

Konference „Muzeju cilvēki – personību kolekcija”

Programmatiska uzruna „Stratēģija pārmaiņu panākšanai muzejos”

Dunedin, Jaunzēlande, 2008. gada 9. aprīlī – Aotearoa muzejs

Deivids Flemings, Liverpūles Nacionālo muzeju direktors

Ievads

Šajā referātā es runāšu par to, kāpēc diskusijas par pārmaiņām muzejos joprojām ir tik aktuālas – kaut arī nu jau vairāk nekā divus gadus desmitus muzeji visā pasaulē mainās un modernizējas.

Es aplūkošu jautājumus par pārmaiņu nepieciešamību, to raksturu, dažām problēmām un tendencēm, pārmaiņu panākšanas veidiem un līdzekļiem, kā arī lomu, kādu spēlē galvenais muzeja resurss – personāls. Mēs esam darbietilpīgs sektors, šo faktoru nedrīkst ignorēt, domājot par pārmaiņām – ja personāls netiek stimulēts pārmaiņām, un, pirmkārt, sevis mainīšanai, tad progress ir neiespējams.

Tas, cik lielā mērā es esmu piemērots runāt par pārmaiņām muzejos, pamatojas manā 22 gadus ilgajā pieredzē, strādājot trijos dažādos Lielbritānijas muzeju dienestos, cenšoties ikvienu no tiem padarīt sekmīgāku sabiedrības novērtējuma izteiksmē un profesionālāku ikdienas darba standartu izteiksmē. Šī pieredze sniedzas no maniem pirmajiem nedrošajiem mēģinājumiem 1980. gados izprast, ko varētu sasniegt Hallas (*Hall* – pilsēta Anglijas austrumos – tulk.) muzeji, līdz procesam, kurš joprojām turpinās Liverpūlē.

Pārmaiņu nepieciešamība

Pirmkārt, aplūkosim iemeslus, kāpēc 1980. gados muzejos radās nepieciešamība kaut ko mainīt. Šīs ir galvenās problēmas, kuras es konstatēju, uzsākot darbu Hallā:

1. Sabiedrības intereses trūkums par Hallas muzejiem un mākslas galerijām – muzejus ļoti maz apmeklēja strādniecības pārstāvji, kas sastādīja lielāko Hallas iedzīvotāju daļu, muzeji neproporcionāli bija pievilcīgi cilvēkiem no daudz turīgākiem slāņiem.
2. Krājuma menedžmenta profesionālie standarti bija ļoti zemi, ar atbaidošu dokumentāciju, neapmierinošiem glabāšanas apstākļiem un neatbilstošu konservāciju.
3. Izglītojošie pakalpojumi bija primitīvi un tos maz izmantoja skolas un citi bērni.
4. Muzejos nebija nekāda mārketinga, izņemot aktivitātes, kuras kuratori veica sadarbībā ar pilsētas domes dizaina grupu.

5. Apmeklētājus sagaidošais personāls bija slikti apmācīts un bieži tīgs; ēdināšanas un mazumtirdzniecības pakalpojumi bija primitīvi vai to nebija nemaz.
6. Personālam kopumā nebija ilūziju un ambīciju, viņu darbā bija vērojama tendence strādāt izolēti un žēloties vienam par otru.
7. Muzeja darbība bija pilnībā atkarīga no Hallas pilsētas domes finansējuma, un reti kad tika piesaistīts finansējums no citiem avotiem.
8. Runājot par menedžmentu, nevienam neinteresēja tāda lieta kā ilgtermiņa plānošana.

Hallas muzejos bija vērojamas arī pozitīvas iezīmes: par tiem zināmu politisko interesi izrādīja Pilsētas dome, piemēram, atsevišķi valdošās sociālistu partijas pārstāvji, tai skaitā domes vadītājs, kurš bija vēstures pasniedzējs koledžā, saskatīja muzeju izglītojošo potenciālu.

1990. gadā, uzsākot darbu Tainas un Vīras (*Tyne and Wear* – administratīvais apgabals Ziemeļaustrumanglijā – tulk.) muzejos, es atklāju tajos ļoti līdzīgas problēmas, taču bez jebkāda politiska atbalsta vai intereses. Tik tiešām, politiskā vienaldzība pret muzeju darbu noveda līdz budžeta samazinājumam un naidīgai attieksmei vidē, kurā muzejiem bija jādarbojas. Personāls, kurš dēvēja sevi par „Žēlabu un asaru muzejiem” (*Whine and Tears Museums*), bija demoralizēts un vīlies, bet pakalpojumu sniedzējus – muzeju federāciju, kas izvietota piecās atsevišķās pašvaldības teritorijās – finansētāji grāstījās sadalīt.

Kad 2001. gadā ieradās Liverpūlē, man bija laba izpratne par pārmaiņu stratēģiju, tāpēc lielu pārsteigumu nebija, lai gan bija arī kāds jauns elements – man bija jāsastrādājas ar valdības ieceltu pilnvaroto padomi, nevis pašvaldības ievēlētu komiteju. Liverpūlei bija liela līdzība ar Tainas un Vīras muzeju situāciju 1990. gadā un dažas līdzības ar Hallas muzejiem 1985. gadā.

Visos trijos gadījumos bija raksturīgs:

- 1) kupli sazēlis birokrātisms un vājš komandas darbs, ko papildināja neveselīgs hierarhiskās domāšanas veids;
- 2) vājas zināšanas par ārējo vidi, kurā muzeji darbojās;
- 3) nefunkcionējošas galvenās pārvaldības komandas;
- 4) visai nepamatota pietāte pret zinātnisko personālu;
- 5) izvairīšanās no riska;
- 6) juceklīga vīzija.

Visos gadījumos kā situācijas sekas bija vērojama vāja publikas interese un vietējo iedzīvotāju profilam neatbilstošs apmeklētāju profils. Visos trijos gadījumos cilvēki, kuri

visskaidrāk apzinājās, ka kaut kas nav kārtībā – lai gan viņi nejuta, ka viņu spēkos būtu ko mainīt – bija, protams, personāls.

Es vienmēr esmu teicis, ka parasti muzeja personāls apzinās problēmu esamību un arī atrod daudzus risinājumus. Taču ir nepieciešams padoms un spējīga vadība, kas palīdz personālam noskaidrot savu lomu, potenciālu un vīziju un kas iedrošina viņus mainīt ierasto darbības veidu, lai pildītu savu lomu, izpētītu savu potenciālu un sasniegtu muzeja vīziju.

Kāpēc ir nepieciešamas pārmaiņas?

Tātad, kāpēc 2001. gadā es sastapos ar tādām pašām problēmām kā 1985. gadā? Liverpūlē taču droši vien tika ņemta vērā citu pieredze?

Visticamāk, ka 2001. gadā ikviens muzejā strādājošais zināja, ka birokrātisms ir lāsts, ka izolētība ir pašnāvnieciska, bet ārējās vides izpratnei, kā arī vadīšanai ir izšķirīga nozīme, ka izvairīšanās no riska ved pie garlaicīgiem un statiskiem muzejiem un ka muzeja vīzija nevienam nemotivēs, ja tā nebūs skaidri un konkrēti noformulēta. Kāpēc un kā šie trūkumi muzejos atkal un atkal atkārtojas?

Es domāju, ka atbilde ir tāda: ilgtspējīgu pārmaiņu sasniegšanai – patiesu kultūras pārmaiņu sasniegšanai, kuras ietver visu līdzšinējo darbību un to izpildes fundamentālu izvērtēšanu – ir nepieciešama pacietība, pastāvīga mērķtiecība, pārliecība un drosme. Tai ir nepieciešams tāds prasmju un attieksmes kokteilis, kāds nepiemīt ikvienam.

Šis process prasa laiku, tāpēc cilvēki nogurst un viņu entuziasms noplok. Pārmaiņu process bieži tiek uzsākts, taču tam nav turpinājuma, jo personāla, finanšu un politiskais faktors maina sākotnējo ainavu. Pašapmierinātība var būt dabisks muzeju stāvoklis, un tikai nerimstoša piepūle nodrošina pārmaiņu turpināšanos un saglabāšanos.

Turklāt iespējams, ka jebkuri pūliņi ienest pārmaiņas sastopas ar opozīciju muzeja ietvaros, un, jo radikālākas pārmaiņas ir nepieciešamas, jo spēcīgāka būs tām izrādītā pretestība. Konservatīvisms ir varens spēks muzejos, un, sastopoties ar vienaldzību vai naidīgumu, apņēmība veikt pārmaiņas var strauji noplakt. Esmu pārliecināts, ka šīs problēmas pamatā ir zināšanas un apstākļi, kas padara šīs zināšanas insulāras un elitāras, nevis dāsnas, pieejamas un demokrātiskas.

Muzeji, kā mēs to bieži mēdzam atkārtot, ir unikāli, jo tie veido kolekcijas, kuru daudzveidība ir gandrīz neizmērojama. Šo kolekciju veidošana, lēmumu pieņemšana par to, kas būtu iekļaujams kolekcijā un kas ne, prasa zināšanas un kompetenci.

No šī vienkāršā pieņēmuma rodas centrālais jautājums, ar kuru mums jāsastopas: šīs zināšanas un kompetence var kļūt intravertas un ekskluzīvas, jo zināšanu attīstīšana ir intelektuāla un, saskaņā ar definīciju, bieži vien savrupa nodarbe. Taču muzeji ir institūcijas, kurām ir jākomunicē, turklāt ne tikai ar citiem zinātniekiem, bet pārsvarā ar cilvēkiem, kuri nav zinātnieki. Viens no muzeja pamatuzdevumiem ir darboties kā izolatoram vai saskarpunktam starp zinātniekiem un publiku, lai profesionālu skatupunktu aizstātu ar sabiedrības skatupunktu. Un tas var izrādīties ļoti liels izaicinājums.

Pašā muzeja sirdī ir radusies spriedze no domām par to – ja netiks atrasts veids, kā izmantot un izvērst šīs zināšanas, tad muzejs nespēs savienoties ar plašu auditoriju, tas kļūs birokrātisks un hierarhisks, tas kļūs insulārs, tas godās zināšanas pašu zināšanu dēļ, nevis tā potenciāla dēļ, kurš var mainīt pasauli. Tāds muzejs apmierināsies ar interesi, ko izrādīs pavisam neliela sabiedrības daļa, visbiežāk – cilvēki ar augstiem ienākumiem un labu izglītību.

Tas ved uz pārliecības trūkumu un nespēju uzņemties apjomīgu darbu, kas nepieciešams pārmaiņu radīšanai. Nespeciālisti – finansētāji, politiķi, biznesmeņi – jūt muzeja pārliecības trūkumu un atturas no iesaistīšanās. Un tā – muzejs ir izolēts. Šādā veidā mantra „muzeja būtība ir tikai objekti” kļūst par dzirnakmeni mūsu kaklā, nevis par standartu, kuram gribētos lepnīgi pievienoties.

Lai radītu pārmaiņu stratēģiju muzejos, mums ir jākonfrontējas ar šo centrālo jautājumu. Ja vēlamies mainīt, un es pat uzdrīkstos sacīt – popularizēt, muzejus, tad nedrīkstam ignorēt naidīgumu, kas varētu būt izveidojies gan pašos muzejos, gan ārpus tiem. Muzejos vienmēr būs cilvēki, kuri alkst zinātnieka vientulības – un nereti tieši tāpēc viņi ir izvēlējušies veidot savu karjeru muzejā – un kuri jūtas apdraudēti no gaidāmajām pārmaiņām; un vienmēr būs arī tādi, kuriem labāk *patīk*, ka muzejs ir nedaudz ekskluzīvs, tāds kā privāts klubs, kurā ne katram ir ļauts būt par biedru un kuram piederība piešķir īpašu statusu. Arī šie cilvēki ar entuziasmu neuzņems iekļaujošu vīziju vai radikālu pārmaiņu programmu.

Pārmaiņu rosinātāji

Ierosinājums veikt pārmaiņas tradicionālā muzejā, kura pievilcība ir ierobežota, var nākt no visdažādākajām pusēm. Uz tām var mudināt demokrātiski domājošs personāls, lai gan bez efektīvas vadības no tā nekas liels nevar sanākt; tās var rosināt vadošās institūcijas un finansētāji, kuri par savu ieguldīto naudu alkst redzēt sabiedrībā izpaužamies konkrētus rezultātus; tās var iniciēt pat valdība, kura tiecas pēc sociāliem uzlabojumiem un līdzekļu izlietojuma efektivitātes (vai abiem).

Tomēr pamatā pārmaiņu ierosinātāja ir sabiedrība kopumā. Vismaz demokrātiskajās valstīs ikviens tādā vai citādā veidā dod savu ieguldījumu muzejiem. Un pienāk brīži, kad no muzeja tiek prasīti skaidri redzami rezultāti. Parasti tas ir situācijās, kad valsts naudas līdzekļi ir ļoti ierobežoti un ir jānoskaidro to tērēšanas lietderība.

Nemainīgi šī prasība iesaista arvien plašāku auditoriju – tādu, kas ietver visus nodokļu maksātājus un, līdz ar to, muzeju atbalstītājus. Mēs visi, un tas ir tikai taisnīgi, esam spiesti piesaistīt daudzveidīgu un reprezentatīvu auditoriju. Pirms trīsdesmit gadiem tas nebija visai svarīgi, taču tagad ir, un Lielbritānijā, visai ironiski, tā ir bijis kopš 1980. gadiem, kad konservatīvā valdība pieprasīja valsts budžeta „ieguldītās naudas vērtu” muzeju piedāvājumam.

Tas ir faktors, kurš diez vai izzudīs; kaut gan pašreizējā Lielbritānijas valdība publikācijā *Izcilības atbalstīšana mākslās (Supporting Excellence in the Arts)* apliecina, ka patlaban mēs no kultūras institūciju veikuma „mērīšanas” (piemēram, cik liela un daudzveidīga ir muzeja auditorija?) esam aizvirzījušies uz „vērtēšanu” (piemēram, kāda ir muzeja piedāvāto programmu kvalitāte?). Šis dokuments ir reakcija uz režīmu, kurš, manuprāt, diezgan pamatoti, ir nospraudis kultūras institūciju mērķus, kā argumentu izvirzot

pieņemumu, ka mērķi var apslāpēt radošumu. Personīgi es baidos, ka šis dokuments rosinās muzejus pazemināt mērķus attiecībā uz auditorijas daudzveidību.

Vīzija

Kādam ir jāpieņem lēmums par pārmaiņu nepieciešamību muzejā. Visdrīzāk tas atbilst direktora lomai, jo, ja direktors nenodrošina virzību un rīcību, tad nekas nenotiek. Direktoram ir jābūt pārmaiņu redzamajam iemesojumam. Tomēr direktors bez personāla atbalsta necik tālu netiks. No tā izriet, ka pārmaiņas celsies tikai no spēcīgas komandas rīcības, un šai komandai ir jāspēj rīkoties ātri, apņēmīgi un instinktīvi, uzņemoties risku, apzinoties un labojot kļūdas, ja tādas gadās, uzmundrinot sevi, kad kaut kas nogājis greizi, un turpinot doties uz priekšu, nevis atkāpjoties.

Tas nozīmē, ka pārmaiņām gatavajam direktoram pēc rūpīgas muzeja analīzes un finanšu un lēmumu pieņemšanas struktūru kontroles nodrošināšanas ir jāidentificē personālā domubiedri un jāattīsta viņos stingra pārliecība par jauno mērķi un tā neatliekamu nepieciešamību. Šie cilvēki vienmēr ir tuvumā, taču ne vienmēr viņi ir viegli pamanāmi. Līdzīgā veidā direktoram ir jāidentificē pārmaiņu pretinieki un viņi jāneitralizē. Dž.Rollijs Adamss (*G Rollie Adams*) no Stronga muzeja Ročesterā, Ņujorkas štatā, par to izteicies šādi: „Nebaidieties norobežoties no cilvēkiem, kuri nevēlas mainīties, (..) pamaniet brīdi, kad negribīgajiem ļaut vai iedrošināt viņus izstāties no spēles.”

Gan Tainā un Vīrā, gan Liverpūlē es visos līmeņos atradu darbiniekus, kuri bija gatavi uzsākt jaunu spēli, un es redzēju arī tādus darbiniekus, kuri iestājās pret pārmaiņām. Starp pēdējiem bija, kā tas parasti mēdz būt, daži, kuri atklāti paziņoja savu atbalstu pārmaiņām, taču tikai tik tālu, cik tas neskar viņus pašus. Abos gadījumos atsevišķu darbinieku nomaīņa ar jauniem speciālistiem nozīmīgākajos amatos stiprināja pārmaiņu procesu, taču abos gadījumos tieši līdzšinējais personāls bija galvenais pārmaiņu virzītājs. Līdzīgi kā citu muzeju direktori, kuri piedzīvojuši ievērojamas pārmaiņas, arī es atklāju, ka progresa pamatā ir, pirmkārt, attieksmes pārmaiņu panākšana un, otrkārt, zināšanas. Zināšanas var iegūt, bet nesaderīga attieksme var izrādīties par milzīgu šķērslī pārmaiņām.

Abos gadījumos sevišķi svarīga nozīme bija jaunās vīzijas identificēšanai, ar to saprotot lielu ilustratīvu ideju, kas dod skaidrību par to, kādu muzejs grib sevi redzēt, kas var iedvest entuziasmu un enerģiju un kas spēj ietvert neiedomājamo. Tainā un Vīrā mēs – un „mēs” nozīmē, ka plāna veidošanā un pārveidē bija iesaistīts plašs personāla loks – radījām dokumentu *Mērķis un pārliecība*, kurš atstāja tik lielu iespaidu uz Lielbritānijas valdību, ka tā nopublicēja to pilnībā savā pētījumā *Politikas vadība (Policy Guidance)*, kas bija veltīts muzejiem un sociālajām pārmaiņām. Piedāvāju dažus izvilkumus no šī dokumenta:

Mūsu misija ir

- *palīdzēt cilvēkiem atrast savu vietu pasaulē un izprast savu identitāti, tādējādi vairojot pašcieņu un cieņu pret citiem.*

Mēs ticam, ka

- *mēs ienesam cilvēku dzīvē pozitīvas pārmaiņas,*
- *mēs iedvesmojam un iedrošinām cilvēkus iepazīt apkārtējo pasauli un atvērt jaunus horizontus,*

- *mēs esam iedarbīgs izglītības un mācīšanās resurss,*
- *mēs darbojamies kā sociālās un ekonomiskās atdzimšanas aģents.*

Mūsu vīzija saistībā ar TVM nākotni ir:

- *pilnīga iekļaušana*
- *pasaules klases kvalitāte*
- *drošs un adekvāts finansējums*
- *ilgtspējība*
- *universāla vērtības atpazīšana*
- *nozāres vadība*
- *starptautiska pievilcība*
- *pastāvīga atjaunošana*

Liverpūlē mēs radījām Vīziju un Vērtības. Piedāvāju izvilkumu no šī dokumenta:

Vīzija

- *Mēs būsim progresīvi un uz āru vērsti, aizrautīgi un iedvesmojoši cilvēki, kas darbojas iekļaujoši un stimulējoši.*

Mēs ticam, ka

- *LNM ir atbildīgi visai sabiedrībai,*
- *LNM ir radoša, enerģiska un dinamiska organizācija,*
- *LNM vienmēr ir jābūt radošiem, radikāliem un atbildīgiem,*
- *komandas darbs un sadarbība tiek augstu vērtēta un raksturīga visam, ko dara LNM,*
- *LNM aug spēkā, pateicoties partnerībai.*

Pirms šīs vīzijas un vērtību pieņemšanas mūsu organizācijas misija bija:

efektīvi izmantot muzeja personālu, ēkas un resursus, lai sekmētu publikas prieku un izpratni par mākslu, vēsturi un zinātni,

- *papildinot, rūpējoties un saglabājot kolekcijas,*
- *studējot un pētot kolekcijas,*
- *eksponējot kolekcijas*
- *un izmantojot citus atbilstošus līdzekļus...*

Šī misija ir nepatīkami neiedvesmojoša, un faktiski tā ir funkciju uzskaitījums, iekšējs atgādinājums, nevis motivējošs pamatojums mūsu esamībai un iecerētajiem mērķiem. Šī ir tāda muzeja misija, kuram ir nepieciešama vīzija.

Pārmaiņas – ietekmes

Vēlos pateikt dažus vārdus par mūsu sasniegumiem Tainā un Vīrā un pēc tam vairāk pievērsties mūsu pieredzei Liverpūlē.

1. Tainas un Vīras muzeji

Pirmais, ko es vēlreiz vēlos uzsvērt, ir **laiks**, kas nepieciešams ilgtspējīgu pārmaiņu sasniegšanai. Tainā un Vīrā galvenajai pārvaldībai bija skaidrs, ka spēle, kurā esam

iesaistījušies, būs ļoti ilga. Uzsākot šo procesu 1991. gadā, bijām pārliecināti, ka mums jāīsteno ne mazāk kā *21 gadu ilga programma* – veselās paaudzes garumā. Muzejs ar daudzajām filiālēm kalpoja vietējai sabiedrībai – kopumā vairāk nekā 1 miljonom iedzīvotāju. Un mēs zinājām, ka mums ir jāpanāk fundamentālas izmaiņas šo cilvēku izturēšanās veidā un viņu attieksmē pret muzejiem un ka tas prasīs gadiem ilgus nepārtrauktus pūliņus. Lai panāktu sociālās izmaiņas – un tas bija mūsu mērķis –, ir jāiesaistās ilgstošā darbietilpīgā pasākumā.

2003. gadā, 18 mēnešus pēc tam, kad biju pametis Tainu un Vīru, mani lūdza izanalizēt pēdējo 10-12 gadu veikumu. Es varēju tikai paziņot, ka muzejs ir ieguvis mediju, biznesmeņu un politiķu atbalstu. Šis atbalsts ir pārvērties drošā vai pat palielinātā finansējumā, kurš ļāvis mums veikt vēl lielākus uzlabojumus.

Mēs esam vairāk nekā dubultojuši ikgadējo apmeklējumu skaitu (no 600 000 uz 1 200 000) bez būtiskiem izmaksu palielinājumiem, un ir mainījies apmeklētāju profils: 1990. gadā 80% mūsu apmeklētāju pārstāvēja relatīvi plaukstošu sabiedrību un tikai 20% veidoja cilvēki ar zemākiem ienākumiem. Citiem vārdiem sakot, tāpat kā muzeji visā pasaulē, arī Tainas un Vīras muzeji sākotnēji nespēja piesaistīt apmeklētājus no visiem iedzīvotāju slāņiem – mēs bijām pievilcīgi tikai turīgajai minoritātei. Ap 2000. gadu šī proporcija bija mainījusies attiecīgi uz 48% un 52%.

Šie skaitļi reprezentēja mūsu auditorijas pilnīgu transformāciju desmit gadu laikā. Muzejs, kurš bija piemērots tikai vienai minoritātei, bija pārvērties tādā, kurš kalpoja vairākam, radot vīziju populāram, atbilstošam, atbildīgam, demokrātiskam muzejam, kuru augstu vērtē visa sabiedrība, un īstenojot savu programmu ar nesatricināmu pārliecību.

Un šīs pārmaiņas tika sasniegtas, nepieļaujot profesionālo standartu pazemināšanos. Tieši otrādi, 2000. gadā mums bija jaunas kolekciju glabātavas, labāka krājuma dokumentācija, vairāk pētījumu un arheoloģisko izrakumu, labāks krājuma restaurācijas aprīkojums, veselīga jaunieguvumu plūsma. Mums bija arī garāks muzeja darba laiks, daudzas jaunas izstādes, daudzveidīgas un augsti kvalitatīvas ekspozīcijas un plaša loma reģiona dzīvē.

To visu mēs sasniedzām tāpēc, ka bijām izvirzījuši jaunajai vīzijai atbilstošas jaunas prioritātes. Mēs izaicinājām veco ortodoksiju. Mēs organizējām savu darbu tik stingri un precīzi, kā to dara privātie uzņēmēji, meklējot un iznīcinot visu neefektīvo. Mēs domājām un plānojām stratēģiski. Mēs bijām kļuvuši par ekstravertu organizāciju ar daudziem partneriem un ticību komandas darbam, nevis indivīda kultam. Mēs ticējām, ka visas disciplīnas un profesijas muzejos ir svarīgas, ne tikai kuratori. Mēs bijām pragmatiski un novirzījām resursus tām darbības sfērām, kuras varēja dot maksimālo labumu sabiedrībai un kuras palīdzēja mums nosargāt un pavairot mūsu finansējumu.

Nesen es saņēmu pēdējo Tainas un Vīras muzeju *Gada pārskatu* (pārskatu rakstīšana bija 90. gadu jaunievedums), kurš sākas ar misiju, kas, izņemot vienu vārdu (agrāk „saprot”, tagad – „nosaka”), ir tāda pati, kādu mēs uzrakstījām 1990. gados – tā ir izturējusi laika pārbaudi, personāla un politiskās izmaiņas. Tainas un Vīras muzeji kļūst arvien spēcīgāki, piesaistot tik daudz apmeklētāju, kā nekad. 21 gada plāns, šķiet, joprojām ir aktuāls, un vēl ir jāpaiet četriem gadiem, pirms mēs varēsim izmērīt un izvērtēt tā ilgtermiņa iedarbību!

Interesanti, ka pašreizējais direktors Aleks Kouls (*Alec Coles*), kurš pārņēma no manis stafeti 2001. gadā, darbojās galvenās pārvaldības komandā, kura 1990. gados formulēja muzeja stratēģiju. Esmu pārliecināts, ka šī vīzijas kontinuitāte ir galvenais muzeju pastāvīgās veiksmes faktors. Es pieļauju, ka pagātne lielā mērā ir aizmirsta un ka tagad Tainas un Vīras komanda skatās tikai nākotnē.

2. Liverpūles Nacionālie muzeji

Liverpūlē mūsu izaicinājums ir vēl lielāks – lielākas kolekcijas, lielāks personāls (600 pret 200 Tainā un Vīrā), tuvums centrālās valdības pētītošajam skatienam un pilnvaroto vadība, kuras lēmumi nepārprotami ir mazāk prognozējami nekā pilsētas valdes gadījumā. Šeit jāpiemin, ka ir nepieciešams vadošā orgāna atbalsts, ja jūs vēlaties panākt ievērojamas pārmaiņas, un reizēm tas nozīmē saskarties ar uzskatiem, kuri nav radikāli, un individuālām bailēm, kuras var izrādīties par kavēkli ilgtermiņa stratēģiskajā attīstībā.

Atceros, kā kādā diskusijā starp personālu un pilnvarotajiem kāds pilnvarotais bija pārliecinājies sevi, ka muzeji ir izglītojoši tikai nejausības pēc, ka izglītošana nav muzeja esības pamatā. Personālam vajadzēja to ņemt vērā, neraugoties uz vīziju, kas noteica, ka patiesībā ir otrādi, taču pilnvarotais tā arī nekad šai vīzijai nebija piekritis. Lai vai kā, tai bija piekritis pietiekams kolēģu skaits vai, vismaz, viņi bija ļāvuši personālam attīstīt jaunu vīziju, cik tālu tā solīja apmeklējuma rādītāju uzlabošanos. Līdzīgā veidā, mēs nupat dzirdējām no LNM Draugu biedrības priekšsēdētāja, ka:

muzejs, pirmkārt, ir domāts sava krājuma artefaktu izrādīšanai – tādu priekšmetu izrādīšanai, kas ir reti, skaisti, īpaši interesanti vai izglītojoši. Muzeji pamatā nav domāti kā izglītojošais instruments – ar izglītošanu jānodarbojas skolām, koledžām un universitātēm.

Virzība uz priekšu un kā tā panākta

Tikai nedaudz mazāk kā septiņus gadus mēs īstenojam stratēģisko pārmaiņu programmu, garš ceļš un daudz darba vēl ir priekšā. Mēs esam mazāk saskaldīti un mazāk izolēti, ar lielāku potenciālu un iespējām, lielāku respektu pret citu lomām. Mēs esam augstāk kvalificēti, stratēģiskāki, mūsu diskusiju kultūra ir uzlabojusies. Mēs esam radikālāki, ne tik vecmodīgi, ne tik birokrātiski. Tomēr jāuzsver, ka nevienā no šīm jomām mēs neesam progresējuši tik lielā mērā, kā man gribētos.

Mums ir skaidrāka sistēma sadarbībai ar spēcīgu un drosmīgu vadošo grupu. Mēs esam nomainījuši mūsu organizācijas nosaukumu. Mūsu personāla struktūra pastāvīgi tiek pārskatīta, lai savlaicīgi pamanītu un reaģētu uz ārējām izmaiņām – vidē, kurā mēs darbojamies, nemitīgi notiek politiskas, sociālas, ekonomiskas, finansiālas un tehnoloģiskas izmaiņas, un muzejam ir jātiek līdzī savā attīstībā, citādi tas izkritīs no ierindas. Esmu pārliecināts, ka ārējās vides izpratne un vadīšana ir vienīgā vissvarīgākā loma, kas jāveic galvenajai pārvaldībai muzejā, un tas ir izaicinājums, kuru bieži vien tik tikko pamana.

Mēs esam pieņēmuši stingru sociālās iekļaušanas filozofiju. Ar mums ir vieglāk sadarboties, mēs esam izmantojuši visdažādākos starpdisciplināros kapitālos projektus, lai rosinātu jaunam darbošanās un domāšanas veidam. Mēs esam sapratuši, ka

darbojamies konkurējošā sektorā, un tas nozīmē, ka mums ir jābūt politiski ļoti uzmanīgiem un ka mūsu propagandai ir jābūt neatslābstošai.

Mēs esam sekojuši principam, ka ir nepieciešamas īstermiņa uzvaras, lai radītu drīzus rezultātus, kuriem var izrādīties spēcīga motivējoša ietekme. Viens no piemēriem ir zemu izmaksu, bet pārveidojama speciālo izstāžu galerija vienā no mūsu galvenajiem muzejiem, kas momentā piesaistīja sastāva un vecuma ziņā jaunas auditorijas muzejam, kurā ilgstoši bija vērojama apmeklējumu skaita pazemināšanās (apmeklējuma skaitli bija samazinājušies pat pēc tam, kad tika atcelta ieejas maksa!).

Arī citādā ziņā daudz kas ir pavirzījies uz priekšu. Piemēram, mēs esam uzlabojuši ekspozīciju, pasākumu, finansējuma piesaistes un izglītojošo programmu menedžmentu. Mūsu interneta profils ir bezgala uzlabojies. Mūsu krājuma menedžments tiek labāk koordinēts un ir tuvāks sabiedrības vajadzībām. Apmeklētāju menedžments un tirdzniecība tiks uzlabota tuvākajā laikā.

Pakāpeniski mēs esam paaugstinājuši prasības vidējā posma menedžeriem un, izmainot sākotnējo stingri hierarhisko menedžmenta sistēmu pārmaiņu veikšanai, ar mācību, attīstības un iesaistīšanās pasākumiem centušies deleģēt uzdevumus personālam, paplašinot viņu darbības sfēru, izvelkot viņus ārā no komforta zonas. Ne katrs spēj uz šīm izmaiņām reaģēt pozitīvi, taču daudzi to spēj, un tieši šie cilvēki mums jāiesaista jaunu ideju un, galu galā, pārmaiņu īstenošanā tā, lai izslēgtu risku atgriezties iepriekšējā stāvoklī. Pareizo cilvēku atrašana galveno lomu pildīšanai ir kultūras pārmaiņu pamatā.

Runājot par personāla reakciju, man jāsaka, ka neapmierinātība un nepatika izpaudīsies vēl gadiem ilgi. Tas ir raksturīgi pārmaiņām kultūras nozarē, īpaši tad, ja tās nepavada algas paaugstinājums! Piedāvāju dažas atbildes no personāla aptaujas, kuru mēs veicām pirms pāris gadiem:

Par vīziju:

- *Šī vīzija ir parastās tukšās blēņas.*
- *Nedomāju, ka muzejs pēc definīcijas var būt moderns un radikāls.*

Par vadību un menedžmentu:

- *Kā cilvēks, kurš darbojies menedžmentā iepriekšējā personālsastāvā, es tikai varu pateikt, ka LNM menedžmenta komanda ir milzīga.*

Par darbības vidi:

- *Daudzi ir tikuši paaugstināti un es pildu viņu darbu – viņi slaistās apkārt, kamēr es strādāju.*

Par darbu un attieksmi pret mums:

- *Iespējams, ka mūsu pārsteidzīgajos centienos pa galvu pa kaklu mesties divpadsmitgadnieku izglītošanā mēs esam izlaiduši no acīm vajadzību pēc pieaugušo izglītošanas akadēmiskā līmenī.*

Daudz negatīvu personāla komentāru ir par to, cik smagi viņiem jāstrādā, un šķiet, šīs sūdzības nāk no cilvēkiem, kuri cīnās ar domu, ka muzejiem patiesi ir smagi jāstrādā, lai kaut ko sasniegtu. Es uzskatu, ka tagad muzeji tiešām strādā daudz intensīvāk, nekā jebkad agrāk, un tas izriet no sabiedrības prasībām un cerībām, un tas pavisam noteikti neapmierina cilvēkus, kuri ļoti labi jutās, strādājot mazāk prasīgā vidē.

Patiesībā ir neiespējami pilnībā izvairīties no šīs nepatikas. Var vienīgi cerēt, ka ar gadiem tā mazināsies, līdz tiks atrasts līdzsvars. Un tas pavisam noteikti nav nepārvarams šķērslis pārmaiņu procesam. Protams, tam nevajadzētu likt jums atkāpties no prasības pēc pārmaiņām, kur tās nepieciešamas.

Tainas un Vīras muzejos mēs priecājamies par 100 % apmeklētāju skaita palielinājumu pēc apmēram septiņiem gadiem. Liverpūlē mēs sasniedzām 200 % palielinājumu tikai sešos gados un pirmo reizi pārkāpām 2 miljonu barjerai trīs gadus ātrāk, nekā 2001. gadā bijām plānojuši. Mūsu mērķis 2008. gadam (kurā Liverpūle ir pasludināta par Eiropas kultūras galvaspilsētu) ir 300 % palielinājums septiņu gadu laikā.

Turklāt, tāpat kā Tainā un Vīrā, mēs esam piedzīvojuši ievērojamas izmaiņas mūsu apmeklētāju profilā: apmeklētāju skaits ar zemākiem ienākumiem ir pacēlies līdz 36% pēc tam, kad ilgu laiku tas bija iestrēdzis pie 25 % atzīmes. Šī pārmaiņa viskrasāk izpaužas Volkera Mākslas galerijā, kur bērnu galerijas „Lielā māksla mazajiem māksliniekiem” izveide ir radījusi bērnu un ģimeņu ar zemākiem ienākumiem pieplūdumu vietā, kas agrāk tika uzskatīta par bērniem nepiemērotu. Šajā muzejā apmeklētāju ar zemākiem ienākumiem īpatsvars gada laikā pieauga no 15 % līdz 36 %.

Arī mūsu jaunie kapitālie projekti ilustrē LNM pārmaiņu procesus un iemieso mūsu vīziju. 2007. gada aprīlī mēs pirmo reizi atvērām apmeklētājiem Starptautisko Verdžības muzeju (SVM). Muzejs izaicina ne tikai LNM ortodoksiju, bet muzeju ortodoksiju kopumā. Septembrī es Londonā nolasīju referātu par jautājumu „Kas ir muzeja būtība - stāsti vai objekti?” Tajā es par SVM sacīju šādi:

Šim muzejam piemīt neviltota attieksme. Tieši tajā muzeji smeļas ideoloģisko pozīciju un mīts par muzeju kā neitrālu vietu izšķīst kā ziepju burbulis. (..) Te muzeji un politika satiekas un apvienojas. (..) Šis muzejs tiecas transformēt apmeklētājus, atverot jaunus domāšanas līmeņus, atklājot bieži vien apslēptas patiesības, demonstrējot cilvēku amorālumu un iesakot, tieši vai netieši, alternatīvas.

Šis muzejs dod iespēju mums diskutēt par rasismu un neiecietību, un tas dod iespēju Liverpūles melnādainajai sabiedrībai paust savu viedokli. Mēs sagaidām, ka muzejs varētu sasniegt ievērojamus sociālos rezultātus: tas izaicinās ignoranci un nesapratni, tas liks liverpūliešiem no jauna izvērtēt savu identitāti un vēsturi.

Mēs tomēr vēlamies iet tālāk par vēsturi, aplūkojot vergu tirdzniecības plašo mūsdienu mantojumu – nevienādību, brālību, radošumu, vitalitāti, izturību, jaunu starptautisko demogrāfisko situāciju, tāpat arī rasismu, naidīgumu, diskrimināciju un cilvēktiesības, kā arī Āfrikas un Karību jūras baseina valstu ekonomisko stāvokli. (..) Mēs vēlamies apsvērt jautājumus par brīvību – ko mums nozīmē brīvība? Kā mēs varam nosargāt brīvību? Diez vai šodienas pasaulē ir vēl svarīgāki jautājumi par šiem.

Turklāt, mēs neaprobežosimies ar diskusijām par transatlantiskās vergu tirdzniecības sekām, bet pievērsīsimies daudz plašākam ar verdžību saistītu jautājumu lokam, piemēram, seksa tirdzniecībai un bērnu darba izmantošanai. Mēs izaicināsim apmeklētājus, un neviens neatstās mūsu galerijas, neguvis lielāku izpratni par mūsdienu sabiedrības funkcionēšanu un paaugstinātu

jūtīgumu pret to un globālajām attiecībām. Mēs ceram, ka šīs galerijas palīdzēs radīt jaunu attieksmi pret toleranci, cieņu un droši vien arī dziedināšanu un izlīgumu.

No minētā kļūst saprotams, kāpēc uz LNM administratīvo komandu neatstāja lielu iespaidu mūsu Draugu biedrības (kura, starp citu, atteicās piešķirt jebkādu finansējumu Starptautiskajam Verdzības muzejam) priekšsēdētāja paziņojums. Šis muzejs krasi atšķiras no tradicionālā muzeja, kurš sakņojas ambīcijās, tāpat man arī patīk domāt, ka LNM vīzija būtiski atšķiras no pagātnes laikmetu vīzijām, kuras sakņojās ambīcijās.

Es ticu, ka muzejiem ir jāatrodas pastāvīgu pārmaiņu un uzlabojumu procesā un ka tam ir jābūt visu pārmaiņu stratēģiju pamatā. Diena, kurā jums liksies, ka visas problēmas ir atrisinātas, ir diena, kurā jums ir jāsāk *patiesi* uztraukties.

Atceros, ka 1996. gadā, kad es piedalījos Getija muzeja rīkotajos Menedžmenta un līderībasursos Bērklijā, Kalifornijā, es līdz ar citiem kursu dalībniekiem saņēmu uzdevumu formulēt nozīmīgu ar muzeja darbu saistītu problēmu, lai pasniedzēji varētu sniegt kādu padomu tās risināšanā. Mana problēma bija tāda, ka, manuprāt, mēs Tainas un Vīras muzejā bijām veikuši tik lielus un tik drīzus uzlabojumus, ka mani uztrauca iestājusies pašapmierinātība un stimula trūkums. Tas tik ļoti apmulsināja lektoru, ka viņa atbilde īsumā bija šāda: ja tas ir viss, kas jūs uztrauc, tad kur te ir problēma?

Protams, Tainā un Vīrā vēl bija daudz darāmā, pēc 12 gadiem process joprojām nav galā, un patiesībā tajā vienmēr būs kaut kas, ko mainīt, ko sasniegt. To apzinoties vien, jau tiek sperts plašs solis pretī pārmaiņu stratēģijas īstenošanai.