust ning ülemaailmset museoloogilist muutust. Sisemiste mõjuritena vaatlen töötajate kaasatust, kommunikatsioonijuhtimist, eestvedamist ning võimalikke konflikte ja hirme seoses uue maja tulekuga.

## **2.2.1 Süsteemiteooria mudelid**

Muutuse protsessi ja seda mõjutavaid faktoreid on võimalik vaadelda läbi mudelite, mis näitavad muutuse kulgemise erinevaid etappe, nende omavahelist mõju ning kriitilisi kohti, kus muutuse juhtimisel tuleb tähelepanu pöörata võimalikele ohtudele, mis võivad takistada muutuse elluviimist. Eelpool käsitletud teleoloogilises teoorias on oluline muutuse eesmärgi jõudmine, süsteemiteooria toob aga sisse faktorid, mis eesmärgi täitmist tulenevalt sisemistest või välistest ebakõladest piirata võivad. Järgnevalt toon näiteid mudelitest, kus eesmärk, keskkond ning organisatsiooni sisemine toimimine eesmärgi jõudmiseks on lineaarselt visualiseeritud.

### **2.2.1.1 Lewini kolmefaasiline mudel**

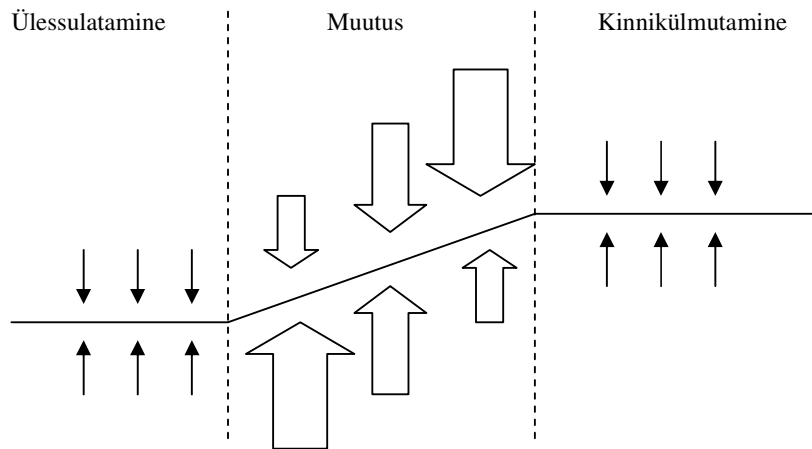
1950-ndatel tutvustas sotsiaalpsühholoog Kurt Lewin (1951) sotsiaalse muutuse teooriat, kus defineeris sotsiaalseid institutsioone kui tasakaalustavaid jõude, millest ühed juhivad muutusi, teised aga seisavad neile vastu. Lewin defineeris muutust kui mööduvat ebastabiilsust, mis segab muidu stabiilset tasakaalu. Lewin kirjeldas oma teooriat kui normatiivset soovitus, kuidas organisatsioonis muutusi läbi viia. Lewin ütleb, et iga muutusele kaasa aitav tegevus peaks olema käsitletav osana protsessist, mis koosneb kolmest etapist: ülessulatamine, muutumine ja kinnikülmutamine. Muutuse edukas elluviimine peab hõlmama kõigi kolme etapi täielikku läbimist (Lewin 1951, Hatch: 1997, 353 kaudu).

Seega käsitles Lewin muutust lineaarse protsessina, mis tuleb soovitud eesmärgi saavutamiseks läbida. Oluline on tippjuhtide roll ja ülevalt alla edastatud visiooni selgus, muutuse käigus toimuvad ka tegevuste hindamine ja analüüs, mis on iseloomulikud eelpool mainitud teleoloogilistele teooriatele. Lewini organisatsiooni muutuse kujutamine lineaarse protsessina on organisatsioon arengu teooriates üks domineerivamaid.

Järgnevalt tutvustan lühidalt Lewini mudeli kolme etappi, vt joonis 3 (Lewin 1951, Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 640-641 kaudu):

1. **Ülessulatamine.** Ülessulatamise eesmärgiks on destabiliseerimine, et teadvustada muutuste vajadust ja võimalikke lähenemisviise ning katsetada nende otstarbekust ehk valmistada inimesi ja vahendeid muutuseks ette. Ülessulatamise faasis on oluline roll juhtidel, kes lükkavad ümber olemasolevaid hoiakuid ja käitumisi, et luua kõigi poolt tunnetatud vajadus millegi uue järele. Ülessulatamise faas on põhjustatud näiteks väliskeskkonna survest, läbikukkunud sooritustest või uue olulise probleemi teadvustamisest. Paljude muutuste läbiviimine luhtub ainuüksi seetõttu, et situatsiooni ei ole täielikult üles sulatatud ega seega ka valmis muutustega alustamiseks. Edukate organisatsioonide juhid on pidevalt valvel, et leida vajadusel võimalusi ülessulatamiseks.
2. **Muutumine.** Muutuse käigus liigub organisatsioon ühest seisundist teise. Sel tasemel peavad juhid realselt situatsiooni muutma – muutust vajavad inimressursid, ülesanded, struktuur, tehnoloogia. Lewin ütleb, et paljud muutuste läbiviijad sisenevad sellesse staadiumisse ebaküpselt ja kiirusavad liialt üksikute tegurite muutmisega, mille tulemuseks on vastuseis, sest situatsiooni ülessulatamine oli ebaadekvaatne ning lõpuni viimata.
3. **Kinnikülmutamine.** Muutumisele järgneb kinnikülmutamine ehk stabiliseerimine, mille tulemusena saavutatakse uue süsteemi iseregulatsioon ja analüüsitakse saavutatut. Vajaduse korral parandatakse tulemusi (Vadi 2001: 305). Muutuse läbiviimise analüüsimine on keskse tähendusega, sest muutust analüüsides saab infot muutuse kulude, kasude ja tulevikuvõimaluste kohta muutuse modifitseerimiseks. Kinnikülmutamise faasi pealiskaudne läbimine toob kaasa muutuste hülgamise või mittetäieliku elluviimise (Lewin 1951, Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 640-641 kaudu).

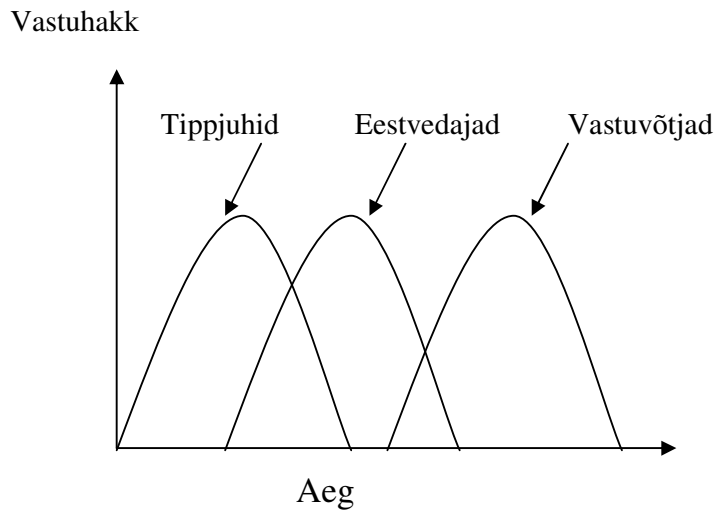




### Joonis 3. Lewini organisatsiooni muutuse mudel

Muutus tuleneb sellest, kui rikutakse jõujooni, millega püütakse säilitada organisatsiooni stabiilsust. Kui jõud, mis on muutuse poolt, on suuremad kui jõud, mis on muutuse vastu, liigub organisatsioon ühest olekust järgmisse (Lewin 1951, 1958, Hatch 1997: 354 kaudu).

Hallencreutz (2010) on välja toonud skeemi (vt joonis 4), kus ta näitab, et tippjuhid jõuavad muutusesse kõige esimesena, seejärel tulevad kaasa keskastmejuhid ehk eestvedajad ning viimases järjekorras töötajad ehk muutuse vastuvõtjad (Hallencreutz 2010). Skeemilt on näha muutustele vastuhaku tõusu algfaasis. Vastuhakk hakkab vähenema, kui töötaja on saanud aru, milleks muutus vajalik on ja kuidas ta seda ellu saab viia. Kui kiiresti mingi grupp muutuseni jõuab, sõltub sellest, kui edukalt suudetakse visiooni edasi anda. Tüüpiline on aga muutuste puhul olukord, kus tippjuhid ehk strateegid tahaksid juba näha muutust kinnikülmutuse faasis, ent eestvedajad alles jõuavad ülessulatamisse ning töötajad ehk muutuse vastuvõtjad, pole veel midagi muutusest kuulnudki. Töö diskussiooni osas käsitlen ERMi töötajate muutustesse jõudmist koos erinevate muutuste faaside klassifitseerimisega Lewini (1951) järgi, mis annab võimaluse näha, milline muutus on töötajate vastuste põhjal ülessulatamises, milline juba muutuses ning millised tegevused on kinnikülmutamises. Vaatlen, kas muutustesse jõudmine erinevate gruppide puhul erinevatel aegadel leiab tõestust ka ERMi puhul.

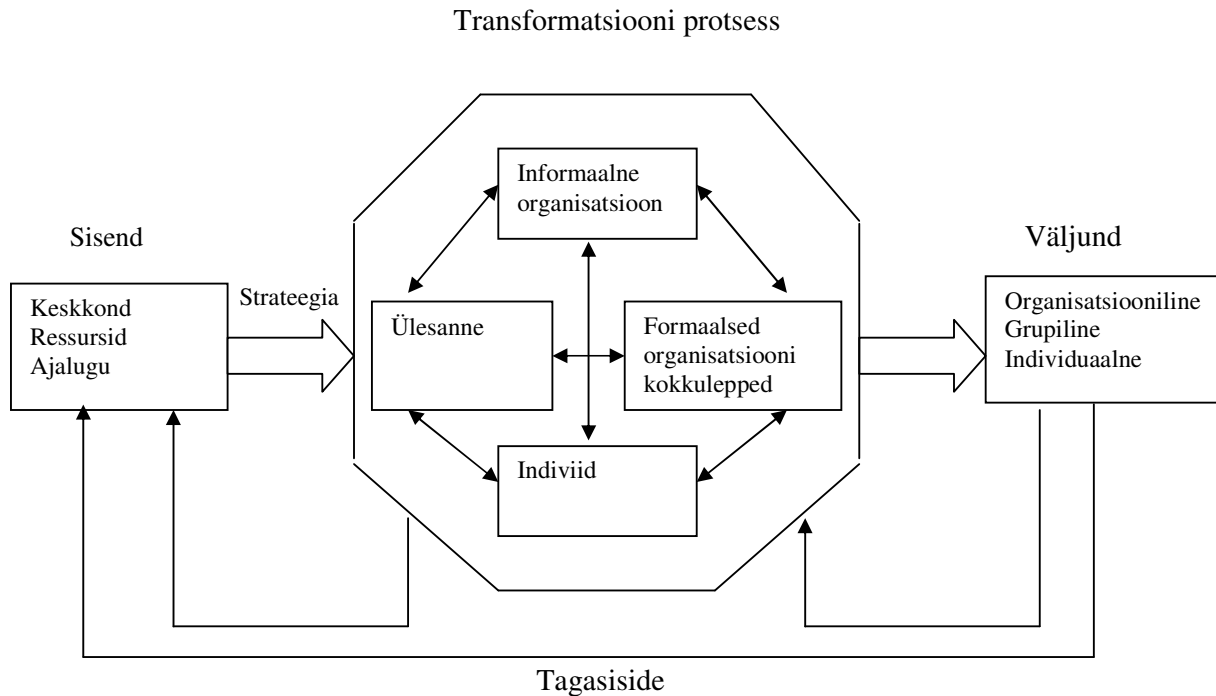


**Joonis 4: Erineva tasandi võtavad muutuse omaks erineval ajal (Hallencreutz 2010)**

### 2.2.1.2 Nadler-Tushmani kongruentsi mudel

Väites, et süsteemiteooria on liiga abstraktne, et kasutada seda igapäevaste organisatsioonikäitumise probleemide analüüsimiseks, laiendasid Nadler ja Tushman (1983) Lewini mudelit täiendavate komponentidega, jäädes seejuures siiski lineaarseteks muutuse käsitlejateks. Nad laiendasid sisendi ja väljundi mõistet, tuues sisendi juures eraldi välja keskkonna, ressursid ja ajaloo, mis ühilduvad organisatsiooni transformatsiooni läbiviimise strateegiaks.

Nadleri ja Tushmani mudelis on rõhk transformatsiooniprotsessil. Mudelis vaadeldakse organisatsioone kui süsteeme, mis on loodud üksteist mõjutavatest osadest. Need komponendid eksisteerivad tasakaalus, üksteisega sobivuses. Organisatsiooni erinevad osad võivad hästi kokku sobituda ja seega efektiivselt funktsioneerida või siis sobituda kehvalt ja seega põhjustada probleeme, mittefunktsioneerimist ning tulemuste mittesaavutamist. Andes keskse rolli komponentide omavahelisele “sobivusele”, saame rääkida kongruentsi mudelist, kus kõikide osade vahelise kongruentsi funktsiooniks on efektiivsus (vt joonis 5) (Nadler & Tushman 1983, Anderson 2010: 68 kaudu).



**Joonis 5: Nadler-Tushmani kongruentsi mudel (Nadler & Tushman 1983, Anderson 2010: 68 kaudu).**

Nadler-Tushmani mudelis ei ole muutuse väljund mitte käegakatsutav organisatsiooni protsessi produkt, väljundiks võib olla ka organisatsiooni, grupi või inimeste toimimine. Nad laiendavad transformatsiooniprotsessi, lisades elemente, mis üksteisega suhestuvad: ülesanded, iniviidid, organisatsiooni formaalsed kokkulepped ja informaalne organisatsioon. Ülesanne tähendab tööd, mis tuleb ära teha, samuti oskusi, teadmisi ning vajalikku vastutuse ja iseseisvuse taset. Indiviidi komponent koosneb oskustest, pühendumusest ja motivatsioonist, mis mõjutavad indiviidi käitumist organisatsioonis. Formaalsed kokkulepped organisatsioonis hõlmavad defineeritud protsesse, struktuuri, ametikirjeldusi, füüsilist paiknemist ja teisi ametikult määratletud tööaspekte. Informaalne organisatsioon on sõnastamata arusaamad, protsessid, meetodid ja normid, mis mõjutavad seda, kuidas tegelikult tööd tehakse. Kõik need komponendid suhestuvad üksteisega ja mõjutavad üksteist. Mida paremini mudeli komponendid omavahel sobivad, seda paremini toimib organisatsioon ja töötab kogu süsteem. Mudeli näiteks võib tuua situatsiooni, kus turul tekib nõudlus uue toote järele ning nõudluse rahuldamine toob kaasa vajaduse luua väljundi saamiseks kindlaid ülesandeid. Kui uus ülesanne nõuab oskusi ja teadmisi, mida

inimestel pole, tekib kongruentsitühimik ehk madal sobivus ülesande ja indiviidide vahel. Organisatsiooni efektiivsus on võimalik vaid siis, kui sobivust suurendatakse. Kui teised organisatsiooni komponendid hakkavad muutusele vastu töötama, tekib surve endise olukorra taaskehtestamiseks ning soovitud muutus ei pruugigi aset leida (Anderson 2010: 69). Näiteks kongruentsi mudeli iseloomustamiseks võib ERMi puhul tuua kogude digitaliseerimise, mis toob kaasa vajaduse võtta kasutusele uued tehnilised vahendid. Vaja on seega arendada töötajate digitaalse tehnika kasutamise oskusi, võtta maha töötajate hirmud ning näidata sellest saadavat kasu.

Nadler-Tushmani mudel on võrreldes Lewini mudeliga oluliselt edasi arendatum - sellesse on sisse toodud nii organisatsiooni informaalne kui ka formaalne tasand, samuti ülesande ja indiviidi mõju. Mudeli kriitikana võib välja tuua, et selles ei ole näidatud, millised osad omavad teistele suuremat mõju, kas muutuse õnnestumiseks on kriitilisem hea sisekliima või selged kokkulepped ning milline on transformatsioonis juhtide roll. Oluliseks puudujäägiks on iga kasti toimimist mõjutava juhtimisfunktsiooni kõrvalejätmine, mille kaudu mõjutatakse visiooni ja eesmärkide edasiviimist. Lewini järgi on see aga muutuse õnnestumise võtmetegureid. Et mõlemal mudelil on oma plussid ja miinused, kasutan neid analüüsi tegemisel paralleelselt. Lewini mudeli järgi hindan, millises faasis konkreetsed muutused ERMis hetkel on ning Nadler-Tushmani mudeli baasil kaardistan sisemiste ja väliste mõjurite vastastikkuse koostoime, lisades juhtimisaspekti, kus vaatlen, millistes komponentides esinevad puudujäägid võivad negatiivselt mõjutada teiste osade toimimist ja eesmärgini jõudmist. Kõik muutuste uurimise mudelid ei ole lineaarsed nagu siin välja toodud kaks mudelit, millest oma uurimuses lähtun. Organisatsioonimuutuste mudelitena kasutatakse ka märksa keerukamaid süsteeme, mis vaatlevad erinevate komponentide vastasmõju ulatust, toovad sisse rohkem juhtimislikke ja kultuuriga seotud aspekte ning vaatlevad kõiki komponente nii informaalne kui formaalse organisatsiooni nurga alt. Et antud magistr töö maht on piiratud ja muutust uurin eelkõige töötajate vastuste, mitte organisatsiooni struktuuride kaudu, piirdun siinkohal eelpool toodud Lewini ning Nadler-Tushmani baasmudelitega, mis annavad võimaluse muutuse olulisemad aspektid välja tuua.

## 2.3 Organisatsioon kui sotsiaalselt konstrueeritud

Teine lähenemine organisatsioonilisele muutusele, mida vaatlen süsteemiteooria kõrval põhjalikumalt, on muutuse käsitlemine sotsiaalselt konstrueerituna. Organisatsiooniuuringutes pärineb sotsiaalse konstruktsiooni lähenemine Bergeri ja Luckmanni (1966) tööst “Reaalsuse sotsiaalne konstruktsioon”, mis on viimastel aastakümnetel olnud üks mõjukamaid töid organisatsiooniteooriates (Berger & Luckmann 1966, Anderson 2010: 74 kaudu).

Anderson (2010) tutvustab lähemalt sotsiaalse konstruktsiooni teooriat, väites, et organisatsioonid ei ole elavad asjad - organisatsioonid on kontseptsioonid, mis on arenenud meie tegevuste ja keele kaudu. Ka süsteemiteooria põhiteoretikut Luhmanni võib pidada konstruktivistiks. Luhmann väitis, et teadlane ei saa ühiskonda uurida ega kirjeldada, olemata ise selle kirjelduse osa. Vaatleja ei saa ühiskonnast välja astuda, ta kuulub ka ise oma vaatlusobjekti hulka ning seetõttu saab teadmine olla ainult konstrueeritud teadmine (Köuts-Klemm, 2007: 2417).

Organisatsiooni sotsiaalse konstrueerituse käsitus erineb süsteemiteooriast selle poolest, et süsteemiteooria järgi on organisatsiooni keskkond, sisend, protsess, väljund ja tagasiside iseenesest mõistetavad kontseptsioonid, kategooriad ja ette antud ühesed tähendused, milles oleme kokku leppinud. Sotsiaalselt konstrueeritud organisatsiooni käsitluses on need mõisted loodud ja arendatud organisatsiooni liikmete poolt omistatud tähenduse kaudu. Sotsiaalse konstruktsiooni teooria järgi kogutakse informatsiooni selektiivselt ning jagatakse edasi, et luua sotsiaalselt konstrueeritud tõde, mille inimesed võtavad aluseks otsuste tegemisel ja ülesannete täitmisel. Keskkonnale antakse tähendus selle liikmete poolt ning nende interpretatsioonist väljaspool seda ei eksisteerigi. Olulised on siinkohal töötajate omavaheline interaktsioon ja keel, sest organisatsiooni arendatakse dialoogi abil, läbi mille leiab aset ka muutus. Arusaamise loomine organisatsioonist on kestev protsess, millel ei ole kindlat algust ega lõppu.

Tänapäevastes globaalsetes, postmodernsetes ja fragmenteerunud teadmuspõhistes organisatsioonides on sotsiaalne konstrueeritus võrreldes masinliku, efektiivsusele orienteeritud ja tootmispõhise süsteemiteoreetilise käsitlusega märksa kohasem lähenemisviis muutuste kirjeldamiseks.

Sotsiaalselt konstrueeritakse ERMi muutust läbi töötajate omavahelise igapäevase suhtluse, milles tuleb uus maja jutuks järjest enam. Uuele majale sisu loomine on samuti käsitletav sotsiaalse konstruktsioonina, kuna näituste produktsiooni käigus saavad dialoogis kokku erinevad tõlgendused eestlase identiteedist, millest kuraator ja näituse meeskond konstrueerivad oma vaatenurga, mis vormub uue maja avades. Väljast tulnud uurijana on mul töötajate omavahelist suhestumist ja jõujooni intervjuerimise käigus kindlasti raskem tabada kui ERMiga pikemaajaliselt ja lähemalt seotud inimestel. Seega võivad organisatsiooni konstrueeritud mälust mõjutatud faktorid muutuste analüüsimisel märkamatuks jääda. Seda võimalikku probleemi käsitlem lähemalt meetodi kriitika peatükis.

## **2.4 Muutuse modernne, sümboolne ja postmodernne käsitlus**

Nagu eelpool mainitud, on muutuste käsitlemise võimalusi ja erinevaid teoreetilisi lähtekohti väga palju. Toon ühe täiendava klassifikatsioonina sisse ka Mary Jo Hatchi (1997) vaatenurga, kus ta käsitleb organisatsiooni muutust läbi modernse, sümboolse ja postmodernse perspektiivi, millest modernistlik perspektiiv ühtib süsteemiteooria lähtekohtadega, postmodernne aga sotsiaalselt konstrueeritud organisatsiooni lähenemisviisiga. Uue mõõtmena on Hatch sisse toonud sümboolse-interpretatiivse perspektiivi, mis on ühtlasi tema peamine uurimisvaldkond organisatsioonide ja juhtimispraktikate analüüsimisel. Hatchi sümboolse-interpretatiivse teooria lisamine annab võimaluse leevendada lineaarsete muutuste mudelite (Lewin 1951, Nadler & Tushman 1983) kitsaskohti, mis keskenduvad muutusele kui efektiivsele protsessile, mis on suunatud konkreetse eesmärgi saavutamiseks ega vaatle väärtuste, hoiakute ja organisatsioonis kasutusel olevate sümbolite mõju muutuse juhtumisele, mis muutuvad väga oluliseks juhul, kui muutus mõjutab ka organisatsiooni kultuuri ja peamisi tõekspidamisi. Järgnevalt toon lühidalt välja Hatchi käsitluse organisatsiooni muutustest läbi sümboolse-interpretatiivse perspektiivi, mis vaatleb erinevalt modernsest ja postmodernsest lähenemisest muutust

lähtuvalt kultuurist, kus juhid annavad muutuse visiooni edasi metafooride, lugude ja sümbolite kasutamise kaudu (Hatch 1997: 350-353).

### **2.4.1 Sümbolne-interpretatiivne teooria**

Sümbolne-interpretatiivne teooria ei käsitle organisatsioone staatilistena. Organisatsioonid on pidevas muutumises, mis on dünaamiline protsess. Organisatsiooni muutuse kontekstis käsitlevad sümbolse-interpretatiivse koolkonna teoreetikud muutust läbi organisatsioonikultuuri muutuse. Näiteks Schein määratleb organisatsioonikultuuri kui peamisi tõekspidamisi, mis on organisatsioonil kujunenud suhtes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegevuses ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (Schein 1985, Vadi 2001 kaudu). Itaalia organisatsiooniteoreetik ja organisatsiooniarengu konsultant Pasquale Gagliardi (1992) toob muutusena välja kultuuri ja strateegia suhte, seletades, kuidas kultuur mõjutab muutust ning muutus omakorda kultuuri. Gagliardi väidab kultuuri ja strateegia seoseid analüüsides, et kultuur ei muutu, kui strateegia järgib organisatsiooni tõekspidamisi ja väärtusi. Kui strateegia vastandub tõekspidamiste ja väärtustega, hüljatakse, asendatakse või hävitatakse kultuur või vastandutakse strateegiale nii, et seda ei viidagi kunagi ellu (Gagliardi 1992, Hatch1997: 352 kaudu).

Väärtuste ja tõekspidamiste muutus organisatsioonis on tõenäolisem, kui edu pühitsetakse läbi lugude ja müütide. Samuti peaks edukas muutuse läbiviimine olema juhtide poolt algatatud läbi sümbolite, millega antakse läbi keele, füüsiliste objektide, käitumise manifesteerimise ja kommunikatsiooni edasi uus idee. Liidrite võim peitub nende oskuses tunnetada iseenda sümbolilist tähendust, sest organisatsiooni muutust juhitakse läbi juhtide (Hatch 1997: 362-366).

Sellest lähtuvalt vaatlen töö empiirilises osas lähemalt lugusid muutusest, mida antakse ERMi juhi poolt edasi muuseumi ajalehes Värat. Uuringut planeerides soovisin vaadelda lähemalt tekste, mis on suunatud eelkõige sissepoole läbi siseveebi ja koosolekute protokollide, ent organisatsiooni tahtest tulenevatel põhjustel ei olnud võimalik seda teostada.

## 2.5 Muutuse tüübid

### 2.5.1 Radikaalne ja evolutsiooniline muutus

Muutused on organisatsioonide arengu lahutamatu osa. Muutus võib olla radikaalne, tuues endaga kaasa kogu organisatsiooni ümberstruktureerimise. Tavaliselt toob sellise muutuse kaasa mingi väliskeskkonnast tulenev kriitilise tähtsusega mõjur, näiteks ühinemine, ülevõtmine, juhtkonna muutus või dramaatiline ebaõnnestumine olulises operatsioonisüsteemis. Radikaalsed muutused ei ole organisatsiooni elutsüklis sagedased, ent radikaalne muutus mõjutab intensiivselt kogu organisatsiooni ja tema liikmeid.

Radikaalse muutuse kõrval on palju sagedasemaks muutuse vormiks kasvav evolutsiooniline muutus, mis on organisatsiooni loomuliku evolutsiooni osa ja seega mitte nii traumaatiline kui radikaalne muutus. Evolutsiooniga seotud muutused on näiteks uute tehnoloogiate kasutuselevõtt, mille puhul jääb organisatsioon ise samaks, ent muudetakse olemasolevaid tegutsemisviise ja otsitakse võimalusi nende laiendamiseks uutes suundades. Evolutsiooniliste muutustega tegelevad organisatsioonid igapäevaselt, otsides uusi võimalusi väliskeskkonnaga kohanemiseks ja organisatsiooni efektiivusse tõstmiseks (Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 635).

Radikaalse ja evolutsioonilise muutuse kirjeldamiseks on Bartunek & Moch (1988) kasutanud ka mõisteid esmajärguline (*first-order*) ja teisejärguline (*second-order*) muutus. Esmajärgulised muutused on pigem olemasolevate praktikate arendamine või üleviimine uuele tasemele, mitte nende ümbermõtlemine või uute praktikate avastamine. Esmajärguline muutus on pigem olemasolevate definitsioonide evolutsioon, mitte revolutsioon või redefineerimine. Teisejärgulise muudatusena käsitletakse organisatsiooni ümbermõtestamist, näiteks seniste rollide, protsesside, väärtuste ja tähenduste uuestiloomist – see on sisuline pööre. Sellist tüüpi muutust on nimetatud ka “organisatsiooni transformatsiooniks” (Bartunek & Moch 1988, Anderson 2010: 62 kaudu). Põhimõtteliselt on radikaalne muutus, organisatsiooni transformatsioon ja teisejärguline muutus samatähenduslikud. Oma töös kasutan siiski muutuste klassifitseerimisel peamise mõistena radikaalset ja evolutsioonilist muutust, mille puhul radikaalne muutus on suunatud organisatsiooni peamiste tõekspidamiste ja toimimise aluste muutusele ning



evolutsiooniline muutus tegeleb kasvueesmärkide saavutamise ja saavutamise. Millised ERMi muutused on radikaalsed, millised evolutsioonilised, sellest annan omapoolse käsitluse töö diskussiooni osas.

### **2.5.2 Planeeritud. ja planeerimata muutus**

Organisatsiooni muutus saab olla planeeritud või planeerimata. Organisatsiooni liikmed on planeeritud muutuse puhul sellest teadlikud ja valmis väliste tegurite poolt esile kutsutud muutusteks. Selline muutus viiakse ellu organisatsiooni muutust läbi viivate isikute planeeritud tegevuste ja jõupingutuste tulemusel. Planeeritud muutus on kellegi vastus nägemusele, milline peab olema reaktsioon organisatsiooni toimimist mõjutava tühimiku ületamiseks. Planeeritud muutus viiakse ellu, kui olemasolev ja soovitud seisund oluliselt üksteisest lahknevad (Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 635).

Planeeritud muutuste eestvedajaks on tippjuhid, keda toetavad muutuse läbiviimisel keskastme juhid. Kriitiline tähtsus on planeeritud muutuse puhul visiooni selgusel ja selle kohaleviimises kõikide organisatsiooni liikmeteni. Organisatsiooni arengule keskendunud uurimustes on valdavalt käsitlenud planeeritud muutuste läbiviimist.

Muutused võivad aga olla ka planeerimatud, näiteks vastuseks ootamatule ohule või rünnakule. Planeerimatud muutused tekivad spontaanselt, need võivad olla ka organisatsiooni lõhkuvad, näiteks inimestevahelised konfliktid, mille tulemusena luuakse uus protsess töö sujuvamaks muutmiseks kahe vastanduva osakonna vahel. Planeerimata muutusele on vaja koheselt reageerida, et vältida negatiivsete tagajärgede kuhjumist (Schermerhorn, Hunt, Osborn: 19994: 636).

Nii nagu enamikes organisatsiooni muutuste uurimustes, keskendutakse ka käesolevas töös eelkõige planeeritud muutuste vaatlemisele, mis lähtuvad organisatsiooni juhtide tasandilt alla poole ning on teadlikult suunatud ja planeeritud protsessid kindla eesmärgi saavutamiseks.

### 2.5.3 Episoodilised ja kestvad muutused

Weick ja Quinn (1999) eristavad muutusi episoodiliste ja kestvatena. Episoodilisi muutusi kirjeldatakse kui ebaregulaarseid, selgelt piiritletud ja kindlal perioodil toimuvaid. Episoodiline muutus on tavaliselt vastus vaenulikule mõjurile, mis ohustab stabiilset eksistentsi. Kestev muutus tähendab, et organisatsioon ei ole kunagi väljaspool muutuste olukorda, ehk muutused leiavad aset igal minutil (Weick & Quinn 1999, Anderson 2010: 62 kaudu).

ERMi muutuste uurimisel lähtun eeldusest, et muutused on kestvad, kuna nende visioon ja eesmärk on suunatud kaugemasse tulevikku. Episoodiliste muutustena oleks võimalik vaadelda organisatsiooni muutust juhtumipõhiselt näiteks laevaringu puhul, kus väline keskkonna mõju pani piiratud ajaks organisatsiooni liikmeid teisiti käituma. Et töö eesmärgiks on uurida eelkõige organisatsiooni arenguga seotud muutusi, siis jätan episoodilised muutused kestvate muutuste kõrval vähem olulisele kohale.

### 2.6 Muutuse juhtimine

Oluline on teha vahet muutusel kui nähtusel ja muutuse läbiviimisel kui juhitud tegevusel. Muutuse juhtimise on Connor, Lake ja Stackman jaganud nelja etappi, millest olulisimaks peavad nad strateegiavalikut (Connor et al 2003: 6-10).

1. Enne strateegia valikut tuleb identifitseerida organisatsiooni destabiliseeriva jõu allikas, olemus ja identiteet ehk määratleda, kas muutus on põhjustatud välisest tegurist või sisemisest vajadusest.
2. Kui muutuse olemus on kaardistatud, tuleb küsida, mida hakatakse muutma. Peamisteks muutuste objektideks on neli valdkonda:
  - Individuaalsed ülesandepõhised käitumisviisid. Näiteks on vaja muuta indiviidi sooritust kindla töö tegemiseks, parandada protseduure või võtta kasutusele uus tehnika.
  - Organisatsiooni protsessid. Uutes tingimustes võivad organisatsioonilisel tasandil ülevaatamist vajada kontrollimeetodid, informatsiooni edastamine ja otsustamine.

- Strateegiline suund. Organisatsiooni juhtkond võib muuta üldist strateegiat. Erasektoris on see seotud eelkõige fookusklientide, -turgude ja -toodete muutusega.
  - Organisatsiooni kultuur. Juhtkond võib otsustada, et ümbersõnastamist vajab kriitiline organisatsiooni tõekspidamine, ideaal või tava.
3. Pärast muutuse objekti määratlust tuleb küsida, kuidas hakatakse muutust ellu viima ehk tuleb valida muutuse olemusele ja objektile vastav meetod.
- Tehnoloogiline meetod on viis, kuidas materjale, intellektuaalseid ressursse, tootmisprotseduure kasutatakse.
  - Struktuuriline meetod tähistab suhete teisenemist funktsionaalseks, rolli- või vastutusepõhiseks.
  - Juhtimismeetodit kasutatakse näiteks tasusüsteemi kasutamise muutuse motiveerimisel.
  - Inimmeetodi kohaselt on inimesi võimalik muuta - neid on võimalik valida, koolitada, ümber paigutada, vallandada, asendada.
4. Muutuse strateegia valik on tegevuskava põhiplaani paikapanek. Strateegiatena on välja toodud neli peamist võimlust, kuid tegelikult kasutab organisatsioon ühe muutuse puhul strateegiate paketti, varieerides erinevaid strateegiad, kuni lõpptulemus on saavutatud. Strateegias muudetakse ka taktikaid, sest muutuse elluviija õpib protsessi käigus pidevalt oma vigadest. Strateegiaid saab jagada järgmiselt:
- Kaasaaitav strateegia aitab muutuste vastuvõtjatel soovitud olukorra saavutada ressursside võimaldamisega. Neid strateegiaid kasutatakse siis, kui muutuse vastuvõtjatel on teatud arusaam, mida nad peavad tegema, kuid neil puuduvad selleks vajalikud vahendid.
  - Informatsioonilise strateegia kaudu annavad juhid edasi teadmisi, fakte, arvamusi, et muutuse vastuvõtjad saaksid langetada ratsionaalseid otsuseid ja tegutseda tulemuslikult. Muutuse elluviijad usuvad, et adekvaatne informatsioon ning faktide tunnistamine aitavad probleemi ära tunda ja leida lahendused kokkuleppeks.
  - Hoiakuline strateegia põhineb uskumusel, et inimeste suhtumine mõjutab nende tegutsemist igas situatsioonis. Selleks, et muuta tegevusi, tuleb muuta hoiakuid. Need strateegiaid keskenduvad nii indiviidide kui grupi hoiakute muutmisele.
  - Poliitiline strateegia, mis on keskendunud eesmärgi saavutamiseks vajalike ressursside omamisele, kasutamisele, ära-andmisele ja vahetamisele.

ERMi kontekstis huvitab mind kui uurijat see, millist strateegiat peaks lähtuvalt suurima muutuse olemusest rakendama. Et korraga on võimalik, kasutada mitut strateegiat ja seda organisatsioonid teevadki, siis võtan eelduseks, et lähtuvalt analüüsis kaardistatud

suurimast muutust takistavast probleemist tuleks peamise strateegiana valida üks eelpool loetletutest. Millise strateegia valik on kõige kohasem, selleni jõuan diskussiooni osas.

### **2.6.1 Organisatsiooni liikmete rollid muutuse protsessis**

Muutuste elluvijad on organisatsiooni liikmed. Todd D. Jicki käsitluse kohaselt saab eristada inimeste kolme erinevat rolligruppi (Jick 1993, Vadi 2001: 302 kaudu):

- 1 Strateegid, kes vastutavad suhete eest väliskeskkonnaga ja määratlevad muutuste vajaduse. Nad loovad visiooni, muudavad selle arusaadavaks, esitavad soovitava lõppeesmärgi ning toetavad ja kaitsevad kogu muutuse protsessi. Strateegid on reeglina tippjuhid.
- 2 Täideviijad, kes vastutavad organisatsioonisiseste toimetehhanismide, koordineerimise ja struktuuri eest, kes viivad muutused igapäevategevustesse. Täideviijate panuse edukus sõltub tippjuhtide visiooni selgusest. Täideviijad on üldjuhul organisatsiooni keskastmejuhid ja liidrid.
- 3 Vastuvõtjad, kelleks on suurem osa organisatsiooni liikmetest. Neilt oodatakse eelkõige muutuse omaks võtmist, mille eelduseks on kahe eelneva rollitäitja poolne muudatuste edukas kommuniqueerimine. Muutuste lõppetulem puudutab kõige teravamalt vastuvõtjate gruppi, kelle igapäevast tööd hakkab muutus otseselt mõjutama. Oma tegevuse ümberkorraldamine tekitab neis stressi, muret ja vastuseisu, kui visioon pole lõpuni kohale jõudnud ja omaks võetud.

ERMi intervjuusid planeerides pidasin oluliseks kaasata vastajate hulka neid, kes kuuluvad muutuste planeerimisel erinevatesse gruppidesse. Oluline oli ka näha, kas Jicki käsitletavad grupid omavad erinevat nägemust ERMist ning kas nad on Lewini organisatsiooni muutuse mudeli samades faasides korruga või liiguvad erinevad rühmad ERMi muutuse kontekstis erineva tempoga.

### **2.6.2 Grupid muutuse mõjutajatena**

Kui muutuse strateegid on organisatsioon tippjuhid; eestvedajad aga liidrid, kes moodustavad tippjuhte toetava koalitsiooni ning vastuvõtjad ülejäänud organisatsiooni liikmed, kes peavad muutuse omaks võtma, siis kõiki neid erinevate rollide täitjaid on võimalik jagada gruppidesse ja alamgruppidesse.

Cartwright (1951) vaatab gruppe muutuses kahel moel: grupid kui muutuse vahendajad (*medium of change*) ja grupid kui muutuse sihtgrupid (*target of change*) (Cartwright 1951, McLennan 1989 kaudu).

Esimese puhul vaadeldakse gruppi kui liikmete mõjutamise vahendit. Teise lähenemise puhul muutub grupp ise muutuse sihtmärgiks, kus selleks, et muuta inimeste käitumist, tuleb muuta grupi standardeid, juhtimisstiili, jagunemist klakkideks, hierarhiat. See tähendab, et indiviidide käitumise muutmiseks tuleb muuta gruppi.

Grupi kui muutuse meediumi puhul on olulised järgmised printsiibid:

1. Selleks, et kasutada gruppi efektiivselt muutuse vahendina, peavad inimesed, keda muudetakse, ja need, kes muutuseks mõju avaldavad, kuuluma ühte gruppi.
2. Mida atraktiivsem on grupp liikmete jaoks, seda suuremat mõju avaldab grupp selle liikmetele.
3. Mida atraktiivsemad ja relevantsemad on muudetavad hoiakud, väärtused ja käitumine grupi jaoks, seda suurem on tõenäosus, et grupp võtab need üle.
4. Mida kõrgem on grupiliikme prestiiž teiste silmis, seda suuremat mõju omab ta teiste liikmetele üle.
5. Kui jõupingutused, millega soovitakse indiviide või grupi alamosasid muuta, on vastuolus grupi normidega, järgneb vastupanu.

Grupi kui muutuse sihtmärgi puhul on oluline arvestada järgmiste printsiipidega:

1. Muutuste esilekutsumine grupis on võimalik siis, kui liikmed jagavad muutuse vajalikkust ühtemoodi.
2. Infot muutuste vajalikkuse, plaanide ja tagajärgede kohta tuleb jagada kõikidele grupi liikmetele.
3. Muutused ühes grupi osas tekitavad teistes osades pinget, mida on võimalik vähendada muutust piirates või teisi ümber kohandades.

Olenemata sellest, milline mudel muutust juhib, usuvad teoreetikud (Kotter, Jick, Schlesinger, Carnall), et on olemas kindlad praktilised sammud ja ideaalsed juhtimispraktikad, mis soodustavad muutuse elluviimist. ERMi muutuse uurimisel vaatlen, milliseid eristuvaid gruppe on võimalik välja tuua intervjuude põhjal ning hindan, kas gruppide vahel esineb konflikte ja vastuolusid, mis takistavad muutuste elluviimist. Kui vastuolusid esineb, pakun lähtuvalt eelnimetatud teoreetikute käsitluse põhjal välja võimalikud meetodid, mis aitavad vastuolusid ületada.

### 2.6.3 Muutuse edu ja ebaedu faktorid

Põhjuseid, miks muutused õnnestuvad või ei õnnestu, võib välja tuua nii organisatsiooni väliskeskonnast kui sisemistest protsessidest. Jick on sõnastanud 10 praktilist käsku muutuste edukaks elluviimiseks, mida võib käsitleda ka põhjustena, miks organisatsiooni muutuse elluviimine ei ole kulgenud soovitud suunas ja tulemusega (Jick 1993, Vadi 2001: 306 kaudu).

1. Organisatsiooni ja selle muutumise vajaduse analüüs. Alustuseks on vaja uurida organisatsiooni ajalugu, eelnevat arengut ning seejärel käesoleva momendi olukorda ja soovitava tulemuse kirjeldusi. Tähtis on aru saada, kes organisatsioonis soovitud muutust toetavad või takistavad. Jicki järgi on sageli otstarbekas panustada rohkem vastanduvate inimeste ümberveenmisse kui pooldajate täiendavasse innustamisesse.
2. Üldise visiooni ja edasimineku põhisuuna näitamine. Visioon peab peegeldama organisatsiooni väärtusi ja filosoofiat. Suurem osa organisatsiooni liikmeid tahab teada, millist tulu nad saavad ja millisteks kaotusteks peavad muutuste toimumisel valmis olema. Seetõttu tuleb visioon tõlkida kõigile arusaadavasse keelde.
3. Minevikust eemaldumine. Möödunu erinevus tulevikust peab olema nähtav ja ilmselge kõigile osalejatele. Samas on siiski otstarbekas säilitada mõned uude visiooni sobivad mineviku väärtused ja traditsioonid, et säiliks kindlustunne.
4. Muutuste ainuvõimalikkuse näitamine. Kui muutused toovad kaasa valulisi tagajärgi, tahetakse neid mõnikord pehmedada ja loobutakse vajalikest sammudest. Täideviijad võivad pidada strateegide mõtteviisi liiga drastiliseks või teatud tegevusi üle tähtsustada.
5. Tugevate liidrite toetamine. Praktika näitab, et muutustes etendavad olulist osa innukad liidrid. Eestvedamise olemus seisneb järgijate mõjutamises ning selle vahendusel saavutatakse palju enam kui ametlikku võimu kasutades.
6. Muutuste avalik toetamine. Muutuste juhtija toetus peab olema tunnetatav, eriti kriitilistes olukordades. Selleks tuleb määratleda, kelle nõusolekut vajatakse, kui palju peab olema toetajaid ja kuidas nende osalus saavutatakse. Vajalikud on protsessi hindamise kriteeriumid, mis võimaldaksid pidevalt saada tagasisidet toimuvast.

7. Täpse muutuste täideviimise plaani koostamine ja järgmine. Enim aitab lihtne tegevusplaan, sest liiga detailirohke kava võib demoraliseerida. Plaanis peaks olema täpselt sõnastatud eesmärgid nii strateegidele, täideviijatele kui vastuvõtjatele.
8. Muutuste toetuseks vajalike struktuuride loomine. Mitmesugused õppegrupid, meeskonnad, tasude süsteemi ümberkorraldused ja uued sümbolid näitavad kõigile organisatsiooni liikmetele, et muutused on reaalsus.
9. Aus suhtlemine ja inimeste kaasahaaramine. Lisaks nõuavad muutused juhtidelt kannatlikkust ja järjekindlat suhtlemist, sest olulist informatsiooni tuleb pidevalt üle korrata.
10. Positiivse tagasiside andmine saavutatud muututele, nende kinnistamine. Oluline on, et tunnustataks tegutsemist, pigem isegi riskeerimist kui vigade vältimist ja kuulekust.

Kotter on välja toonud kaheksa sammu, mida juhid peaksid organisatsioonis suuremat muutust algatades järgima (Kotter 1996, Anderson 2010: 80 kaudu). Need on järgmised:

1. Muutuse möödapääsmatuse näitamine. Olemasoleva olukorraga rahulolemise vastu võitlemine, jälgides pidevalt hetke tegevusi ja hinnates nende võimalikku mõju planeeritavale muutusele.
2. Juhtiva koalitsiooni loomine. Kokku tuleb panna energiliste ja võimekate liidrite meeskond, kellel on ekspertiis ja usaldusväärsus muutuse juhtimiseks.
3. Visiooni ja strateegia loomine. Haarava kirjelduse esitamine ees ootavast tulevikust ja teekonnast, kuidas selleni jõuda.
4. Muutuse visiooni kommunikeerimine. Regulaarne info jagamine, kasutades erinevaid meediumeid. Visioon antakse edasi lihtsas keeles, kantseliiti kasutamata. Öeldakse, mida muutus tähendab ja miks organisatsiooni liikmed peaksid sellele kaasa aitama.
5. Võimu andmine laiaulatuslikuks tegutsemiseks. Muutuse läbiviimist takistavate organisatsiooniliste, süsteemi, oskuste ja poliitike barjäärade eemaldamine.
6. Lühiajaliste võitude genereerimine. Koheste ja nähtavate muutuste rakendamine, mis tõendab muutuseks tehtud jõupingutuste edukust ning tõstab motivatsiooni.
7. Tehtud muutuste najal uute muutuste alustamine. Ei tohiks jääda loorberitele puhkama, tuleb jätkata veel suuremate muutuste edendamist.
8. Uue lähenemisviisi kultuuri kinnistamine. Tagatakse, et uued töötajad ja liidrid esindavad soovitud kultuuri.

Antud töös vaatlen intervjuude kaudu ka seda, mil määral kümnet ja kaheksat soovitud arvesse on võetud ning milliseid neist veel ei rakendata. Uurimuses huvitab mind ka see, milliseid rolle peavad juhid ise enda puhul kõige olulisemaks, selleks kõrvutan diskussiooni osas ERMi juhi Krista Aru ja EKMi kunagise juhi Marika Valgu vastuseid enda juhirolli nägemusest.

#### **2.6.4 Kommunikatsiooni roll muutuse elluviimisel**

Hayes (2002) ütleb, et kommunikatsioonivõrgustike omadused ja nende mõju inimestevahelistele suhetele võivad omada kõige suuremat mõju organisatsiooni muutuse protsessile ja selle tulemustele. Erilist tähelepanu omistab ta “efektiivsele kommunikatsioonile”, millega informeeritakse töötajaid, võimaldatakse tagasisidet ja laiaulatusliku konsultatsiooni. Paljud organisatsiooni muutust käsitlevad teoreetikud, näiteks Paton ja Mc Calman (2000), väidavad, et need tegevused aitavad ületada vastuseisu muutustele, stimuleerides huvi ja pühendumust ning vähendades seega vastuseisu. Vastuseis muutustele tuleneb loomulikust ärevusest ja hirmust, ükskõiksusest ja väärarusaamisest (Hayes, 2002, Tourish & Hargie 2004: 61 kaudu).

Organisatsioonid, mis tegutsevad keerukas ja muutuv keskkonnas, seisavad sisemise info edastamisel vastamisi kahe probleemiga. Esiteks suureneb tohutult info hulk, mida on vaja edastada. Teiseks on info mitmetähenduslik, millest tuleb filtreerida välja olulised sõnumid. Informatsiooni hulk on väga suur ja mitmetähenduslik kiirete muutuste ning ootamatute šokkide puhul, mis võivad ette tulla radikaalsete muutuste puhul, näiteks uute tehnoloogiate kasutuselevõtul, organisatsioonide liitumisel või uute teenuste loomisel (Huber & Glick 1995: 119).

Suurim väljakutse on muutusest aru saada ja see ratsionaliseerida, et ehitada üles kollektiivne tahe võtta vastu uued võimalused. See eeldab inimloomuse tundmist, muutuse selget ja veenvat kommunikeerimist. Samas kommunikatsioon iseenesest ei lahenda probleeme, ent see on oluline, et ehitada üles konsensust, mis on eduka muutuse eelduseks.

Muudatused toovad kaasa erinevaid inimlikke reaktsioone. D’Aprix on oma muutuste analüüsile tuginedes välja toonud töötajate reaktsioonide jaotuse järgmiselt: umbes 15% inimestest näitavad muutuse suhtes üles viha, 40% on skeptilised ja mitteusaldavad, 30%



on avatud, ent ebakindlad, ning ainult 15% on lootusrikkad ja energilised (D'Aprix 1996: 16). D'Aprix uuringud viidi küll läbi erasektori organisatsioonides, ent inimloomus on üldjoontes sarnane, nii et võime eeldada, et umbes samasugused reaktsioonid leiavad aset ka mittetulunduslikes ja avaliku sektori organisatsioonides.

Kuna muutusega lähevad alguses kaasa vaid vähesed eestvedajad, on kommunikatsioonil ülioluline roll kogu organisatsiooni liikmete kaasamiseks. Muutuste elluviimise ebaõnnestumise võimaliku põhjusena toob näiteks Kotter välja ebaefektiivse kommunikatsiooni, mis võib esineda kolmes vormis (Kotter 1996, Tourish 2004: 61 kaudu):

1. Kommunikatsioon piirdub mõne memoga ehk infot pole piisavalt.
2. Organisatsiooni juht on küll pidanud mitu sütitavat kõnet, kuid kõik ülejäänud vaikivad edasi ehk visiooni esitamine ei ole olnud piisavalt veenev.
3. Visiooni edasiandmiseks tehakse tööd, kuid mõned väga nähtavad-kuuldavad inividid vastanduvad edastatud sõnumitele, tekib konflikt.

Kotter väitis, et 50% organisatsioonidest saadab ebaedu juba muutuse esimeses etapis, sest juhid ei ole efektiivselt kommuniqueerinud muutuse möödapääsmatust. Visiooni kommuniqueerimine on üks kriitilisemaid etappe muutuse juhtimisel. Eriti oluline on, et juhid ja muutuse täideviijad mõistaksid muutuse olemust ja inimeste võimet muutusest aru saada ja seda omaks võtta. Kindlasti on juhi jaoks üks olulisemaid küsimusi, kuidas jõuda töötajateni ja panna neid asjadest aru saama nii, nagu juht ise saab.

Paraku ei ole võimalik, et muutuse vastuvõtjad saavad asjadest täpselt nii aru nagu tippjuht, sest viimasel on rohkem infot ning ta on muutuste protsessi investeerinud enam psüühilisi ja ajalisi ressursse. Vahet töötajate ja juhi vahel on aga võimalik vähendada. Juhid saavad olla tolerantsemad inimeste loomuliku vastuseisu suhtes muudatusele kuni töötajad saavad aru, mismoodi muudatus ikkagi neid ja nende tööd mõjutama hakkab. Juht võib alati tunnistada, et organisatsiooni muutus toob endaga kaasa kaose lühemaks perioodiks. Ent juhi roll on aidata inimestel kaosega hakkama saada, hoides töötajaid pidevalt visioonile fokuseeritult (D'Aprix 1996: 115).

Selleks, et muudatus kiiremini ellu viia, on vaja dialoogi. See tähendab kahepoolset dialoogi kõiki muudatuse aspekte puudutavatel teemadel. Dialoog loob arusaamise, aitab kaasa pühendumuse loomisele ja seob töötajaid kaasamise kaudu organisatsiooniga.

Koos kommunikatsioonitehnoloogia arenguga on suurenenud silmast-silma kommunikatsiooni tähtsustamine inimeste kaasamisel. Juhid käivad töötajate juures, et rääkida nendega individuaalselt, suheldakse otse ka klientidega. Selline vanamoodne kommunikatsioonivorm tugevdab osaleva kultuuri teket, töötajate võimustamist, lähendab tööandjat ja töötajat ning organisatsiooni ja tema kliente (Huber & Glick 1995: 115).

Inimeste kaasamisel on nii eeliseid, aga ka puuduseid, millega tuleb arvestada. Colin Carnall on välja toonud inimeste kaasamise eelised ja negatiivsed tagajärjed. Kaasamise eelisteks on (Carnall 1995: 156-157):

- paremad otsused, sest inimestel on rohkem teadmisi oma töö ja süsteemi kohta;
- inimesed saavad paremini muutuse eesmärgist ja uue süsteemi toimimisest aru;
- luuakse omaniku tunne;
- energia suunatakse muutuse toetamise, mitte sellele vastutöötamise;
- võimaldab eksperimenteerimist;
- annab parema ettekujutuse muutusest ja selle saavutamise võimalikkusest.

Kaasamise puudusteks on:

- suurem aja- ja energiakulu, eriti muutuse planeerimisfaasis;
- suureneb ebamäärasus ja ebastabiilsus, sest indiviidid ja grupid võivad kaasamist muutusele vastandumiseks ära kasutada.

Kui eesmärgiks on efektiivne muutuse elluviimine, on kaasamise miinused võrreldes eelistega tagaplaanil. Kui muutuste vastu meelestatud inimesi poleks üldse kaasatud, oleks nende vastureaktsioon niikuinii mõnes teises situatsioonis välja tulnud.

Muutust juhtides on oluline kaasata organisatsiooni võtmetegijad, arvamusiidrid ja võimu omanikud, kuna nende hoiakud ja käitumine mõjutavad teiste organisatsiooni liikmete kaasatulekut (Carnall 1995: 157).

Seega on kommunikatsioon muutuste juhtimisel üks võtmefunktsioonidest, mille kaudu juhid annavad edasi visiooni, astuvad töötajatega dialoogi ning võimaldavad kaasamist otsustusprotsessi. Kommunikatsiooni rolli muutuse juhtimisel vaatlen lähemalt töö empiirilises osas, kus käsitlen visiooni kohalejõudmist töötajateni, sisemist kaasamist ning sisekommunikatsiooni toimimist.

## **2.6.5 Hirmud ja vastuhakk muutust takistavate teguritena**

Bryant (1979) on käsitlenud psühholoogilisi faktoreid, mis takistavad muutuste elluviimist ning toovad kaasa inimeste vastuseisu uue käitumisviisi omaksvõtmisele. Ta ütleb, et muutus on midagi enam kui intellektuaalne protsess, see on ka psühholoogiline. Kui muutus ei tugevda nähtavalt ja ühemõtteliselt inimeste psühholoogilist turvatunnet, siis sellele vastandutakse. Mil määral tajuvad inimesed turvalisust, sõltub kumulatiivsetest kogemustest alates inimese sünnist, need tunded on sügaval alateadvuses. Bryant toob välja faktorid, mis on omavahelises interaktsioonis ning mis tingivad selle, kuidas inimesed muutustega hakkama saavad (Bryant 1979, McLennan 1989: 193 kaudu). Need on järgmised:

- eelsoodumus muutusteks (areneb sünnist, kui tuleb hakkama saada uute olukordadega: sööma, kõndima õppimise; vendade-õdede sündimisega jne);
- individuaalne turvatunde tajumine (sõltub isikuomadustest ja sotsiaalsetest faktoritest: sissetuleku suurusest, perekonnaseisust, haridustasemest jne);
- lojaalsuse ja usalduse tase (tuleneb praegustest ja mineviku suhetest juhtkonna, töökaaslaste ja erinevate gruppide vahel);
- objektiivsed ajaloosündmused (viimaste muutuste järelmõjud, poliitilised mõjud, pöördelised sündmused ühiskonnas jne);
- spetsiifilised ootused ja negatiivsed eelaimdused kindla muutuse osas (indiviidi suhestumine muutuse meetodisse, töögruppi ja organisatsiooni tervikuna).

Bryanti järgi sõltub muutus eelkõige indiviidist, tema varaematest kogemustest, isikuomadustest ning suhetest teistega. Samas mõjutavad psühholoogilist valmisolekut objektiivsed ajaloosündmused, mis pole kuidagi isikuomaduste, tema lapsepõlve ja suhetega seotud. Seega mängib olulist rolli ka süsteem, milles organisatsioon eksisteerib,

mitte ainult psühholoogilised omadused. Kindlasti mängib ERMi muutuse puhul olulist rolli iga üksiku töötaja senine personaalne valmisolek muutustega kohaneda, isikuomadused, suhted töökaaslaste ja juhtidega, ent oluline on tähelepanu pöörata ka sündmustele ajaloost, mis on inimesi muutuste suhtes ettevaatlikuks teinud. Oma maja ehitamise eelmised katsed on vanematel kolleegidel meeles, selle pooleli jäämine on jätnud oma jälje ning mõjutab motivatsiooni uue sarnase muutusega kaasa minna.

Olulist rolli mängivad indiviidide hirmude ja vastuseisuga hakkamasaamisel muutuste elluviijad ja juhid. Bryant toob välja ka praktilised nõuanded, kuidas muutuse elluviijad saavad vähendada vastuolekut muutustele. (Bryant 1979, McLennan 1989: 194-195 kaudu) Vastuhakk on väiksem, kui:

- inimesed tunnevad, et muutus on algatatud organisatsiooni seest, mitte pole väljastpoolt peale pandud kohustus;
- muutust toetatakse juhtide poolt, kes on grupile olulised ja autoriteetsed;
- nähakse, et muutus pigem leevendab praeguseid probleeme kui tekitab neid juurde ehk muutuses nähakse ratsionaalset kasu;
- muutus on kooskõlas väärtuste ja ideaalidega, mis on pikemaajaliselt organisatsioonis omaks võetud;
- muutus toob kaasa uue kogemuse, mis on osalejate jaoks huvipakkuv;
- tuntakse, et isiklik autonoomsus ja turvatunne ei ole ohustatud;
- probleemi teadvustamiseni on jõutud ühiselt, probleemi olulisuse teadvustamise otsuse on teinud grupp konsensuslikult;
- käsitletakse muutuse kõiki tahke, öeldakse välja vastuargumendid ja hirmud;
- toetatakse avatud ja usaldusväärseid suhteid töötajate vahel;
- tehakse vahehindamisi, ollakse avatud ümberhindamisele protsessis.

Selle põhjuseks, miks muutus üldse konfliktini ja vastuseisuni jõuab, on varem käsitletud juhtide rollide täitmise ebaedukus ehk ebaõnnestunud ülessulatamisfaas Lewini järgi (Lewin 1951, Hatch: 1997 kaudu). Vastuseis võib olla nii individuaalne kui ka organisatsiooniline. Newton (1996) on välja toonud jõud, mis tingivad vastuseisu muutustele isiku ja organisatsiooni tasandil. Indiviidi tasandil võivad nendeks olla kartus teadmatuse ees, muutusega kaasas käiva ebamäärasusega mittekohanemine, potentsiaalne võimu ja vastutuse kadumise oht, uues situatsioonis vajalike oskuste puudumise tajumine

ning praeguste oskuste potentsiaalne kadumine. Laiemalt organisatsioonile ja suurematesse gruppidesse leviv vastuseis võib olla põhjustatud inertsist, mis tuleneb organisatsiooni süsteemsest iseloomust; struktuuri, kontrollisüsteemide, rituaalide, rutiinide ja sümbolite vastandumisest; grupi võimu kadumise ohust; organisatsiooni võimekuse puudumisest; ressursside puudusest või ressursside jagamisel tekkivast konfliktist (Newton 1996, Senior 1997: 218 kaudu).

Vastuseisu ulatus ja tugevus sõltub ka muutuse tüübist. Radikaalsed muutused toovad kaasa rohkem ebamäärasust ja hirmu tuleviku ees, ent samas võivad ka evolutsioonilised muutused tuua kaasa muutusi võimu tasakaalus, ressursside ümberjagamises ja struktuuris. Barbara Senior ütleb, et muutuse tüüp ei oma vastuseisu ja konfliktide tekkimisel tegelikult nii suurt rolli kui protsess ise, läbi mille juhitakse organisatsiooni ühest seisundisse teise (Senior 1997). Muutuse protsessi pingestavate konfliktidega hakkamasaamiseks tutvustavad Furze ja Gale soovitusi, mis aitavad luua mõlemale poolele kasu loovat *win-win* suhet vastanduvate poolte vahel (Furze, Gale 1996, Senior 1997: 179 kaudu):

- Avatuse soodustamine mis tähendab, et konflikte ei ole võimalik lahendada, kui nendega seotud põhjused, eesmärgid ja vaated jäävad peidetuks.
- Sobiva vastuvõtu mudeldamine – kui üks grupp võtab muutuse omaks, mõjutab see ka teisi sarnaselt käituma.
- Kokkuvõtted ja ümbersõnastamine aitavad kaasa jooksva kommunikatsiooni tagamisele, võimaldavad ülekuumenenud olukordades aega maha võtta; toovad välja teemad, mis on peidetud, ignoreeritud või ohustatud.
- Otseselt mittekaasatud inimeste sidumine – väljast kaasatud inimesed võivad anda lisafakte, vahendada vastanduvaid pooli, olla konsultandiks.
- Inimeste julgustamine aja mahavõtmiseks ja seisukohtade ümberhindamiseks.
- Grupi tugevuste kasutamine – mittevõistlevad liikmed tuuakse gruppi, et nad ei võtaks pooli, vaid tootsid kaasa positiivsust ja loovust.
- Jagatud eesmärkidele fokuseerimine, mis tähendab, et vastanduvate poolt vahel otsitakse mitte erinevusi vaid sarnasusi. Väikese ühisosa pealt saab juba edasi minna põhikonflikti lahendamiseks.
- Huvi äratamine ja suuniste näitamine uue kasvu soodustamiseks - teiste ideedele keskendumine aitab leida potentsiaalsed kasvuvõimalused.

- Objektiivsuse tagamine – inimeste julgustamine, et toodaks välja nii positiivseid kui negatiivseid aspekte.
- Küsimise ja uurimise lähenemine ehk konflikti sümptomite leidmine ja uurimine, et jõuda selle tõeliste põhjusteni. Kui konflikti fundamentaalset põhjust ei leita, hakkab see aja jooksul end ikkagi taas ilmutama.

Bryant ning Furze & Gale toovad mõlemad välja, et muutustele vastuseisu ja konfliktide lahendamisel on oluline teada saada, mis on vastuseisu põhjus. Nende poolt välja pakutud lahendused on positiivsed, avatust, kaasatust ja arvamuste paljusust arvestavad. Teisalt näevad Kotter ja Schlesinger (1979), et vastuseisu ületamiseks võivad juhid kasutada autoritaarsemaid tehnikaid (Kotter & Schlessinger 1979, Senior 1997: 222 kaudu):

- harimine ja kommunikatsioon;
- osalemine ja kaasamine;
- lepitamine ja toetus;
- läbirääkimised ja nõusoleku saavutamine;
- manipulatsioon ja liikmete juurdevõtmine;
- sõnaselge ja kaudne sundimine.

Kotter ja Schlesinger toovad erinevalt eelpool käsitletud Furze, Gale & Bryanti soovitudest välja ka mittedemokraatlikud ja autoritaarsed meetodid nagu manipulatsioon ja sund. Kotter ja Schlesinger (1979, Senior 1997 kaudu) ütlevad, et see, millist lähenemist kasutada, sõltub eelkõige situatsioonist. Näiteks kui muutuse initsiaator omab märkimisväärset võimu ja muutus peab toimuma kiiresti, on sunni kasutamine täiesti kohane. Teisalt on läbirääkimisele, kaasamisele ja osalemisele suunatud lähenemine tõenäolisemalt edukas siis, kui muutuse elluvijatel pole piisavalt informatsiooni ja teistel on võimu vastuhakuks.

Kurt Lewini muutuse mudeli järgi kaasneb muutus siis, kui rikutakse jõujooni, millega püütakse säilitada organisatsiooni stabiilsust. Kui jõud, mis on muutuse poolt, on suuremad kui jõud, mis on muutuse vastu, liigub organisatsioon ühest olekust järgmisse (Lewin 1951, 1958, Hatch 1997, 354 kaudu). Seega peaks muutuse soodustamisel vähendama jõude, mis on muutuse vastu, ja tugevdama jõude, mis on muutuse poolt. Teoorias kõlab kõik lihtsalt ja loogiliselt, kuid reaalses elus on hirmude ja muutuste vastuseisu ületamine juhi jaoks üks raskemaid ülesandeid. See eeldab juhilt kõrget

emotsionaalset ja sotsiaalset intelligentsust, et tunnetada potentsiaalseid konflikte, osata sekkuda õigetes kohtades, võtta aega inimestega silmast-silma suhtlemiseks ja märgata ridade vahele peidetud mõtteid, mis aitavad jõuda probleemi tuumani ning panna inimesed omavahel avatult suhtlema.

## **3.Uurimisprobleem**

### **3.1 Uurimisküsimused**

- Millised on hetkel ERMi mõjutavad muutused, millises faasis need on ja mis liiki?
- Kuidas mõistetakse organisatsioonis nende muutuste eesmärki(e)?
- Millisel organisatsiooni grupil on kriitiline tähtsus muutuse elluviimisel?
- Millised on muutuse elluviimisel liikmete rollid, kuidas need jagunevad?
- Millised on ERMi ja Kumu erinevused ja sarnasused uue majaga seotud muutuste elluviimisel?
- Millised on peamised asjaolud, mis võivad muutust takistada?

#### **Hüpoteesid**

- ERMi uue maja ehitamine on organisatsiooni jaoks radikaalne muutus.
- Keskne roll muutuste elluviimisel lasub juhtidel.
- Muutused tekitavad segadust, konflikte ja vastutuse hajumist.
- ERMi uue maja valmimisega seotud organisatsioonilised muutused on sarnased Eesti Kunstimuuseumi Kumu hoone rajamisele
- Koos uue majaga on ERM liikumas van Menschi (2003) kolmandasse museoloogilise revolutsiooni ajajärku leidis tõestust, ent muutus on veel ülessulatamise faasis.



## 4. Metoodika

Peamise uurimismeetodina ERMi muutuste käsitlemisel kasutan semistruktureeritud kvalitatiivintervjuusid, mille valimis on nii muutuste eestvedajaid kui ka vastuvõtjaid. Kvalitatiivintervjuude kaudu soovin uurida, millistest muutustest ERMi töötajad on kõige rohkem mõjutatud, kuidas juhid muutust töötajateni viivad, millised on muutusega soetud ülesanded, kuidas toimib muutust läbi viies informaalne ja formaalne organisatsioon ning mil määral mõjutab muutus üksikisikuid. Lisaks kasutan kvalitatiivintervjuud ekspertintervjuuna EKM-i endise peadirektori ja Kumu kommunikatsioonijuhiga, kellelt soovisin intervjuu kaudu saada refleksiooni Kumu maja ehitusega seotud sisemistest muutustest organisatsioonis. Täiendava meetodina vaatlen organisatsiooni peamiste tõekspidamiste ja väärtuste edasiandmist läbi muuseumi ajalehe Värat, mille juhtkirju ja juhtkirja kõrval olevaid analüüsiartikleid vaatlen diskursusanalüüsi kaudu, et kaardistada muutust kirjeldavad metafoorid, sümbolid ja lood ning vaadelda, kuidas on välises kommunikatsioonis edastatud visioon ja organisatsiooni peamised uskumused ja arusaamad. Vaatlen, kas organisatsiooni liikmed kasutavad muutusest rääkides samu sümboleid ning kas avalikult välja öeldud sõnumid on mõjutanud töötajate konstruktsiooni muutusest.

### 4.1 Kvalitatiivne semistruktureeritud intervjuu

Kvalitatiivanalüüsi kasutavad uurijad väidavad, et kvalitatiivne uurimismeetod annab sotsiaalse nähtuse kohta sügavama arusaama kui seda võimaldaks ainult kvantitatiivse analüüsi kasutamine (Silverman 2000: 8). Enamik kvalitatiivintervjuusid käsitlevast kirjandusest viitab sellele, et kvalitatiivne intervjuerimine eeldab, et intervjuu subjektil on sisemine või autentne mina, mis ei pruugi olla avalikult nähtav. Mina-pilt avatakse intervjueritavale esitatud küsimuste kaudu, kus intervjuerija panustab oma hinnangutega sekkumisega minimaalselt. Sellist intervjuerija-intervjueritava suhet peetakse neopositivistlikuks intervjuerimiskontseptsiooniks, mille põhiprintsiipe esitab Mats Alvesson järgmiselt (Alvesson 2003, Roulston 2010: 52 kaudu):

- kogutud andmed võimaldavad valideeritud ja usaldusväärset teadmist, mis puudutab intervjueritava autentsele minale omaseid uskumisi, tajusid, kogemusi ja arvamusi;
- intervjueri tavaliselt hoidub andmete loomisest muul moel kui küsimusi küsides;
- andmed kodeeritakse ja kategoriseeritakse (näiteks läbi etnograafilise, fenomenoloogilise või põhinstatud teooria protseduuride), et luua seletus kultuuriliste gruppide kohta.

Lähtuvalt uurimuse eesmärgist on Roulston välja toonud kvalitatiivsete intervjuerimiskontseptsioonide jaotuse, mille seas neo-positivistlik on üks võimalik lähenemine teiste kõrval. Roulstoni käsitluses saab neo-positivistliku ja romantilist kontseptsiooni kasutada juhul, kui soovitakse luua arusaamist ja mõistmist kindlast uurimisvaldkonnast; konstruktsionistlikku kontseptsiooni sotsiaalsete muutuste uurimiseks; postmodernset meetodit uurimisteema dekonstrueerimiseks; transformatiivset ja dekoloniseerivat kontseptsiooni sotsiaalse õigluse teemade uurimiseks (Roulston 2010: 91).

Oma töös lähtun neo-positivistlikust intervjuerimislähenemisest, mis võimaldab luua arusaama muutuste olemusest ja mõjust ERMile ja tema töötajatele. Seega on uurimisküsimused lähtekontseptsioonile omaselt avatud, liigutakse avatud küsimuste kaudu üldiselt üksikule ning intervjuu lõppu on jäetud spetsiifilisemaid probleeme käsitlevad sensitiivsed küsimused, millele vastuste andmiseks on intervjueritava ja intervjueri vahel juba tekkinud piisavalt usalduslik suhe. Sageli kasutatakse neo-positivistliku uurimismeetodi puhul ka teisi andmete kogumise meetodeid, näiteks tekstide analüüsi ja vaatlust, mida kõrvaltatakse intervjuu vastustega, et hinnata intervjuudes esitatud väidete paikapidavust (Roulston 2010:86).

Neo-positivistliku kvalitatiivse uuringu puhul täiendan intervjuusid ERMi ajalehes Värat kajastatud muutuste diskursusanalüüsi kaudu. Intervjuude läbiviimise eelduseks oli ERMi juhtkonna heakskiit käesoleva magistriöö tegemiseks, mis võis olla ka üks põhjusi, miks paljud muutuse vastuvõtjate tasandil olevad töötajad ei reageerinud minu palvele võimaldada intervjuud. Oletan, et põhjuseks võis olla kartus, et kui midagi liiga avameelselt räägitakse, võib see ringiga tagasi tulla ning mõjutada negatiivselt töötaja positsioonile ja suhetele. Intervjuude kokkuleppimine osutus raskemaks kui eeldasin. Inimesed olid minu palvele reageerimisel passiivsed ja aeglased, pidin saatma korduvaid kirju ning helistama inimesi üle, et teada saada, kas mu kiri on üldse kohale jõudnud, mis

näitab, et töötajate valmisolek muutuses kaasa rääkida ja oma arvamust avaldada on madal. Täna siinkohal Agnes Aljast, kes aitas mul saada kontakti inimestega ja võimaldas mul osaleda ERMi välitöödel, kus viisin läbi intervjuud töötajatega, keda oli Tartust raskem tabada. Kindlasti mõjus vastajate passiivsusele ka asjaolu, et viimasel ajal on ERMi töötajate seas läbi viidud mitmeid bakalaureuse- ja magistritöid, mistõttu võivad inimesed olla lihtsalt väsinud nendes osalemisest ja intervjuude andmisest. Hoolimata ajutistest raskustest, sain intervjuuerida kõiki töötajaid, kes olid uurimuse alustamisel ideaalvalimis.

#### **4.1.1 Kvalitatiivanalüüsi kriitika**

Kvalitatiivanalüüs on sotsiaalteaduste metodoloogilises kirjanduses esindatud pigem vähemusena, prevaleerivad kvantitatiivsed meetodid. Kvalitatiivmeetodit soovitatakse kasutada kõige varajasemates uurimisstaadiumites. Sellest perspektiivist vaadatuna saab kvalitatiivmeetodit kasutada uurimisprobleemide määratlemise faasis, mille alusel saab konstrueerida juba edasiseks sügavamaks analüüsiks valimeid ja teisi täiendavaid meetodeid (Silverman 2000:9). Seega pole ERMi muutuse analüüsimisel kvalitatiivanalüüsi kriitika paikapidav, sest uuringu eesmärk ongi esmase analüüsi teostamine, mis võimaldab uuringu tulemuste põhjal minna sügavuti kindlate valdkondade või probleemide uurimisel. Silverman ütleb, et kvalitatiivne meetod on võrreldes statistiliste tabelitega tugevam pikaajaliste kirjeldavate narratiivide käsitlemiseks, milleks võib pidada pikaajalisi muutusi, mis ongi käesoleva töö uurimisobjektiks. Probleem, mis tõstatub, on seotud eelkõige sellega, kuidas uurija kategoriseerib sündmusi ja tegevusi, mida kirjeldatakse, ehk kvalitatiivse uurimismeetodi kriitika puudutab eelkõige usaldusvärsust lähtuvalt uurija subjektiivsusest (Silverman 2000).

Hammersley käsitleb usaldusvärsust kui järjepidevust, millega juhtumid asetatakse samade kategooriate alla erinevate vaatlejate või sama vaatleja poolt erinevates situatsioonides (Hammersley 1992, Silverman 2000:9 kaudu). Usaldusvärsuse tagamiseks on intervjuud lindistatud, transkribeeritud ning avaldatud töö lisan, millele tuginedes saavad järgmised uurijad kontrollida käesoleva töö autori poolt kirjeldatut. Kvalitatiivmeetodi kriitikana toob Silverman (2000) välja ka uurijate keskendumist mõnele kitsale probleemile, jättes samas märkamata peidetud teemad ja probleemid, mis võivad

olla olulise kaaluga. Peamised probleemid, mida neo-positivistliku meetodi puhul välja tuuakse, on Roulstoni sõnul järgmised (Roulston 2010: 55):

- intervjueeritavad ei pruugi seda teha, mida nad ütlevad end tegevast;
- intervjueeritav ei pruugi rääkida tõtt;
- uurija subjektiivsus ja uskumused võivad andmeid kallutada;

Nõrkuste vastu on võimalik kasutada teisi täiendavaid meetodeid. Näiteks vaatlust, et leida tõestust väidetele. Samuti uuringu läbiviimist pikemal perioodil korduvate uuringutega, et teha kindlaks vastajate stabiilsus oma seisukohtade esitamisel. Lisaks saavad uurijad küsida vastajatelt esmast tagasisidet algse analüüsi kohta, mis võimaldab hilisemat kontrolli vastuste üle ja ning suuremat valiidsust. (Roulston 2010: 55). Käesoleva töö puhul on uurija usaldusvääruse suurendamiseks kõrvutanud intervjuude vastuseid ERMi töötajatega varem tehtud intervjuudega (Siller 2008).

Lisaks on võimaldatud tagasiside andmist algse analüüsi kohta uuringu käigus intervjueeritavatele. Roulstoni välja toodud probleemidest täheldasin intervjuude tegemisel töötajate vastuseid, mis olid väga ebamäärased või üldised., mille puhul tajusin, et respondent jätab midagi ütlemata, mis tuleb kaudselt välja peidetud tähendustest või üksikutest fraasidest. Põhjus, miks intervjueeritavad ei pruugi rääkida tõtt või ilustavad oma vastuseid, võib tuleneda ka sellest, et uurijana olin ma ERMi töötajate jaoks majast väljast tulnuna täiesti tundmatu isik, kellega suheldes ollakse ettevaatlik või püütakse avaldada muljet, et muutused kulgevad ilma probleemideta. Intervjuude analüüsis tuleb selgelt välja, et mõni töötaja ei omagi ühegi teema kohta kriitilist arvamust või kaldub probleeme avada püüdvatest küsimustest kõrvale teemat ümber suunates.

#### **4.1.2 Intervjuude valim**

Semistruktureeritud süvaintervjuude valim koosneb 14st ERMi töötajast, kelle väljavalimisel on lähtunud töö juhendajate ja ERMi juhatuse soovist. Valim on koostatud põhimõttel, et esindatud oleksid nii muutuse eestvedajad, täideviijad kui vastuvõtjad erinevatelt organisatsiooni tasanditelt. Intervjueeritavad olid nõus esinema oma nime all, v.a üks töötaja, kes soovis jääda anonüümseks. Tema vastuseid märgistab nimetus "töötaja". Kaks intervjuud viisin läbi ERMi välitöödel Mäetaguse vallas Pagari külas, kus aja piiratuse tõttu polnud võimalik kõiki inimesi intervjuerida eraldi. Ühes

intervjuus on koos intervjueeritavad olnud Kristjan Raba ja Tiit Sibul ning teises Ülle Jäe ning Kristel Rattus, mis mõjutab kindlasti töötajate vastamist, sest kummaski intervjuus domineeris rohkem üks vastajatest, kes suunas teemat.

Uuringu valimi koostamisel lähtusin põhimõttest, et esindatud peaksid olema muutuste eestvedajad ning ja strateegid. Eestvedajate ja strateegide gruppi kuuluvad asutuse direktor, kes on muutuste visiooni sõnastaja; teadusdirektor, kelle ülesanne on seotud museoloogilise muutusega; infotehnoloogia juht, kes vastutab digitaalsete muutuste eest; juhtteadur, kelle vastutada on uue püsinäituse koostamine; kommunikatsioonijuht, kes vastutab sisemise- ja välise kommunikatsiooni eest; näitusemaja juht, kes vastutab muuseumi väljapanekute eest. Muutuse vastuvõtjatena küsitlesin oma ala spetsialiste, kelle töö pole otseselt soetud teiste inimeste juhtimisega vastupidiselt strateegidele ja eestvedajatele. Muutuse algatajate ja eestvedajate küsitlemisega soovisin teada saada, milliseid muutusi hetkel organisatsioonis planeeritult juhitakse, milliseid takistusi nähakse eesmärkide elluviimisel ning kuidas nende intervjueeritavate arvates on muutus jõudnud vastuvõtjateni. Vastuvõtjate küsitlemise käigus uurisin, kuidas visiooni mõistetakse, milliseid ülesandeid endal tajutakse ning kuidas muutus nende tööd mõjutab.

Intervjuude ümberkirjutused on vaadeldavad töö lisas. Intervjuude väljavõtetes kasutan mitte nii väga oluliste lausete väljajätmist märkega /.../. Kui väljavõttes on viide eelnevale teemale, mis väljavõttega seostub, ent mida otseselt ei mainita, olen sulgudesse [.....] lisanud omapoolse kommentaari lause konteksti selgemaks edasiandmiseks.

Alljärgnevalt toon välja 14 ERMi töötaja nimesid, tööstaaži ning ameti, mis aitab paigutada respondentide vastused selgemalt piiritletud konteksti, kus on näha, millises positsioonis on töötaja ning kui pikk on tema organisatsiooni mälu.

Lisaks ERMi töötajatele intervjueerisin kunagist EKMi juhti Marika Valku ning Kumu kommunikatsioonijuhti Maarja Võrku, kelle tagasivaade Kumu ehitamisele ja sellega soetud muutustele võimaldab võrrelda ERMi ja Kumu sarnasusi ja erinevusi uue maja valmimisega seotud muutustes ning anda soovitusi ERMile muutuse edasiseks elluviimiseks.

**Tabel 2: Valimi kirjeldus tööstaaži, ameti ja intervjuu aja järgi**

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- muuseumipedagoog	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	Kommunikatsioonijuh t	02.07.2010 Tartus
Maarja Võrk	2003-2006	Eesti Kunstimuuseumi kommunikatsioonijuh t	02.06.2010 Tallinnas
Marika Valk	1991-2009	Eesti Kunstimuuseumi 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

## 4.2 Diskursusanalüüs

Kvalitatiivanalüüsi ühe meetodina on diskursusanalüüs üks paljudest sotsiaalse konstruktsiooni lähenemistest (Jørgensen & Phillips, 2002: 4). Diskursusanalüüs on võtnud koha sotsiaal- ja kultuuriuuringutes laiemalt tegeledes tähenduse loomisega läbi keele ja tekstide. Diskursusanalüüs vaatleb keelt mitte reaalsust reflekteerivana, vaid kui vahendit, millega konstrueeritakse ja organiseeritakse meie jaoks sotsiaalset reaalsust. Selles valguses vaadeldakse diskursusanalüüsis keelt ja tekste kui vahendeid, millega luuakse ja reprodutseeritakse sotsiaalseid tähendusi ja identiteete (Tonkiss 1998: 246). Diskursusanalüüsi kaudu vaatlen lähemalt, milliste keeleliste vahenditega luuakse ERMi

muutuse tähendust avalikkusele läbi muuseumi ajalehe Värat, mis on suurima audiotooriumiga (ilmub Eesti Päevalehe vahel ning on tasuta saadaval muuseumi erinevates majades ja koostööpartnerite juures.) väline kommunikatsioonikanal ERMi sõnumite levitamiseks avalikkusele.

Diskursusanalüüsi arendamisel nii teoreetiliselt kui empiiriliste analüüside kaudu on keskset rolli kandnud Michel Foucault (1978), kes defineerib diskursust järgmiselt: *“Diskursuseks tuleb nimetada arvamuste gruppi seni, kuni need kuuluvad samasse diskursiivsesse formatsiooni. Diskursuse moodustavad piiratud arv väiteid, mille jaoks on võimalik defineerida eksistentsi tingimuste grupid. Diskursus ei ole ideaalne, ajatu vorm, see on algusest lõpuni ajalooline, mis püstitab oma piirangud, jagunemised, transformatsioonid ja spetsiifilise ajalise vormi”* (Foucault 1978, Jørgensen & Phillips 2002: 12 kaudu).

Foucault järgib üldist sotsiaalse konstruktsionismi eeldust, et teadmus ei ole ainuüksi reaalsuse refleksioon. Tõde on diskursiivne konstruktsioon ja erinevad teadmise režiimid determineerivad, mis on tõde ja mis on vale. Seega haakub diskursusanalüüs eelpool kirjeldatud sotsiaalse konstruktsiooni teooriaga, kus tähendusi organisatsioonis konstrueeritakse selle liikmete poolt. Foucault toob oma teooriasse sisse võimu mõiste, sidudes selle tõe konstrueerimisega: tõde tuleneb ja on loodud võimu süsteemide poolt ning võim on see, mis loob meie sotsiaalset maailma. Võim vastutab nii meie sotsiaalse maailma loomise kui meetodi eest, millega maailma luuakse ja sellest räägitakse, jättes kõrvale alternatiivsed olemise ja rääkimise viisid (Foucault 1978, Jørgensen & Phillips 2002: 13-14 kaudu).

Kriitilise diskursusanalüüsi kesksed teoreetikud Fairclough ja Wodak (1997) on toonud välja viis olulisimat mõistet, mis iseloomustavad kriitilist diskursusanalüüsi (Fairclough & Wodak 1997, Jørgensen & Phillips 2002: 61-64 kaudu):

1. Sotsiaalsete ja kultuuriliste protsesside ja struktuuride iseloom on osalt lingvistiline-diskursiivne: diskursiivsed praktikad, mille kaudu tekste luuakse ja vastu võetakse, vaadeldakse kui olulise sotsiaalse praktika vorme, mis aitavad kaasa sotsiaalse maailma ülesehitamisele, haarates ka sotsiaalseid identiteete ja sotsiaalseid suhteid.
2. Diskursus loob sotsiaalset maailma ja on samas loodud teiste sotsiaalsete praktikate poolt. Sotsiaalses praktikas on diskursus dialektilises suhtes teiste sotsiaalsete

dimensioonidega. Diskursus mitte ainult ei kujunda ega kujunda ümber sotsiaalseid struktuure, vaid ka peegeldab neid.

3. Keelekasutust tuleb empiirilisel analüüsida selle sotsiaalses kontekstis.
4. Diskursus funktsioneerib ideoloogiliselt, st diskursiivsed praktikad aitavad kaasa ebavõrdsete võimuhete tekkimisele ja reprodutseerimisele erinevate sotsiaalsete gruppide vahel, mida vaadeldakse diskursuse ideoloogiliste mõjudena.
5. Kriitiline diskursusanalüüs ei ole poliitiliselt neutraalne, sest kriitilises analüüsis keskendutakse eelkõige allasurutud sotsiaalsetele gruppidele ja ebavõrdsetele võimusuhtele sotsiaalse muutuse soodustamiseks.

Nii nagu Laclau ja Mouffe, ütleb ka Fairclough, et diskursus mängib olulist rolli sotsiaalse maailma konstrueerimisel. Ent vastupidiselt Laclaule ja Mouffele on diskursus Faircloughi jaoks üks paljudest sotsiaalse praktika aspektidest. Lisaks on Faircloughi diskursusanalüüsi keskseks huviks muutuse vaatlemine läbi intertekstuaalsuse, ehk kuidas individuaalne tekst võtab üle elemente ja diskursusi teistest tekstidest. Seega kombineerides erinevaid elemente teistest diskursustest, muudab konkreetse keele kasutaja individuaalset diskursust ja seeläbi ka sotsiaalset ja kultuurilist maailma (Jørgensen & Phillips 2002: 7).

Lähtuvalt Faircloughi intertekstuaalsusest on ERMi muutust käsitleva diskursusanalüüsis vaatluse all, kuidas kasutatakse tekstides varasemalt loodud tähendusi, kuidas need ajas muutuvad ja mil määral tuuakse sisse teisi diskursusi ning kuidas diskursused on muutunud ERMi identiteeti ja töötajate peamisi arusaamasid. Teiste diskursuste mõju ERMi töötajate väljaütlemistes vaatlen Värati juhtkirjade, ERMi aastaraamatute eessõnade ja varasemate ERMi töötajate intervjuude kaudu. Viimase puhul võtan aluseks Triinu Silleri Bakalaureusetöö (2008), kus võrdlen 2010. ja 2008. aastal esitatud samakoodilisi vastuseid.

#### **4.2.1 Diskursusanalüüsi kriitika**

Tonkiss ütleb (1998), et diskursusanalüüs on segane uurimismeetod. Kuna see on suuresti andmestikust sõltuv, on raske formuleerida mingit standardset lähenemist sellele, ent tema arvates on võimalik isoleerida teatud võtmeteemad ja vajalikud tehnikad, mida on võimalik kasutada erinevates uurimiskontekstides. Diskursusanalüüsi aluseks on võetud ERMi lehe



Värat juhtkirjad ja nende kõrval olevad analüütilised pealood, mis kajastavad uue maja ehitust. Analüüsi esimeses etapis selekteerisin välja põhiteemad ja terminid, mida kasutati uue maja kontekstis. Analüüsis seega võrdlen ja vastandan erinevaid viise, kuidas kindlad teemad ilmuvad lugudes, milline on lugudes ja intervjuudes kasutatud kategooriate, metafooride ja teemade esitlemise sarnasused ja erinevused. Kas teadlikult kujundatud seisukohad muutuse teemal avalikkusele tulevad välja ka intervjuudest. Ning millised on prevaleerivad kujundid, metafoorid ja teemapüstitused.

#### 4.2.2 Tekstianalüüsi valim

Väрати kõik seni ilmunud numbrid, millele ligipääsuks kasutati ERMi kodulehekülge ajavahemikul 15.06.2010 – 22.06.2010. Analüüsitava ühik on juhtkiri ning selle kõrval olev põhilugu uue maja valmimise protsessist.

**Tabel 3: Diskursusanalüüsi valimisse kuulunud Väрати numbrid**

Number	Juhtkiri (pealkiri)	Analüütiline artikkel juhtkirja kõrval (pealkiri ja autor(id))
2007 märts	Avanev Väрат	Kõik, mis peab kestma, peab muutuma? Kaidi Tago, Kaspar Jassa
2007 oktoober	Vastuolusid lahendades ja tulevikku vaadates	ERMi uus maja võtab kuju arhitektide ja muuseumi koostöös. Krista Aru
2008 märts	Tõsine soov enne muuseumaastat	Liigume uue maja poole. Krista Aru
2008 november	Tuleb tõine ja tõsine muuseumiaasta	Muuseumihoone eelprojekti esitlus on 7. novembril. Krista Aru
2009 märts	Sünnipäeva eelõhtul	Täna ja homme Eesti Rahva Muuseum. Agnes Aljas
2009 oktoober	Üks eriline aasta	Kui kaugel oleme sügisel 2009. Krista Aru
2010 märts	Eesti Rahva Muuseum elab uue maja ootuses	

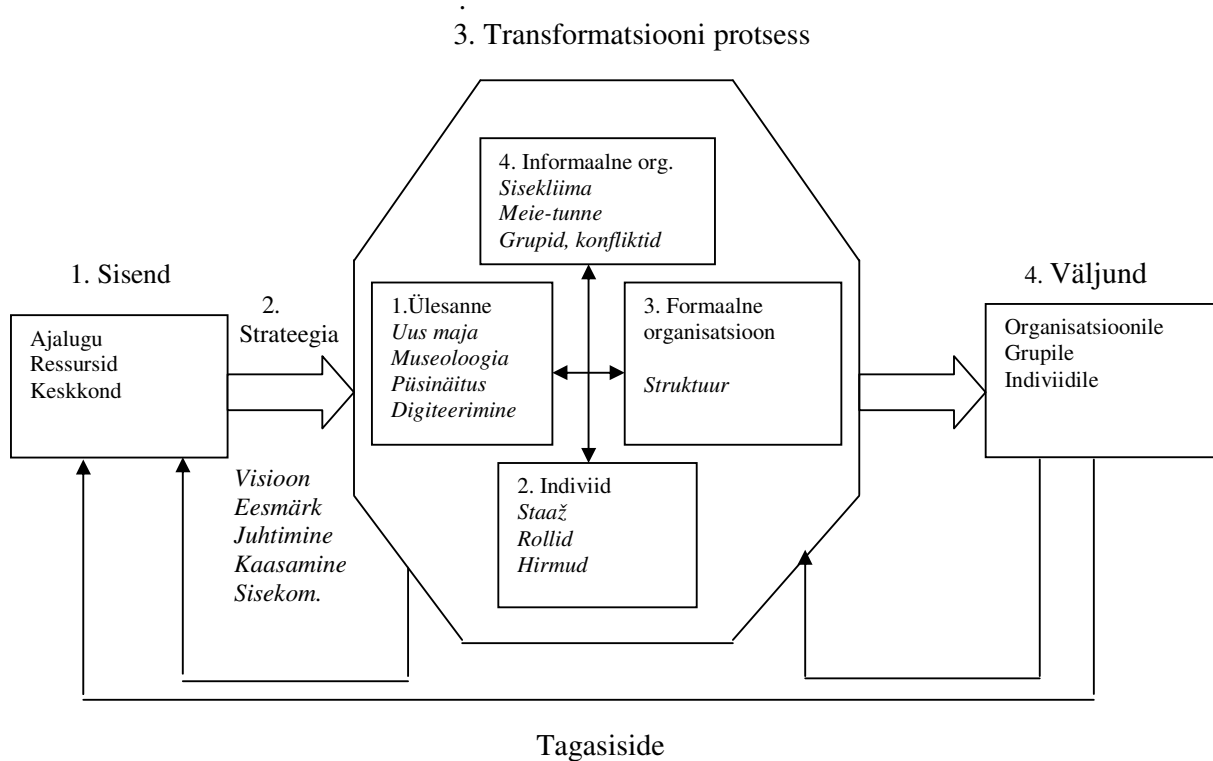
## 5. Analüüs

Muutuste analüüsi aluseks on ERMi töötajatega tehtud intervjuud, millele lisaks toon sisse ERMi eneserefleksiooni läbi muuseumi ajalehe Värat, et vaadelda kuivõrd erinevad töötajate seisukohad ametlikest muuseumi seisukohtadest, mida konstrueeritakse avalikkusele massimeedia kaudu. Milliseid sarnaseid ja erinevaid diskursusi saab välja tuua ning kuidas mõjutavad avalikud muutusediskursused töötajate seisukohti. Peamiseks uurimismeetodiks on intervjuu.

Et ERMi uue maja lugu on kulgenud paralleelselt Eesti Kunstimuuseumi (EKMi) jõupingutustega Kumu rajamisel ja ERMiga ajaliselt samades raamides, intervjueerisin lisaks kunagist EKMi juhti Marika Valku ja Kumu kommunikatsioonijuhti Maarja Vörku, kes vaatavad ajas tagasi tegevustele, õnnestumistele, väljakutsetele ja hirmudele Kumu uue maja loomisel ning annavad omalt poolt soovitusi ERMile uue majaga seotud muutuste edukaks juhtimiseks. ERMi töötajate refleksiooni muutustele uurin läbi 14 intervjuu, mis viidi läbi töötajatega, kes on nii muutuste strateegid, eestvedajad kui vastuvõtjad. Respondentide valik lähtus vajadusest vaadelda muutusi läbi võimalikult erinevate töötajate tasandite, et oleks kaetud kõikide oluliste muutuste eestvedajad ning vastuvõtjad erinevatest organisatsiooni üksustest, mis võimaldab analüüsida muutuse tajumist erinevates allüksustes, töögruppides ja hierarhiates.

Analüüsipeatükis vaatlen muutustega seotud teemasid lähtudes teooria peatükis kirjeldatud süsteemiteooria Nadler-Tushmani (1983, Anderson 2010 kaudu) mudelist, mis käsitleb muutust kui protsessi, milles väliskeskkonnast tulenevad mõjurid ajendavad muutuse, mis viiakse ellu läbi strateegia, kus püütakse vähendada vastuolu organisatsiooni indiviidi, informaalse organisatsiooni, formaalsete kokkulepete ja ülesande vahel. Muutus on edukas juhul, kui vastuolu erinevate osade vahel pole, ehk mida paremini erinevad osad omavahel sobivad, seda paremini toimib organisatsioon. Seega on minu huvi uurida, kuidas erinevad komponendid toimivad, milliseid probleeme neis esineb ja kuidas see võib mõjutada ülejäänud organisatsiooni, mis leiab põhjalikumalt käsitlust töö diskussiooni osas. Nadler-Tushmani mudeli järgi olen grupeerinud teemad analüüsis sisendi, muutuse ja väljundi järgi: Järgnevalt annan ülevaate, milliseid teemasid iga komponendi puhul vaatlen. Intervjuude ja tekstianalüüsi ühikud olen kodeerinud lähtuvalt Nadler-Tushmani mudelist

kategooriatesse (vt joonis 6), kuhu olen lisaks sisse toonud alamteemad, mida osade komponentide juures detailsemalt vaatlen lähtuvalt suurematest rõhuasetustest, mis tulid välja intervjuudest.



**Joonis 6: Nadler-Tushmani kongruentsi mudel (Nadler, Tushman, 1983, Anderson 2010: 68 kaudu) kui magistritöö empiirilise materjali süstematiseerimise alus.**

Analüüsipeatüki grupeerin lähtuvalt Nadler-Tushmani mudelist nelja suuremasse alamkategoriasse, milleks on sisend, strateegia, transformatsiooniprotsess ning väljund. Lähtuvalt intervjuude ja artiklite kodeerimisest alamteemadeks olen alamteemad kategoriseerinud mudeli komponentide alla (joonisel vaadeldavad kaldkirjas) järgnevalt:

- 1. Sisend
  - 1.1 Ajalugu
  - 1.2 Ressursid
  - 1.3 Keskkond
- 2. Strateegia
  - 2.1 Visioon ja eesmärk
  - 2.2 Juhtimine

- 2.3 Kaasamine
- 2.4 Sisekommunikatsioon
- 3. Transformatsiooni protsess
  - 3.1 Ülesanne
    - 3.1.1 Uus maja
    - 3.1.2 Museoloogiline muutus
    - 3.1.3 Püsinäitus
    - 3.1.4 Digitaliseerimine
  - 3.2 Indiviid
    - 3.2.1 Staaž
    - 3.2.2 Rollid
    - 3.2.3 Hirmud
  - 3.3 Formaalne organisatsioon
    - 3.3.1 Struktuur
  - 3.4 Informaalne organisatsioon
    - 3.4.1 Sisekliima
    - 3.4.2 Meie-tunne, grupid, konfliktid
- 4 Väljund
  - 4.1 Organisatsioonile
  - 4.2 Grupile
  - 4.3 Indiviidile

## **5.1 Sisend**

### **5.1.1 Ajalugu**

ERMi muutuse vaatlemist alustan organisatsiooni ajaloost, mis mõjutab ajas edasi kanduvate lugude, inimeste ja sündmuste kaudu organisatsiooni liikmeid ja muutuste vastuvõttu. Rääkides ERMi ajaloost kasutab Krista Aru peamise kujundina ERMi saamislugu, mis on lahutamatu osa Eesti rahva eneseteadvuse tõusust, mis kulmineerus Eesti Vabariigi sünniga. Krista Aru ütleb kogumikus „Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat“, et ERMi lugu algas juba 19. sajandil Õpetatud Eesti Seltsi, Eesti Kirjameeste Seltsi ja Eesti Üliõpilaste Seltsi tegevusest, üksikute haritlaste usust eesti keele ja kultuuri arengusse ning Jakob Hurda rahvaluule suurskogumisest. Lõppu sel lool aga polegi. (Aru 2009: 6) ERMi

ajaloost kõneledes on lahutamatu selle loomise lugu, mis on seotud Eesti rahva eneseteadvuse tugevnemise ja rahvusriigi sünni eellooga. Öeldes, et lõppu sel lool polegi, näitab ERMi juht, et ERM on lahutamatu Eesti kultuuriloo osa. „Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat“ kogumikus on käsitletud ERMi muutumisest läbi 100-aastase ajaloo alates muuseumi idee sünnist kuni viimase oma maja loomise alguseni ja rahvakultuuri populaarsuse tõusuni 2000. aastate lõpus. ERMi on selle aja jooksul mõjutanud muutused ühiskonnas: kultuuripärandi suurokogumised muuseumi algusaastatel, muuseumi varade päästmine sõja purustuste eest, vabariigi aegse konfiskeeritud varade hoiule võtmine nõukogude okupatsiooni surve all, kommunistliku ideoloogia ja propaganda pealetungil ekspeditsioonide laiendamine soome-ugri rahvaste juurde ning rahvuslik taasärkamine 80ndate lõpus, kui Eesti NSV Riiklikust Etnograafiamuuseumist sai 1988.aastal Eesti Rahva Muuseum ning aktiveerus kodanikuliikumine Eesti taasiseseisvumise eest võitlemiseks. „Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat“ ülevaate raamatu koostaja Piret Õunpuu võtab eelneva ERMi arengu raamatu tagakaanel kokku sõnadega „Muuseumil on olnud nii paremaid kui halvemaid aegu. Üle on elatud kaks maailmasõda ja mitu okupatsiooni. Kord on olnud muuseumi peaülesandeks kogumistöö, kord teadustegevus või töö avalikkusega. Muuseum ei ole enam koht, kus ainult kogutakse ja eksponeeritakse kultuuri. Tänapäeva muuseum on ka ise rahvusliku kultuuri fenomen”. (Õunpuu 2009)

Kui varasemaid perioode iseloomustab kogumine ja teadustegevus, siis nüüd nähakse ERMi rolli eelkõige ühiskonda kaasavana, mis viitab teooria osas käsitletud museoloogilisse muutusesse minekule. Juhtide sõnavõttudes on suurema ühiskondliku rolli ja vastuse võtmine läbiv, kuigi osadest intervjuudest tuleb välja, et on muuseum ikka veel mõjutatud oma ajaloost ja poliitilisest survest, mis tõukas muuseumi tegelema poliitiliselt tellitud teadustööga ning ideoloogiliselt suunatud kogumisega. Teadustegevus ja kogumine teenisid eelkõige organisatsiooni huve, millest väljapoole kajastati oma tegevust üksikute näituste ja etnograafiakonverentsidega, milles osalejaskond oli kitsas teaduspublik või väga piiratud avalikus.

*Alates (19)36.aastast hakkas muutuma muuseum kinniseks asutuseks ja seda soodustas nõukogude aeg, muuseum oli ideoloogia tööriist /.../ see kõik oli väga piirides. Me ei ole sellest välja tulnud. (K. Aru)*

Etnograafiamuuseumi ja suurokogumise ajajärk on midagi, millest soovitakse täna eemalduda. Seda vajadust näevad eelkõige juhid, kes on kursis maailma museoloogia arengutega ning soovivad sellega käia ühte sammu. Juhid näevad, et ERM pole veel

piiridesse surutud, sissepoole suunatud kogumisele ja säilitamisele keskendunud muuseumist välja tulnud ning muuseumiga käib taagana kaasas selle seostamine vanakraamihoidla ja käpikute kogumisega. ERMi strateegilisi suundi kujundavate intervjueeritavate arvates on muutus etnograafia muuseumist kogukonna ja ühiskonda kaasavaks muuseumiks möödapääsmatu ning seda just seoses uue majaga, mis annab võimaluse mõtestada muuseumi rolli ühiskonnas.

*Mingis mõttes see Etnograafiamuuseumist ERMiks arendamine kuidagi nagu kestab, see ei ole nagu lõppenud (K. Raba)*

Lähiminevikule tagasi vaadates tuuakse välja, et ERMil puudus laiem kõlapind ühiskonnas, side avalikkusega ning oldi keskendunud kogumisele, säilitamisele ja teaduslikule tööle. Kui üldse näitusi tehti, siis olid need kantud teemadest, mis näituse kokkupanijale isiklikult või teaduslaselt huvi pakkusid. Soov avalikkusega dialoogi astuda puudus, mis näitab van Menschi (2003) museoloogilise teooria järgi, et ERM on veel väga palju mõjutatud kogumisele suunatud esimesest revolutsioonist ning spetsialistide keskest teisest museoloogilisest muutusest.

*ERM oli palju rohkem selline elevantiluust 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. (K. Rattus)*

Minevik on jätnud kindlasti jälje organisatsiooni ajaloolisse mällu, mida vanemad töötajad kannavad edasi noorematele. Ka oma maja lugu on üks selliseid, mis saadab ERMi läbi tema ajaloo ja mida tunnetavad eriti need, kes on muuseumis töötanud kauem, et mäletada ka eelmiste direktorite aegu. Oma maja ootamine, ehitamise ettevalmistamine on kauem kui kümme aastat muuseumis töötanute jaoks kui kestav protsess. Eriti hästi mäletatakse Põhja Konna loomist, millest just muuseumi noorem generatsioon oli väga suures vaimustuses. Sellele elati südamest kaasa, ent paraku jäi projekt teostamata ning sellele järgnes tohutu suur pettumus, millest ülesaamine võttis kaua aega. Vanemate olijate jaoks on kunagisest suurelt alanud uue maja ettevalmistamisest ja luhtumisest tekkinud eelaimdus, et ka nüüd, kui maja valmimisele ollakse lähemal kui kunagi varem, võib selle loomine siiski ebaõnnestuda. Nad ei lähe uue maja ettevalmistustegevustega enam nii entusiastlikult kaasa ja on ettevaatlikumad, sest on kord juba näinud, kuidas suur töö ja pingutus ei viinud tulemuseni. Milleks siis nüüd ennast nii palju pigistama peaks, kui potentsiaalne oht tühja tööd teha, on täiesti olemas. Samas on põlvkondade erinevus välja tulnud ka minevikust. Näiteks eelpool mainitud Põhja Konna tekitas samuti vanemate ja nooremate töötajate vahel diskussiooni, kas uus ja moodne maja (Põhja Konna) on ikka

ERMi väarikale ajaloole ja tema kogudele kohane või peaks muuseum minema Toomemäe moodsa maja asemel Raadile, et taastada vana mõisahoonet, kus ERM enne II maailmasõda asus.

*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, et Raadi on väga oluline. (P. Õunapuu)*

Mitmete erimeelsuste tõttu jäi Põhja Konna projekt teostamata. Murrang saabus 2003. aastal, kui otsustati ERMi hoone rajada Raadile ja korraldati rahvusvaheline arhitektuurikonkurss, mille võidutööks kuulutati Memory Field. See periood viitab intervjuude vastustes kõige selgemalt praeguste suurte muutuste algusele, mistõttu keskendun oma uurimuses muutustele alates arhitektuurikonkursi ettevalmistustest kuni käesoleva hetkeni. Seda ajajärku iseloomustab tehniline valmistumine uueks majaks koos muuseumi sisulise muutumisega. Perioodi piiritlemise aluseks on ka pikema-ajaliste töötajate arvamused, milles täheldatakse muutuste algust selgelt alates arhitektuurikonkursist. Ent sellele eelnes hoidlate taastamine Raadil, mis markeeris enne arhitektuurikonkursi algust piirkonna, kuhu ERM on oma uue majaga liikumas. Muutus algas Raadi hoidlate valmistamisega vaikselt ja saavutas konkreetsema vormi koos arhitektuurikonkursiga.

*Oma maja oli ajutistelt pindadel Tartu kirikutes, mis tahtsid oma maju tagasi. See [muutus] 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. (P. Runnel)*

Arhitektuurikonkursi võidutöö väljakuulutamise samale ajale langes ERMi juhi vahetus. 2006. aasta algul asus Jaanus Plaadi asemel ERMi juhtima Krista Aru, kes tuli ERMi Eesti Kirjandusmuuseumi juhi kohalt, kus tema ametiaeg sai täis. Juhi vahetumine koos uue maja esimese visualiseeringuga oli organisatsiooni jaoks täiesti uus kogemus. ERMi maja võidutööks valiti välja klaasist maja, mille vastuvõtt avalikkuses oli peamise vastukõneleja Karin Hallas-Murula eestvedamisel muutunud negatiivseks. Konkursi võidutööd kritiseeriti Eesti ilmastikku mittesobiva materjalikasutuse, Raadi lennuvälja asukoha tõttu, mida seostatakse nõukogude okupatsiooniga ning ka rahvusvahelise žürii ja rahvusvahelise võidumeeskonna tõttu. Rahvuslikult konservatiivsetes vanema generatsiooni esindajates väljapool ERMi kodanikena tekitas see kõik liiga palju negatiivseid seoseid, mis vallandasid ERMi maja ja selle asukoha aadressil avalikkuse pahameele. Intervjuudest tuli

välja positiivsem pool, et Raadile minek ei ole töötajate jaoks probleem ning kunagi Toomemäele kavandatud hoone oli unustatud. Põhja Konna krunti taga ei igatseta, kuna uus suur muuseum poleks sinna niikuinii ära mahtunud.

*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. (P. Õunapuu)*

Ajaloolise konteksti käsitlemisel on oluline tagasi vaadata ka kaugemale ajajärgule, kui uue maja arhitektuurikonkursi algus. ERMi museoloogilist muutust mõjutab pikk etnograafiamuuseumi ajajärk, mis oli suunatud kogumisele, säilitamisele ja teadustööle. ERMis töötab täna hulk inimesi, kes on olnud muuseumis kauem kui kümme aastat ning mäletavad eelmise uue maja ehitamise luhtumist. See sündmus teeb neid ettevaatlikuks, ega pane uue maja ettevalmistustesse liialt entusiastlikult panustama.

### **5.1.2 Ressursid**

Muutused saavad võimalikuks siis, kui nende läbiviimiseks on piisavalt ressursse. ERMi maja ehitamise lugu on lisaks ERMi olulise teadvustamisele saatnud arutelu teemal, kas ja kuidas leitakse uue maja valmimiseks raha. Öeldakse, et raha puudus ei saa olla vabanduseks, et jätta ära olulise tegevused. Väljapoole antakse sõnum, et organisatsioon on nii tugev, et saab hakkama ka kitsastes oludes vaatamata eelarvekärbetele. ERMi vastutustunne ühiskonna ees paneb otsima võimalusi võimatutes olukordades.

*See oleks oma nõrkuse ja ühtlasi selle tunnistamine, et muuseumid pole veel valmis täitma neid ülesandeid, mida neilt tänases ühiskonnas oodatakse (Värati juhtkiri 2008 oktoober).*

*Me ei tohi vabandada oma tegematajätmissi sellega, et meil pole ruumi ega raha. Ja me ei tohi ise häbeneda, et vajame nõu ja abi (Värati juhtkiri 2009 oktoober).*

Väljapoole suunatud sõnumites rõhutab ERM enda tugevust saada hakkama ükskõik, mis juhtub. Otsitakse võimalusi katta tegevuskulusid erinevate projektitaotluste kaudu. Samas tunnetavad töötajad, et sellest ikkagi ei piisa. Kui ambitsioon on uue maja käivitamisel olla suurem ka töötajate arvu poolest, kes peavad välja kandma vastutuse muutuda kaasaegseks, atraktiivseks ja ühiskonnaga suhestuvaks organisatsiooniks, siis juba täna peaks olema selleks ressursi, et teha piisavalt ettevalmistusi. Aega maja avamiseni, eeldusel, et rahastus antakse, jääb iga päevaga järjest vähemaks ning paljude muutuste



elluviimine on juba takerdunud. Näiteks kogude digiteerimist ja infotehnoloogilist arengut on oluliselt piiranud ministeeriumi eelarvekärped. Juba praegu peaks värbama uusi inimesi ja valmistama neid ette asutusse sisse elamiseks. Kui uue majaga peaks töötajate arv suurenema, siis selline radikaalne personalimuutus ei saaks ega tohiks toimuda üle öö. ERMi ressursside puuduse taga on tema sõltuvus riiklikust rahastusest, sest omatulu on võrreldes kommunaal- ja personalikuludega väike. Rääkimata vajadustest investeeringute katmiseks nii näituste ettevalmistamiseks, uute inimeste leidmiseks ja koolitamiseks kui kogude digiteerimise lõpuleviimisest, mis kõik sõltuvad ERMi välistest ressursi jagajatest ja otsustajatest.

*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? /.../ 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. (F. Ansip)*

Kui Kumu hoonet ehitati, rääkis Marika Valk samuti rahaprobleemidest, mis oli üks läbivamaid diskursusi meedias, seda nii ehituse algfaasis, kui püüti läbi avalikkuse poliitikuid veenda muuseumi vajalikkuses, kui ka pärast maja valmimist tekkinud raha tegeliku kulu aruandmisel. Kumu rahastus sõltus eelkõige Eesti riigist, mistõttu oli Valgu jaoks oluline pidevalt poliitikutele tõestada ja näidata, miks seda muuseumit vaja on. Hoolimata raha puudumisest püüdsid nad leida võimalusi edasi tegutsemiseks ning suunasid olemasolevad ressursid uue maja huve teenima. Näiteks kui raha oli eraldatud restaureerimiseks, kasutasid nad seda tööde jaoks, mis pidid minema uue maja püsiekspositsiooni. Valk mäletab, et kui nemad Kumus rasketel aegadel ikka tegutseda püüdsid, siis ERM vajus ära ja muutus passiivseks.

*Meie ikkagi tegime midagi, ka siis kui meil raha ei olnud, aga nemad [ERMi töötajad J. Plaadi ajal] olid nii norgus ja sorgus, et sealt ei saanudki midagi tulla. /.../ Ja seal tuli ermikatel tohutu pettumus. (M. Valk)*

Lisaks rahastusprobleemidele saadab ERMi teine läbiv ressursside seotud diskursus: ruumipuudus. Kogude jaoks ei ole ruumi, need paiknevad erinevates majades ning osad ka avariilistel pindadel amortiseerunud Veski tänava majas, kus sel suvel varises sisse lagi. Kogud on kitsastes tingimustes pidevas hävimisohus - kunagi ei tea, kust võib tulla järjekordne löök. Ka töötajatele napib ruumi. Vana kohtumaja on ebaratsionaalse ruumplaneeringuga. Tubades, mis on parajad ühe inimese kabinetiks, istub kolm inimest.

See on ruumiliselt ahistav ja ka ebaefektiivne, sest süvenemist vajav töö on häiritud ruumide ülekoormatuse tõttu. Ruumpuudus takistab ka näitusegevust. Pole kohta suuremate näituste ettevalmistamiseks ega nende mahavõtmiseks.

*Ruumikitsikus on ikka nii tohutu. Et meil ei ole kusagil näitust ette valmistada. Me teeme seda näitusesaalis, kus see reaalselt ka toimuma hakkab.* (T. Sibul)

Ruumi puuduse tõttu ei saa töötajad paikneda ühes majas. Suurem osa töötajatest on endises Veski tänava hoones ning ülejäänud Näitusemajas, Raadil ja Postimuuseumis. See tähendab, et töötajad on üksteisest kaugel nii füüsiliselt kui emotsionaalselt. Süheldakse e-maili ja telefoni vahendusel ning korraldatakse ka ühiseid koosolekuid, kuid meie-tunne ja ühtse kultuuri tekkimine on tõenäolisem, kui töötajad omavad võimalust kohtuda silmast-silma, jagades sama ruumi ja infot. Triinu Silleri (2008) bakalaureusetöös intervjuueeritud, tänaseks endine kommunikatsioonijuht, Kaidi Tago tõi välja, et eraldatus erinevates majades kaugendab inimesi üksteisest

*Ma arvan, et see miks ei nähta ühtsena, on kindlasti seotud ka sellega, et inimesed asuvad üksteisest geograafiliselt eri paigus. Et siis on lihtsalt kujunenud nii, et need inimesed, kes töötavad Raadil, tähistavad omi tähtpäevasid, sünnipäevasid ja muid asju isekeskis.* (K. Tago, Siller 2008: 82)

Intervjuu oli tehtud 2008.aastal ning täna kaks aastat hiljem tunnetavad inimesed täpselt sama moodi. Erinevates majades paiknemine on jätkuvalt probleem ning see takistab nii ühtekuuluvustunde tekkimist kui ka igapäevase töö tegemist, rääkimata muutustega seotud ülesannete täitmisest.

*Praegused töötingimused on niivõrd kitsad, et see takistab. Praegu on takistuseks see, et on erinevad majad. Erinevate majade vahel liikumine on raskem.* (Töötaja)

See, kuidas uues majas inimesed avarama keskkonnaga kohanevad, kui ühel päeval hakkavad ühes majas koos töötama üle linna laiali olevad üksused, on kindlasti kõva proovikivi. Esiteks tuleb kohaneda uue ruumiga. Isegi kui seda on rohkem, mida kõik pikisilmi ootavad, võib see tekitada stressi, sest muutus on eelmise olukorraga võrreldes liiga suur. Ka Marika Valk rääkis sellest, kuidas uude majja kolides muutusid inimesed rahulolematuks ruumidega, olgugi, et neil olid selleks paremad tingimused kui varem. Siinkohal tuleb arvestada ka psühholoogiliste aspektidega, sest selliseid muutusi tunnetavad inimesed kõige otsesemalt ja emotsionaalsemalt. Ka Krista Aru tunneb muret, kuidas uues majas inimesed ruumiga kohanevad. Kui täna on kõik pead-jalad koos töötanud ning siis on korraga hoopis teine keskkonnatunnetus, ei ole kindel, kuidas ja kui kiiresti töötajad sellega kohanevad. Võimalik, et avaramad ruumid võivad inimesi

üksteisest kaugendada, sest paljud, kes on seni ruumi jaganud, saavad oma kabinetid. Maja muutub nii suureks, et omavahel hakkavad suhtlema ikkagi need, kes töötavad ühes osakonnas või ühes tiivas. Omaette kultuuride ja kliima esinemine organisatsiooni erinevatel tasanditel võib täpselt samamoodi jätkuda, sest see on ajalooliselt nii pikka aega olnud ning seda ühe kolimisega kindlasti ei muuda. Raha puudus on suur, aga töö tuleb ometigi olemasolevate vahenditega ära. Selles osas olid töötajad ühel nõul, et palk on väike.

*Muutused tähendava paraku ka töökoormuse suurenemist ja on selge, et see pole lihtne. Seda enam, et töötasu pole paraku suurenenud. (K. Jassa)*

Töötajad tunnevad, et nad pingutavad viimase vindi peal ja ülesandeid on rohkem kui realselt ära jõuab teha. Seetõttu langeb töö efektiivsus, sest ülesandeid on liiga palju, ning inimeste töö on killustunud. Pole võimalik süveneda teemadesse ning see tekitab pealiskaudsust. Sellega kasvab ka vigade tegemise oht, näiteks olulised detailid jäävad tähelepanuta. Liiga palju tööülesandeid on üks tüüpilisemaid stressiallikaid, samas ei saa ka midagi tegemata jätta, sest praegusel ajajärgul on kõik nii oluline ning inimesed, kes on motiveeritud, tahavad anda endast parima, et uue maja ettevalmistustega õigeaks ajaks valmis jõuda. Ilmselget ülekoormatust tunnetavad muutuste eestvedajad, kelle õlul on liiga palju ülesandeid, mida aitaks parandada delegeerimine ja muutuste vastuvõtjate suurem kaasatus. Samas nähakse, et inimressurssi on ikkagi puudu.

*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 liiga palju tööd. (K. Rattus)*

Kui aega ja raha on vähe, küsitakse, kas me ikka peame kõike tegema ja iga funktsiooni lõpuni välja kandma. See tähendab valikute tegemist ja mingite ülesannete ootele panemist, mis võib aga tulevikus kätte maksta, kui tagantjärele saadakse aru, et mingi oluline funktsioon jäi katmata. Kuidas valikuid teha, milliseid prioriteete seada, on kindlasti strateegide küsimus, mis tuleneb organisatsiooni kaugemast visioonist. Samas olulisi asju ei saa tegemata jätta ning sellega võib kannatada ERMi usaldusväärsus. Usaldusväärse kadu nähakse ohuna, kui tegelema hakatakse ainult selliste valdkondadega, mis toovad muuseumile otsest rahalist tulu ning teenivad eelkõige publikumenu huve. Siin on näha konflikt muuseumi muutumisel traditsioonilisest mäluasutusest vaba-ajakeskuseks, mis ERMi arengukava järgi oli sõnastatud kui üks püüdlustest, millisenahetakse muuseumi näha, ent järgmises avalikus väljajütlemites

räägib ERM ise-endale vastu, pannes meelelahutuskohaks muutumise selgelt negatiivsesse tähendusse.

*Me võime rääkida ja korrutada, et palka pole kunagi küllalt ja töö efektiivsus on väike. Efektiivsusele saabub aga ükskord lihtsalt piir ette, millest edasi minna polegi enam kusagile, kui muuseum ei taha just teiseneda pelgalt meelelahutus- ja lõbuasutuseks (Värati juhtkiri 2007 märts)*

Ülesannete mahu suurenemine käib küll muutustega kaasas, ent juhtide ülesanne on hoolitseda selle eest, et pinged liiga suureks ei läheks ning vastutus ja ülesanded oleksid selgelt jagatud. Kohati ei teata, kes millega tegeleb, kes mille eest vastutab, sest rollid on segi paisatud ning sama-aegselt on töös hulk suuri projekte. Püütakse ülesandeid enda pealt teistele veeretada.

*Eks ta mõnes mõttes muudab neid suhteid keerulisemaks, lisab 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. (Töötaja)*

Lisaks sellele, et igapäevaselt tegeletakse ressursiprobleemi leevendamisega praeguste ülesannete täitmiseks, tunnevad inimesed muret, kust tuleb rahastus siis, kui uus maja on valmis ning selle üleval pidamiseks ja arendamiseks hakkab kuluma veel rohkem. ERM on küll võtnud ambitsioonika eesmärgi suurendada oluliselt omatulu, ent Eesti rahva arv ja Tartu kaugus peamisest turistide sihtmärgist Tallinnast on piisavalt suur, et panna töötajaid muretsema maja võimekuses end ära majandada ja oluliselt suuremat tulu teenida.

Ka Valk arvab, et rahavajadus suureneb maja ülalhoiuks ning ERM peab leidma lisavõimalused omatulu kasvatamiseks. Ta leiab, et võrreldes Kumuga on ERMil raskem külalisi saada ning maja ise on märksa suurem võrreldes Kumuga, mis tähendab vajadust edaspidi veel suuremate ressursside järele.

*Võrreldes Kumuga on neil kindlasti raskem külalstajaid saada. See sõltub muidugi näituste poliitikast, aga maja, mis on suurem kui Kumu, mis tähendab tohutuid väljaminekuid maja ülalhoiuks. /.../ Jube põnev on uut maja vaadata, aga see oma tulu, mida meie teenisime, ma ei kujuta ette, kuidas nad selle välja kannavad. (M. Valk)*

Uue maja on ERM planeerinud lähtudes võimaluste avardumisest. Maja on planeeritud nii, et seal hakkab tööle rohkem inimesi kui praegu ning lisandub uusi tegevusi ja funktsioone. Juba praegu tuntakse muret, kas selleks ajaks on ikkagi ERM nii palju jõulisemaks muutunud, et kõik ruumid täita nii sisuliselt kui inimestega. Täna arvestatakse

võimalusega, et need vahendid tuleb ikkagi ise leida oma jõududega, mitte lootma jääda ainult riigi abile.

*Me oleme ikka visiooni mõttes surunud läbi, et me ei planeeri kitsikuid tingimusi, selles mõttes see tonnaaž 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. /.../ Et kõik on väga lahe, aga vaadake ise, kuidas te siia ressursi saate. Tegelikult me peame ise tekitame võimaluse. (K. Raba)*

Ressursside olemasolu muutuste läbiviimiseks on eeldus, ilma milleta ei saa edukalt toimuda ka järgmised etapid. Kui täna pole selge isegi see, kas uue maja ehitamiseks üldse raha eraldatakse Euroopa Liidust, siis see on kõige otsesem mõju, mis tingib muutuse edasise võimalikkuse. Kui selgub, et raha ei eraldada, on küsitav üldse, mis ERMist saab. Kuidas võtavad selle uudise vastu töötajad, kes on viimased aastad pingutanud väikse palga ja üleiniimliku töökoormuse all lootuses ja usus, et uus maja tuleb, on ette-aimatav. Järgneb šokk ja motivatsioonikriis, millega hakkamasaamine nõuab kõige suuremat pingutust juhilt. Võimalik, et juba praegu vähest initsiatiivlikust üles näidanud inimesed muutuvad veel apaatsemaks ning kaugenevad. Muutuse eestvedajad on niivõrd suure pühendumisega, et usun neis leidvat jõudu jätkata ning otsida uusi võimalusi maja ehitamine teoks teha. See on juba “au küsimus”, et ERMil oleks oma maja, nagu ütles üks respondentidest.

### **5.1.3 Keskkond**

Keskkonna mõju muutusele võib hinnata väga laialt, arvestades nii globaalset ruumi, Eesti ühiskonda, muuseumi füüsilist paiknemist Tartus ja uue majana Raadil, kui ka keskkonnast tulenevaid riske ja ohte. Globaalses mõistes mõjutab ERMi ülemaailmne museoloogiline muutus, millega muuseumid muutuvad järjest enam avatumaks, ühiskonda kaasavaks ja sellega dialoogi astuvaks. Ka ERM tahab selle muutusega kaasas olla ning käia ühte sammu edumeelsete muuseumidega, kes on selle muutuse juba omaks võtnud.

*Keskkond, milles me tegutseme, see on nagu muutunud. /.../ Igas sektoris on midagi, mis muutub ja muuseum käib sellega kaasas. (K. Raba)*

Eesti kontekstis mõjutab ERMi konkureerimine teiste muuseumidega külastajate arvu pärast. 2006. aastal avatud Kumu on ERMile seadnud ühiskondliku ootuse näha uues

majas midagi veel erakordsemat nii arhitektuuriliselt kui sisuliselt. Kumu sai 2008. aastal Euroopa parima muuseumi tiitli, mis on ERMi jaoks seadnud latid, millest üle hüpata, väga kõrgele. Keskkonnast tulenevalt mõjutab Kumu ka Eesti inimeste valmidus ja soov muuseumisse tulla. Praeguses majandusliku surutusi ajajärgul on vaba aja veetmine üks esimesi kohti, kust inimesed oma kulusid kokku hoidma hakkavad. ERM peab arvestama sellega, et muuseum muutub uues majas eelkõige avalikuks ruumiks, mitte ei täida enam kitsalt kogumise, säilitamise ja teaduslike uuringute funktsiooni. Inimesed tulevad muuseumisse sooviga saada elamust, näha ja kogeda midagi uut, mis seab uutele püsinäitustele kõrged ootused.

Turu-uuringufirma Saar Poll poolt 2006. aastal Eesti elanike seas läbi viidud kultuuritarbimise uuringust ilmneb, et muuseumi külastati peamiselt meelelahutuse ja vaba aja veetmise eesmärgil (84% külastajast) ning enesetäiendamiseks (67%), aga ka õppe- (30%) ja töötstarbel (16%) (Saar Poll 2006). See näitab, et ühiskonnast tulenev ootus ERMile on muutuda talupojakultuuri eksponeerivast muuseumist kohaks, kus saab veeta meeldivalt aega. Seda tõestas ka Triin Visnapuu (2010) magistritöös tehtud fookusgrupi uuring turismitöötajate, giidide ja õpetajate seas, kes kritiseerisid ERMi tänast näitusemaja väljapanekut.

Mitte vähem oluline ei ole ka ERMi füüsiline paiknemine. Tartu linn on Eesti peamisest lennujaamast Tallinnas kaugel. ERMi asumine Tartus on nii eeliseks kui väljakutseks. Maakonnamuuseumide koostöö ja omakultuuride osakonna käivitamiseks on asukoht Tartus rohkem Eestit koondav ja liitev. Keerulisem on olukord külastajajärgi kasvatamisel, sest Eesti esimene tõmbekeskus turistidele on ikkagi Tallinn. Tähelepanu on vaja pöörata ka Eesti oma inimestele Tallinnas ja Põhja-Eestis, kus ERMi tuntus võrreldes Tartu ja Lõuna-Eestiga on madalam. ERMi uue maja tulekuga Tartusse saab Lõuna-Eesti ja Tartu rikkamaks ühe tõmbekeskuse võrra. Siinpuhul on aga küsimus, kuidas pärast maja esmast külastamist inimeste tähelepanu ja huvi hoida, et külastajate arv drastiliselt järgmistel aastatel ei langeks. Oma roll on siin täita Tartu linna turismipoliitikal ja logistikal. Eeliseid ERMile annab kindlasti ka Tartu lennujaama kasv ja uute liinide avamine.

Kultuuritarbimise uuringu andmetel kujuneb aga kõige suurema külastajate arvuga muuseumide ja filiaalide külastatavus suures osas turistide eelistuste alusel (Saar Poll 2006). Visnapuu (2010) uuringu tulemuste järgi peavad aga giidid ja turismikorraldajad senist ERMi turistide jaoks täiesti ebaatraktiivseks. Kui on valida, paari-kolme muuseumi vahel, kuhu Tartus turiste viia, siis ERM sellesse valikusse paraku ei kuulu.

Turismikorraldajad ja giidid peavad maja välismaalaste jaoks igavaks ning üksluseks (Visnapuu 2010) Sama kehtib ka Eesti ja Tartu inimeste kohta, kelle seast on põhiline sihtgrupp ERMi külastajatest õpilased ja koolid, kes jõuavad ERMi kohustuslikus korras, mitte nii väga omal vabal soovil. Muuseumisse satuvad inimesed ka juhuslikud, sest nad ei olegi kuulnud, et selline koht üldse olemas on, mis näitab, et ERM peab end ka eestlaste jaoks rohkem nähtavaks tegema. Info levib näituste kohta suust suhu ja peamised külastajad on koolid.

*Ja seda me ise kogeme, kui üks õpetaja on ära käinud, siis varsti tilguvad siia teised. Käivad ka turistid ja lihtsalt inimesed. Lihtsalt juhuslikult astub sisse ja ütleb, et ta ei teadnudki, et midagi niisugust on. (Eve Aab)*

Raadile kolides satub ERM Tartu kesklinnast eemale. Muuseum jääb peamistest trajektoridest paraku kõrvale, mis tähendab, et füüsilise keskkonna muutus toob senisest veelgi suurema vajaduse ERMi nähtavust suurendada ning luua majast atraktiivne koht, kuhu ei tulda ainult õppimise ja töö pärast.

Lisaks füüsilisele paiknemisele saab keskkonna all käsitleda ka välistest tingimustest tulenevaid riske, mida on ERM väga otseselt tunda saanud oma amortiseerunud hoonetes. Veski tänava maja laevaring oli ilmseks näiteks, kus välisest keskkonnast tulenevad riskid võisid ohtu seada muuseumi kogude säilimise. Keskkonna mõjudest tulidki intervjuudest kõige selgemini välja ootamatud probleemid, mis on põhjustatud hoidlate avariilisest seisukorrast. Samas öeldi, et need rasked juhtumid on töötajaid ka liitnud. Ehk keskkonnast tulenev oht, paneb inimesi ühise eesmärgi nimel pingutama, mida võis näha käesoleval suvel aset leidnud laenuvaringu puhul, mil ERMi töötajad ühise jõuna appi tõttasid ja oma pooleli olevad töökohustused sinnapaika jätsid.

*Aga need kogudekatastroofid, loodusõnnetused ja nüüd arhiivikolimine – 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 üleüldse ma pean ära minema, sest mul tööpäev lõpeb. See hästi palju liidab. (Ü. Jäe)*

Lähtuvalt intervjuudest võib kõige olulisemaks keskkonnaga seotud mõjuriks pidada muuseumi sisulist muutust seoses globaalse museoloogilise muutusega, mis on alanud ERMist väljapool ning millega ERM soovib kaasa minna. Teisalt Eesti ja Tartu-kesksed probleemid. Kas Eesti on jätkuvalt turistide jaoks atraktiivne, kas turistid leiavad tee Tallinnast Tartusse ning kas Eesti inimesed saavad uuest muuseumist seda, mida varasemast enam ootavad - vaba aja veetmise võimalust ja meelelahutust?

## 5.2 Strateegia

### 5.2.1 Visioon ja eesmärk

Kõige olulisem on muutuse algfaasi etappides näidata muutuse vajalikust ning anda edasi visioon: kuhu soovitakse jõuda ja kuidas. See on muutuse õnnestumise kriitiline faas, mille edukusest sõltub, kas muutus üldse realiseerub soovitud kujul. ERMil on käsil korraga mitu muutust, mis on erinevates etappides. Samaaegselt on vaja digitaliseerida, panna tööle uus osakond, alustada turundustegevusega, muutuda ühiskonda kaasavaks. Seega on ERMi juhil väga suur ja keeruline vastutus kõigi nende tegevuste eesmärkide selgitamisel ja inimeste motiveerimisel. K. Aru toob oma rollides olulisemana välja arengusihide seadmise ja inimeste motiveerimise. Juht ütleb, et sellega käivad igapäevaselt kaasas ka vastuolud, mille lahendamise roll on tema täita. Seega on tunnetatav, et muutuse visioon on kohati vastuolus organisatsiooni seniste toimimispõhimõtete ja peamiste arusaamadega, sest visiooni elluviimisel on tekkinud sisemisi vastuolusid.

*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. (K.Aru)*

ERMi arengukavas on sõnastatud ERMi eesmärgid: olla ühiskonna sidususe ja järjepidevuse hoidja, usaldusväärne uurimiskeskus, kogude säilitaja, hariduse edendaja ning hästi toimiv ja nähtav organisatsioon. Eesmärgid on ühisel arutelul sõnastanud organisatsiooni liikmed, mis on olnud juhtimislikult kaasav võtte, kus kogu organisatsioon saab kaasa rääkida sihtide seadmisel, need heaks kiita ja tunda suuremat seotust ja ühtsust. Samas on organisatsiooni väärtustesse ja visiooni sisse kirjutatud ka mitmed vasturääkivused: olla innovaatsiliselt konservatiivne, täita korraga nii usaldusväärse uurimisasutuse kui vaba aja veetmise funktsiooni, olla sama-aegselt nii rahvusvaheline muuseum kui Eesti ühiskonnale suunatud. Kuidas tajusid muutuse eesmärgi ja visiooni vastajad, selle kohta anti väga erinevaid vastuseid, nii nagu on ka arengukavas sõnastatud ühe keskse eesmärgi asemel mitu. Vestlusest koorus välja, et üheks olulisemaks eesmärgiks peetakse ERMi muutuva rolli väljakandmist ühiskonnas, mida peavad oluliseks eelkõige muutuse strateegid ja juhid. ERMi soovitakse näha Eestis ja Euroopas konkurentsivõimelisena, areneva kultuurinähtusena, ühiskonnas nähtavamal ja kõrgemal kõneisiku positsioonil. Toodi välja ka rolli muuseumimaastikku kujundajana ning ERMi



muutumiseks kohtumispaigaks erinevatele sotsiaalsetele gruppidele koos nende- ja endavahelise dialoogi tekitamisega.

Kui juhid ja muutuste eestvedajad olid eesmärkide selgitamisel väga põhjalikud ning rääkisid eelkõige ERMi tuleviku arengusuundadest läbi ambitsiooni muutuda ühiskonnas senisest enam kaasa rääkivaks, kaasavaks ja siduvaks ning pakkuda samal ajal ka publikule uues majas meeldivat ajaveetmisvõimalust, siis muutuste vastuvõtjate hulgas eesmärkidest nii põhjalikult kui juhtide puhul ei räägitud. Mis näitab, et ERMi visiooni ja eesmärkide edasikandjad on eelkõige peadirektor ning teda toetavad strateegid.

*Kahtlemata kujundavad visiooni tulevikust ning strateegiat asutuse juhid. /.../ Juht peab genereerima ja võimendama kasulikke muutuseid, ent nägema ette ja hoidma ära ohtlikud muutused. (K.Jassa)*

Ühtset visiooni kirjeldamist töötajate vastustest välja ei tulnud, iga vastaja käsitles seda oma nurga alt: kommunikatsiooni juht rääkis nähtavamaks ja kaasavaks muutumisest, peadirektor ühiskondliku vastutuse võtmisest, näituse korraldajad kohtumispaiga loomisest, IT arendusjuht digiteermise lõpuleviimisest, turundusspetsialist suurema külastajate arvu saavutamisest jne. Üks spetsialistist töötaja vastas küsimusele eesmärkide kohta, et ta ei tea, mis on muutuste eesmärk. Vastustest järeldub, et eesmärke tajutakse igas organisatsiooni osas lähtuvalt oma osakonna spetsiifikast. Ühte üldist eesmärki, mida oleks kõik vastajad sarnaselt esile toonud, ei tulnud vastustest välja. Öeldi ka, et eesmärgi on ajas muutuvad nii nagu väärtusedki, sest muuseum kohandab ennast ümber lähtuvalt sisemisest ja välisest keskkonnast.

*Igal osakonnal eraldi on kitsamalt võttes oma arusaam muuseumis toimuvatest muutustest ning prioriteetidest. /.../ Väärtushinnangud ja tõekspidamised on ajas pidevas muutumises, samuti ka lõppeesmärk, mida ei saa kindlalt piiritleda. (I.Leomar)*

Toodi välja ka, et eesmärkide osas on ebaselgus, kuna vahepeal on otsuseid palju muudetud ning iga töötaja kujutab uut maja ette oma moodi. Uus maja on töötajate jaoks liiga abstraktne ning sellesse ei osata täna ennast ja oma tegevusi paigutada.

*Ei ole nii, et on üks ühine eesmärk, et me teeme selle nimel endast parima, vaat seda ei ole. See ei ole negatiivse märgiga. /.../ Sellist visiooni, et ma hakkan Raadil tööl käima ja elan seda mõttes läbi, seda paljudel inimestel ei ole. Aga seda on väga raske endale tekitada, kui seal on kivihiinikud. Iga üks oma peas kujutab seda [uut maja] erinevalt ette. (P. Õunapuu)*

Oluline muutus eesmärkide sõnastamisel ja nendest ühtse arusaama loomisel on organisatsiooni tulnud koos Põhimääruse kinnitamisega. Enne ei olnudki eesmärke ja visiooni selgelt sõnastatud. Organisatsioon toimis teistel alustel, inimesed olid eraldunud oma osakondadesse ja ajasid igäüks tegeles kitsalt oma valdkonnaga. Krista Aru direktoriks asumisega sõnastati esimest korda muuseumi missioon, visioon ja arengueesmärgid, mida tehti ühiselt kogu organisatsiooni liikmeid kaasates. ERM oli üks esimesi kultuuriasutustest, kes oma arengukava koostas. Seda rõhutati ka sisemiselt, et tuua välja ERMi edumeelsus ja jõuline soov muutuda kaasaegseks, arenevaks ja ühiskonnas suuremat rolli võtvaks muuseumiks.

*Missioon ja visioon sõnastati ümber. Õigemini meil ei olnudki vanasti missiooni ja visiooni sellisena. Ma arvan, et sellel koolituspäeval [arengukava tegemine] said kõik kaasa selle, milles me nüüd kokku leppisime. Kõik teavad, et arengukava on olemas ja see aitab kirjeldada seda, mida me teha tahame.* (P. Runnel)

Kokkuvõtteks saab öelda, et visiooni tajutakse ühtsena muutuse strateegide seas, ülejäänud organisatsiooni tasandid lähtuvad arengusuundadest, mis on oma osakonna või kindla projektiga seotud. Eesmärgid on olnud muutumises ning see on tekitanud töötajates ka segadust. Samas tuuakse välja, et Krista Aru roll organisatsiooni tegevuse, ülesannete ja arengusuundade sõnastamisel on olnud väga oluline, sest enne tema tulekut ei olnud ERM ühiseid eesmärke ega visiooni sõnastanud. Arengukava järgi on aga eesmärkide paljususus loonud võimaluse nende mitmetimõistetavuseks, korraga püütakse ellu viia eesmärke, mis on oma sisult vastuolulised ning sellesse on juba eos sisse kirjutatud võimaliku konflikti teke.

## **5.2.2 Juhtimine**

Oluline muutus organisatsiooni juhtimises tuli koos Krista Aru asumisega ERMi direktoriks. Seda toovad suurima senise muutusena välja kõik intervjueeritavad, kes tunnetavad, et ERM hakkas jõuliselt muutuma koos uue direktoriga, kes tõi kaasa uue juhtimisstiili ning alustas organisatsiooni erinevate osade vahel looma ühtsust ühiste eesmärkide nimel pingutamiseks. Muutuste juhina nähaksegi eelkõige Krista Arut, kes on nii visiooni sõnastaja kui igapäevaste probleemide lahendaja sama-aegselt. Töötajate suhtumine Krista Arusse on positiivne, hinnatakse tema töövõimet, pühendumist ja sihikindlust. Samas tuuakse välja tema jõulist natuuri, mis näitab juhi veenmisjõudu ja

võimet mõjutada inimesi oma tõekspidamiste omaks võtmiseks. K. Aru on töötajate arvates karismaatiline, ent mõnest vastusest kumab läbi ka viide autoritaarsusele, kus on tunnetatav, et suuremaid otsuseid ilma K.Aru nõusolekuta vastu ei võeta. Aru on ka konfliktide lahendaja nii ERMis kui ERMi väliskeskkonna vahel, kes võtab konfliktide ja erimeelsuste lahendamise enda peale ning on valmis võitlusse asuma oma tõekspidamiste eest.

*Tema seisab ERMi inimeste ja välismaailma vahel nagu müür. /.../ 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. (K. Rattus)*

K.Aru räägib enda karjääri algusest ERMis tagasi vaatavalt kui raskest perioodist. Ta oli tulnud kirjandusmuuseumist, mis oli Aru eestvedamisel muutunud ühtseks, hästi toimivaks organisatsiooniks, mille üle Aru ise suurt uhkust tunneb, öeldes, et kirjandusmuuseumi efektiivne käimalükkamine oli eelkõige tema teene. ERMi asudes sai talle osaks suur pettumus, sest organisatsioonis puudus ühtsus. Seda polnud juhitud lähtuvalt ühistest eesmärkidest ning eelmine juht lasi erinevatel üksustel toimetada omaette, nii nagu keegi ise heaks arvas. Alustamine ERMis oli K.Aru jaoks ajas tagasiminekuks, kuna organisatsioon oli seisundis, millest Aru kunagi kirjandusmuuseumi üles hakkas ehitama ehk alustama pidi taas nullist. Lisaks tunnetas ta enda suhtes umbusku.

*Ma kukkusin tagasi sinna, kust ma 5 aastat tagasi olin Kirjandusmuuseumis alustanud. See oli minu jaoks tohutu pettumus. /.../ Mina ei ole museoloog, etnoloog ega ajaloolane, ma tundsin siin alguses ka mittemõistmist. (Krista Aru)*

K.Aru on juhina väga kõrge enesemotivatsiooniga ja pühendumisega. Kõigist varem tööle tulles on tal kindlalt paigas päeva prioriteedid, mille ta on eelmisel öhtul läbi mõeldud. Samasugust pühendumist eeldab ta ka oma töötajatelt. K. Aru intervjuust Triinu Silleri (2008) bakalaureusetöös tuleb välja, et juht tunnetab, et ta nõuab liigagi palju, mis on inimeste jaoks eelmise direktoriga võrreldes suur muutus. Korraga pidi hakkama tegema väga palju tööd. See on tema arvates vajalik, kuigi ta tunnetab, et inimestele võib see käia üle jõu. Aru ütleb, et ta ei ole olnud inimeste suhtes piisavalt mõistev, isegi siis, kui nad pole töökohustusi täitnud seoses haigestumisega. See näitab, et tööülesannete jagamine ei ole proportsioonis inimeste arvuga, ning ressursipuudus ning võtmeisikute nõ rivist välja langemine mõjutab oluliselt kõikide teiste tööd.

*Ma muudkui tahan ja tahan ja panen uusi ülesandeid, aga et ma ei tajugi võib-olla alati kus on see inimliku võimekuse piir. Minu häda on see, et ma ei talu seda, et ma ei*

*saa aru miks inimesed võivad haigeks jääda ja kuidas, eks ole, ma ei ole selles mõttes nagu võib-olla küllalt mõistev olnud äkki, et küllalt aru saanud. (K.Aru, Siller 2008: 109)*

Aru ütleb, et ülesandeid ongi liiga palju, sest lisaks uue maja ehitamisele, näituste ettevalmistamisele, digiteerimisega on muuseumiga veel liidetud uusi üksusi, näiteks Heimtali muuseum ning 2010 aastal loodud omakultuuride osakond. Selle juures näeb Aru vajadust olla rohkem oma inimeste jaoks olemas, lihtsalt rääkida nendega, aga selleks napib ka temal aega. Üle koormatud on nii juht kui töötajad. Raskeks muudab inimestega informaalset suhtlemist ka asjaolu, et organisatsiooni erinevad üksused paiknevad erinevates majades.

*Ma ikkagi ise arvan seda, et liiga vähe on inimestega tööd tehtud ja liiga vähe on olnud aega, et lihtsalt rääkida... 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. (K. Aru)*

Oma tuleku algusajale tagasi vaadates tunneb K. Aru, et ta ei ole ikkagi saavutanud neid eesmärgi, mis ta alustades endale juhina püstitas. Ta tunneb, et inimeste motivatsioon ja vajalikkuse tunnetamine vajavad veel kaasaaitamist, milles ta näeb eelkõige endal vastutust. Tähelepanuväärne on see, et ühestki intervjuust ei tulnud välja, et inimesed tunneksid ennast demotiveerituna või et nende töö ei omaks tähendust, mis näitab, et muuseumi töötajaid motiveerib oma kutsumus. Võimalik, et valimisse olid sattunud keskmisest ärksamad ja motiveeritumad inimesed, või on K. Aru puhul tegemist väga enesekriitilise ja enda suhtes ülimalt nõudliku juhiga.

Viis aastat direktori ametiaega hakkab K.Arul lõppema ning tänava sügisel kuulutatakse välja uus konkurss muuseumi juhi kohale. Krista Arul on võimalik kandideerida järgmiseks ametiajaks. Oma ametisoleku aja jooksul on ERMi uus maja valmimisele lähemal kui kunagi varem, mis on kindlasti K. Aru teeneks. Samas on intensiivne aeg olnud nii palju kurnav, et olla dilemma ees, kas ja kui kaua ERMi juhina jätkata. Organisatsiooni ootus Aru jätkamise osas on kindlasti väga suur. Aru ütleb aga endale omase enesekriitikaga, et ta on isehakanud direktor ning ehituse etappi peaks hakkama juhtima hakkama inimene, kes uude majja ka tööle jääb. Aru tunneb, et senine töökoormus on ta tühjaks imenud ning tal ei pruugi jätkuda enam entusiasmi inimeste innustamiseks ja

positiivsuse loomiseks. Aru teine ametiaeg lõppeks uude majja kolimisel. Loodetavasti Aru jätkab teisel ametiajal ja viib lõpuni muutused, mille ta on algatanud ja käima lükanud. Juhi vahetus praeguses etapis tekitaks organisatsioonis ebastabiilsust, segadust, visiooni hägustumist ja pärsiks muutuste kinnistamist.

*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. /.../ 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 kardan ise, et mul ei ole seda (toim positiivsust). See on minu küsimus, selle ma pean otsustama. (K. Aru)*

Kumu kunagine juht Marika Valk nägi nii nagu Krista Arugi oma rolli eelkõige inimestega tegelemisel, et neid muutuseks ette valmistada, innustada. Valk näeb aga ohukohana, et K.Aru pühendab ennast liiga palju ehituslikesse küsimustesse, mis võib võtta aja ja positiivse energia töötajatega tegelemiseks. Valk delegeeris kõik ehituslikud teemad sihtasutusele ja oma lähimatele partnerile. Sellist võimalust aga Arul täna Valgu hinnangul ei ole. Valk hoiatab ette, et probleemid tulevad eriti tugevalt esile sel perioodi, kui hakatakse ehitama. Valgul oli selleks perioodiks ehitustegemistega tegelemiseks palgatud oma parem käsi, kes juhtis tegevust ehituse sihtasutuse ja EKM-i vahel. Valk arvab, K. Aru peaks ennast samamoodi taandama ehituslikest küsimustest, sest kõigest aru saada ja kõike ise kinnitada pole võimalik, selle asemel peaks juht koondama oma tähelepanu inimestega tegelemiseks.

Valk nägi, et juhina oli tema olulisim ülesanne inimesi motiveerida ja innustada, et probleemid ehitusel ei võimendaks sisemisi konflikte ja vastutöötamist muutustele. Ta tegi teadlikult selle nimel tööd, et hoida inimesi pidevalt asjade seisuga kursis ning võimendada positiivseid edasiminekuid. Teadlikult võimendas ta positiivsed uudised veelgi suuremaks ning vähendas negatiivsust raskustest rääkides.

*See, et inimesi ette valmistada, see oli loomulikult minu peal. /.../ 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 edasimineku, siis ma muidugi näitasin seda suurema ja võimsamana. (M. Valk)*

K. Aru on enda suhtes kriitiline, tunnetades, et ta pole täitnud endale seatud eesmärki inimeses positiivsuse ja vajalikkuse väljatoomisel. Hinnang keskastme juhtidele ei tulnud

nii selgelt välja kui peadirektori rollide ja isikuomaduste peegeldamine, mis näitab, et ERMi muutuste juhtimine püsib eelkõige ühel inimesel: Krista Arul ning muutustele kaasa aitav koalitsioon ei ole võtnud endale suuremat rolli töötajate motiveerimiseks, innustamiseks ja kaasamiseks. Aru roll muutuste eestkõnelejana on läbiv ning arvatakse, et see ongi juhi ülesanne.

*Direktor, kes seda uue maja tulekut on siiani juhtinud kõige otsesemalt, tema on ikkagi see sütitaja, kes peab meile kõnet. /.../Kindlasti rohkem teeb seda direktor, kes peabki seda tegema. (S. Bohl)*

Seega on organisatsiooni juhtimisskeem mitte-horisontaalne vaid vertikaalne, otsustamine lähtub organisatsiooni juhist ning järgmiste astmete kaasatus muutuste juhtimisse vajab kaasaaitamist. Sellele kaasaaitamiseks tuleks vähendada eestvedajate töökoormust, kes peaksid osa vastutust ja ülesandeid andma muutuse vastuvõtjatele. See võimaldaks nii strateegidele kui eestvedajatele rohkem ajaressurssi inimestega tegelemiseks, nende murede ärakuulamiseks ja innustamiseks.

### **5.2.3 Kaasamine**

Juht ootab töötajatelt suuremat kaasärääkimist ja vastutuse võtmist, mitte kuulekust ja oma kitsa lõigu tegemist. Oma arvamuse avaldamist peab Aru oluliseks, öeldes, et kõige hullem on see, kui inimesed ei julge välja öelda, mida nad tegelikult asjadest arvavad.

*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. (K. Aru)*

Aru näeb, et inimesed peaksid võtma rohkem vastutust, mitte tegelema kitsalt oma rea ajamisega, sest muuseum ei saa inimeste kõrvalejäämist praegusel suurte ja ambitsioonikate plaanide elluviimisel lubada. Igäühe panus on oluline, sest muuseum ei ole ühe inimese asutus. Kõikide kaasatus samaaegselt polegi võimalik, mida tunnistab ka Aru. Kuna muutus liigub ERMis ülevalt alla poole, siis esimeses järjekorras on aktiivsed osalejad tippjuht ja teda toetav koalitsioon eestvedajatega. Vastuvõtjad tulevad kaasa hiljem.

*Ega ma ei ole jõudnudki selleni [inimeste kaasamiseni, et kõik ühtemoodi asjadest aru saaksid], ma olen hakanud nüüd mõtlema, et ega see sada protsenti polegi kunagi võimalik, võibolla see ongi maksimalism. (K. Aru)*

Teistes rohkem kaasatud on juhatus. 10-20 inimest on väga selgelt kaasatud, ent ülejäänud organisatsioonini, ehk muutuse vastuvõtjateni ei ole jõutud.

*10-20 inimest on need, kes on väga kaasatud, siis on mõni valvur või mõni muu, kes peaaegu ei pane täheleegi seda. See on kaldu, mingi püramiid, mille ühes otsas on tunnetus tugevam. (P. Runnel)*

Suurimaks ja olulisimaks töötajate kaasamise aktsiooniks oli ühiselt ERMi arengukava arutamine ja sõnastamine aastal 2007, kus osales kogu organisatsioon. Sama korratakse selle aasta sügisel, mis annab võimaluse parandada ühtsete eesmärkide kohaleviimist kogu organisatsioonile. Juhid tunnevad, et arengukava väljatöötamises osalemine on hästi kaasa aidanud ühtse visiooni tekkimisele ning et sedakaudu on võimalik jõuda ka nendeni, kes on täna muutustest täiesti kõrvale jäänud. Ühisesse arengukava koostamisse kaasatakse kõik organisatsiooni töötajad alates juhtidest ning lõpetades valvurite ja autojuhtidega. Sel sügisel vaadatakse arengukava ümber ning selleks kutsutakse ühisele arutelule taas kõik organisatsiooni liikmed.

*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. (K. Aru)*

Arengukava uuesti sõnastamine sel sügisel on hea võimalus, et vaadata tehtule tagasi, hinnata eelmisel perioodil seatud sihtide täitmist, kinnistada vahepealsed väiksemad edusammud ning sõnastada eesmärgid, mis aitavad ületada väljakutseid uude majja kolimisel ning luua ühtne arusaam sellest, kuhu tahetakse koos jõuda. Töötajate vastustest selgub, et inimesed ei tule muutustega nii kiiresti kaasa, kui juhid seda sooviksid, sest vanad väärtused ja tõekspidamised ning tööruum on tugevalt kinnistunud ega muutu nii kiiresti.

*Isiklikul- või tööloigutasandil ei sula organisatsioon nii kiirest kaasa... selle muutusega ...sellega tuleb veel harjuda. (K. Raba)*

Arengukava sõnastamine on ka hea võimalus töötajatele probleemide tõstatamiseks, mis varasemalt ei pole pruukinud esile kerkida. Loodetavasti annab ka käesolev töö võimaluse avada rohkem töötajate hirme, ootusi ja arvamusi, et juhid teaksid, kuhu oma fookust suunata, milliseid küsimusi esitada ja kuhu rohkem sekkuda.

## 5.2.4 Sisekommunikatsioon

K.Aru meenutab, kuidas ta tuli Kirjandusmuuseumist tööle ERMi ja nägi, kui halvasti toimis ERMi sisemine infovahetus võrreldes tema eelmise töökohaga. ERM oli suletud ja info liikus mitteformaalseid kanaleid pidi. Aru soov oli infoliikumist parandada, millega ta oma tulekul ka kohe algust tegi. Muutus on aga veel käimas, millele viitab Aru öeldes, et sellisest suhtumisest peaks üle saama, ta ei üte, et see oleks minevikku jäänud.

*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. (K. Aru)*

ERM on siseinfo liikumise parandamiseks seadnud sisse nii regulaarsed juhatuse koosolekud, üldkoosolekud kui aastakoosolekud, kus käsitletakse olulisemaid organisatsiooni arengusuundadega seotud küsimusi Igapäevase infokanalina avati paar aastat tagasi Intranet Hoov, mille käimalükkamine ja kasutusaktiivsuse tõstmine võttis alguses aega. Tänapäevaks on see muutunud põhiliseks operatiivse siseinfo edastamise kanaliks, mida töötajad kõrgelt hindavad. Hoov on aidanud ületada ka barjääri erinevate majade ja parandanud infoliikumist füüsiliselt eemalpaiknevate töötajate ja üksuste vahel.

*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. (K. Jassa)*

Teine olulisem info jagamise ja saamise koht on koosolekud. ERMis on väga olulise kaaluga igal esmaspäeval toimuv juhatuse koosolek, milles räägitu jagatakse edasi osakonnajuhtide poolt oma alluvatele. Olulisemaid teemasid, milles on vajalik organisatsiooni liikmete kaasatus, arutatakse avatud juhatuse koosolekutel. Üldkoosolekud toimuvad kord kvartalis ning aasta alguses on aastakoosolek. Uue majaga seotud suuremaid otsuseid arutatakse läbi avatud juhatuses ja üldkoosolekutel. Aastakoosolek on eelmise aasta kokkuvõtete tegemiseks ja sihtide seadmiseks uueks perioodiks. Juht tunnetab, et inimesed vajaksid veel tihedamalt võimalust koosolekutel oluliste küsimuste läbiarutamiseks, mis näitab, et juhid tunnetavad suuremat vajadust visiooni ja eesmärkide selgitamiseks ning inimeste arvamuste ja ettepanekute teadasaamiseks.

*Mina olen pidanud neid vajalikuks, 1,5 nädalat tagasi just oli ja sealt ma tulin 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. /.../ Millegipärast tulin ma nüüd ära tundega, et inimesed tahavad veel rohkem. (K. Aru)*

Ühest küljest peetakse üldkoosolekuid vanamoodsaks, samas kõik inimesed ei loe protokolle ega siseveebi. Seega koosolek on üks olulisemaid info saamise ja ühiste arusaamade kinnistamise kohti. K.Aru ise peab juhatuse koosolekutel räägitu vahendamist osakonna koosolekutel väga vajalikuks. Organisatsiooni meie-tunde ja eesmärkidest ühtse arusaamise ja väärtuste kinnistamiseks on kindlasti oluline infot jagada ka silmast-silma, vestelda töötajatega. Seega jagan siinkohal K. Aru seiskohta, et juhatuse koosolekutel räägitu peaks vahetute juhtide kaudu jõudma suusõnaliselt töötajateni, sest aeg siseveebi lugemiseks on suure töökoormuse juures piiratud.

*Säilitaja on vahepeal kuskil kogus. Et kui temani [siseveebi infovoost kõrvalejääjale] midagi ei jõua, siis tehakse üldkoosolek [et temani oluline info jõuaks]. (T. Sibul)*

Kõik inimesed siseveebi ei loe ning nende passiivsete inimeste kaasamiseks ja ühtsustunde tekitamiseks on üldkoosolekute korraldamine vajalik. Arvatakse, et kes ikka ise on organisatsiooni käekäigust huvitatud, saab kätte ka vajaliku info. Ehk informeeritust nähakse pigem motivatsiooniküsimusena. Samas on organisatsiooni alumistel tasanditel neid, kes üldse siseveebi ei loe, või teevad seda oma tööiseloomu tõttu väga harva, mistõttu ei tohiks laiendada info saamist inimese motiveerituse ja huvi puudumisele. Muutuse elluvijate roll ongi kõiki kaasata, kes on jäänud kõrvale, mitte öelda, et see on nende inimeste endi probleem, kui nad ei tunne ERMis toimuva suhtes huvi.

*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. /.../ See on mingil moel nagu selline rituaal ka, et see liidab inimesi. Aga muidugi see sõltub inimesest, kas ta tuleb kohale või ei, kuivõrd ta süveneb. /.../ 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. (K. Rattus)*

On ka juhte, kes põhimõtteliselt ei räägi juhatuse koosolekul kuuldu üle, sest eeldatakse, et inimesed loevad protokolle. K. Aru on kindlal veendumusel, et kõik osakonnad peaksid oma inimestele selle info kohale viima järgmises ringis, ent seda ei tehta ning see tekitab probleeme info kohalejõudmises.

*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. (K. Aru)*

Marika Valk meenutas olulisematest teemadest töötajatele rääkides seda, et suurele seltskonnale korraga rääkides on ikkagi võimalus, et igäüks saab asjadest omamoodi aru. Pärast kirgi kütvaid koosolekuid tuldi üksikult tema juurde ning Valk selgitas siis veel silmast-silma küsimusi üle. Keerulise teemade arutamine erinevates gruppides sõltub kindlasti ka vastaspoole valmisolekust infot vastu võtta. Kui Valgul oli teada, et mingi grupp või isik võib olla ettepanekule vastu meelestatud, tuli esmalt suhelda üksikult potentsiaalsete vastastega pingete mahavõtmiseks ning alles siis korraldada ühine arutelu, kus sai juba konstruktiivselt probleemi lahendada, mitte kulutada aega emotsionaalsetele väljaütlemistele, mis tekitasid pingeid ja olulisest teemast kõrvalekaldumist.

*Me alati mõtlesime, kas rääkida kõigile korraga või gruppide kaupa. See on taktika küsimus, üks ole. Kui Sa kõigile räägid, siis igäüks saab omamoodi aru, aga see on väga inimlik. (M. Valk)*

Maarja Võrk, endine Kumu kommunikatsioonijuht, pidas samuti väga oluliseks regulaarset info jagamist ülevalt alla. Sarnaselt ERMile jagati juhtkonna koosolekute protokolle kõikidele töötajatele. Seal, kus arvuti kasutamise võimalust polnud, viis kommunikatsioonijuht ise info füüsiliselt kohale paber kandjal oma autoga igal teisipäeval kõiki muuseumi allüksusi läbi sõites ja majadesse protokolle viies. Täna kontekstis kõlab uskumatuna, et ka sellisel arhailisel moel korraldatakse sisekommunikatsiooni. Oluliseks lüliks uue maja ja töötajate vahel oli Kumu arhitekt, kes lisaks tippjuhile ise väga tihedalt ja avatult muuseumitöötajatega suhtles. M.Valk näeb, et ERMil on selle võrra keerulisem, et arhitektidega nii lähedast sidet ja head kontakti pole, lisaks on probleemiks keelebarjäär. Muuseumi avamise eel hakati teadlikult sisekommunikatsiooni juhtima läbi regulaarsete infoürituste, kus Marika Valk rääkis, millisesse staadiumisse on ehitusega jõutud ning kuidas edeneb kolimise ettevalmistamine, sest paljudel töötajatel puudus arvuti kasutamise võimalus.

*Aga mida lähemale see maja tuli, seda rohkem me hakkasime tegema üle muuseumi infopäevi, kus Marika rääkis, mis toimus. Muuseumi omapära oli see, et väga paljud teadurid ei kasutanud arvutit. (M. Võrk)*

Organisatsioonis ollakse üldiselt faktilistest muutustest teadlik, aga tuntakse vajadust saada rohkem infot selle kohta, kuidas hakkab toimima uute osakondade töö. Ehk suurem vajadus on taustainfo järele, mis aitab töötajatel enda ja teiste tegevust paremini mõtestada

ja faktiline info enda jaoks konteksti panna. Lisaks märgiti vajalikkust tõhustada väliskommunikatsiooni

*Rohkem tuleks informeerida inimesi asjade toimimisest... ja ilmselt, mis väga oluline on, et muuseum avalikkust informeeriks ja räägiks sellest, et seda maja on vaja. (Töötaja)*

Kui juhtkonnalt jõuab info allapoole regulaarselt kindlaid kanaleid pidi, siis teiste koostööpartneritega, näiteks arhitektid, ERMES ei ole sellist regulaarset info edastamise süsteemi sisse seatud.

*Enamus inimesi 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. Lisaks on oluline väljakutse erinevate gruppide omavaheline kommunikatsioon/.../kuni selleni, et kuidas tuleb regulaarne info arhitektidelt ja ERMSElt. (L. Toom)*

Sisekommunikatsiooni roll muutuse strateegia elluviimisel on määrava tähtsusega, sest muutuse visiooni ja eesmärkide edasiandmiseks peab juht eelkõige neid edastama läbi oma ametlike ja mitte-ametlike seisukohtade. ERMi visiooni edasiandja ülejäänud organisatsioonile on eelkõige direktor, kelle karismaatilisus, jõulised isikuomadused ja varasem töökogemus Kirjandusmuuseumi üles ehitamisel on toonud ERMi jaoks kaasa suure muutuse nii organisatsiooni tegevuste ja eesmärkide ümbersõnastamises kui sisemises suhtluses. Võetud on selge eesmärk koondada organisatsioon rohkem ühtseks ning võimaldada inimestele kaasatust. Paraku on muutuse eestvedajad töökohustustega liialt üle koormatud ega näe võimalust rohkemaks inimestega suhtlemiseks ja suuliseks info edastamiseks. Seega on väga oluline küsimus, kuidas lahendada puudu oleva aja ja tööjõu ressursi probleem selliselt, et muutuste elluvijad saaksid vastuvõtjaid senisest enam kaasata ja neile igapäevast infot jagada ning seletada muutuste tausta ja vajalikkust.

## **5.3 Transformatsiooni protsess**

### **5.3.1 Ülesanne**

Transformatsiooni protsess koosneb neljast olulisest elemendist, milleks on ülesanne, indiviidi tasand, informaalne organisatsioon ning formaalsed (Nadler & Tushman 1983,

Anderson 2010: 68 kaudu). Need neli komponenti muutuses on üksteisega seotud ning vastastikkuses mõjus. Kui leiavad aset probleemid ühes nendest komponentidest, laienevad need ka teistele, tuues kaasa ebakõlasid, mis võivad takistada muutuse edukat toimumist. Esmalt käsitlen ülesandeid kui peamisi tegevusi, mida muutuse abil hakatakse mõjutama ja ellu viima. Muutuse ülesannetena vaatlen esmalt uue maja ehitamist, museoloogilist muutust, seejärel püsinäituse loomist ning viimaseks digiteerimist, mis kõik tulid oluliste muutust kirjeldavate märksõnadena välja intervjuudest.

### 5.3.1.1 Uus maja

Uus maja ei tähenda ERMi jaoks vaid vormilist uut ja avaramat keskkonda. Vastajad tunnetavad, et uue ehitisega peab organisatsioon ka sisemiselt kasvama ja arenema võttes ning kandes vastutust maja sisuga täitmisel. Töötajad ütlevad, uue maja idee peab olema suurem, kui otsene vajadus kolida avaramatesse ruumidesse kogud ja näitus. K.Aru ütleb välja, et kõikidel töötajatel lasub vastutus selle maja sisuga täitmisel. Ehk praegused töötajad on need, kes peavad juba täna tegutsema selle nimel, et uue maja külastajaid ei valdaks pettumus või tunne, et tegelikult loodeti näha midagi enam.

*Uue maja käivitamine saab olema väga raske. See kollektiiv, kes uude majja läheb, peab olema väga tugev, et ta ei jääks surnud kolossiks. (K. Aru)*

Uue maja valmimine on ajas edasi lükkunud. Kohe arhitektuurikonkursi lõppedes lahvas Eesti meedias suur pahameeletorm, kus kritiseeriti hoone arhitektuurilahendust (Hallas-Murula 2006). Ruumilahendust ei toetanud võidutöö väljakuulutamisel sisemiselt ja avalikult ka Krista Aru (Aru 2006). Ruumilahenduse kriitika väljapaikamist ERMi juhilt meediasse pidas üks töötajatest selgelt negatiivseks öeldes, et sel hetkel oleks muuseumi juht pidanud mõtlema, milline negatiivne signaal sellega sissepoole anti. Alustamine selliselt foonilt ei olnud kindlasti organisatsiooni jaoks kerge. Ent ruumilahenduse loomine pöördi sisemiselt positiivsesse võtmesse. Ehituse venimine andis võimaluse puudustega ruumiprogramm uuesti läbi mängida ja kaasata ruumide planeeringu ümbertegemisse kogu organisatsioon, milles osalemist enamik vastajaid ära mainis, tehes seda eelkõige positiivses kontekstis. Lisaks toodi ruumiprogrammi planeerimisse sisse muuseumi tuleviku vajadused ja rolli mõtestamine. Ehk uut vormilist kesta hakati kujundama lähtuvalt planeeritavatest sisemistest muutustest.

*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. (P. Õunapuu)*

Marika Valk näeb ajas tagasi vaadates, et Kumu ruumilahenduse edu võti peitus heas koostöös arhitektiga, kelle professionaalsus ja pühendumus tagasid parima lahenduse leidmise. ERMi arhitektide aadressil on Valk kriitiline, öeldes, et neil pole piisavalt kogemusi ning arusaamist muuseumi vajadustest, mille Kumu arhitekt oli endale peensusteni selgeks teinud, küllastades maailma muuseumeid ja konsulteerides Soome büroodega. Kumu tegeles ettevalmistavate konsultatsioonide võtmise ja maailma muuseumide küllastamisega 4-5 aastat enne maja valmimist.

*Me käisime mööda maailma ja vaatasime muuseume /.../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/.../Nad hakkasid käima Kumus, kui tehnilisi ruume hakati planeerima. Ja neil vajus suu lahti, nad olid seda nägu, et neil polnud aimugi [milliseid tehnilisi lahendusi peab muuseum kogude säilitamiseks kasutama]. (M. Valk)*

Väljapoole suunatud tekstis ütleb Aru ka selgelt välja, et ERMil on olnud erimeelsused arhitektidega, et vaielda selgeks muuseumi tulevikuvajadustega arvestamine.

*Kuud, mis kulusid arhitektidega projekti üle vaidlemiseks kulutati muutuste planeerimiseks: sel perioodil koostati uus täpsem ruumiprogramm ja üritati aruteludes leida vastuseid küsimustele, milline peaks olema muuseum 2012 ning milline võiks see olla aastal 2025. (Aru, Värat 2007 oktoober)*

Ühe töötaja vastusest kumab küll välja, et ruumide planeerimine oli tema jaoks pigem kui ülevalt allapoole pandud kohustus, mida “pidi” ära tegema. Suurt entusiasmi vastustest välja ei kuma, pigem seostatakse ruumide planeerimist raske, ajakuluka ja vaidlusterohke etapina, mis tänaseks on läbitud. Muuseumi übermõtestamise võimalust ruumiprogrammi läbitöötamisel nägid eelkõige tippjuht ja muutuse eestvedajad. Tavatöötaja jaoks oli see lihtsalt üks töö, mis oli vaja ära teha oma põhitöö kõrvalt.

*Kõik me pidime oma ruume läbi kaaluma ja sisustust läbi mõtlema. (Töötaja)*

Vaja oli hakata ruumiprogrammi kaudu muuseumi sisulist ülesehitust läbi mõtlema, sest ruumid oli projektis algselt tehtud vana organisatsiooni järgi.

*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. (K. Aru)*

Vastustest ilmneb, et ruumide planeerimise käigus tekkis palju vaidlusi ja ka konflikte: kes kuskil paikenama hakkab ja mitmekesi toas olema hakatakse. Positiivne on see, et vaidlus lahendati ära enne maja valmimist ning kõik töötajad said selles ise kaasa rääkida. Juhid arvavad, et see andis töötajatele tunde, et nende sõna maksab ning nendega arvestatakse.

*Uus maja on pannud erinevaid osakondi ka oma töösoone läbi mõtlema. Nemad teavad ju kõige paremini. See punkt oli ka, et nende sõna maksabki. (P. Runnel)*

Intervjuudes rõhutatakse, et Krista Aru on korduvalt innustanud töötajaid mõtlema juba täna nii, nagu nad töötaksid uues majas. Sama kujundit kasutab Krista Aru ka väljapoole suunatud kommunikatsioonis, öeldes, et uue maja eelnev konstrueerimine on vajalik mitte ainult muuseumile endale, vaid külastajale, et tunda ennast uues keskkonnas hästi ja koduselt. Taustana kumab kartus, et maja võib olla alguses võõras, millega valmistatakse inimesi ette võimaliku stressiga või ootusele mitte vastamisega hakkama saamiseks.

Oma maja ootus ja selle vajaduse selgitamine on osa ERMi ajaloolisest identiteedist. Nii juhtide kui töötajate vastustest tuleb välja, et seda on oodatud juba sada aastat ja kui see lõpuks valmis ehitatakse, siis on ERMi majal sümboliline väärtus – see on justkui märgiline kinnitus, et Eesti rahvas ja kultuur on elujõulised ja edasi kestvad. Ehk “lõppu sel lool polegi” nagu Krista Aru on öelnud “Eesti Rahva Muuseum 100 aastat” kogumiku sissejuhatuses. Oma maja näeb K.Aru võimalusena seista vastu kriitikale, millega on ERMi süüdistatud liiges konservatiivsuses, igavuses ja vanamoodsuses. Uus maja sümboliseerib ERMi jõulist ja tulekut rahva teadvusesse. See on unistus, mille teostamist on oodatud sada aastat nii otseses kui metafoorses tähenduses.

*Me peame suutma selle saja aasta tarkust edasi kanda ja jõud peab minema sellele, et teoks teha sada aastat püsinud unistus ERMi oma majast. Nii saame kinnitada kõikidele, kes ERMi vanamoodsust ja igavust kuulutavad, muuseumi oskust seista ja kasvada üldinimlike ja aegumatute väärtuste ja elava kultuuri kaitsjana. (Värat juhtkiri 2008 november)*

Ka töötajate vastustest tuleb välja ootus, unistus ja peagi käegakatsutav reaalsus avaramate tingimuste saamiseks, mida on ERM soovinud kogu oma eksistentsi jooksul. Uut maja oodatakse, see tuleb jutuks igapäevastes vestlustes. Uus maja aitab üle saada ka senisest ruumilisest eraldatusest erinevates majades ning kergendab inimestevahelist suhtlust.

Praegune aeg on sümbolse tähendusega, mitte kunagi varem pole ERM oma unistuse täitumisele olnud nii lähedal.

*Kui praegu on Raadi, Heimtali, Postimuuseum, näitustemaja ja Veski maja, siis tulevikus saab meil olema üks ERMi hoone. /.../ Sisuliselt ERM on 100 aastat seda oodanud, et kõik asjad oleks ühes kohas. Selles suhtes on see sümbolilise tähendusega. (L. Toom)*

On ka kriitikat, milles öeldakse, et muuseum ei ole uue maja osas tegelikult koondunud ühtse visiooni taha, inimesed kujutavad seda ette erinevalt, puudub ühtne arusaam, kuidas siis elu uues majas ja uutes tingimustes toimuma hakkab. Visiooni edasiandmise temaatikat käsitlesin põhjalikumalt eelmises strateegia peatükis.

*Me oleme seda kõik maketi pealt näinud, aga iga üks oma peas kujutab seda erinevalt ette. (P. Õunapuu)*

Ootused uuele majale on pigem ratsionaalsed ja ressurside avardamisega seotud. Uue maja tulekuga nähakse võimalust saada üle asutust pikalt vaevanud ruumiprobleemist. Eriti tugevalt tunnetavad seda muuseumikogudega töötavad ja näitustega tegelevad inimesed, keda ruumipuudus vaevab kõige teravamalt. Kui töötajad näevad uue maja tulekuga eelkõige ruumiliste võimaluste avardamist, siis strateegid ja juhid peavad sama oluliseks sisulist arvadumist.

*Igapäevategevus, mis sul on erialaselt, ootad instinktiivselt, et võimalused avarduvad. /.../Küsimus ei ole ruutmeetrites, vaid sa saad oma missiooni paremini ellu viia, sa saad seda teha avaramalt./.../ Aga see muutus on tähendanud seda, ulatume rohkem. (K. Raba)*

Näitusemaja juhataja näeb uue maja tulekuga võimalust laiendada muuseumi tegevusampluaad. See tähendab, et muuseumil on võimalik kasvada teistesse valdkondadesse. Juba on alustatud Maailmafilmi festivaliga, mis on üks algatustest, kus muuseum liigub klassikalisest kogude eksponeerimisest väljapoole ning pakub publikule harivat vaba aja veetmise võimalust. Uues majas peaks ERM muutuma laiemaks kulutuurikeskkonnaks nagu seda on täna Kumu, mis on pakkunud lisaks näitustele väga mitmekesist kultuuriprogrammi (kaasaegsed tantsuetendused, konverentsid, vastuvõetud, muusikafestivalid, filmiprogrammid jne).

*Saabki teha nagu uusi asju ka, mis ei olnudki varem meie põhiülesanne. (K. Raba)*

Uut maja näevad vastajad eelkõige kohtumispaigana. Kohana, kus saab aktiivselt ja harivalt aega veeta. Seega töötajate vastuste põhjal on toimunud juba sisuline muutus muuseumi eesmärkides: paigutada seni esikohal olnud kogumis- ja teadustegevus avatuse

ja publikule suunatusega võrreldes tahapoole. Sisse on tulnud ka meelelahutuse mõiste, kuid pigem ollakse puhtalt meelelahutuskeskusena end positsioneerides ettevaatlik. Meelelahutuslikkusega seostab uut maja kõige julgemalt turundusspetsialist, kelle arvates ERM peaks ennast positsioneerima meelelahutusmaastiku kohana, mis konkureerib supermarketitega. Tajutakse, et konkurents vaba aja veetmise turul on väga tugev ja ERM peab eristuma kultuuriliselt harivana ning teadusliku refleksiooniga, mitte muutuma eeskätt meelelahutuslikuks ajaveetmise kohaks. Intervjuude vastustest kumab välja vastuolu noorema ja vanema konservatiivse põlvkonna vahel. Viimased näevad meelelahutuslikkuses ohtu, liigset kommertsialiseerumist, mis võib ohustada teadusasutuse usaldusväärust. Krista Aru tunnistab, et muuseum on hetkel teelahkmel, kuidas lahendada ühiskonna ootus saada muuseumist elamusi ning tagada majanduslikud ja teadmuslikud ressursid nõo intelligentse meelelahutuse pakkumiseks. Et muuseum peaks muutuma eelkõige kohtumispaigaks ja aja veetmise kohaks, seda selgesõnaliselt ükski vastanutest, peale turundusspetsialisti välja ei öelda. Meelelahutusega paralleelselt tuuakse välja vajadus hoida museoloogilist baasi ja teadutegevust, mis tähendab kahe vastastikkuse eesmärgi põrkumist. Avalikult öeldakse ka välja, et seda vastuolu pole muuseum suutnud lahendada.

*Me pole osanud või julgenud näha muuseumi kohana, kus on lihtsalt hea olla ja kohtuda. Võime ennast küll lohutada asjaoluga, et sellisteks muudatusteks on praegu liiga vähe raha, kuid raha on alati vähe. Pigem peljatakse muuseumi muutumist pelgalt ajaveetmise asutuseks, kuna lahendamata on vastuolu, kuidas olla ühtaegu kultuuriliselt hariv ja õpetav ning samas ka omane ja sundimatu.*  
(Värat juhtkiri 2007 oktoober)

Viimaste aastate kultuuritarbimise uuringud (Saar Poll 2006) näitavad selgelt, et ühiskond ootab muuseumidelt eeskätt avatust ja kvaliteetset meelelahutust. Olukorras, kus muuseumid konkureerivad külastajate pärast suure hulga muude meelelahutusasutustega, tekib küsimus, kuidas säilitada tasakaal erinevate vajaduste vahel.

Oma avalikes väljaütlemistes on ERM julgem ja otsekohesem. Töötajad olid oma vastustes ettevaatlikumad ja kahtlesid, kas see ikka on ERMi ametlik seisukoht muutuda vabaajakeskuseks. Väljapoole antakse aga samas väga ühene sõnum, et elamuse pakkujana ei ole karta midagi, kui ERM suudab meelelahutuslik olla endale väärikal ja ausal moel, tuuakse välja ka sisemine ebakindlus selle üle otsustamisel. Näeme, et juht ise suunab ühtse arusaamise tekkimist ka läbi väliste kanalite, ent töötajate vastused intervjuudes olid



siiski veel kahtlevad, ei osata vastata, milline peaks ikkagi olema tasakaal meelelahutuslikkuse ja teadusliku hariva keskkonna vahel.

*Kui ERM on seni kartnud end näha kohtumispaiga ja lihtsa emotsionaalse elamuse pakkujana, siis see on olnud meie viga. Täna juubeliaastal teame, et karta pole vaja sellel, kes on elamust pakkudes aus ja jääb ajalugu tõlgendades ja hinnates hinnatava suhtes väärlikaks. (Värat juhtkiri 2009 oktoober)*

Kokkuvõtvalt saab öelda, et intervjuude vastuste põhjal on uue maja ootus organisatsioonile positiivse tähendusega. Oma majast on kujunenud sümboliline kujund, mille valmimisel nähakse ERMi jaoks seni täitumata unistuste realiseerumist: lõpeb ruumikitsikus ning avarduvad võimalused laiahaardelisema kultuurimeelelahutuse pakkumiseks. Samas on inimesed kahtleval seisukohal, kui palju peaks ikkagi uues majas ERM oleme puhtalt ajaveetmise koht. Juhid on julgemad oma väljaütlemistes ega näe vajadust karta, sest nagu ütleb Krista Aru:

*Pole meie asi küsida, mida inimene ERMi saama tuleb, kas ennast harima või aega veetma. (K. Aru)*

### **5.3.1.2 Museoloogiline muutus**

Museoloogiline muutus tuleb olulise muutuseemalise diskursusena välja nii Väratist kui intervjuudest. Uuest museoloogiast räägivad eelkõige teaduspoole töötajad, kes sellega otseselt kokku puutuvad nii muuseumi kommunikatsiooni uurimisprojekti kui oma teadustöö raames. Muuseumid on üle maailma muutustelävel, mis tähendab, et kogumiselt ja säilitamiselt pööratakse üha enam tähelepanu külastajale. Soov on muutuda avatumaks, arvestada ühiskonna vajadustega ja muutuda ühiskonda siduvaks institutsiooniks. ERM näeb, et muuseumi sisuline muutus on möödapääsmatu, kui soovitakse ajas kestma jääda. Samas ei toimu muutus üleöö. ERM soovib olla siin teenäitajaks.

*Kujutelm muuseumist kui hallist, tolmusest ja vaiksest majast pole veel kusagile kadunud, kuid muutes muuseumi endid, saame muuta ka eelarvamusi muuseumide kohta. Sest kõik, mis peab kestma, peab muutuma. /.../ Ehkki muuseumide missioon hoida kultuuri ajalist pidevust ja siduda omavahel minevikku ja tulevikku on samaks jäänud, on ühiskonna ootused ajas muutunud. Avatud muuseumid on suutnud muutustega paremini kaasa minna (Tago, Jassa. Värat 2008 märts)*

Kuigi uue museoloogia kohaselt on muuseumide muutuse sisuks eelkõige kogumiselt ühiskonda kaasavaks jõuks muutumine, näeb ERM avatuks muutumist ka kogude avamises. Kogude suurus ja eksponeerimisvõimaluste puudumine senistes tingimustes on üks teemasid, mis tuleb esile, kui räägitakse vajadustest, mida uus maja peaks paremini rahuldama, et aidata kaasa avatumaks muutumisele.

*Muuseumi sees tegeletakse väga intensiivselt just uue sisu loomisega. Uus muuseumihoone on harukordne võimalus näidata suuri kogusid hoopis avaramalt kui seni. ERMis on üle miljoni säiliku. Uuel sajandil ei peaks see varandus enam olema peidetud, vaid avatud ja kättesaadav kogu rahvale. (Aljas. Värat 2009 märts)*

Ümbermõtestamise osas on üks peamisi eestvedajaid olnud ERMi teadusdirektor Pille Runnel, kelle jaoks muuseumi ümbermõtestamine algas 2000. aastate alguses ERMi puudutavate meediakommentaaride analüüsimisest ja kasvas laiemaks muuseumikommunikatsiooni uurimisprojektiks, millesse on tänaseks kaasatud hulk ERMi ja Tartu Ülikooli teadureid. Runnel ise ütleb, et ta ei arva, et ta oleks museoloogilise muutuse algataja, pigem on ta seda vaikselt sisse toonud läbi oma õpingute Tartu Ülikooli ajajakirjandusosakonna doktoriõppes. Ümbermõtestamine on käinud käsikäes uue maja ehitustsükliga. Võib öelda, et maja ehitus on andnud muuseumi ümbermõtestamiseks võimaluse. Runnel ise nimetab seda ingliskeelse terminiga *rethinking*. Ka teised vastajad on öelnud, et uue hoonega koos vaadati läbi kogu eelnev tegevus, et panna paika tegevused ja fookused uut moodi jätkamiseks.

*Jõuline muutus algaski sellest, et kuulutati välja arhitektuurikonkursi võitja 2006.a jaanuaris. Sellest hetkest kuni tänaseni 2010.a on see olnud uue muuseumi jaoks valmistumine. (P. Runnel)*

Museoloogilise muutuse keskseteks mõisteteks on avatus ja ühiskonna kaasamine ning digitaalse tehnoloogia kasutuselevõtt, mis on vahend dialoogi ja ühiskonna sidususe soodustamiseks. Museoloogilisele muutusele on kaasa aidanud ka ERMi grant, milles osalevad TÜ kommunikatsioonidoktorandid ning käesoleva töö juhendaja Pille Pruulmann-Vengerfeldt, kes on projekti vastutava täitjana ka ERMi teadur.

Kui P. Runnel on museoloogilise muutuse teoreetiliste lähtekohtade sõnastaja, siis P. Õunapuu peab ennast selles teemas praktilise suuna esindajaks. Ta vaatab museoloogilist muutust läbi erinevate muuseumide ja näituste külastamise ning oma senise praktilise töökogemuse baasil sünteesides ERMi jaoks lahendusi, mis töötaksid ja toimiksid uues majas. Ta ei näe vastuolu praktilise ja teoreetilise suuna esindajate vahel. Samas ütleb ta, et praktilise suuna esindajad kasutavad teisi kanaleid. Kui P. Õunapuu ütleb, et tema uus

museoloogiline käsitlus tekib pigem sisetundest ka senise kogemuse baasil, siis viitab pigem muuseumi nõ eilsele päevale, kus muuseumid olid spetsialisti ja kuraatorikesksed, mitte ei astunud dialoogi ühiskonnaga, küsides publikult, mida nad näha sooviksid. Ka IT-arendusjuht tõi välja, et tehnilisi lahendusi valitakse välja pigem selle baasil, mida sisearhitektid ise õigemaks peavad või, mida nad mujal maailmas hästi toimivana näinud on.

*Meie inimesed, kes üldse mõtlevad museoloogiast laiemalt, kasutavad erinevaid kanaleid./.../Puhtalt teades oma töö valdkonda, oskan ma näha head ja halba. (P. Õunapuu)*

*Eks tegijad püüavad kogemusi ja intuitsiooni kasutada. Need, kes tegelevad uue näitusega, 3+1 inimesed, on käinud mujal uurimas, et teiste vigadest ka õppida ja mitte jalgratast leiutada. (F. Ansip)*

Siiski on ERMil küsimus, mil määral avatuks muutuda, kust läheb piir ühiskonna nõudluse ja vajaduste ning muuseumi poolt ette antud valikute vahel. ERM näeb, et tasakaalupunkt peaks olema kuskil keskel, ent sellega seoses tekib ikkagi kaks vastaspoolt: kogude inimesed on seda meelt, et kogud peaksid jääma tingimustesse, kus keegi nende peale ei hingaski; näitusemaja töötajad soovib maksimaalselt muuseumi avada.

*Mina olen üle 20 aasta töötanud muuseumis ja erinevatel aegadel on need suunad olnud erinevad. Näiteks, kui palju inimesi lastakse kogudesse. Nad [kogud] tahaksid seal pimedas ja vaikselt olla, et keegi nende poole ei hingaks. /.../ Ütleme, et näitusemaja ja teadurid tahaksid kõike kogu aeg välja panna, aga kogujad tahaksid varjata. (Ü. Jäe)*

See on üks ilmekamaid vastuolusid, mille lahendamiseks on juba astunud samme, et muuta kogud digitaalselt nähtavaks. Mil määral aga kuulatakse avalikkust muuseumi prioriteetide sättimisel püsinäituse tegemisel. Järgmises peatükis käsitlen seda teemat põhjalikumalt, ent muuseumi töötajate vastustest lähtuvalt saab öelda, et uut muuseumi planeeritakse sisuliselt eelkõige lähtuvalt ERMi enda sees olevast kompetentsist, mitte ajendatuna ühiskonna soovidest. Ehk ERM on täna oma avalikes väljaütlemistes kindlasti edumeelsem ja idealistlikum. Organisatsioon oma tegevustes alles tuleb museoloogilise muutusega kaasa.

Avalikkust on kaasatud erinevate projekti kaudu, mida on põhjalikumalt oma magistritöös käsitletud Triin Visnapuu (2010). Kaasamisprojektideks on olnud “Kingi muuseumile päev oma elust“, mis viidi läbi 2009. aasta kevadel ERMi100. juubeli puhul, kus kutsuti avalikkust üles kirjeldama ühte päeva oma elus tekstilisel, pildilisel või digitaalsel kujul.

Näitus „Tuhande sammuga...“ toimus 2009.aasta lõpus, mille raames sai näitusesaalis vahetult kommenteerida ERMi fotokogu väljapanekut. “Oma Näitus“ ideedekonkurss algas 2010. aasta alguses ning kestab 2011.aasta kevadeni, mil avalikkuselt tulnud näituseideedest rahva poolt välja valitust korraldatakse näitus ERMis. (Visnapuu 2010)

Avalikkuse kaasamise vajadust on organisatsioon mõistnud. Sellele on kaasa aidanud juba toimunud aktsioonid: kogude digiteerimine, samuti sotsiaalvõrgustike kasutamine, kommunikatsioonigrandi projektid, ent veelgi laiahaardelisemalt ühiskonda kaasamiseks otsitakse ideid ja võimalusi. Avalikkuse kaasamise puhul on oluline ERMist teadlikkuse tõstmine ja kaasavate aktsioonide nähtavuse suurendamine. Selleks, et tekiks üldse soov panustada, peab esmalt inimestes tähelepanu äratama. ERMi tuntus on täna madal, seega on vajalik sagedasem pildis olek ning kasutada ka ostetud meediapindu, mis annavad võimendust seni sotsiaalvõrgustikes ja uudisvoos edastatud sõnumitele. Ressursse aga paraku pole, millest on lähemalt kirjutatud analüüsi osas mudeli väljundi peatükis.

### **5.3.1.3 Uue Eesti kultuuri püsinäituse ettevalmistamine**

Uue püsinäituse tegemine on uue majaga seotud konkreetne tegevus, millega suurem osa organisatsioonist täna kokku puutub. Eelmine etapp, ruumide planeerimine oli sellele eelnev organisatsiooni kõiki tasandeid puudutav ettevalmistusaktsioon. Püsinäitust peetakse uue maja üheks olulisemaks sisukomponendiks, millele seatud ootused on kõrged. Väljapanek muudab eelmisega võrreldes kogude eksponeerimise kommunikatiivsemaks, dialoogilisemaks, kogemuslikumaks ja vaatajaga kontakti ning osalemist stimuleerivaks.

*Ettevalmistused uueks püsinäituseks on seadnud senised kogud ja teadmised uude valgusesse: me tahame tõsta kultuuri keskmesse inimese tema argielulises keskkonnas, näidata inimest kultuuri loojana. /.../Esemekogud hakkavad selles näituses “kõnelema”: jutustama lugusid iseendast, subkultuuridest, astuvad kahekõnesse aegades, võimalustes ja oludes. (Aljas, Värat 2009, märts)*

Uue näituse sisu kokkupanek ei ole autoritaarne kuraatori konstruktsioon vaid meeskonnatöö, erinevate lahenduste katsetus, läbimäng ja arvamuste paljususega arvestamine. Näituse tegemist alustati egalitaarselt nagu ütles K. Rattus. Esimeses etapis oli kaasatud suur hulk inimesi, kellest on ajapikku järele jäänud väiksemad meeskonnad. Arvamuste paljusust ja kontseptsiooni pidevat muutust on näituse tegemisel ka kritiseeritud. Tuntakse, et liigne demokraatlikkus on visiooni hägustanud, puudub üks selge visioon ja selle jõuline edasiandmine näitusega soetud meeskonnale. Kumu kuraator

Eha Komissarov (2010) leiab, et kuraator peabki olema autoritaarne ja oma kindla nägemusega. Selles suhtes on kahe asutuse näituste kureerimine erinev. Kui ERM on läinud arvamuste paljususe, katsetamise ja läbimängu teed, siis Kumu puhul on näitus kuraatorikeskne. Viimasega käib muidugi kaasas oht sisemiste vastuolude tekkeks, mille suhtes E. Komissarov ütleb, et kuraator peabki olema absoluutselt veendunud oma nägemuses, et kriitikale vastata ja enda lähenemisele lõpuni kindlaks jääda.

*Teose jõud näitusel oleneb paigutusest, naabruses paiknevatest töödest, teistest objektidest ruumis, ühesõnaga tähendusväljast, mida ei loo demokraatlikud otsused vaid autoritaarne kuraator.* (Komissarov, Veenre, T. EPL 24.07.2010 kaudu)

Samas tunnistab Marika Valk, et Komissarovi autoritaarne kuraatorilähenemine tõi kaasa ka ägedaid vaidlusi, mis lõpuks leidsid lahenduse muuseumi siseringkonnas.

Erinevalt Kumu autoritaarse kuraatorikesksest lähenemisest valmistavad ERMi töötajad püsinäitus(i) ette läbimängu ja katsetust kaudu. Läbimäng ja katsetus on ka praegused teemanäitused, näiteks näitus „Muuseum näitab keelt“ (avatud 18.05.2010-02.01.2011) , mille puhul analüüsitakse ka seda , kuidas digitaalne ning suuremat osalemist võimaldav ekspositsioon vaatajale mõjub.

See näitus [Eesti püsinäitus] ei ole selleks, et kasutada ära kõik ERMi kogud /.../, aga näituse sisu me mängime ja testime ka praegu. (P. Runnel)

Tagantjärele romantiseeritakse ja idealiseeritakse eelmise püsinäituse tegemist. Need, kes selles osalesid 1990ndate alguses, tundsid siis praeguse ettevalmistatava näitusega võrreldes suuremat entusiasmi, ühistegemise soovi ja motivatsiooni. Praeguse püsinäituse tegemise suhtes ollakse kriitilised selles osas, et puudub ühtne visioon ja karismaatiline liider, kes suudaks inimesi ühe eesmärgi nimel liita.

Samas ei saagi tekkida näitusele ühtset väga kindlast visiooni, kui on teadlikult võetud lähenemine, et kontseptsiooni mängitakse läbi ja katsetakse. Uue püsinäituse huve teenivad tänased tööd ja tegemised. Nii näitused kui teadustöö on sellele pühendatud. Uued näitused erinevad oluliselt sellest, mida ERM oleks välja pannud viis aastat tagasi. Ehk rahvakultuuri eksponeerimine on asendunud kaasaegsema ja ühiskonda kõnetavama sisuga. Vastutust uute näituste sisulise kokkupaneku ja inimeste võimekuse osas tunnetab selgemalt direktor, kes on mures, kas inimesed ikkagi tulevad selle ülesandega toime.

*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.* ( K. Aru)

Siinkohal on Kumu ja ERM teinud sarnaseid valikuid. Ka Kumu hakkas varakult enne maja avamist teadlikult tegelema töödega, mida sooviti välja panna uude püsiekspositsiooni. Näituste sisu ja tööde valik lähtus uue maja vajadustest.

*Me hakkasime restaureerima ja korrastama oma püsiekspositsiooni töid. Me tegime teadlikult näitusi, mis vajasid restaureerimist, me kasutasime neid finantse just sellel eesmärgil. (M. Valk)*

Püsinäituse tegemine on aja- ja töömahukas. E. Komissarov ütleb oma kogemusest, et suurte näituste ettevalmistamist võib võrrelda suure firma käivitamisega (2010). Ka ERM ütleb väljapoole, et üks suuremaid ettevalmistusi uue muuseumi jaoks on uue püsinäituse tegemine. Antakse ette lubadus näidata uues majas midagi ennenägematult uut ja suurt, kirjeldades uut püsinäitust juba ette sõnaga “võimas”.

*Üks suuremaid väljakutseid on uute püsinäituste ettevalmistamine – tahame pakkuda võimsas majas võimsat näitust eesti ja sugulasrahvaste kultuuriruumist ning inimesest selles ruumis läbi aegade ja olude (Aru, Värat 2008 november).*

Samas on töötajaid, kes uue näituse osas on kahtlevad ja umbusklikud. Vanem eelmist püsinäitust teinud generatsioon arvab, et visioon peaks olema selgemalt paigas, ei tohiks nii palju kontseptsiooni ümber mõelda. Ei saada aru, miks see pidevalt muutub.

*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. (P. Õunapuu)*

Püsinäituse kommunikatsioon on teema, mille osas vastajate seisukohad erinesid. Kui kommunikatsioonijuht näeb vajadust juba täna rääkida püsinäituse ettevalmistustest, mis võimaldab ERMil olla uue maja teemaga positiivselt pildis, siis teisalt tunnetab ta organisatsioonis vastuseisu, sest püsinäituse osas on veel palju ebakindlat ning ebakindlatest asjadest ei taheta väljapoole rääkida. Lisaks leitakse, et enne seda, kui lõplikku rahastusotsust pole tulnud, ei tohiks üldse uue maja sisulisi tegevusi väljapoole kommunikeerida. Samas teadvustatakse, et püsinäitus on üks uue maja kesksemaid tõmbenumbreid, mida tullakse vaatama, mida hakatakse arvustama ja mille kohta küsitakse, kas sellise asja jaoks oligi nii suurt ja kallist maja vaja. Kommunikatsioonijuht on arvamusel, et ei tohiks karta rääkida ebakindlatest asjadest, olgugi et sisemiselt on tugev leer, kes on sellele vastu. Siin näeme taas konfliktikohta, kus organisatsioon on avatuse ja suletuse küsimuses eriarvamusel.

*Me peame olema valmis lööke saama. Selle hirmus on mõnigi asi ütlemata jäetud, või öeldud hiljem. Näiteks väga pikalt ei tahetud püsinäitusest midagi rääkida*

*/.../kui pole kindel, kuhu lõpuks jõutakse ning see tekitab vastuolu, kui ideed ei pruugi lõppvariandis realiseeruda. (L. Toom)*

Ühe probleemina püsinäituse koostamisel tuuakse välja suurt aja ja töömahtu, sest see eeldab teadustööd, aega välitöödeks, tehnoloogia testimist jne. Ettevalmistavate tööde nii suurt mahtu ei osatud arvestada, aega on kulunud senisest rohkem ning näitusetegijad kardavad, et ajast jääb puudu.

*Mingi hulk aega tuleb meil veel lisaks panna, välitööd teha, inimestega vestelda, ei saa minna ainult oma kogusse, puht sellised asjad jäid sisse arvestamata. (P. Runnel)*

Kokkuvõtvalt on ERMi püsinäitus üks sisulisi tegevusi, mis haarab rohkemal või vähemal määral kogu ERMi kollektiivi. Uute püsinäituste tegemisel on suurem fookus Eesti kultuuri näitusel. Soome-ugri rahvaste näitus ei tulnud intervjuudes püsinäituse teemal üldse jutuks, kuigi ka see on Eesti näituse kõrval teine oluline püsiekspositsioon, mida hetkel ette valmistatakse. Põhjuseks võib olla asjaolu, et intervjuueeritavatest otseselt soome-ugri näituse ettevalmistusega tegelevaid inimesi valimisse ei sattunud. Uue püsinäituse kontseptsiooni mängitakse hetkel läbi, vaadatakse, mis toimib, mis mitte. Kontseptsioon ei ole seega autoritaarse kuraatori peale surutud, vaid arvestatakse erinevaid arvamusi. On neid, kes peavad seda negatiivseks, kuna pidev kontseptsioonimuutus hägustab visiooni ega suuda inimesi innustada nii nagu nostalgiliselt idealiseeriti eelmist püsinäituse tegemist. Oluline püsinäituse puhul on sisemine kokkuleppe, kui palju ja kui avatult sellest tuleks juba nüüd rääkida. Kommunikatsioonijuht arvab, et püsinäitus on nii oluline, et sellest oleks juba ammu pidanud avalikult rääkima hakkama, samas on teine tiib, mille esindajad on seisukohal, et enne rahastamisotsust ei tohiks üldse sisulistest tegevustest rääkida. Uut maja toetavaks eelkommunikatsiooniks oleks aga igasuguse edasimineku ja arengu näitamine vajalik. Seda soovitab tungivalt ka kunagine ERMi juht Marika Valk.

#### **5.3.1.4 Digiteerimine**

Kogude digiteerimine loob võimaluse näidata ERMi suuri esemekogusid, fotokogusid ja arhiivi läbi elektrooniliste kanalite. Tänapäevaks on ERMi esemekogust digiteeritud 50 000 eset, fotokogust 170 000 kaadrit, eraldi on veebist kättesaadav vaibakogu. Lisaks on

hakanud ERM üha enam kasutama digitaalseid kanaleid, et võimaldada inimestel kogude täiendamisele kaasa aidata.

*Elektrooniline meedia on loonud muuseumi ja rahva vaheliseks koos- ja kaastööks vaid senisest märksa avaramad võimalused: pea igaihel on võimalus anda oma panus ERMi arhiivi ja kogude kujunemisse (Aljas, Värat 2009 märts)*

Vaipade digiteerimises ja veebipõhises kättesaadavuses nähakse reaalselt võimalust tekitada inimestes suurem huvi ERMi kogude vastu ja aidata kaasa kogude avalikustamisele ja teiselt poolt ka originaalesemete säilitamisele, sest digiversioon asendab tihti vajaduse originaalse tuua hoidlast välja huvilistele füüsilisel kujul. Kogude digiteerimine on üks reaalne samm, millega ERM on suurendamas avatust ja ligipääsetavust ning loomas otsest kontakti kasutajaga.

*Terve vaibakogu digiteeriti, see on nüüd kättesaadav. Inimestele visatakse selliseid peibutusi ette ja siis nad ise tulevad varsti. (T. Sibul)*

Digitaalne vaibakogu tehti avalikuks tänavu suvel. Sellest loodeti sisemiselt suurt võimalust ERMile positiivset tähelepanu saamiseks koos kogu kasutusaktiivsuse tõusuga. Digiteerimist ei pea töötajad oluliseks muutuseks, see on üks tehniline vahend, mis aitab kogudel paremini säilida ja neid avalikkuse ette tuua. Hinnatakse, et muutus leiab aset alles siis, kui kõik kogud on digiteeritud ning praegu ei tea inimesed sellest tegevusest mitte midagi.

*Digiteerimine ise ei ole suur muutus, muutused saabuvad siis kui need kogud digiteeritakse. Siis peabki juhtuma see, et kogu info saab laiemale hulgale palju paremini kättesaadavaks. Väga paljud inimesed ei tea praegu üldse sellest mitte midagi. (F. Ansip)*

Digitaliseerimise tempo Eesti muuseumides on olnud aeglane võrreldes teiste kultuuriasutustega. Eeskujuks tuuakse raamatukogusid, rahvusringhäälingut, Eesti Kunstimuuseumi ja maailmast Briti muuseumi, millele ERM soovib oma tegevustes kiiresti järele jõuda. Digiteerimist ei peeta sisemiselt radikaalseks muutuseks. See on teisejärguline protsessiline muutus, mis on töötajate jaoks uue tehnilise vahendi kasutuselevõtt, mitte organisatsiooni seniste alustalade ümberpööramine ega mõjuta otseselt kõiki ERMi töötajaid. Seega ei tunnetata ka muutuse suurt mõju üle kogu organisatsiooni. Ollakse teadlik, et digiteerimine on igapäevane tegevus, mis on seotud tehniliste uuendustega kaasaminekuga ning seda ei tähtsustata muutuste kontekstis üle.



*Me siseringis seda ei peagi suureks muutuseks, see on nagu loomulik asjade käik. /.../ Ma ei tea, kas see on hea, et see on muutunud meie jaoks igapäevaseks asjaks või mitte. (S. Bohl)*

Ülejäänud kogude digiteerimine esemete parema kättesaadavuse tagamiseks peaks lõpule jõudma viie aasta perspektiivis, eeldusel et selleks on piisavalt ressursse nii ajaliselt kui rahaliselt. Kogud muutuvad kergesti ligipääsetavaks, inimestel tekib võimalus astuda muuseumiga kontakti lihtsamalt kui varem. Millele aga peaks oluliselt rohkem tähelepanu pöörama, on digiteeritud kogude avalikkustamist toetav kommunikatsioon ning leitavuse lihtsustamine.

Muutuse ülesannetest on olulisema kaaluga uue maja ehitus, millega koos on alustatud musiololoogilise muutuse elluviimist, kus visioon ja eesmärgid ei ole kõikide organisatsiooni liikmete jaoks ühiselt selged ja mõistetavad. Mida kõrgemal organisatsiooni tasandil on inimesed, seda paremini nad muutusega seotud ülesannete eesmärkidest aru saavad. Lahendamata on vastuolu meelalahutuslikkuse ja teadusliku usaldusvääruse osas, mille osas on ka juhtide sõnavõttud kaheti mõistetavad. Püsinäitusega seotud ülesannete puhul on selgelt eristuv vana ja uus generatsioon. Esimesed näevad probleemina kontseptsiooni pidevat muutust ja tugeva visionääri puudumist. Digitaalsed muutust ei peeta radikaalseks muutuseks, see on protsessiline organisatsiooni arenguga kaasas käiv nähtus.

### **5.3.2. Indiviid**

Muutuse indiviidi tasand on seotud motivatsiooni, isiklike tõekspidamiste väärtuste, isikuomaduste ja hirmudega. Peamiste isikut puudutavate faktoritega tulid intervjuudest välja staaž, oma rolli mõtestamine ning muutusega seotud hirmud.

#### **5.3.2.1 Staaž**

Kõrgema staažiga töötajate jaoks ei ole uue maja ehitamine asi, mida nad kogeksid esmakordselt. 1990ndatel oli Põhja Konna projekti ettevalmistusaeg, sellesse usuti ja loodeti just tolleaegse noorema põlvkonna seas. Neist on tänaseks saanud muuseumi vanem generatsioon, kes suhtub uue maja ehitamisesse teatava ettevaatlikkusega. On ju varemgi muuseumi uut hoonet ja näitusi planeeritud ja see on pooleli jäänud. Kartus, et ka nüüd ehitus katki jääb, on staažikamatel suurem. Teiste töötajate vastustest kumas läbi, et väga kaua ERMis töötanud inimestel puudub entusiasm ja motivatsioon täna aktiivselt uue

maja ettevalmitustes kaasa lüüa, kuna selleks ajaks, kui maja valmis on saanud, on need inimesed pensionile läinud või kohe minemas.

*Samas on inimesi, kes on 20-30 aastat muuseumis töötanud ja nende hulgas on palju neid, kes on näinud, kuidas tehakse pöörast tööd, nagu Põhja Konn 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. (P. Runnel)*

Kui vanemad seostasid eelnevaid suuri muutusi eelkõige erinevate direktorite vahetumise ja uue maja projekti algusega koos Krista Aru tulekuga, siis organisatsiooniga viimase paari-kolme aasta jooksul liitunud ei tunnetata varasemaid muutusi. Uute tulijate seas on ka muutuste eestvedajaid, mis tähendab, et hiljuti väljastpoolt tulijaid, kes hakkavad kohe ka muutusi ellu viima võidakse vanemate inimeste poolt umbusuga vastu võtta, sest noored ei tunne organisatsiooni ajalugu ega oma sisemist toetavat sotsiaalset võrgustikku.

*Mina olen liiga vähe töötanud ERMis ja ma ei oska selle [varasemate muutuste] kohta midagi öelda. (K. Rattus)*

Samas on need noored tulijad ise muutuste kaasatoojad, mida tunnetavad teised vanemad olijad. Iga uus inimene toob omalt poolt midagi ERMile kaasa.

*Kogu aeg käib vilgas tegevus ja palju on tulnud juurde energiast pakatavaid noori inimesi. (K. Jassa)*

Vastuolu ilmneb vanema generatsiooni puhul ka diskursuses, kus arutletakse, kas ja kui meelelahutuslik uus muuseum ikkagi olema peaks. Noorem generatsioon ei näe meelelahutuslikkuse osakaalu tõususus mingit probleemi, samas tuntakse, et vanemate inimeste jaoks on see muutus, millega kaasa pole tulnud.

*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. (S. Bohl)*

### **5.3.2.2. Juhi isikute roll**

Indiviidi tasandil vaatlen lähemalt juhi isikuga seotud küsimusi, mis tulid kõige selgemalt intervjueeritavate vastustustest välja. Indiviidi tasandi analüüsimine ühe intervjuu kaudu pole kerge. Inimesed on tunniajase vestluse käigus valmis rääkima üldistel teemadel, oma isikuga seotud küsimustele ausalt vastamiseks peaks side uurija ja respondendi vahel

olema sügavam ning isikuga seotud aspektid, mis võiksid muutust mõjutada, tulevad välja pigem peidetult ridade vahel. Seega annan indiviidi peatükis ülevaate juhi isikutega seotud vastustest.

Oluline roll organisatsiooni visiooni, väärtuste ja strateegiliste plaanide kujundamisel on juhtidel. Tippjuhil on nägemus organisatsiooni ideaalsest ülesehitusest ja toimimisest, mis toetavad eesmärkide saavutamisele. ERMis enam kui viis aastat töötanud inimesed piiritlevad muutusi organisatsioonis erinevate juhtide ajajärkudega, öeldes, et iga eelnev juht on kaasa toonud oma tööstiili, mis mõjutab organisatsiooni toimimist ja töötajatevahelisi suhteid. Selgelt positiivsena eristub teistest varasematest juhtidest Krista Aru asumine ERMi etteotsa. Kõik intervjuueeritavad tõid välja, et Krista Aru juhiks asumine on ERMile mõjunud positiivselt ja organisatsiooni tugevdavalt.

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

Aleksei Petersoni puhul tuuakse välja kindlakäelist juhtimist ja kogumisele suunatud tegevust, Tõnis Lukase puhul räägiti lugu eelmise püsinäituse tegemisel, kui ta öösel töötanud näituse ülespanijatele pitsasid tõi. Lukase aeg oli võrreldes teiste juhtidega väga lühike ning meenutustes räägivad staažikamad inimesed just püsinäituse tegemisest. Kõige suuremat kontrasti nähakse Jaanus Plaadi ja Krista Aru juhtimisstiilide puhul, ent juhi isiku mõju juhtimiskultuurile on tunnetatav ka varasemate direktorite puhul.

*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. (Ü. Jäe)*

Selge muutus algas Krista Aru tulekuga, mida vaadatakse koos uue maja loomisega. Krista Aru on eelkõige käimalükkaja ja innustaja ning võrrelduna eelmise direktoriga aktiivsem, tõhusam ja eesmärgipärasemalt organisatsiooni suunav.

*Muutused on seotud uue direktori Krista Aru tööleasumisega. 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. (K. Jassa)*

Nooremad töötajad, kes on organisatsiooniga hiljem liitunud olid märksa entusiastlikumad kui vanemad. Nad olid valmis võtma endale vabatahtlikult lisäülesandeid, organiseerima võistlusi ja ühiseid koosviibimisi. Kõik vastajad märkisid, et ERMis on hea töötada, sest sisemisi vastuolusid on vähe, mis on suurte muutuste puhul tegelikult väheusutav. Võimalik, et väljast tulnud uurijale ei soovitud kõiki taustu avada või siis ei tunta muutusi

veel nii tugevalt, st organisatsioon ei olegi sisemiselt veel radikaalsetesse muutustesse läinud. Öeldakse, et inimesed toetavad teineteist ning seltskond on hea, mis on olulised informaalset keskkonnast tingitud faktorid. Need mõjutavad indiviidi enesetunnet, motiveeritust ja rahulolu. Informaalset organisatsioonist räägin ka töö edasistes osades.

### 5.3.2.3 Hirmud

Tähelepanuväärne on, et Krista Aru rääkis hirmudest vaid enda seisukohast ning ütles, et töötajad ei ole tema küsimise peale ühtegi kartust välja toonud. Tehtud intervjuudest aga järeldub, et absoluutselt kõik töötajad tõid enda ja organisatsiooni liikmete suurimaid kartusi välja ning vastupidiselt juhtide arvamusele, et muutuste vastuvõtjad muretsevad pigem isikliku heaolu pärast uues majas, tuli välja, et kõikide hirmud on seotud suurima muutusega: kas maja jaoks saadakse raha, ja kui maja valmib, kas ta siis kõnetab inimesi.

Hirmud muutuste ees võivad olla tingitud nii isikuomadustest kui töötaja varasematest elukogemustest. Esimeses järjekorras mainitud hirmuks oli see, **kas üldse oma maja tuleb**, sest Euroopa Liit teeb rahastamisotsuse tänavu sügisel. Kui rahastamisotsus saabub, on järgmised muutused juba väga kiired ja töötajaid enam ka isiklikul pinnal mõjutavad. Kui rahastamisotsust ei peaks tulema, nähakse, et järgneb šokk, motivatsioonikriis ja pettumus, millest välja-aitamine on juhtide jaoks raske ülesanne.

*Kui nüüd järjekordselt, ma ei tea mitmendat, ...viendat korda...[jääb maja ehitamata] 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. (F. Ansip)*

Töötajad tunnevad, et rahasaamisotsust nemad enam mõjutada ei saa. See otsus tehakse kaugel Euroopa Liidus, kuhu siit kellegi mõjuvõim enam ei ulatu. Kui keegi seda üldse kuidagi mõjutada saab, siis juhtkond.

*Ega tavatöötaja väga mõjutada ei saa. Pigem see käib ikka läbi juhtkonna... 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. (Töötaja)*

Töötajatest mõni teab, et on ka lobby-tööd tehtud, kuid hetkel on vaikus ja ootus, lihtsalt oodatakse otsust ja loodetakse, et see on positiivne. Ohusignaaliga nähakse Saksa riigimuuseumi edasilükkumist, mis võib olla otsene märk sellest, et EL on muuseumide finantseerimise majanduskriisi tingimustes tervenisti valmis edasi lükkama.

Ehitis võib olla uhke, ent maja tuleb muuseumiks teha ja panna see elama. Rahastusküsimuse järel teise suure hirmuna tuli välja kartus, **kas suudetakse täita avalikkuse ootus selle maja atraktiivse sisuga täitmisel** ja kas ERM kannab uue maja välja ning kuidas õnnestub püsinäitus. Ootused ühiskonnas uuele majale on suured, et maja on kallis, lahvatub tõenäoliselt ka diskussioon teemal, kas sellise maja ja näituse jaoks oligi vaja nii suurt summat, kui inimesed sealt oma ootustele vastavat ei leia.

*Kui me oleme kõik selle valmis saanud, siis oodatakse, et on ime sündinud. Ja meie peame seda ime kehastama, ... ma ei ole kindel selles. (P.Õunapuu)*

ERM on uue maja kontseptsiooni eelkõige välja töötanud oma maja siseselt. Eksperte on kasutatud vähe, nii et potentsiaalne oht on olemas, kuna uue museoloogia järgi, ei ole tegelikult maja planeerimiseks ja näitusteks avalikkust kaasatud. Teadmine on tulnud ERMi seest eelkõige. Teistest tugevamalt kardab direktor, et inimesed ja organisatsioon ei ole oma sisulises arengus ikkagi valmis uude majja minema ning seepärast ei tõmmata ka maja käima, see jääb tühjaks pärast esimeste uudistajate ärakäimist ning sisuliselt ei saavutata püstitatud visiooni ja eesmärke muutuda oluliseks kultuurinähtuseks ja vaba-aja veetmise kohaks.

*Neid [hirme] 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. (K. Aru)*

**Kardetakse maja suuri ülalpidamiskulusid.** Kui juba praegu jääb ressursi puudu, et olemasolevatele inimestele palka maksta ja katta püsikulud, siis uues majas kasvavad need veelgi ning juhid tunnevad, et raha maja kulude katteks tuleb endal leida. Riigi abile loodetakse, aga nähakse, et see ei kata kindlasti kõiki kulusid. ERMi võrreldi ka Kumuga ja toodi näiteks tehnilisi lahendusi, mis pole seal korralikult tööle hakanud. Kogude säilitamisega seotud tehniliste lahenduste toimimise pärast olid mures eelkõige need, kes oma igapäevases töös sellega otseselt kokku puutuvad.

*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 ekspluatatsioonikulud väga suured.*

*Ja kas hakkavad hoidlate ventilatsioonisüsteemid õigesti tööle, kas ehitaja suudab kindlustada, et kõik toimiks nii nagu meie loodame. (Töötaja)*

Kumul on kogemus tehniliste lahenduste mittetöötamise puhul, ent seda ei peetud tagantjärele suureks probleemiks. Pigem taandati see inimeste isiklike huvide surve alla sattumisele. Krista Aru tunnetab täna sarnaselt, et kui inimesed pole tehniliste tingimustega rahul, on see pigem kinni tema isikuomadustes ja võimes tehniliste uuenduste ja uue keskkonnaga kohanemisel.

*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 kabinettides, kus nad tegid oma eratöid. (M. Valk)*

**Inimesed ei ole veel valmis.** Juhid arvavad, et inimesed oma rollide ja tegevustega ei ole veel valmis uude majja minema. Hetkel on alustatud värbamist uude omakultuuride osakonda, mis peab täistuuridel tööle hakkama enne uue maja valmimist. Kardetakse, et kui seni eraldi olnud osakonnad ja majad kokku koonduvad, ei käivitu meeskonnatöö. Maja eelnevate tegevuste elluviimisel kardetakse, et ajast jääb puudu ning tööülesandeid tuleb veelgi rohkem juurde ning inimesed ei saa neile pandud vastutuse koormaga hakkama. On ka kartust, et mingid funktsioonid kaovad või muutuvad vähem tähtsaks. Näiteks Postimuuseum ei tööta enam eraldi muuseumina oma majas, vaid tuuakse ERMi uude majja ning sellest väljapanekust saab killuke püsinäitusest.

*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. (E. Aab)*

Uues majas võib organisatsioon muutuda iga üksiku inimese jaoks veelgi hoomamatumaks, sest muutub füüsiline paiknemine, mingid inimesed tuuakse kokku, keegi hakkab istuma omaette ning plaanide kohaselt on ERM lisaks oma sajale liikmele värbamas uusi inimesi.

*Praegu mina oma ameti tõttu tunnen kõiki nimeliselt ja suhtlen kõigiga. Siis võib-olla asutus on natuke hoomamatum iga üksiku inimese jaoks. (Tiit Sibul)*

**Suureneb kommunikatsioonivastutus.** Oma tööülesannetega hakkamasaamisel tundsid kõige suuremat vastutust ja hirmu püsinäitusega seotud inimesed. Olulise funktsioonina mainiti kommunikatsiooni. Samas pidasid teised organisatsioonis kommunikatsiooni

osatähtsust muutuste õnnestumises isegi olulisemaks kui kommunikatsioonitöötajad ise. Peamiseks mureks on ERMi vajalikkuse edasiandmine ja hirm, et maja tutvustamisel tekitatakse kas liiga suured ootused või jääb kommunikatsioon üldse nõrgaks. Kommunikatsioon on küll oluline abivahend, millega uut maja viia rohkem inimesteni, ent kui maja sisu pole piisavalt atraktiivne või on ERMi jõudmine logistiliselt raskendatud, ei tohiks kommunikatsioonile seada ootusi kui imerelvale, mis kõik sisulised probleemid lahendab.

*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. (P. Õunapuu)*

Hirmude peatükki on kohane lõpetada Pille Runnel sõnadega, kes arvab, et karta pole, midagi, tuleb lihtsalt see töö ära teha ja sellest rõõmu tunda.

*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. (P. Runnel)*

Kokkuvõtvalt saab indiviidiga seotud probleemide osas välja tuua, et tööstaaž mängib muutustega kaasa minekul olulist rolli, vanemad inimesed on konservatiivsemad, kriitilisemad ja ka passiivsemad. Isikutena eristusid tugevalt juhid, kellega koos on käinud kaasa ka olulised muutused organisatsioonis. Piltlikult öeldes oli iga juhi ajal ERMil selle sama juhi nägu. Seoses muutustega on inimesed hinges ärevad, tuntakse muret kõige olulisemate muutust mõjutavate faktorite pärast, kas raha uue maja saamiseks tuleb ja kas visioon atraktiivsest majast, mis võidab publiku südame, teostub. Juhid on enam mures inimeste vaimse valmisoleku pärast. Kui täna peaks ERM uude majja kolima, siis poleks inimesed selleks kindlasti valmis.

### **5.3.3 Formaalne organisatsioon**

Formaalse organisatsiooni puhul vaadeldakse Nadler-Tushmani mudeli järgi organisatsiooni struktuuri, ametilike protsesside ja kindlaks määratud reeglistike mõju muutustele. Lähemalt vaatlen selles peatükis struktuuri mõju muutustele.

### 5.3.3.1 Struktuur

Kui uue maja ehitamine on pigem tajutav ja mitte igapäevaselt teemaks olev, siis struktuurimuutuste mõju oma igapäevatööle tunnetatakse selgemalt. Olulisemateks muutusteks on omakultuuride osakonna loomine 2010. aastal, Eesti Postimuuseumi ühendamine ERMiga alates 2009.aastast ning Heimtali muuseumi lisandumine ERMi filiaalina. Nende muutuste mõju ERMile tajuvad sisuliselt pigem juhid ja need, kes peavad muutusi kommunikeerima kogu organisatsioonile. Teistele on see lihtsalt organisatsiooni füüsiline kasvamine.

*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. (T. Sibul)*

Omakultuuride osakonda vaadeldakse koos uue majaga. See muutus käib uue maja rajamisega paralleelsel, ent on samas piisavalt oluline ja päevakajaline, et tulla jutuks kõikides intervjuudes. Omakultuuride osakonna liitmine ERMiga on ka kõige viimasem ja värskem struktuurimuutus, sest tänavu suvel kuulutati välja konkurss osakonna töötajate leidmiseks. Teadmine, mida ja kuidas omakultuuride osakond ERMis mõjutama hakkab, on töötajate jaoks veel ebaselge, kuna alles hakatakse osakonda ja sellega seotud töötajaid komplekteerima. Suurt potentsiaali ERMil muuseumimaastiku kujundajana läbi omakultuuride osakonna näeb eelkõige kommunikatsioonijuht, kes peab omakultuuride osakonna loomist üheks ERMi puudutavaks olulisimaks muutuseks, mille tähendust täna veel kõik organisatsioonis laiemalt ei tunnetata. Mida ja kuidas see osakond täpselt suunama hakkab ning kuidas suhestuvad ERMiga maakonnamuuseumid, täna öelda ei osata. See on alles väga värske muutus, mille eesmärgid ja visioon pole veel töötajateni jõudnud.

*Küsimus on, kuidas seda potentsiaali ära kasutada meie poolt ja kuidas muuseumid enda nišši välja toovad läbi uue osakonna töö. /.../ Ei hoomata selle suurust, et mida omakultuuride [osakonna] juurdetulek tähendab. (L. Toom)*

Omakultuuride osakonna loomine toob kaasa palju küsimusi. Tuntakse, et see hakkab mõjutama igapäevatööd, protsessid hakkavad ühtlustuma, aga samas esitatakse küsimus, mida see ikkagi täpsemalt kaasa toob ning kas organisatsioon ja inimesed on selleks valmis. Kuna infot ei ole piisavalt, st visioon pole inimesteni viidud, ei osata ennast ka sellesse muutusesse panna ega näha oma rolli. Kui muutus on algatatud organisatsioonist väljast poolt ning inimesed ei näe selles enda või oma töö jaoks reaalset kasu, on selle



õnnestumine vähetõenäoline. Seega näeme, et omakultuuride osakonna liitumisega ERMi alla on kõige olulisemad kommunikatiivsed tegevused muutuse vajalikkuse selgitamiseks jäänud tegemata, koostöö ja kaasatuse probleemid hakkavad seetõttu väga tõenäoliselt avalduma järgmistes etappides.

*Mida see muutus meile kaasa toob, seda me alles saame näha, seda me veel ei tea. See osakond ei ole veel tööd alustanud. /.../ Selles mõttes on raske rääkida asjast, mida veel olemas ei ole. /.../ Kas me oleme valmis /.../ asjadeks, millega me pole varem kokku puutunud? (K. Rattus)*

Kui juht näeb probleemi eelkõige selles, et ta ei tea muutuse eesmärke ja kui eesmärke ei teata, pole võimalik ka selleks valmis olla, siis kogudes töötav spetsialist näeb muutust juba palju konkreetsemalt oma tööloiku mõjutavana, öeldes, et hakkab toimuma ühtlustamine, ent kuidas täpselt, seda välja ei tule.

*Kuidas laenutus ja dokumentatsioon käib, kuidas me inimesed fondidesse laseme ja põhjendame teistele. Igal muuseumil on need süsteemid tegelikult erinevad, see nüüd ühtlustub. (Ü. Jäe)*

Postimuuseumi liitumine ei tulnud intervjuudest olulise struktuurimuutusena nii tugevalt välja kui omakultuurideosakond. Põhjuseks on kindlasti ka see, et omakultuuride osakonna loomine on töötajate jaoks kõige värskem uuendus ja hetkel rohkem kõneaineks. Postimuuseumi teemadega tegelemiseks on tunda, et aega ja ressursi napib, millega seoses on kindlasti oluline küsida, kuidas on struktuurimuutus mõjutanud postimuuseumi. Kas võimalused ERMiga liitumisel on nende jaoks avardunud või vastupidi, kuidas on see neid sisemiselt mõjutanud. Postimuuseumi liitmine ERMiga oli ajendatud Eesti Posti kulude kokkuhoiust. Postimuuseum ise näeb muutust positiivsena, sest ERMiga mitte liitudes oleks muuseum tõenäoliselt kadunud.

*Ma arvan, et ta on väga heas kohas. Ta on osa kõikidest muudest tegemistest, nii et ta [Postimuuseumi liitmine ERMi alla] on kindlasti pluss pool. (E. Aab)*

Uue majaga koos käivituvad ka õppekeskused ja ERMi roll hariduslike võimaluste pakkumisel on laienemas. Nähakse, et kui kogu sisuline tegevus peaks uude majja minekul saavutama kõrgema, professionaalsema ja kaasaegsele muuseumile kohasema taseme, siis on valdkondi, nagu näiteks pedagoogika, mille arengut ei nähta nii edumeelselt.

*Meil oli üks ühine koosolek pedagoogika teemal ja sealt mulle tundus, et see jäi küll väga samasse raami. See näitas nõrga koha kätte. (P. Õunapuu)*

Nii nagu ERM on uue maja loomisega paralleelselt muutmas oma struktuuri ja lisamas allüksusi, siis sarnased struktuurimuutused saatsid ka Kumu ehitusperioodi. Samal ajal kui

ehitati uut maja, valmistati sisemiselt ette uusi funktsioone ja osakondi, mis pidid uues majas juba täisvõimsusel töötama. Juhi jaoks algas muutus juba siis, kui Riigikogu 96.aastal ütles välja EKMi, ERMi ja EMA majade ehituse vajalikkuse.

*Muutus hakkas pihta juba siis, kui võeti vastu otsus, et riiklikul tasandil öeldi välja Kumu ja ERMi uue maja ehituse vajalikkus /.../ 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. (M.Valk)*

Oma kogemusest annab Kumu rajaja Marika Valk ERMile soovitus kasutada konsultante, et tunda end kindlamalt. Kumu jaoks oli ekspertarvamuste kogumine eeskätt Lord Cultural Resareach ([www.lord.ca](http://www.lord.ca)) kasutamisel pigem tagala kindlustamiseks, sest nende ekspertarvused võimaldasid vastata välisele kriitikale, et järgida oma strateegilist plaani ja õigustada seniseid valikuid. Ka ERM kasutas arhitektuurikonkursil sama konsultatsioonifirma teenuseid.

*Me kasutasime palju konsultante. /.../ Ikkagi [soovitan] võtta endale keegi appi. Nii nagu meil olid Division [Eesti reklaamiagentuur, kes tegi Kumu avamiskampaania] ja Lord, mis on väga palju kuulsaid muuseume nõustanud. /.../ Tegelikult oleks väga hea, kui ERM saaks seda sama Lordi kasutada, sest ükskõik, mis jama hakkab pihta, saad alati välja võtta ekspertarvamuse. /.../ Aga eks paljuski sai kogu aeg kindlustatud tagalat, et meid ei saaks rajalt maha võtta, mis on väga palju erinev ERMist. (M. Valk)*

Kui Kumu jaoks oli väliste ekspertide kaasamine (Lord, Hill&Knowlton, Division ning Soome arhitektuuribürood, kellega konsulteeris Pekka Vapaavuori) tagantjärele olulise rolliga, mis võimaldas vastata nii sisemisele- kui välisele kriitikale, siis sama ekspertide kaasamist soovitatakse ka ERMile, kuigi Valk näeb, et organisatsioonid on siiski erinevas keskkonnas muutust ellu viimas. ERM on tänaseni kõik otsused vastu võtnud muuseumi sees, toetudes oma inimestele ning väliseid eksperte pole kaasatud, Otsuseid peab muuseum ise vastu võtma, sest muuseum teab ja oskab ise kõige paremini öelda, milline ta peab olema, on öelnud ERMi juhid.

*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. (K. Aru)*

Uue museoloogia järgi peaks muuseum väliste gruppidega kaasama kogukonda ja ühiskonda laiemalt, milles ta tegutseb. Kumu on läinud avatumaks kaasates kõrgelt

hinnatud oma valdkonna eksperte, ERM otsib vastuseid olulistele küsimustele eelkõige organisatsiooni seest. Uue museoloogia mõistes ei ole kumbki organisatsioon muutusi läbi viies tugevalt kogukonda kaasavad.

### **5.3.4 Informaalne organisatsioon**

Informaalse organisatsiooni all vaatlen lähemalt organisatsiooni mitteametlikku poolt: kuidas tajuvad sisekliimat töötajad, kui tugev on meie-tunne ning milliseid gruppe ja nende vahelisi konflikte organisatsioonis esineb.

#### **5.3.4.1 Sisekliima**

Intervjueeritavad olid arvamusel, et ERMis on hea töötada, kuna inimesed on üksteist toetavad, mis mõjub positiivselt töötulemuste saavutamisele ja motiveeritusele. Töötajad on ka ise aktiivsed positiivsete emotsioonide ja ühistegevuste loomisel, kus teistest suuremat aktiivsust näitavad üles noored, viimaste aastate jooksul ERMiga liitunud töötajad. Kui suurorganisatsioonides on selliste tegevuste korraldamine kellegi tööülesandeks pandud, siis ERMis on inimesed võtnud endale vabatahtlikult ja ilma igasuguse lisatasuta kohustusi, mis aitavad organisatsiooni üheks liita. Näiteks võib tuua sporti tegema innustamine, mille üks töötaja on võtnud oma südameasjaks.

*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 head. (S. Bohl)*

Nii vanemad kui nooremad inimesed tunnetavad, et ERMi on kokku sattunud meeldivad inimesed. Rasketel aegadel tuntakse üksteise toetust, kriisiolukordades on kiiresti koondunud ja ühise eesmärgi nimel väljas oldud. Näitena võib siin tuua kogude päästmist suvise laevaringu ajal, kus ERMi töötajad kiiresti mobiliseerusid ja appi tõttasid, organisatsiooni huvid on kriisiolukordades töötajate jaoks esikohal.

*Kollektiivis toetatakse teineteist. /.../Pingelistel hetkedel (nagu me seda oleme korduvalt kogunud,) suudab ERMi kollektiiv ühise jõuna tegutseda. (K. Jassa)*

Kumu tegemise ajal hoiti ühtsust ja positiivsust üleval väikeste võitude tähistamisega pidude vormis ka kõige raskemal ajal. Kumu kasutas pidude formaati muutuste etappide piiritlemiseks ja kinnistamiseks, mis on samuti üks olulisi juhi rolle muutuste läbiviimisel

*Me kogu aeg 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 oskasite korralda, aga see selleks. (M. Valk)*

#### **5.3.4.2 Meie-tunne, grupid ja konfliktid**

ERMi töötajate eraldatus erinevates majades mõjutab nii infoliikumist kui ühtsustunnet. Paratamatu on see, et füüsiliselt lähestikku paiknevate töötajate vahel levib info paremini. Ühised jõupingutused uue maja ettevalmistusteks on organisatsiooni liitnud. Koos on osaletud ruumiprogrammi väljatöötamises ja oma töö läbimõtlemises, suur osa inimestest on seotud uue püsinäitusega jne. Väljapoole suunatud sõnumites rõhutab ERM sisemist ühtsust ja targemaks saamist, mis aitab luua uut maja, mida kirjeldatakse ülepakutult kui “uuendusi täis maailma”.

*ERMile on andnud ühtsustunde liikumine uue maja poole. Me hindame ja põhjendame oma ettevõtmisi uue maja mõõdupuuga. ERM on uue peamaja projekteerimis- ja planeerimisprotsessis kasvanud ja targemaks saanud... Me tunnistame, et Raadile peab kerkima mitte ainult ERMi esimene maja, vaid uus keskkond, traditsioone ja uuendusi täis maailm. (Värati juhtkiri 2009 oktoober)*

Intervjuudest ei tule välja, et organisatsioonis oleks selgelt eristuvaid gruppe, kes teistele vastanduks. Olulistest küsimustes on organisatsioon ühtne, kuid töökorralduslikult ja info edastamise osas on problemaatiline erinevates majades paiknemine. Osakondadevahelisi barjääre on aidanud maha võtta ühtse arengukava sõnastamine. Kindlasti on meie-tunde ja ühtsuse tugevdamisele mõjunud positiivselt üldkoosolekud ja avatud juhatused, kus terve organisatsioon saab olulistel teemadel kaasa rääkida, samuti informaalset ürituste näituste avamise järel, pikem koostööamine välitöödel jne. ERM oma saja töötajaga on üsna väike organisatsioon, võrrelduna äriorganisatsioonide suurusega klassifitseeruks ERM väike-ettevõtteks. Suured kultuurilised erinevused esinevad sagedamini aga organisatsioonides, mille liikmete arv on ERMiga võrreldes kordades suurem. Seega on suhteliselt väikse töötajate arvu puhul ühtsustunde loomine ERMis kergem võrreldes suurorganisatsioonidega. ERMi töötajate ühtsus-tunnet mõjutab kindlasti ka ajalooline

taust. Kui varasemalt olid erinevad osakonnad kui iseseisvad vürstiriigid, siis K. Aru tulekuga hakati teadlikult organisatsiooni erinevaid üksusi üksteisele lähendama, mis võtab oma aja. Organisatsioonist on K.Aru ajal vastanduvaid või muutustega mitte kaasa minevaid inimesi välja liikunud - praegune tiim hoiab ühte.

*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. (K. Aru)*

*Kuidagi nagu ühtne värk, selge värk suurtes asjades, suurtes küsimuste. (T. Sibul)*

Uuringu intervjueeritavate seas oli nii muutuse eestvedajaid, elluviijaid kui vastuvõtjaid. Muutus jõuab organisatsiooni järgmistele astmetele järk-järgult. Muutus algatakse juhtide poolt ning viiakse edasi organisatsiooni järgmiste astmeteni, kus erinevad grupid ja isikud tajuvad muutusi ja oma rolle erinevalt, olles samal ajal mõjutatud mitmest samaaegselt aset leidvast muutusest.

*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. /.../ On väga erinevad situatsioonid./.../ Kindlasti on eestvedajateks uue hoone puhul need, kes konkreetsetes töögruppides vastutavad on. Erinevad grupid on muutuse erinevates faasides. (L. Toom)*

Mõne muutuse puhul võib töötaja olla eestvedaja rollis, mõne puhul vastuvõtja. Kõige enam tundsid organisatsiooni alumiste astmete töötajad uue majaga seotud sisulise muutuse mõju siis, kui oli aeg ruumiplaneeringus kaasa rääkida ja mõelda läbi oma valdkonna tegevus uues majas. Oma osa ja isiklikku kaasatust tuntakse eelkõige läbi konkreetse kogemuse ja tegevuse, mitte info saamise kaudu. Oluline on siinkohal välja tuua, et suuri konflikte ja vastuolusid intervjueeritavad erinevate gruppide vahel välja ei toonud.

Suuri konflikte, intriige ja otsest vastandumist töötajad ei näe ega tunneta. Erimeelsuseid kindlasti esineb, neid on läbi räägitud arengukava tehes, ruumiprogrammi koostades kui ka püsinäitust ette valmistades. Inimestevahelist väikest nägelemist esineb ning selle põhjuseks tuuakse ka suurt naiste kollektiivi.

*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.*

(Ü. Jäe)

K. Aru ütleb, et praegu ei ole ERMis kohta üksikutele staaridele, sest muutuste ajal peab kollektiiv ühte hoidma ja üksteist toetama. Väikseid pörkumisi kindlasti esineb, kuna tööstress on suur ja inimesed on üle koormatud, ent organisatsioonile need ei laine. Kui üldse suurematest vastuoludest rääkida saab, siis on need seotud pigem eelmise ja praeguse töökultuuri erinevusega.

*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 ...Selliseid suuri konflikte küll ei ole. (K. Aru)*

## **5.4 Väljund**

Nadler-Tusmani mudeli järgi algab organisatsiooni muutus sisendist, mis hõlmab endas organisatsiooni ajalugu, keskkonda ja ressursse. ERMi muutuse sisendiks on ajalooline vajadus oma maja järele. Uue maja loomine on mõjutatud keskkonnast, milles organisatsioon tegutseb. Keskkonna all võib käsitleda nii füüsilist ruumi, kus hoone hakkab paiknema kui ka ühiskonda ja selle ootusi maja vormile ja sisule, mis on mõjutatud ka ülemaailmsest museoloogilisest muutusest, kus muuseumid soovivad olla kogukonda siduvaks ja kaasvaks jõuks. Muutuse elluviimise eelduseks on piisavate ressursside olemasolu, mis määrab selle, kas muutust on üldse võimalik ellu viia. Lähtuvalt sellest valitakse strateegia konkreetsete ülesannete elluviimiseks, mida mõjutab nii indiviidi tasand, mitteametlikud ja formaalsed protsessid. Mis kõik on omavahelises seoses. Ehk kui ühes muutuse komponendis tekib tühimik, laieneb see automaatselt ka teistele muutuse protsessi osadele. Väljundi suunamisel muutuseks kasutatakse kindlaid juhtimisstrateegiad, mis aitavad kõige paremini jõuda muutuse tulemini. Muutuse tulemit ehk väljund laieneb organisatsioonile, gruppidele ja indiviidile. Lähtuvalt eelmistest analüüsipeatükkidest võtan lühidalt kokku, millised on muutuste mõjud ERMile, töögruppidele ja üksikisikutele. Põhjalikumalt käsitlen erinevate komponentide omavahelist mõju ja tulemit töö järgmises ehk diskussiooni peatükis.

### 5.4.1 Organisatsioonile

**Organisatsiooniliselt** on ERM kõige enam mõjutatud vajadusest mõtestada ümber museoloogiline tegevus, kus muuseum peab koguvast, säilitavast ja teaduskesksest asutusest muutuma sama-aegselt meelelahutust pakkuvaks, on kogukonda siduv ning erinevaid sotsiaalseid grupe kaasav. Analüüsidest intervjuude vastuseid järeldub, et juhtide jaoks on ühiskonnas suurema rolli võtmine kõige olulisem ja kõige raskem ülesanne. Tunnetatakse, et organisatsioon ei ole sellega kaasa tulnud, st inimesed pole visiooni lõpuni omaks võtnud ja selle järgi tegutsema hakanud. Museoloogilise muutuse mõttes ollakse veel organisatsiooni ettevalmistavas faasis.

*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.*  
(K. Aru)

Muutuste vastuvõtjad ütlevad, et uue majaga seoses ei ole mitte midagi radikaalset muutumas, ERM jääb ikka ERMiks ning organisatsiooni alustalasid maja ehitamine ei muuda. Põhjuseks võib olla asjaolu, et inimesed veel ei tunnetata selle muutuse mõju. Hoomatavaks ootuseks on ruumiprobleemi lahendamine, millesse kõik töötajad oskavad ennast paigutada. Museoloogiline muutus on palju abstraktsem, selle eesmärgid ja visioon ei ole veel jõudnud muutuste vastuvõtjateni, kelle jaoks maja tähendab eelkõige vormilist, mitte sisulist muutust.

*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 toimu. Mina vähemalt ei saa aru, et oleks nii, et me alustaksime valgelt lehelt, et mingid uued prillid on ees.* (T. Sibul)

### 5.4.2 Grupile

Mitmes intervjuus viidatakse rahastamisotsusele kui põhjendusele, miks praegu poleks üldse vaja nii tõsiselt organisatsiooni muutma hakata. Kui otsus on positiivne, alles siis hakatakse jõuliselt tegutsema ja ERMist rääkima. Siinkohal saab tuua välja **erinevusi grupilises käitumises**. On seltskond inimesi, kes tegutsevad aktiivsemalt kui teised. Saab

välja tuua grupilise erisuse, kus organisatsioonis on selgelt eristunud muutuse strateegid, eestvedajad ja passiivsed vastuvõtjad, kellest viimased esindavadki seisukohta, et enne kui midagi kindlat maja rahastamise osas pole otsustatud, ei ole mõtet ka muutustega väga intensiivselt tegeleda. Grupiliselt on jagunenud vastuvõtjateks ja eestvedajateks, ent saab täheldada gruppide tekkimist ka põlvkonniti, kus konservatiivsemad vanemat olijad näevad muuseumi vaba aja keskuseks muutumises ohtu. Grupiliselt võib see kaasa tuua organisatsioonisisese lõhestumise, kui uue majaga seotud muutused jõuavad praegu veel pooleli olevast muutuse vajalikkuse selgitamise faasist konkreetsete tegevusteni, ehk muutusesse Lewini mudeli mõistes. Lisaks mõjutab ERMi muutuste elluviimist organisatsiooni erinevate osade eraldatus füüsiliselt erinevates majades paiknemisega, mis tuli tugevamalt esile eelmise direktori ametiaega kirjeldades. Tegutsetakse selle nimel, et luua organisatsioonis ühtsust, mille näiteks saab tuua ühist arengukava koostamist, kuhu on kaasatud kogu organisatsioon, ent kunagine tugev eraldatus ja subkultuuride esinemine organisatsiooni sees on veel tuntav.

### **5.4.3 Indiviidile**

**Indiviidi tasandil** on muutuste mõju kõige tugevamalt avaldunud stressi vallandumises, mille on endaga kaasa toonud tööülesannete järsk suurenemine muutuste elluvijate seas. Ka ebakindlus ja kartus muutuste õnnestumise ees tuleb selgelt välja, sest inimesed tajuvad endal suurt vastutusekoormat. Tugevam individuaalne muutuse tunnetus leiab aset siis, kui inimesed on reaalselt oma töökeskkonda vahetamas ning kolivad vanadest hoonetest uude majja, kus tuleb kohaneda nii uue keskkonna, ruumipaigutuse kui tehniliste uuendustega. Kohanemisel mängivad olulist rolli nii isikuomadused kui sotsiaalsed suhted, mis tingivad hakkamasaamise võõras keskkonnas. Kui peaks juhtuma, et maja ehituseks tänavu sügisel raha ei leita ja ehitus lükkub edasi, järgneb organisatsioonis tõsisem kriis, sest motivatsiooni taastamine võtab pärast nii töömahukate ettevalmistuste liivajooksmist väga kaua aega. Juhtide roll muutub siis veelgi olulisemaks, sest organisatsiooni šokist väljatoomine nõuab sellisel hetkel väga suurt empaatiavõimet ja sisemist jõudu teiste innustamiseks ning positiivsuse taastamiseks.



## 6. Diskussioon ja soovitused

Järgneva diskussiooni olen üles ehitanud vastavalt uurimisküsimustele ning püstitatud hüpoteesidele ning arutlen selle üle, mil määral on empiirilised tulemused teoreetilises peatükis välja tooduga kooskõlas.

### 6.1 Vastused uurimisküsimustele

#### 6.1.1 Millised on hetkel ERMi mõjutavad muutused, millises faasis need on ja mis liiki?

ERMi muutuste analüüsimisel on oluline piiritleda ajaline raamistik, milles muutust vaatlen. Intervjuudest lähtudes saab öelda, et muutused algasid koos uue maja arhitektuurikonkursi ettevalmistustega 2003. aastast. 2006. aasta alguses kuulutati välja konkursi võidutöö ning samal ajal asus ERMi juhtima Krista Aru. Töötajate jaoks markeerib aasta 2006 suurte muutuste algust, mida seostatakse nii uue maja ehituse ettevalmistustega kui uue juhi tulekuga. Muutusi tunnetab läbi juhi vahetuse eelkõige vanem põlvkond. Et paralleelselt juhi vahetusega sai alguse uue hoone ehituseks ettevalmistumine: ruumiprogrammi väljatöötamine, püsinäituste ettevalmistamine, siis organisatsiooniga pärast Krista Aru ametisse asumist liitunute jaoks seostub muutus eelkõige just uue majaga seotud tehniliste ettevalmistustega.

Selleks, et vastata küsimusele, millised muutused hetkel ERMi mõjutavad, lähtun vastavalt töö eesmärgile eelkõige töötajate antud vastustest kuigi siia kõrvale võiks ja saaks tuua oluliselt rohkem väliskeskkonnast tingitud muutusi. Intervjuudest saab välja tuua juhtide ja muutuste vastuvõtjate erinevat arusaama. Kui strateegid (Aru, Runnel, Rattus, Raba) näevad muuseumi suurimat muutust van Menschi (2003) järgi museoloogilises muutuses ehk museoloogia kolmandas revolutsioonis, siis vastuvõtjate jaoks on muutused seotud eelkõige oma igapäevase töö- ja keskkonnaga, kus muutust seostatakse eelkõige uue maja füüsiliste võimaluste avardumisega, mis muuseumi ennast ei muuda. Suur erinevus strateegide ja vastuvõtjate muutuste tunnetamisel on seletatav läbi Lewini (1951) muutuse mudeli, kus strateegid sooviksid ERMi museoloogilist muutust, ehk kaasava ja kogukonda siduva muuseumi tekkimist näha juba muutuse faasis, ent töötajate jaoks ei ole veel

muutuse möödapääsmatus teadvustatud. Ehk Lewini (1951) järgi on tegemist olukorraga, kus muutuse ülesulatamisfaas ei ole täielikult lõpuni viidud. Kui jõud, mis on muutuse poolt, on võrreldes muutuste vastu olevate jõududega suuremad, liigub organisatsioon muutusesse (Lewin 1951, Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 640-641 kaudu). Museoloogiline muutus, mis antud töö kontekstis lähtub ennekõike van Menschist (2003), on seotud vastakate arusaamadega visioonist ning muutuse möödapääsmatust pole kogu organisatsioon tunnistanud. Otsitakse kohta, kus peaks olema tasakaal kogumise ja avatuse ning meelalutuslikkuse ja teadusliku usaldusvääruse vahel. Ollakse kahtlevad, ega teata, kui palju organisatsioon ikkagi ühiskonda kuulama peaks ning mil määral otsustab organisatsioon ise oma rolli ja vastutuse ühiskonna ees. Museoloogilise muutuse määratlemine ERMis on kõige vastuolulisem ja keerulisem, sest seda tajutakse erinevalt. Ühed näevad selle rolli sotsiaalses vastutuses kaasata kõrvale jäänud sotsiaalseid grupe, teiste jaoks tähendab muuseumi muutus eelõige meelelahutuslikumaks muutumist. **Et museoloogilise muutuse visiooni tajutakse kõikide vastajate seas erinevalt ning selle möödapääsmatus pole jõudnud kõikide organisatsiooni üksusteni, saab öelda, et museoloogiline muutus on Lewini mudeli järgi ülesulatamise faasis ja sealgi väga alguses.** Ehk kui praegusel hetkel sooviksid juhid näha juba muuseumi muutumist kogukonna- või kaasavaks muuseumiks, oleks see Lewini ülesulatamisfaasi mitteläbimine. St muutus viidaks ellu kiirustades ning inimesed ei tuleks sellega kaasa. Sel juhul leiab aset kõige tüüpilisem viga, mida muutuste puhul juhid teevad: inimeste poolik ettevalmistus tekitab kiirustades muutusesse minekul vastuseisu ning muutust ei olegi võimalik ellu viia.

Sarnases faasis on hetkel omakultuuride osakonnaga seotud muutus, mille kohta ütlesid töötajad, et nad ei tea, kuidas see muutus organisatsiooni mõjutama hakkab. Kui museoloogilise muutuse puhul on selgelt tuntav juhtide huvi muutuse eest kõneleda ja viia visiooni töötajateni ka läbi avalike sõnavõtude, siis omakultuuride osakonna loomise puhul tuleks minna tagasi selle muutuse algataja juurde. Et omakultuuride osakonna liitmine ERMiga on lähtunud Kultuuriministeeriumist, mitte algatatud ERMi enda ja maakonnamuuseumite soovist, on selle muutuse õnnestumise puhul kõige määravamaks asjaoluks see, et muutus ei ole sündinud organisatsioonist, vaid on sellele väljastpoolt peale pandud kohustus. See peegeldub ka intervjuude vastustest. Kui juhid läksid ilmselgelt põlema ERMi laienevatest rollidest ühiskonnas rääkides, siis omakultuuride osakonna käimasaamine oli midagi sellist, mida mainiti küll suure muutusena, aga mille puhul silmad nõ ei säranud, öeldi et see on suur töö, mis tuleb ära teha. Bryant (1976) tõi

muutuse õnnestumise esimese faktorina välja muutuste lähtumise organisatsioonist endast, st kui muutus on peale sunnitud, on vastuhakk sellele tõenäolisem. (Bryant 1976, McLennan 1989: 194-195 kaudu). Intervjuude tegemise ajal on tunnetatav, et omakultuuride osakonna loomine on üks selliseid muutusi, mis on peale pandud ning millega kaasa minemises ei nähta veel enda jaoks selgelt tunnetatavat kasu. Viimane on samuti üks põhjusi Bryanti järgi, miks inimesed muutustega kaasa ei pruugi tulla.

Olgugi, et omakultuuride osakonna loomine on juba liikunud muutusesesse seoses töötajate värbamisega ja osakonna peatse käivitamisega, julgen väita, et oma olemuselt peaks see muutus olema veel ülessulatamisfaasis, sest osakonna loomise eesmärgid ja selle tegevused pole inimestele lõpuni arusaadavad ja usutavad, mis võib tuua tagajärje, kus sisemiselt ei paku töötajad uue osakonna inimestele piisavat tuge ega ole valmis koostööks.

**Muutuse faasi** Lewini mudeli järgi paigutaksin digiteerimise ja uue püsinäituse tegemise. Digiteerimine on võrreldes püsinäitusega jõudnud juba konkreetsete vahe-etappideni, st muutuse tulemused on hinnatavad ja nähtavad. Valminud on vaibakogu digiteerimine ja veebipõhise andmebaasi loomine, toimub pidev esemekogu ja fotokogu digiteerimine - ent nende muutuste fikseerimiseks oleks tarvilik need ka Lewini mõistes kinni külmutada: teha analüüs esimesest etapist, kui palju on käinud küllastajad uut vaibaandmebaasi veebis vaatamas, millised ressursid on selleks kulutatud, kuidas on kogu vastu võetud kasutajate poolt, et saaks teha järeldusi järgmiste digiteerimisega seotud ülesannete edukaks elluviimiseks. Lewini järgi toob kinnikülmutamise faasi pealiskaudne läbimine kaasa muutuste hülgamise või mittetäieliku elluviimise (Lewin 1951, Schermerhorn et al 1994: 640-641 kaudu).

Püsinäituse saab nii nagu digiteerimisegi paigutada muutuse faasi, kus juhid on võimaldanud ressursid näituse tegemiseks, kokku on pandud meeskond ning alustatud on mitmete näituse raames vajalike tegevuste läbiviimisega. Sel suvel käidi näiteks näituse tarvis välitöid tegemas, mis on konkreetsete etapid ühe suure muutuse elluviimiseks. Olgugi, et mõni vastajatest tõi püsinäituse puhul samuti välja visiooni selguse puudumist, siis arvan, et siinkohal ei ole visiooni muutus otseselt põhjus, mis võiks muutuse lõpuleviimist kahjustada. Paigutaksin püsinäituse tegemise Lewin mudeliga edasiarendatumasse Nadler-Tushmani mudelisse, kus muutuse edukust mõjutab muutuse komponendi võime kohanduda oma väliskeskkonnaga. Et püsinäituse puhul on eelduseks võetud lähtekoht, et lahendusi mängitakse ja katsetatakse läbi, siis sellest lähtuvalt muudetakse ka kontseptsiooni. Testimine on kindlasti hea vahend õigete otsusteni

jõudmiseks, ent vastustest ei tulnud välja, et arvamust oleks küsitud ühiskonnalt või oma lähemalt kogukonnalt, mis oleks tegelikult suurepärase võimalus ERMil liikuda museoloogilises muutuses kogukonda kaasavaks.

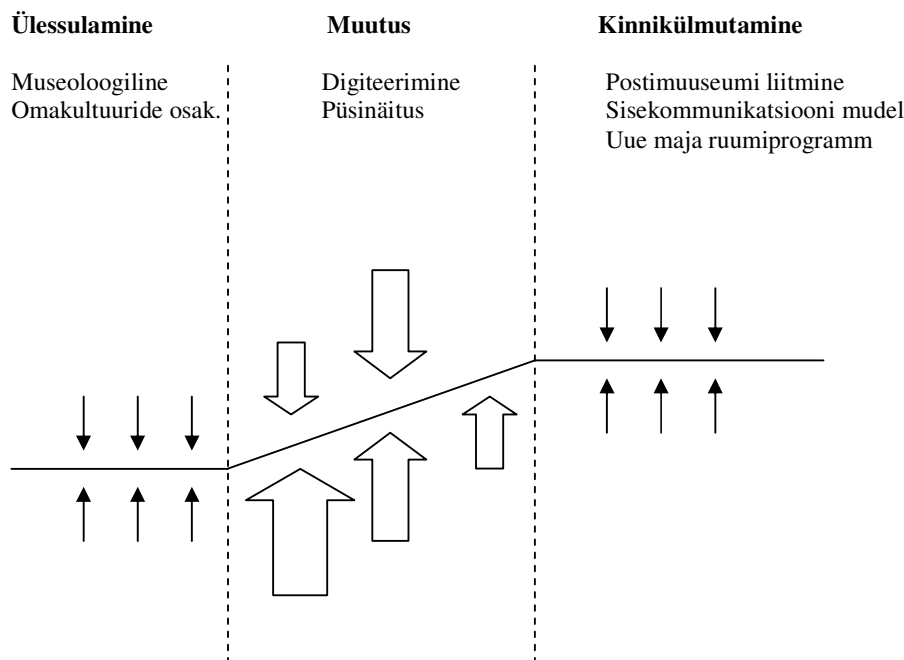
Muutmisele järgneb Lewini mudelis **kinnikülmutamise faas** ehk stabiliseerimine, kus saavutatakse uue süsteemi iseregulatsioon ja analüüsitakse muutuse tulemusi. Kinnikülmutamise faasi on jõudnud Eesti Postimuuseumi liitmine ERMiga, mis tegutseb täna ERMi integreeritud üksusena. Muutusele vaatab ERMi postimuuseumi projektijuht tagasi positiivselt, nähes et nii ERM kui Postimuuseum on sellest muutusest võitnud. Kui Eesti Postimuuseumi jaoks oli küsimus selle eksistentsi võimalikkuses üldse ning muuseumi päästmiseks leiti lahendus liita see ERMi alla, siis ilmselgelt on see muutus Eesti Postimuuseumi jaoks positiivselt vastu võetud. ERMi jaoks on Eesti Postimuuseumi liitumine sarnane omakultuuride osakonnaga, kus välised jõud on otsustanud muutuse vajalikkuse ning organisatsioonil on tulnud sellega kaasa minna. Seetõttu on ka ERMis ilmnenud seisukohad, kus küsitakse, kas ja kui palju siis ikkagi Postimuuseumiga teiste teemade kõrval tegelema peaks. Postimuuseum on ERMi nii sisse sulandumas, et muuseumi inimesed tunnetavad selles juba väikest ohtu, kartes et posti teema võib kaduda teiste teemade seas. Ka siin oleks vajalik organisatsioonile uuesti edastada selle muutuse visiooni ja eesmärk, et rahustada ärevad tunded ning näidata mõlema poole kasu ellu viidud muutusest.

Kinnikülmutamise faasi paigutaksin ka sisekommunikatsiooni mudeli muutuse, mis algas koos Krista Aru tulekuga ERMi etteotsa. Kui varasemalt oli organisatsioonis info levinud peamiselt informaalsete kanaleid pidi kindlates gruppides ning suur osakaal oli kuulujuttudel, siis Aru seadis sisse regulaarsed juhatuse koosolekud, üldkoosolekud ja aastakoosolekud, mille peamine mõte on organisatsiooni oluliste otsuste kohta info jagamine ja töötajatelt tagasiside kogumine. Siiski on ka siin näha, et päris lõpuni edukalt pole see muutus läinud, sest kõik organisatsiooni osad ei pea vajalikuks ette antud kommunikatsioonimudelit järgida, st juhatuse koosolekuid ei räägita järgmise astme juhtide poolt oma alluvatele edasi ning Aru tunnetab, et midagi selles mudelis siiski ei tööta, sest inimesed vajavad rohkem infot. Miks inimesed rohkem koosolekuid vajavad, selle põhjuseks ei peaks ma infopuudust, sest töötajad ütlevad, et igapäevaseks tööks vajaliku info saavad nad kätte, vaid soovi ennast ja oma tööd puudutavates küsimustes kaasa rääkida ja saada juurde taustsüsteemi, kuhu operatiivne info enda jaoks paigutada. Ehk selleks, et sisekommunikatsiooni mudel veel paremini toimida saaks, peaksid juhid

leidma rohkem aega inimeste ärakuulamiseks ja otsuste tausta seletamiseks. Klassikaline silmast-silma suhtlemine on keerukate muutuste puhul sama oluline kui mitte olulisem võrreldes operatiivse info levitamise läbi Intraneti.

Kinnikülmutamise faasi paigutaksin ühe protsessilise muutusena ka töötajate ühise tegutsemise ERMi ruumiprogrammi ja oma töötoonide väljapakkumisel, mis oli eelduseks maja projektimuudatuste kinnitamisel. Ruumiprogrammi väljatöötamine formuleerus pärast selle läbiviimist konkreetseks dokumendiks, mis oli eelduseks järgmiste muutuste algatamiseks, mis viivad ERMi lähemale oma kõige suuremale eesmärgile - oma majale.

Alljärgnevalt paigutan ERMi töötajate poolt välja toodud muutused Lewini kolme-faasilise muutuse mudelile (vt joonis 7) lähtuvalt sellest, kas muutust saab määratleda läbi eesmärkide selgitamise, konkreetse liikumisenähtena ühest seisundist teise, või saavutatatu fikseerimisena.



**Joonis 7: ERMiga seotud muutused Lewini organisatsiooni muutuse mudeli (Lewin 1951,1958, Hatch 1997: 354 kaudu) ainetel**

Paigutades ERMiga seotud muutuseid skaalale **radikaalne ja evolutsiooniline** vastavalt Schermerhorn, Hunt ja Osborn (1994) järgi, vaatlen, kas muutus on radikaalsele muutusele omaselt organisatsiooni seniseid tõekspidamisi ja toimimise lähtealuseid muutmas või on see pigem protsessilise arengu ja normaalse kasvuga seotud.

Radikaalne muutus toob endaga kaasa organisatsiooni ümberstruktureerimise ja selle toimimise põhialuste teisenemise, mis mõjutab kõiki organisatsiooni liikmeid. Evolutsiooniline muutus tähistab loomulikku arengut ja kasvu, mille puhul jääb organisatsioon ise samaks, ent muudetakse olemasolevaid tegutsemisviise, otsitakse võimalusi nende laiendamiseks uutes suundades (Schermerhorn, Hunt, Osborn 1994: 635). ERMi töötajatest intervjueritavad, kes on töötanud organisatsioonis ka teiste direktorite ajal, peavad organisatsiooni kõige enam raputavaks muutuseks juhi vahetust. Ilmselge muutus tuli ERMis esile Jaanus Plaadi vahetumisel Krista Aru vastu, kes hakkas ERMi juhtima hoopis teistel alustel. Ühtepidi on see seotud Krista Aru isikuomadustega, kes on jõulisem ja intensiivsem, oma eesmärkide eest võitlev ja teiste ning enda suhtes nõudlik, ent samas tõi ta kaasa ka hulga juhtimislikke muutusi, mis mõjutasid kõiki organisatsiooni liikmeid: näiteks arengukava ja ruumiprogrammi töötajate kaasamine, mille tegelik ajend oli ERMi suunamine uue maja kaudu museoloogilisse muutusesse.

Kas uue maja ehitamine on radikaalne või protsessiline muutus, sellest rääkides on vastuvõtjad arvamusel, et uus maja on lihtsalt üks vorm, mis ei too endaga kaasa põhimõttelisi muutusi organisatsiooni toimimise alustes. See on üks viis organisatsiooni laiendada ja kasvatada. Juhid näevad uue maja muutust läbi museoloogilise muutuse, mis tähendab, et maja ehitamisele ja sisuga täitmisele on pandud ootus, et see peab aitama kaasa muuseumi rolli muutusele ühiskonnas. Kui lähtume muutuse defineerimisel läbi teleoloogilise teooria (Poole et al 2000: 56-67), kus muutuse elluviimise puhul on kõige olulisem lõppeesmärk, mis mõjutab otseselt organisatsiooni seniseid tõekspidamisi ja toimimismehhanisme, siis uus maja ja sellega koos algatatud museoloogiline muutus on teleoloogilise teooria kohaselt lõppeesmärk, mille poole püüdlemine iseloomustab kogu muutuse protsessi. Et museoloogiline muutus hakkab veelgi enam mõjutama ERMi seniseid toimimismehhanisme ja peamisi arusaamasi, siis **ERMi jaoks on museoloogiline muutus radikaalne muutus.**

Evolutsiooniliste muutuste raames muudetakse olemasolevaid praktikaid ja funktsioone. Siia alla saab paigutada digiteerimistegevused, kommunikatsioonimudeli muutuse, postimuuseumi ja omakultuuride osakonna liitmise ERMiga. Püsinäituse tegemise peaks van Menschi (2003) järgi paigutama radikaalse ehk museoloogilise muutuse ühe alamkategoria alla, ent praegu kulgeb see muutus pigem evolutsioonilises kontekstis.

Muutuste faaside määratlemise lõpetuseks saab väita, et tõestust on leidnud hüpotees, et ERM on uue majaga alustanud liikumist van Menschi mõistes museoloogia kolmanda revolutsiooni, milles muuseum muutub funktsioonide- ja kogudepõhiselt tegevuselt ühiskonnakeskseks. ERM on selle muutuse algfaasis, kus muutuse vajalikkust alles selgitatakse ning luuakse ühtset visiooni muutuse eesmärkide edasiandmiseks. Et museoloogiline muutus on paigutatud uue maja konteksti: sellest lähtuvalt on läbi mõeldud ruumiprogramm ja sisuline tegevus, saab öelda, et museoloogilise muutuse poole püüdluse eesmärk on võtnud abinõuks uue maja ehituse, mis annab vormi muuseumi sisulisele muutusele, aitab seda piiritleda ning töötajaid muutusega kaasa tõmmata. Seega on museoloogilise muutuse algatamine koos uue majaga ideaalne ajastus radikaalse muutuse elluviimiseks, sest majaga koos saab töötajatele abstraktset muutust paremini selgitada ja visualiseerida läbi konkreetsete tegevuste, sisulise programmi ja ruumilahenduse.

### **6.1.2 Kuidas mõistetakse organisatsioonis nende muutuste eesmärki(e)?**

Muutuste eesmärkide mõistmise piiritlemiseks jään töös defineeritud muutuse ülesannete juurde, milleks on uus maja, museoloogiline muutus, püsinäitus ja digiteerimine. Jick (1993) ütleb, et üldise visiooni ja põhisuuna näitamine on oluline faktor, mis mõjutab muutuse elluviimist. Visioon peab peegeldama organisatsiooni väärtusi ja filosoofiat. Et suurem osa inimestest tahab teada, millist tulu nad muutusest saavad ja millisteks kaotusteks nad peavad valmis olema, siis seetõttu tuleb visioon tõlkida kõigile arusaadavasse keelde (Jick 1993: Vadi 2001 306 kaudu). Et visioon peab peegeldama organisatsiooni väärtusi, siis siinkohal tekib oluline vastuolu muutuse ja olemasoleva kultuuri vahel. **Museoloogiline muutus** seab senised tõekspidamised kahtluse alla ning toob sisse täiesti uued väärtused, millega kaugenetakse seni organisatsiooni

iseloomustanud konservatiivse ja avalikkusega vähe suhestuva kogumise kultuurist. Muutusega pööratakse nägu avalikkuse poole, et vastata ühiskonna ootustele ja mängida olulisemat siduvat ja koostööle suunatud rolli kogukonna arendamisel. Organisatsiooni kultuuriliste muutuste uurija Gagliardi (1992) ütleb, et kui muutuse strateegia vastandub tõekspidamiste ja väärtustega, hüljatakse, asendatakse või hävitatakse kultuur või vastandutakse strateegiale nii, et seda ei viidagi kunagi ellu (Gagliardi 1992: Hatch 1997: 352 kaudu). Museoloogiline muutus on veel ülessulatamisfaasis ega pole jõudnud veel muutusesse, seega on ülimalt oluline museoloogilise muutuse visiooni ja eesmärkide selguse edasiandmine juhtide poolt organisatsioonile. Kui täna juhid on enam-vähem ühel meelel, et muuseum peab muutuma säilitavast ja koguvast asutusest ühiskonda arvestavaks ja seda kaasavaks, siis erinevus tekib selle visiooni täpsemal tõlgendamisel ka juhtide seas. Teadustööga seotud inimesed ei soovi sellega seoses näha usaldusväärse kadu ja tõrjutust meelelahutuse sissetungi poolt. Samas ERMist väljapoole suunatud sõnumites positsioneerib asutus end juba meelelahutusliku vaba-aja keskusena, mille väljajütlemine on palju jõulisem ja selgem kui töötajate ja isegi muutuste eestvedajate arusaam museoloogilisest muutusest. Arusaam muutustega seotud eesmärkidest on töötajatel erinev. Siinkohal on oluline rõhutada, et museoloogilise muutuse iseloom tuleks selgelt läbi rääkida ja eristada ühiskonnale avatus ja meelelahutuslikkus. ERMi muutuste peamine eestvedaja on Krista Aru, siis tema arusaam ja kirjeldused muutuste eesmärkidest lähtuvad eelkõige museoloogilisest muutusest. Museoloogilise muutuse kui peamise muutuse eesmärgi on sõnastanud ka muutuste strateegid: K. Raba, K. Rattus ja P. Runnel, kes toovad sisse variatsioone rääkides museoloogilisest muutusest läbi erinevate tahkude: pakkuda rohkem väljundeid lisaks näitustele, suurendada ürituste ja elamuste pakkumist ning avardada kaasamisvõimalusi läbi digitaalsete vahendite.

Muutuste eestvedajad defineerivad eesmärgi läbi oma professioni: kommunikatsioonijuht näeb vajadust muutuda ühiskonnas nähtavamaks kõneisikuks, IT arendusjuht seostab muutuste eesmärgi digiteerimise lõpuleviimisega ning turundusspetsialist meelelahutuslikkuse pakkumisega. Muutuste vastuvõtjad näevad eesmärgina eelkõige maja valmimist, mis annab neile paremad tingimused töö tegemiseks ning leevendab ruumiprobleemi. Seega saab öelda, et muutuste eesmärgi tajuvad erinevad organisatsioonitasandid erinevalt. Vastustest ei tulnud välja, et kõiki töötajaid innustaks üks ühine eesmärk, mille põhjuseks võib pidada ka asjaolu, et oma arengukavas on ERM visiooni sõnastanud läbi kolme erineva postulaadi, mis igäüks koondab veel mitut



alameesmärki. Visioon peaks aga olema üks ja üheselt mõistetav suundumus, mille poole organisatsioon püüdleb. Kui ERMi peamine eesmärk on muuseumina muuta oma senist rolli koguvalt ja säilitavalt ühiskonda kaasavaks ja siduvaks, siis peaks ka visioon olema kantud sellest eesmärgist. Positiivsena saab siinkohal välja tuua ERMi juhi Krista Aru initsiatiivi kaasata kogu organisatsioon ühtse arengukava koostamisse, sest kõiki kaasates ja erinevaid seisukohti ära kuulates ja neid läbi vaieldes on võimalik jõuda ka ühise arusaamani. Kõikide kaasamine korraga ei ole aga paraku võimalik, sest erinevate tasandite töötajad tulevad muutustega kaasa erinevas etapis ning kõige alumistele tasanditele jõuab muutuse eesmärgi teadvustamine ja selle järgi töötama hakkamine viimasena (Hallencreutz 2010).

ERMi muutust süsteemiteooriatesse paigutades on oluline välja tuua ka välise ja sisemise keskkonna mõju eesmärkidele. Kui organisatsiooni mõjutab oluline tegur väliskeskkonnast, kaasneb sellega ka vajadus vaadata üle eesmärgid ja kohandada neid vastavalt keskkonnast tulenevale mõjule. Inimestele, kes on vähem paindlikud, tekitab eesmärkide muutus segadust ja stressi, mis tuli välja püsinäituse kontseptsiooni puhul. Kui ERM soovib olla kaasav, dialoogi tekitav ja siduv, siis on muutustega ja väliskeskkonnaga enda kohandamine absoluutselt vajalik ning töötajaid peaks nõustama ja toetama selgitustega neil juhtudel, kus tegevuskavasse ja eesmärkidesse on vajalik teha korrektiive. Siin on taas kõige olulisem roll juhtidel, kes vastutavad selle eest, et inimestel tekiks ühtne aruam sellest, kuhu tahetakse koos jõuda. Eesmärkidest arusaamine sõltub eelkõige muutuse olemusest, mida enam mõjutab eesmärk organisatsiooni seniste tõekspidamiste muutust, seda suurem on vajadus töötajatele muutuse möödapääsmatust selgitada. Ehk eesmärkide puhul tuleks fookus seada eelkõige musoloogilise muutuse kui radikaalse muutuse vajaduse selgitamisele. Evolutsiooniliste muutuste eesmärkidest arusaamisega ei olnud nii suurt probleemi, nende vajadust hinnati sarnaselt ning suuri lahknevusi töötajate arvamustes ei esinenud, ent ka nende puhul on vajalik eesmärkide ja vajaduste ülerääkimine, sest mitmed protsessilised muutused on ajas tesienenud ning (näiteks omakultuuride osakond, püsinäitus, sisekommunikatsiooni juhtimine) tekitanud "Miks?" küsimusi.

### 6.1.3 Millisel organisatsiooni komponendil või grupil on kriitiline tähtsus muutuse elluviimisel?

Lähtuvalt eelmistest uurimisküsimustest näeme, et kõige kriitilisem on ERMi muutuse puhul muutuse vajalikkuse näitamine ja organisatsiooni ettevalmistamine sellega kaasaminekuks. Lähtuvalt Lewinist (1951) ja Kotterist (19969) ja Jickist (1993) on kõige olulisem roll muutuste elluviimisel juhtidel, kes sõnastavad muutuse eesmärgid, peavad need kommunikeerima töötajateni, näitama muutuse möödapääsmatust ning panema inimesed sellesse uskuma ning innustunult kaasa lööma. Et muutus algab strateegidest, kes vastutavad suhete eest väliskeskkonnaga ja määratlevad muutuste vajaduse, siis nende luua on ka visioon ja viia see edasi organisatsiooni järgmistele tasanditele (Jick 1993, Vadi 2001: 302 kaudu).

ERMi muutuse peamiseks **strateegiks** on Krista Aru, kes töötajate hinnangul on peamine muutuste eestkõneleja. Oma rolli juhina näeb Aru nii nagu juhtimisteoreetikudki eelkõige arengusihptide seadmisel ja töötajate innustamisel. Sellega tegelemist pärsib aga vajadus olla pidevalt seotud ehituslike küsimustega ning lahendada jooksvaid probleeme. M. Valk tõi Kumu ehituse eestvedajana samuti oma rollis kõige olulisemana välja vajaduse selgitada muuseumi loomise vajalikkust, ent erinevalt Arust olid tema puhul maja ehitusega seotud eesmärkide selgitamised suunatud Eesti avalikkusele, sest Kumu rahastus sõltus eelkõige Eesti poliitikute otsustest. Et ERMi ehitamise rahastamise otsus ootab eelkõige Euroopa Liidu toetust, tunnetab Aru, et tema on kõik endast oleneva teinud ning nüüd on vaja ära oodata otsus, kas raha tuleb või mitte. Tema sõnumid on hetkel suunatud eelkõige sissepoole, mis on kantud vajadusest muuta sisuliselt muuseumi rolli, mida Kumu puhul nii teravalt Valk ei rõhutanud. Peamise eestvedajana tunnetab Aru, et organisatsioon ei ole saavutanud ühtsust ja inimesed pole täna veel valmis nendeks muutusteks. Selles näeb ta enda vastutust öeldes, et ta pole jõudnud eesmärkideni, mille ta endale muuseumi tulle seadis. Esimene ametiaeg on olnud Arule emotsionaalselt ja tööülesannete paljususe tõttu kurnav, millega seoses on ta hakanud kahtlema, kas ta peaks jätkama ja kandideerima teiseks ametiajaks. Öeldes, et muuseumi peab juhtima ikkagi inimene, kes uues muuseumis ka tööle hakkab. Arul seda võimalust poleks, sest teine ametiaeg lõppeks peagi pärast majja kolimist.

Selleks et muutus ei sõltuks ainult ühe peamise strateegi võimekusest, on muutuste elluviimisel kriitiline tähtsus juhti toetava koalitsiooni loomisel. Carnall (1995: 157) ütleb,

et muutust juhtides on oluline kaasata organisatsiooni võtmetegijad, arvamusiidrid ja võimuomanikud, kuna nende hoiakud ja käitumine mõjutavad teiste organisatsiooni liikmete kaasatulekut. Sellest lähtuvalt peaks Aru suunama tähelepanu teda toetava eestvedajate koalitsiooni tugevdamiseks, et vabanenud ajaressurss suunata visiooni ülerääkimisele, inimeste ärakuulamise ja motiveerimise.

**Täideviijad** viivad Jicki järgi muutused igapäevategevustesse, nende panus sõltub strateegide poolt esitatud visiooni selgusest. Täideviijad on üldjuhul organisatsiooni keskastme juhid ja mitteametlikud liidrid (Jick 1993, Vadi 2001: 302 kaudu). Et muutuste juhtijana töid intervjueritavad välja eelkõige Krista Aru isiku rolli, näeme et täideviijate roll võrreldes peamise strateegiga on oluliselt nõrgem. Põhjus, miks muutus on jäänud eestvedajate koalitsiooni pidama, võib olla seotud liialt suure töökoormusega, sest intervjuudes töid täideviijatena määratletavad isikud välja suurima probleemina aja puuduse ja ülesannete paljususe. Nad tunnetavad endal rolli töötajate innustamiseks, rohkema info jagamiseks, muutuste selgitamiseks, ent aega selleks ei ole, sest sama-aegselt tuleb tegeleda sisuliste tegevustega ja juhtida protsessiliste muutustega seotud töögrupe (näituste ettevalmistamine, kommunikatsioonijuhtimine, digiteerimine). Selleks, et täideviijad saaksid visiooni edasi kanda ja innustada vastuvõtjaid muutusega kaasa tulema, on vajalik leida lisaressursside töökoormuse vähendamiseks, seada tegevustele prioriteedid ning võimaldada suuremat kaasatust vastuvõtjatele, kellest edumeelsemad tuleks tõmmata muutuste eestvedajate koalitsiooni. Oluline on fikseerida ka edukad läbitud etapid, need kinnistada, sest kui üks grupp on juba muutuse omaks võtnud, mõjutab see ka järgmisi grupe sarnaselt käituma, nagu on ühe muutuse eduka elluviimise soovitusena välja toonud Furze ja Gale (1996, Senior 1997: 179 kaudu).

**Muutuste vastuvõtjad** on Jicki (1993) käsitluses suurem osa organisatsiooni liikmetest. Neilt oodatakse muutuse omaksvõtmist, mille eelduseks on kahe eelneva rollitäitja muutuste edukas kommuniqueerimine. Kui visioon pole nendeni jõudnud ja omaks võetud, tekib stress, mure, hirm ja vastuseis muutustele (Jick 1993, Vadi 2001: 302 kaudu). Kui töötajad saavad aru, mis moodi muutus nende tööd mõjutama hakkab ning nad näevad muutuses enda jaoks kasu, on loodud eeldused muutuste omaksvõtmiseks. Muutuse vastuvõtjad lähevad uute suundadega kergemini kaasa, kui neid hoitakse pidevalt fokuseerituna visioonil. Et ERMi visioon on arengukavast lähtudes kohati vastuoluline ning korraga püütakse saavutada mitut väga suurt eesmärki loob see muutuste

vastuvõtjates segaduse. Nad ei tunneta, mis on kõige tähtsam, mis neid kõige rohkem mõjutab ja kuidas nad saavad omalt poolt kaasa aidata. Siinkohal aitaks kaasa visiooni kitsam ja täpsem sõnastamine, et kõik töötajad juhinduksid ühest suurest eesmärgist, mille toetamiseks peaks olema sõnastatud konkreetne ajaplaan tegevuste kaardistamisega, mis aitavad eesmärki saavutada. Kui see eeldus on täidetud, saab kasutada juba praktilisemaid soovitusi passiivsuse vähendamiseks. Teooria osas tõin küll välja Bryanti (1979) soovitusel muutustele vastuseisuga hakkamasaamiseks, aga neid peaks siinkohal võtma kui soovitusi, mis aitavad vastuvõtjaid kiiremini ja efektiivsemalt kaasata. Bryant soovitab kaasata visiooni edasiandmiseks vastuvõtjate silmis autoriteetseid inimesi; näidata muutusest tõusvat ratsionaalset kasu, turvatunde säilimist ja töötajate jaoks huvi pakkuvate kogemuste saamist; avada dialoog hirmude väljaütlemiseks ning toetada avatud suhtlust (Bryant 1979, Mc Lennan 1989: 194-195 kaudu).

Lähtuvalt intervjuudest ja teooriast saab öelda, et muutuste algatamine sõltub eelkõige strateegide võimest näidata muutuse möödapääsmatust, sõnastada selle visioon ja innustada töötajaid kaasa tulema. Seega on kriitiline tähtsus tippjuhil muutuste algfaasis ehk Lewini (1951) järgi ülesulatamises. Edasi muutuste protsessis muutub oluliseks täideviijate roll, kes peavad realselt olukorda muutma hakkama ja vastuvõtjaid muutustesse tõmbama. Et praegu lasub kogu muutuse juhtimise vastutus eelkõige ühel inimesel ning teda toetav koalitsioon vaevleb ajapuuduses, tuleb lahendada küsimus, kuidas laiendada eestvedajate koalitsiooni. Selleks tuleb Arul veel tööd teha visiooni selgitamisel ning laiendada eestvedajate koalitsiooni samade tehnikate kaudu, mida eestvedajad saavad Bryanti järgi rakendada vastuvõtjate aktiveerimiseks. Seega hetkel **mängib kõige olulisemat rolli ERMi muutuse eesvedamisel tippjuht, kellest edasi täideviijate suurema kaasatuse saavutamine on eelduseks kogu organisatsioonini jõudmisel.**

#### **6.1.4 Millised on muutuse elluviimisel liikmete rollid, kuidas need jagunevad?**

Hallencreutzi (2010) käsitluses jõuavad erinevate tasandite töötajad muutustesse erinevatel ajaetappidel. Muutusesse jõuavad kõige esimeses faasis tippjuhid, teiseks keskastmejuhid ehk eestvedajad ning viimases järjekorras muutuste vastuvõtjad. See tähendab, et kui juhtide jaoks peaks olema muutus juba reaalne, hakkavad selle vajalikkust alles

eestvedajad teadvustama. Kui eestvedajad on muutusesse jõudnud, soovivad tippjuhid näha juba muutuste kinnistumist. Muutuse vastuvõtjad tulevad kaasa kõige hiljem – siis, kui tippjuht näeb juba uute muutuste vajalikkust ning eestvedajad on jõudnud kinnikülmutamisse. Sellele sain kinnitust ka ERMi töötajatega tehtud intervjuudest, kus juhid tunnustavadki, et tegelikult ei ole muutustesse kõigi sama-aegne kaasatus võimalik. Muutust nähakse püramiidina, mille ühes otsas on sellest arusaamine ja uutel tegevustele kaasaaitamine suuremad ning teises otsas pole veel muutustest midagi kuulnudki. Et valimisse ei kuulunud ühtegi lihttöölist, siis ei ole võimalik öelda, mil määral organisatsiooni kõige alumistel tasanditel muutust tunnetakse. Ühes intervjuus viitas muutuste strateeg, et autojuhtide ja valvuriteni pole muutuste teadvustamine tõenäoliselt jõudnudki, mis näitab, ERMi muutus ei erine Hallencreutzi (2010) käsitlesest, kus erinevad tasandid võtavad visiooni ja uut käitumisviisi omaks erinevatel aja-etappidel.

Analüüsid erinevate tasandite töötajate vastuseid näeme, et muutuste strateegid näevad endal kohustust anda edasi muutuse visiooni ning motiveerida inimesi kaasa tulema. Kotter (1996) näeb muutuse strateegide peamise rollidena tähenduse loomist muutuse möödapääsmatusest, juhtiva koalitsiooni loomist, visiooni ja eesmärkide loomist ning nende kommunikeerimist, võimu andmist laiapõhjaliseks tegutsemiseks, lühiajaliste võitude näitamist, tehtud muutuste najal uute muutuste algatamist ning toimunud muutuste kinnistamist kultuuri (Kotter 1996, Anderson: 80 kaudu). Vaadeldes kõige suuremat muutust, ehk museoloogilist muutust, näeme, et strateeg(id) on hetkel faasis, kus alles selgitatakse muutuse möödapääsmatust ning antakse edasi visiooni. Raskused on tekkinud toetava koalitsiooni loomisel, sest eestvedajad tunnetavad visiooni veel erinevalt ning neil jääb puudu ressursidest muutustele kaasa aitamiseks (nii ajalised kui rahalised ressursid). Selleks, et muutusi kiiremini ellu viia on D'Aprix (1996) järgi vaja soodustada dialoogi erinevate gruppide vahel, mis aitab luua ühise arusaama muutuse vajalikkusest ning selle eesmärkidest ning soodustab järgmiste kõrvale jäänud gruppide kaasatust (D'Aprix 1996: 11). Kui muutuste elluviijad pole piisavalt informeeritud ning tunnetatav on võimalik vastuhakk muutustele, peaks strateegid soodustama läbirääkimisi, kaasamist ja osalemist. Kotter ja Schlesinger (1979) ütlevad, et kui muutus peab toimuma kiiresti ja muutuse elluviijal on piisavalt võimu, võib muutuseks kasutada ka sunni meetodit. (Kotter, Schlesinger 1979, Senior: 1997: 222 kaudu). Selline strateegia võib tulla kõne alla juhul, kui ohus on organisatsiooni eksistents, ent kaasava ja avatud organisatsiooni puhul, mis soovib ellu viija eesmärgi, mis on suunatud koostööle, peaks muutuse elluviimisel

autoritaarsete võtete asemel muutustele vastuseisu vähendama läbi osalemise ja kaasamise soodustamise.

ERMis on võimalik märgata, et vastuvõtjad on veel passiivsed, seega on juhtide ja eesvedajate rolliks luua *win-win* situatsioon, mis põhineb avatud kommunikatsioonil. Kommunikatsiooni ja dialoogi tekitamise roll juhtide poolt on muutuste puhul keskse tähendusega, sest see aitab jõuda võimalike vastureaktsioonide põhjusteni ja näidata muutusest saadavat kasu, mis on eelduseks, et vastuvõtjad hakkaksid tunnetama muutuse mõju oma tööle ning neis tekiks soov sellega kaasa minna. Võimalike konfliktide tekkimine muutuste puhul on väga tõenäoline, kui muutus on organisatsiooni jaoks radikaalne. Et muselooliline muutus seda on, siis näeme, et hetkel veel ei ole muutus jõudnud ühtse visioonina strateegidest elluviijatenigi, rääkimata vastuvõtjatest. Kuna muutus mõjutab organisatsiooni seniseid tõekspidamisi ja väärtusi, on täheldatav kultuurilise konflikti tõenäosus, milleks valmisolekuks peaksid juhid juba praegu mõtlema läbi strateegia, kuidas konfliktid ära tunda, neid maandada ja lahendada. Connori (2003) erinevate muutuste juhtimise strateegiate puhul oleks sel juhul kohane valida hoiakute strateegia, mille puhul tuleb tegevuste muutmiseks eelkõige muuta inimeste hoiakuid, mille puhul tuleb suunata tähelepanu nii indiviidile kui grupile. Cartwright ütleb aga, et indiviidide muutmine ei ole võimalik, kui suunata tegevused üksikisikutele. Selleks et muuta indiviidi hoiakuid ja soodustada nende käitumist soovitud suunas, tuleb muuta gruppi (Cartwright 1951, McLennan 1986 kaudu).

Praeguses faasis pole väga selgelt välja tulnud suuri konflikte, ent sellegi poolest peaksid muutuste elluviijad neiks valmistuma ning töötama välja plaani, kuidas hoiakulisi vastuolusid vähendada läbi gruppide muutmise. Cartwrighti järgi on gruppide kaudu indiviidide hoiakute muutmine võimalik juhul, kui grupi liikmed, ehk siis muutuste vastuvõtjad jagavad muutuse vajalikkusest ühtset arusaama; neil on olemas info muutuste vajalikkusest, plaanidest ja tagajärgedest ning grupis tekkivad pinged on maandatud muutust piirates. Siin jõuame taas kommunikatsiooni olulisuseni, mis lähtub strateegide edastatud visiooni piisavast selgitamisest muutuste sisu ja tagajärgede kohta.

### **6.1.5 Millised on ERMi ja Kumu erinevused ja sarnasused uue majaga seotud muutuste elluviimisel?**

ERMi muutuste analüüsimisel pidasin vajalikuks tuua täiendava andmeallikana sisse Kumu muutuse refleksiooni läbi Marika Valguga ja Maarja Võrguga tehtud intervjuude, Marika Valk oli Eesti Kunstimuuseumi peadirektorina Kumu ehitamise initsiaator ja organisatsiooniliste muutuste strateeg ning Maarja Võrk sisemise- ja välise kommunikatsiooni eest vastutav. Et Kumu ja ERMi uue maja ehituse vajalikkus sõnastati Riigikogu poolt samaaegselt, algasid sellest etapist ka muuseumide tegevused uue maja tulekuks ettevalmistumiseks. Poliitiliste otsuste tulemusena alustati Kumu ehitust varem ning tänaseks on maja juba 4 aastat töötanud. Lähtuvalt intervjuudest saab välja tuua peamised sarnasused Kumu ja ERMi vahel, milleks on eelkõige juhi rollide sarnane tajumine. Nii Marika Valk kui Krista Aru peavad enda rollidena kõige olulisemaks peamiste arengusuundade selgitamist ja inimeste positiivse suhtumise soodustamist muutuste osas. Erinevusena saab aga välja tuua Marika Valgu kategoorilise otsuse taandada ennast ehitustegevusest, kus erinevalt temast on Krista Aru roll olnud palju tugevam. Kui Kumu kaasas oluliste otsuste langetamiseks asutuse väliseid eksperte, siis ERM lähtub eelkõige organisatsioonisisestest teadmusest, öeldes, et ERM teab ise kõige paremini, milline on tema vastutus ja kuidas peaks olema maja üles ehitatud ja näitused planeeritud. Kumu puhul tõid nii Marika Valk kui Maarja Võrk rohkem välja organisatsioonisiseseid konflikte ja erimeelsusi, mida ERMi töötajatega tehtud intervjuudest nii selgelt välja ei tulnud. Samas ütles Marika Valk, et tõelised raskused tulevad siis, kui algab ehitusetapp, mis viitab sellele, et praegu on ERMi jaoks muutus veel kauge ning inimesed ei tunneta selle mõju otseselt oma tööle. Kui Valk tõi välja, et ta teadlikult markeeris ja pühitses väikseid töövõite mõttega, et edusammud annavad inimestele kindlustunde, et ollakse õigel teel ja asjad arenevad positiivses suunas, siis Aru ja ERMi töötajatega tehtud intervjuudest ei tulnud väikeste muutuste etappide läbimise kinnistamine välja. Ka Kotter (1996) toob vahevõitude tähistamise välja kui ühe olulise faktori, mis on eelduseks muutuste edukaks läbiviimiseks, öeldes, et nähtavate muutuste edukust tuleb tõendada, et aidata kaasa inimeste motiveeritusele (Kotter 1996, Anderson 2010: 80 kaudu).

Oluline erinevus Kumu ja ERMi puhul tuleb välja muutuse iseloomus. Kui ERMi puhul oli Kumu loomisel määravaks keskkonna muutus, siis ERM soovib uue majaga koos läbi viia

radikaalset muutust museoloogiliselt, mis toob kaasa lisaraskused inimeste ettevalmistamiseks. Kumu puhul määratleti muutust avaramate ruumide ja funktsionaalse museoloogilise muutusena, kus muuseumile lisandusid hariduslikud rollid ja muud professionaalse organisatsiooniga seotud funktsioonid. Museoloogilisse muutusesse on Kumu läinud hiljem pärast maja valmimist, mille puhul saab välja tuua van Menschi järgi muutumist eelõige vaba-aja keskuseks, mitte niivõrd ühiskonda siduvaks ja kaasvaks. Näitena võib siin tuua Kumu ööd, PÖFFi festivali, erinevaid etendusi ja kontserte, muuseumi orienteerumismängu Kumumine. Seega saab öelda, et muutuse ulatus on ERMi puhul Kumuga võrreldes sõnastatud suuremana. Kui Kumu puhul oli muutuseks eelõige uue maja ehitamine ja ruumide avardumine, siis ERM soovib sellega koos tuua sisse veel ühe muutuse, milleks on museoloogiline muutus. Kui muutuse ulatus on ERMi ja Kumu puhul erinev, Kumul pigem evolutsiooniline ja ERMil radikaalne, siis muutuste juhtimine ERMi ja Kumu puhul on võrreldavad nii nagu oleksid võrreldavad ükskõik millise teise organisatsiooni ja ERMi muutuste juhtimisstrateegiad, sest sõltumata organisatsioonist peavad juhid välja kandma Kotteri sõnastatud (Kotter 1996, Anderson 2010 kaudu) kriitilised rollid, millest oli põhjalikumalt juttu töö teooria osas.

Sisemise kommunikatsiooni juhtimisel lähtuvad nii ERM kui Kumu sarnastest tõekspidamistest, kus nähakse vajadust suurendada pideva infovoos abil inimeste teadlikkust eesmärkidest ning luua seeläbi ühtsustunnet organisatsiooni erinevate osade vahel. Oluline erinevus tuleb aga välja väliskommunikatsioonis. Kui Kumu puhul teadvustati, et pidev pildisolek ja muuseumi vajalikkuse näitamine aitab muutuste õnnestumisele kaasa, siis ERM on võtnud teise hoiaku mitte rääkides asjadest, mis pole veel lõpuni kindlad. Valk ignoreeris raha puudumise asjaolu ning tegutses proaktiivselt kommunikatsioonijuhi kaasabil meediasuhtlusega, et seeläbi avaldada survet rahastuse üle otsustavatele poliitikutele. Valguga tehtud intervjuust lähtuv põhisoovitus ERMile oli, et Krista Aru peaks ennast taandama ehituslike küsimuste lahendamisest ning suunama kogu oma ressursi inimeste ettevalmistamiseks suureks muutuseks. Lisaks peab ERM muutuma ka nähtavamaks meedias, mis aitab kaasa muuseumi tuntuse tõusule, mis on täna nõrk ja ei soodusta kuidagi külastajate arvu kasvu maja avades.

Eelpool tulenevast saab öelda, et muutuste sisu ja ulatus on ERMi ja Kumu puhul erinevad, ent sarnased on juhtide rollid.



### 6.1.6 Millised on peamised asjaolud, mis võivad muutust takistada?

Muutuste analüüsimisel lähtusin Nadler-Tushmani kongruentsi mudelist, mis on mõjutatud nii organisatsiooni välisest kui sisemisest keskkonnast. Kui ühes muutuse komponendis: keskkonnas, strateegias, ülesandes, indiviidi tasandil, informaales või formaales organisatsioonis tekib tühimik ehk probleem, laieneb see automaatselt teistele osadele, pärssides kogu muutuse edukat elluviimist. Mida suurem on erinevate osade omavaheline sobivus, seda tõenäolisemalt muutus realiseerub (Nadler, Tushman 1983, Andreson 2010: 68 kaudu).

Lähtuvalt analüüsist saab välja tuua, et kõige suuremat rolli muutuse elluviimisel omavad **ressursid**. Kui uue maja valmimiseks raha ei eraldata, on see kõige otsesem mõjur, mille tõttu jäävad tõenäoliselt seisma kõik algatatud muutused: nii uue maja ehitus, museoloogiline muutus, näituste ettevalmitus ning digiteerimine, lisaks mõjutab see organisatsiooni tavapärase kulude katmist, millesse on juba arvestatud sisse uue maja ehitamisega seotud ressursid.

**Juhtidel** on kõige suurem mõju muutuste algatajana ja visiooni edasiviijana, seega saab strateegia puhul samuti välja tuua olulisi kriitilisi faktoreid, mis mõjutavad vastuvõtjate kaasatulekut. Kuna muutuse **visioon** ei ole veel täielikult jõudnud eestvedajateni, ei saa kaasa tulla ka ülejäänud organisatsioon, mis tähendab jätkuvat ülesannete ja töökoormuse kasvu strateegide jaoks. **Sisekommunikatsioonis** on peamiseks takistuseks organisatsiooni erinevate üksuste eraldatus ning ajaloost tulenev negatiivne mõju, kus pikka aega ei ole sisekommunikatsioonimudel erinevate organisatsiooni üksuste vahel töötanud ning organisatsioonis on tekkinud info omamisel grupiline eristuvus. Juhtidele lähemal olevad inimesed omavad rohkem infot muutuste kohta, alumised tasandid vähem. Uue maja ehituslikud probleemid on laienenud **informaalsele tasandile**, kus maja ruumide paigutuse läbimõtlemine ja töötajate kaasamine tekitas erimeelsusi erinevate gruppide vahel. **Indiviidi tasandil** on suurimaks probleemiks tööülesannet paljususest tekkinud ebaefektiivsus ja stress, mis mõjutab omakorda informaalesid suhteid indiviidide ja gruppide vahel. **Formaalse organisatsiooniga** seotud struktuurimuutused on algatatud seoses omakultuuride osakonna loomisega, mis on organisatsioonile peale pandud kohustusena töötajate jaoks ebamääraste eesmärkidega ning hetkel ei tajuta, kuidas see hakkab mõjutama kogu organisatsiooni ja kõikide töötajate tööülesandeid. Ei teadvustata ka kasu, mida omakultuuride osakonna loomine ERMile annab, mis toob kaasa vähese

kaasatuse ja umbusu selle toimimisse. Muutuse **väljundina** saab organisatsiooni puhul välja tuua, et museoloogilist muutust ei tajuta hetkel suure muutusena. Vastuvõtjate jaoks seostub uus maja pigem ruumilise avardamise kui muuseumi ühiskondliku rolli muutusena. Grupiliselt eristuvad selgelt strateegid, eestvedajad ja vastuvõtjad, kelle kaasatus muutusesse on erineval tasandil. Juhid on muutuse ülessulatamisfaasi enda jaoks läbinud, eestvedajad seda läbimas ning vastuvõtjad alles jõudmas arusaamiseni, mida tegelikult museoloogiline muutus ERMi ja nende igapäevase töö jaoks tähendama hakkavad. Indiviidi tasandil väljenduvad muutused hirmudena, mille puhul on suurimaks kartuseks, et uut maja ei tulegi, sest raha ei pruugita EL-st saada. Teiseks oluliseks kartuseks on vastutuse mitteväljakandmine uue maja sisuga täitmisel, mida vabandatakse samuti ressursside (aja ja raha) puudumisega.

Seega saab öelda, et kõikides komponentides esineb olulisi probleeme, mis mõjutavad kogu muutuse mudelit, ent kõige suuremat kaalu omab ressursside olemasolu. Teisena juhtimine, milles suurim roll täita strateegidel, kes peaksid järgmises etapis kogu tähelepanu suunama visiooni selgitamisele, et kiireneks eestvedajate initsiatiiv vastuvõtjate kaasamiseks.

## 6.2 Hüpoteeside kontroll

- **ERMi uue maja ehitamine on organisatsiooni jaoks radikaalne muutus** - leidis tõestust, ent muutuse vastuvõtjad ei tunneta veel muutuse radikaalset iseloomu, sest pole visiooni omaks võtnud.
- **Keskne roll muutuste elluviimisel lasub juhtidel** - leidis tõestust, ent tuleb kaasata järgmisi astmeid, sest juhid üksi ei kannu muutust lõpuni välja.
- **Muutused tekitavad segadust, konflikte ja vastutuse hajumist** - leidis osaliselt tõestust. Suurim muutus on veel ülessulatamise faasis, kus konfliktid ja vastuolud pole veel tugevalt täheldatavad, sest visioon pole jõudnud vastuvõtjateni. Konfliktid võivad järjest rohkem esile kerkida siis, kui visioon jõuab organisatsiooni tipust kaugemale ning vastuvõtjad näevad selles vastandumist senistele tõekspidamistele ega näe enda jaoks kasu muutusest.

- **ERMi uue maja valmimisega soetud organisatsioonilised muutused on sarnased Eesti Kunstimuuseumi Kumu hoone rajamisele** - leidis osaliselt tõestust. Juhtimislikult on muutuse protsess sarnane, ent muutuse sisu ja ulatuse osas mitte.
- **Koos uue majaga on ERM liikumas van Menschi kolmandasse museoloogilise revolutsiooni ajajärku** - leidis tõestust, ent muutus on veel ülessulatamise faasis.

### 6.3 Meetodi kriitika, soovitud edasisteks uurimusteks

Käesoleva magistritöö peamine uurimismeetod on kvalitatiivne süvaintervjuu, mille kasutamine on õigustatud uurimuse kõige varajasemas staadiumis, et määratleda peamised probleemid ja teemad edasisteks täiendavateks uuringuteks. Kvalitatiivanalüüs ei pretendeeri seega usaldusväärsele, mis võimaldaks uuringu tulemusi laiendada kõikidele ERMi töötajatele. ERMi huvi oli uuringut alustades teada saada, kuidas tunnetavad organisatsiooni muutust just alumiste astmete töötajad ning seega muutus oluliselt uuringu esialgselt planeeritud valim. Lähtusin tööd alustades eelduslikust teleoloogilisest teooriast (Poole'i et al 2000), kus muutust vaadeldakse läbi eesmärgini jõudmise, mille puhul on oluline just strateegide ja eestvedajate roll. Kvalitatiivne intervjuu ainult strateegidega oleks võimaldanud minna süvitsi juhtide uurimisega, ent kuna eesmärk oli käesoleva uuringu raames võimaldada ERMile ka praktilist kasu, laiendasin valimit haarates ka vastuvõtjaid. Siinkohal pean vajalikuks rõhutada, et neid tulemusi ei tohi kindlasti laiendada kogu organisatsioonile. Intervjuud ja probleemipüstitused annavad esialgse sissevaate organisatsiooni muutuse keerukasse protsessi ning näitavad juhtidele kätte teravamalt esile tulnud küsimused ja peidetud hirmud, mille esinemist üle organisatsiooni tuleks uurida lähemalt, kasutades teisi analüüsimeetodeid. Siinkohal oleks sobiv edasi minna kvantitatiivse küsimustikuga, mis kataks ära kõik töötajad. Käesolev andmestik oleks abiks uurimisküsimuste täpsemaks sõnastamiseks, et ei peaks piirduma väga üldsõnaliste küsimustega, mis ei pruugi anda organisatsioonile soovitud sügavamat vaadet. Kuna kvalitatiivmeetodit kasutatakse koos teiste meetoditega, soovisin diskursusanalüüsi sisse tuues vähendada kvalitatiivanalüüsi nõrkusi, mis lähtuvad eelkõige uurija subjektiivsusest vastuste tõlgendamisel ning respondentide vastumeelsusest rääkida tõtt ja olla avatud. (Roulston 2010: 55) on lisaks nendele meetodi nõrkustele välja toonud ka uurija eelnevad tõekspidamised, mis võivad interpretatsiooni kallutada ning vastajate käitumisviisi ennustamatuse edasiste strateegiate valikuks.

Plaanisin uuringu algfaasis kõrvutada intervjuu vastuseid juhtidelt sissepoole suunatud sõnumeid analüüsid, et vaadelda eelkõige kultuurimuutuse kujundamist juhtide poolt läbi sümbolite, lugude ja metafooride, ent paraku ei olnud tehniliselt võimalik sisemisi tekste analüüsida. Selleks võtsin kõrvale diskursusanalüüsi, mille valimiks oli ERMi ajaleht Värat, kus vaatasin muutusediskursuse võimalikku erinevust töötajate vastustest. Kokkuvõtvalt võib öelda, et selle meetodi kasutamine oli õigustatud, sest ilmnis ERMi muutuste visiooni jõulisem ja selgem esitus, mis annab võimaluse järeldada, et ERMi juhid võivad ja saavad oma avalikkusele suunatud ajalehte kasutada ka sisekommunikatsiooni vahendina oluliste sõnumite võimendamiseks. Diskursusanalüüsile oleks olnud otstarbekas kasutada lisaks ka vaatlust mõnel töökoosolekul, kus oli teemaks uue maja muutusega seotud küsimus, kuid paraku ei olnud seda võimalik teha organisatsiooni tahtest tulenevalt. Sellegi poolest usun, et tehtud intervjuud, mida on märkimisväärses koguses, on piisavalt mahukas ja informatiivne allikas, mille põhjal on võimalik uurida veel täiendavaid küsimusi, kas siis muutuste kohta või mõne muu ERMiga seotud uurimisvaldkonna jaoks, kus on oluline sisse tuua ka refleksioon töötajatelt.

## 6.4 Soovitused ja ettepanekud

Järgnevalt toon lähtuvalt teooriast ja intervjuude tulemustest välja omapoolsed soovitused, mis võimaldaksid eelnimetatud tühimike leevendamist ja soodustaksid muutuse komponentide omavahelist sobivust.

**Keskkond:** Nähtavuse suurendamine. Riskianalüüs nii füüsilises kui sotsiaalse keskkonna ohtude ja võimaluste kohta. Koostöö Tartu linna ja turismifirmadega. Logistika korraldamine Raadile. Tallinna-suunaline turundus. Koostöö ja kogemuste vahetamine teiste muuseumidega, mis on juba museoloogilisse muutusesse läinud.

**Ajalugu:** Kasu näitamine, miks tuleb liikuda etnograafia muuseumist kaasvaks ja siduvaks ning elamust pakkuvaks. Seletada, kuidas see etnograafiamuuseumi traditsioonilisest lähenemisest erineb.

**Ressursid:** ELi ja Eesti riigi suunaline *lobby*. Sõltuvuse vähendamine riigieelarvest läbi projektipõhiste toetuste. Koostöö suurendamine äriorganisatsioonidega. Omatulu kasvatamine lisanduvate programmide, toodete, väljaannete, kogude tutvustamise ja väljapakkumise kaudu.

**Visioon:** Visiooni pidev ülerääkimine ja selgitamine kõikidel tasanditel. Visiooni lihtsustamine ühe selge eesmärgi järgi joondumiseks või olemasolevas visioonis prioriteetide määratlemine.

**Juhid:** Eestvedajate koalitsiooni laiendamine. Lugude jutustamine, metafooride kastumine uute väärtuste kinnistamiseks. Visiooni pidev ülerääkimine. Tasusüsteemi loomine muutuste elluvijate motiveerimiseks (kasvõi sümboolne tunnustamine kui rahalisi ressursse pole). Strateegide puhul organisatoorsete ülesannete delegeerimine. Täpse muutuste aja- ja tööplani koostamine ja kommunikeerimine.

**Kaasamine:** Suurendada kaasamist nii sees- kui väljaspool organisatsiooni. Vastuvõtjate kaasamine muutuste eestvedajate gruppi, publiku kaasamise soodustamine muuseumi sisulisse töösse.

**Sisekommunikatsioon:** Dialoogi soodustamine muutuste strateegide, elluvijate ja vastuvõtjate vahel läbi töökoosolekute ja vahetu suhtluse. Otsuste tausta ja mõju selgitamine.

**Muutuse ülesanded:** Uue maja visiooni selgitamine ja ehituslike ülesannete delegeerimine. Museoloogilise muutuse visiooni üle otsustamine: kas kaasav, siduv või elamust pakkuv, kus on tasakaal meelelahutuslikkuse ja teaduskeskuse vahel? Püsinäituse ettevalmistustes ühiskonna ja publiku ootuste selgitamine ja kaasamine. Olemasolevate digikogude nähtavuse ja leitavuse suurendamine. Seniste muutuste edusammude näitamine ja tähistamine, eesmärkide vahehindamiste tegemine.

**Indiviid:** Avatud suhtluse soodustamine hirmude väljaütlemiseks. Tööülesannete delegeerimine juhtidelt vastuvõtjatele. Tegevuste prioritseerimine stressi vähendamiseks.

**Formaalne organisatsioon:** Tuua välja aspektid, mis näitavad omakultuuride osakonna seotust ERMi tegevusega, näidata kasu, mida ERM ja iga töötaja sellest saab. Muutuste toetuseks tasude süsteemi loomine (sümboolne tunnustamine kui raha pole)

**Informaalne organisatsioon:** Ettevalmistus potentsiaalseks sisekliima halvenemiseks ja konfliktide tekkeks. Ühisüritustega organisatsiooni erinevate üksuste vahelise barjääri vähendamiseks, silmas pidada erinevate tasandite paratamatut muutustesse tulekut erineval ajal. Tegeleda teadlikult kõige madalama astme töötajatega, kelleni info kõige hiljem jõuab.

**Väljund:** Vahehindamised, seniste muutuste analüüs, tehtud muutuste kinnistamine, väikeste võitude tähistamine, edumeelsete gruppide sidumine mahajäänud gruppidega, autoriteetide kaasamine gruppide kaasatõmbamisel, isikliku turvatunde kindlustamine, uute huvitavate väljakutsete pakkumine, positiivne tagasiside.

## 7. Kokkuvõte

Magistritöö uurimisobjektiks on Eesti Rahva Muuseum (ERM), mis tähistas 2009. aastal oma 100. juubelit. Kogu oma eelneva ajaloo jooksul on ERM püüdnud ehitada oma maja. Viimane uue hoone ehitamise aktsioon käivitus intensiivselt 2006. aasta alguses, kui kuulutati välja arhitektuurikonkursi võidutöö, milleks osutus Memory Field. Samal aastal vahetus ka ERMi juht, kes hakkas eest vedama maja ehitusega seotud muutusi organisatsioonis. Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on ERMi muutused, mida käsitletakse töös organisatsioonisiseste muutumisprotsessidena. Muutuse uurimisobjektiks olid ERMi töötajad, kelle kaudu soovisin jõuda arusaamiseni, kuidas tunnetavad töötajad muutusi, milliseid muutusi peavad nad kõige olulisemaks, kuidas muutusi juhitakse ning millised mõjurid takistavad muutuste elluviimist. Peamisteks uurimisküsimustena on töös käsitletud järgmised teemad: millised muutused hetkel ERMi mõjutavad ja mis faasis need on; kuidas mõistetakse organisatsioonis muutuste eesmärke; millisel organisatsiooni grupil on kriitiline tähtsus muutuste elluviimisel; millised on muutustes organisatsiooniliikmete rollid; millised on ERMi ja Eesti Kunstimuuseumi (EKM) Kumu uue maja ehitusega seotud muutuste erinevused ja sarnasused ning millised on peamised mõjurid, mis võivad muutuste elluviimist takistada.

ERMi muutuse analüüsimist alustasin ülevaatega organisatsioonist, mille alusel määratlesin peamised muutused, et valida välja teoreetilised lähtekohad. ERMi kui uurimisobjekti kirjeldamisel tõstatusid peamiste muutustena uue maja ehitus ning museoloogiline muutus, millega paralleelselt on toimumas kogude digiteerimine ning uute püsinäituste ettevalmistamine. Töö teoreetilises osas piiritlesin teoreetilised lähtekohad, mille alusel muutust uurima hakkasin. Lähtuvalt ERMi eesmärkidest oli peamiseks teooriaks muutuse käsitlemisel teleoloogiline teooria, mille puhul muutuse protsessi määrab lõppeesmärk. Lisaks dialektiline teooria, kus muutuse keskmes on organisatsioonisiseseid vastuolud ja konfliktid, mis tekivad uue ja vana käitumisviisi vastandumisest; süsteemiteooria, kus muutust mõjutavad organisatsiooni sisemine ja väline keskkond ning sümboolne-interpretatiivne teooria, mille peamiseks uurimissuunaks on juhtide poolt loodud metafoorid ja sümbolid, mis muudavad organisatsiooni läbi kultuurimuutuse.

Muutuse uurimise aluseks võtsin Lewini (1951) muutuse mudeli ning selle hilisema täiustatud muutuse mudeli, mille autoriteks on Nadler ja Tushman (1983). Uurimismeetodina on kasutatud kvalitatiivset süvaintervjuud ERMi töötajatega ning

ekspertintervjuud EKMi kunagise peadirektori Marika Valgu ning kommunikatsioonijuhi Maarja Võrguga. Ekspertintervjuude kaudu soovisin teada saada, kas Kumu ja ERMi muutused seoses uue majaga on võrreldavad.

ERMi töötajatega tehtud intervjuude valimisse kuulusid töötajad erinevatelt organisatsioonilt tasanditelt, et tekiks võimalus võrrelda, kuidas tajuvad muutust juhid, eestvedajad ning muutuste vastuvõtjad. Kokku intervjuueerisin 14 ERMi töötajat. Intervjuude transkriptsioonid on ära toodud töö lisas. Lisaks semistruktureeritud süvaintervjuule kasutasin täiendava uurimismeetodina diskursusanalüüsi, mille kaudu vaatlesin, kas ja kuidas erinevad ERMi avalikud väljaütlemised töötajate vastustest. Diskursusanalüüsi valimisse kuulusid kõik ERMi ajalehe Värat numbrid, kus analüüsiühikuks oli juhtkiri ning analüüsiartikkel juhtkirja kõrval.

Peamiste järeldestena saab intervjuude ja artiklialalüüsile tuginedes öelda, et uue maja ehitus koos museoloogilise muutusega on ERMi jaoks radikaalne muutus, mis mõjutab organisatsiooni seniseid tõekspidamisi ja toimimist. See muutus on hetkel veel Lewini (1951) mõistes ülessulatamise faasis, mille peamine eesmärk on muutuse visiooni edasiandmine ja töötajate ettevalmistamine muutuseks. Et muutus algab tippjuhtidest, on ERMi puhul kriitilise tähtsusega see, kuidas tippjuht suudab kaasata teda toetava koalitsiooni, et muutus jõuaks vastuvõtjateni, kelle jaoks täna seostub ERMi maja ehitus eelkõige ruumiliste võimaluste avarumisega, mitte museoloogilise muutusena, kus ERM peaks van Menschi (2003) museoloogia teooria järgi liikuma kolmandasse revolutsiooni, milles muuseumid on kogukonda siduvad, ühiskonda kaasavad ja elamust pakkuvad keskkonnad. Võrrelduna Kumuga on ERMi muutus radikaalsem, sest Kumu puhul oli tegemist pigem evolutsioonilise ruumi avarumisega seotud muutusega, mitte revolutsioonilise muutusega nagu ERMi puhul. Sarnane on aga muutuse juhtimise protsess, kus keskset rolli mängib juhi oskus visiooni edasi anda ja töötajaid innustada. ERMi muutuste elluviimist mõjutab Nadler-Tushmani (1983) järgi kõige enam ressursside komponent, sest käesoleva aasta sügisel teeb Euroopa Komisjoni otsuse ERMi ehituse finantseerimise osas. Kui otsus on negatiivne, jäävad muutused seisma. Diskussiooni osa lõpus olen välja toonud peamised soovitusel ERMi muutuste edukusele kaasaaitamiseks, kus peamine rõhk on suunatud visiooni kommunikeerimisele, töötajate kaasamisele ning toimunud muutuste kinnistamisele.

Käesolev magistr töö omab ka praktilist väärtust ERMi jaoks, et anda võimalus näha peidetud probleeme ning saada tagasisidet töötajatelt seniste muutuste juhtimise kohta. Et magistr töö eesmärk oli organisatsiooni muutuste tunnetamisest saada ülevaade töötajate

vastuste põhjal, siis siit on edasi võimalik organisatsiooni muutust uurida detailsemalt lähtuvalt peamiste probleemkohtade kaardistamisest. Kvalitatiivse uurimusena on käesolev magistritöö käsitletav eelkõige ülevaatenähtena organisatsiooni muutuste protsessist. Selleks, et teha muutuste kohta järeldusi, mida on võimalik laiendada kogu organisatsioonile, oleks siit edasi vajalik minna kvantitatiivsete uurimismeetoditega, mis on keskendunud kitsamatele probleemidele. Magistriöö käigus tehtud intervjuud annavad võimaluse edasiste uurimuste piiritlemiseks.

Magistriöö kokkuvõtteks tuleb tõdeda, et organisatsiooni muutuste juhtimise teoreetilised lähtekohad ja praktikute soovitusel on rakendatavad kõikidele organisatsioonidele sõltumata nende tegevusvaldkonnast ja sektorist. Seega võib sarnaste teoreetiliste lähtekohtade ja meetodi abil uurida edasi ükskõik millist organisatsiooni või lugeda praktikuna soovitusi, milliseid vigu tuleks muutuste puhul vältida ning millist käitumist soodustada.



## 8. Abstract

The object of research of this Master's thesis is the Estonian National Museum (ENM) that celebrated its 100<sup>th</sup> anniversary in the year 2009. During its entire history ENM has tried to build its own building. The latest action for building a new house started intensely at the beginning of the year 2006 when the winner of the architectural competition was announced, which was a work with the title Memory Field. The same year, the head of ENM also changed and the new head took lead on organisational changes related to the new building. The object of research of this Master's thesis is the changes in ENM, which are considered in this paper as processes of change inside the organisation. The object of research of the changes is the employees of ENM who were used to reach an understanding of how employees perceive the changes, which changes they consider to be the most important, how are the changes managed and which factors hinder realising the changes. The following topics are covered in this thesis as the main research questions: which changes are influencing ENM at the moment and in which phase they are; how are the aims of the changes understood in the organisation; which group of the organisation is of critical importance for realising the changes; what are the roles of the members of the organisation in the changes; what are the differences and similarities related to the construction of the new building of ENM and Kumu and which are the main factors, which may hinder realising the changes.

I started analysing the changes in ENM with an overview of the organisation, which I used as a basis for determining the main changes in order to select the theoretical bases. While describing ENM as an object of research the main changes discovered were construction of the new building and the museological change, which occur simultaneously with digitalisation of the collections and preparation of the new permanent exhibitions. In the theoretical part of the thesis I defined the theoretical basis, which I would use as a basis for researching the changes. Due to the aims of ENM, the main theory for considering the changes was the teleological theory in the case of which the process of change is defined by the final aim. In addition to that I used the dialectical theory where the focus of the changes is on disagreement and conflict in the organisation, which arise from the contradiction between the new and old behaviour; system theory where the changes are influenced by the internal and external environment of the organisation and the symbolic-

interpretive theory where the main object of study are the metaphors and symbols created by managers, which change the organisation through cultural change.

I studied the changes on the basis of the model of change of Lewin (1951) and its improved model of change the authors of which are Nadler and Tushman (1983). As a method of study I used the qualitative interview with the employees of ENM and expert interview with the former general director of Estonian Art Museum Marika Valk and the communication manager Maarja Võrk. Through the expert interviews I wanted to find out if the changes of Kumu and ENM in relation to the new building are comparable.

The sample of the interviews conducted with the employees of ENM included employees of different levels of the organisation in order to create a possibility for comparing how the changes are perceived by managers, leaders and recipients of the changes. In total, I interviewed 14 employees of ENM. The transcripts of the interviews are set forth in the annex to the thesis. In addition to the semi-structured interview, I used discourse analysis as an additional method of study to observe if and how the public statements of ENM differ from the responses of the employees. The sample of the discourse analysis included all issues of ENM newspaper *Värat*, where the unit of analysis was the editorial and the analysis article next to the editorial.

The main conclusions on the basis of the interviews and article analysis are that the construction of the new building together with museological changes is a radical change for ENM, which influences current convictions and functioning of the organisation. This change is currently still in the unfreezing phase according to Lewin (1951), the main aim of which is to communicate the vision of changes and prepare the employees for the changes. Due to the fact that the changes start from the top managers, in the case of ENM it is of critical importance how the top managers are able to take in a supportive coalition so that the change would reach the recipients for whom the construction of the new building of ENM is today first and foremost related to expansion of the possibilities as to space of the facilities and not museological change where ENM should be moving to the third revolution according to the museology theory of van Mensch (2003), in which the museums are environments, which bind communities, involve the society and offer experiences. As compared to Kumu, the changes in ENM are more radical because the change in Kumu was rather an evolutionary expansion of room and not a revolutionary change as in the case of ERM. However, the process of managing the change is similar, the central role being played by the skill of the manager to communicate the vision and inspire the employees. According to Nadler-Tushman (1983), the realisation of the changes in

ENM is influenced the most by the component of resources because in autumn of this year the European Union will make the decision regarding financing the construction of ENM. Should the decision be negative, the changes will stop. At the end of the discussion part, I have set forth the main recommendations for facilitating success of the changes in ENM, the main emphasis being aimed at communicating the vision, involving the employees and refreezing the changes that have already occurred.

I sincerely hope that this Master's thesis has a practical value for ENM in order to provide an opportunity to see hidden problems and receive feedback from the employees regarding management of the changes made so far. Due to the fact that the aim of the Master's thesis was to obtain an overview of the perception of the changes in an organisation on the basis of the responses of the employees, this could be used as a basis for studying the changes in the organisation in more detail, as the main problem areas are charted. As a qualitative study, this Master's thesis can be first and foremost considered as first view to the process of organisational changes. In order to make conclusions regarding changes, which could be extended to the entire organisation, further quantitative studies focusing on narrower problems would be needed. The interviews conducted during the research for this Master's thesis provide a possibility for defining further studies.

In summary, it could be said that the theoretical bases for the organisational change management and the recommendations of the experts are applicable for all organisations regardless of their area of activity and sector. Thus, similar theoretical bases and method can be used for further studying any organisation.

## 9. Kasutatud kirjandus

1. Aljas, A (2009). Tänapäev ja homme Eesti Rahva Muuseum. *Värat* märts.
2. Aljas, A. (2009). Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat. P. Õunapuu (toim). Tasakaal ja dialoog. Tartu. 410-423.
3. Aljas, A. (2010). *Eesti Rahva Muuseum 2009. aastal* – Eesti Rahva Muuseumi Aastaraamat nr 53. (toim. Pille Runnel) (ilmumas)
4. Anderson, D. (2010). *Organization Development. The Process of Leading Organizational Change*. London: Sage
5. Aru, K (2006). Palju vastuseta küsimusi. *Postimees*, 10. märts, URL (kasutatud august 2010) [http://tartu.postimees.ee/130306/tartu\\_postimees/arvamus/194457.php](http://tartu.postimees.ee/130306/tartu_postimees/arvamus/194457.php)
6. Aru, K (2009). *Eesti Rahva Muuseumi aastaraamat 52*. P. Runnel (toim). Eesti Rahva Muuseumi sajanda tegevusaasta täitumisel. Tartu. 9-10
7. Aru, K. (2007). ERMi uus maja võtab kuju arhitektide ja muuseumi koostöös. *Värat* oktoober.
8. Aru, K. (2008). Muuseumihoone eelprojekti esitlus on 7. novembril. *Värat* november.
9. Aru, K. (2009). *Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat*. P. Õunapuu (toim). Hea lugeja. Tartu. 6-7.
10. Carbonell, B.M. (2004). *Museum Studies. An Anthology of Contexts*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
11. Carnall, C (1995). *Managing Change in Organizations*. Second Edition. London: Prentice Hall.
12. Connor, P & Lake, L & Stackman, R (2003). *Managing Organizational Change*. Third Edition. London: Praeger.
13. D'Aprix, R (1996). *Communicating for Change. Connecting the Workplace with Marketplace*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
14. ERMi arengukava. URL (kasutatud august 2010) <http://www.erm.ee/?lang=EST&node=905>
15. ERMi kodulehekülge, ERMi uus maja, URL (kasutatud mai 2010) <http://www.erm.ee/?lang=EST&node=64>

16. ERMi põhimäärus. URL (kasutatud august 2010)  
<http://www.erm.ee/?lang=EST&node=1433>
17. Fairclough, N (1989). *Language and Power*. London: Longman.
18. Hallas-Murula, K (2006). Võidutöö tekitab masendust. *Postimees*, 17.september, URL (kasutatud august 2010)  
[http://www.postimees.ee/180106/tartu\\_postimees/arvamus/188991.php](http://www.postimees.ee/180106/tartu_postimees/arvamus/188991.php)
19. Hallencreuts, J. (2010). *Perspectives of Organizational Change*. Ettekanne. SEB juhtide infopäev. Tallinn, 18. mai
20. Hatch, M J (1997). *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
21. Huber, G & Glick, W (1995). *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford: Oxford University Press.
22. ICOM kodulehekül, URL (kasutatud mai 2010)  
[http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)
23. Jørgensen, M & Phillips L (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: Sage.
24. Kõuts-Klemm, R. (2007) *Inimeseta teooria: Sissejuhatus Niklas Luhmanni aotopoieetilistesse sotsiaalsetesse süsteemidesse*. Akadeemia, 2007: 11.
25. Niitra, N. (2010). Miljardikroonine ERMi hoone ootab euroliisku. *Postimees*, 30.juuli, URL (kasutatud august 2010) <http://www.postimees.ee/?id=293656>
26. Poole, M & Van de Ven, A & Dooley, K & Holmes, M.(2000). *Organizational Change and Innovation Process. Theory and Methods for Research*. Oxford: OxfordUniversity Press.
27. Rasima, M. Muuseumi piirid kaasaegsel mälumaastikul. *Muuseum*, 2007: 12.
28. Roulston , K. (2010). *Reflecting Interviewing. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
29. Saar Poll (2006). Kultuuritarbimise uuring. URL (kasutatud august 2010)  
[https://kule.kul.ee/.../kultuuritarbimine/kultuuritarbimise\\_uuring\\_2006\\_aruanne.doc](https://kule.kul.ee/.../kultuuritarbimine/kultuuritarbimise_uuring_2006_aruanne.doc)
30. Saar, J. (2010). ERMis varises arhiivi lagi alla. *Postimees*, 19.05 2010, URL (kasutatud juuni 2010) <http://www.tartupostimees.ee/?id=264644>.
31. Saar, J. (2010). Muuseumi laes kasvas kolme liiki seeni. *Postimees*, 18. august, URL (kasutatud august 2010) <http://www.tartupostimees.ee/?id=298339>
32. Senior, B. (1997). *Organisational Change*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

33. Shermerhorn, J & Hunt, J & Osborn, R (1991). *Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York: John Wiley & Sons.
34. Siller, T. (2008). *Eesti Rahva Muuseumi kuvand töötajate seas*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
35. Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research. Aprachical Handbook*. London: Sage.
36. Tago, K ja Jassa, K. (2008). Kõik, mis peab kestma, peab muutuma. *Värat märts*.
37. Titcher, S. (2000). *Methods of Text and Discourse Analysis*. London: Sage.
38. Tonkiss, F (1998). *Analysing Discourse, Researching Society and Cultrure*. London: Sage
39. Tourish, D & Hargie, O (2004). *Key issues in Organizational Communication*. London: Routledge.
40. Turu-uuringute AS. (2010). Uuring: *Eesti Rahva Muuseum 2010. Elanikkonna küsitluse tulemused*. ERM, kantselei.
41. Van Mensch,P. 2003. *Museoloogia ja juhtimisteooria – kas vaenlased või sõbrad? Teoreetilise museoloogia ja muuseumide juhtimise praegused suundumused Euroopas*. URL (kasutatud 07.08.2009)  
[http://www.kul.ee/webeditor/files/muuseumid/bms/mensch\\_museoloogia\\_juhtimisteooria.pdf](http://www.kul.ee/webeditor/files/muuseumid/bms/mensch_museoloogia_juhtimisteooria.pdf)
42. Visnapuu, T. (2010). *Integreeritud kommunikatsiooni roll sihtrühmade kaasamisel Eesti Rahva Muuseumis*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
43. Õunapuu, P (2009). *Eesti Rahva Muuseumi 100 aastat*. P. Õunapuu (toim). Tartu. lk 460

## 10.Lisad

Magistritöö juurde kuuluvad lisad, mis on eraldi köites ja infokandjal (plaadil ja mälupulgal). Lisas on ära toodud intervjuu küsimustiku kava, intervjuu valim ning intervjuude transkriptsioonid. Töö lisad jagunevad järgmiselt:

1. Semistruktureetitud intervjuu kava
2. Intervjuude valim
3. Intervjuude transkriptsioonid
  - 3.1 Eve Aab
  - 3.2 Fred Ansip
  - 3.3 Inga Leomar
  - 3.4 Kaspar Jassa
  - 3.5 Krista Aru
  - 3.6 Kristjan Raba, Tiit Sibul
  - 3.7 Liisi Toom
  - 3.8 Marika Valk, Maarja Võrk
  - 3.9 Pille Runnel
  - 3.10 Piret Õunapuu
  - 3.11 Silver Bohl
  - 3.12 Töötaja
  - 3.13 Ülle Jäe, Kristel Rattus