

Muzeoloģija un menedžments: ienaidnieki vai draugi?

Teorētiskās muzeoloģijas un muzeju menedžmenta tendences Eiropā¹

Peters van Menšs (Peter van Mensch), Reinvarda akadēmija, Amsterdamā

Šajā rakstā aplūkots profesionalitātes jēdziens muzeju darba teorijas (t.i., muzeoloģijas) kontekstā. Rakstā analizēti vairāki teorētiskie modeļi, kas varētu kalpot par pamatu muzeoloģijas integrēšanai menedžmenta teorijā. Šie modeļi balstās Eiropas (un daļēji Amerikas) pēdējo divdesmit piecu gadu pieredzē, to mērķis ir piedāvāt muzeju praktiskās darbības vadlīnijas turpmākajiem divdesmit pieciem gadiem. Tādējādi, šie modeļi pretendē uz nozīmīgu muzeju izglītības programmu stūrakmeņu lomu.

1976. gadā Leidenes (Nīderlandē)² municipalitāte nodibināja Reinvarda akadēmiju³ kā modernu muzejizglītības iestādi. Mācību programma tika iecerēta kā alternatīva akadēmiskajai, uz tradicionālajiem mācību priekšmetiem balstītajai krājuma glabātāju mācību programmai. Šī programma tika veidota tā, lai tiktu sagatavoti restaurācijas, dokumentēšanas, izstāžu dizaina, izglītojošā darba un muzeja menedžmenta speciālisti. Jau pašā sākumā bija skaidrs, ka mācību programmas pamatā jābūt teorētiskajai bāzei, ko piedāvā muzeoloģija, nevis jābalstās uz vienu konkrētu disciplīnu. 1976. gadā muzeoloģija vēl tikai veidojās kā akadēmiska disciplīna un to vēl neuztvēra kā pašsaprotamu muzeju darba teorētisko bāzi.

Muzeoloģijas definīcija, kādu izmantoja Reinvarda akadēmija tās pirmajos darbības gados, bija tuva tai, ko piedāvāja Džordžs Eliss Bērkovs (George Ellis Burcaw) ICOFOM (Starptautiskā Muzeoloģijas komiteja) 1983. gada konferencē. Saskaņā ar Bērkovu, muzeoloģija "*apraksta*, kā muzeji veidojušies, līdz kļuvuši par tādiem kā mūsdienās, *norāda*, kādiem ir jābūt muzejiem atsaucoties uz sabiedrības vajadzībām, un *definē* tam specifiskās organizatoriskās un procedūras struktūras"⁴.

Starptautisko Muzeoloģijas komiteju (ICOFOM) nodibināja 1976. gadā kā vienu no Starptautiskās Muzeju padomes (ICOM) starptautiskajām komitejām. Divas spēcīgas personības, pirmie komitejas vadītāji Jans Jelaneks (Jan Jelanek) (1976. - 1983.) un Vīnošs Sofka (Vinos Sofka) (1983.-1989.) atstāja spēcīgu ietekmi uz komitejas darbību. Diskusijas par muzeoloģijas lomu Reinvarda akadēmijas mācību programmā lielā mērā smēlās iedvesmu no Jelineka un Sofkas rosinātajām diskusijām ICOFOM ietvaros.

Konferencē, kurā Bērkovs nāca klajā ar savu definīciju, poļu muzeologs Voicehs Gluzinskis (Wojciech Gluzinski) piedāvāja shēmu, kas ilustrēja muzeju teorijas, izglītības un prakses savstarpējo saistību.⁵ Teorijas un prakses saistību ir aprakstījis Bērkovs. Tās nav vienvirziena attiecības: muzeju teorija (t.i., muzeoloģija) atspoguļojas muzeju praksē, taču

¹ Pamatreferāts Japānas Muzeju menedžmenta akadēmijas (JMMA) 4. ikgadējā konferencē, Tokijā, 2003. gada 7. decembrī. Publicēts: E.Mizushima (red.), *Museum management in the 21st century* (Museum Management Academy, Tokyo 2004) 3-19.

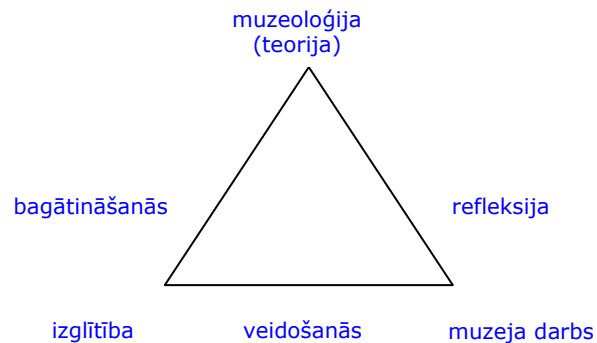
² 1992. gadā Reinvarda akadēmija tika pārcelta uz Amsterdamu un iekļauta Amsterdamas Mākslas skolas struktūrā.

³ Kaspars Reinvards (Caspar Reinwardt) (1773-1854) bijis vairāku botānisko dārzu un dabas muzeju direktors Nīderlandē (Harderveikā, Hārlēmā, Amsterdamā, Leidenē), kā arī Holandes kolonijā Austrumindijā (*Buitenzorg*). Viņš apvienoja muzeoloģisko darbību ar profesora darbu ķīmijā, botānikā, zooloģijā, ģeoloģijā un mineraloģijā Harderveikas, Amsterdamas un Leidenes universitātēs. K.Reinvards savā valstī tika uzskatīts par galveno personu muzeoloģiskajās un zinātniskajās aprindās. Viņš draudzējās ar Vonu Sīboldu (Von Siebold). Lielā mērā pateicoties Reinvardam, Holandes valdība pieņēma lēmumu iegādāties Vona Sībolda kolekcijas daļu, lai veidotu Nacionālo Etnogrāfijas muzeju.

⁴ G.E.Burcaw, "Basic paper", Sofka ed., *Methodology of museology and professional training*. ICOFOM Study Series I (Stockholm) 10-17.

⁵ W.Gluzinski, "Basic paper", in: V.Sofka ed., *Methodology of museology and professional training*. ICOFOM Study Series I (Stockholm) 24-35.

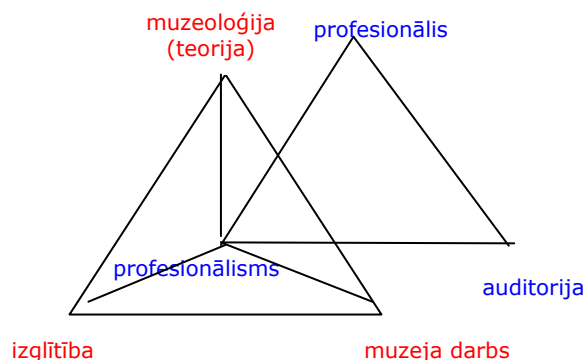
vienlaicīgi tā veido modeļus ar mērķi uzlabot muzeju darba kvalitāti. Tie paši modeļi var kalpot arī kā muzejizglītības programmu teorētiskā bāze.



Gluzinska shēma piedāvā profesionālisma jēdzienu, kas atšķiras no ICOM statūtos piedāvātās definīcijas. ICOM saka, ka profesionālie muzeju darbinieki ir "visi muzejos strādājošie [...], kuri ieguvuši specifisku izglītību vai atbilstošu praktiskā darba pieredzi jebkurā jomā, kas saistīta ar muzeja vadību un darbību." Šis 2002. gada variants atšķiras no 1986.gada formulējuma. Runājot par "profesionālu muzeja darbinieku", šajos statūtos vairs netiek pieminēts "muzeja profesijas" jēdziens. 1986. gada statūtu 5. paragrāfs raksturo muzeja profesiju, kuru pārstāv: "viss muzeja personāls [...], kas ieguvis specifisku tehnisko vai akadēmisko izglītību vai atbilstošu praktisko pieredzi un kurš respektē profesionālās ētikas pamatkodeksu".

Gluzinska shēma ilustrē muzeja profesijas jēdzienu, kura pamatā ir trīs kritēriji: (1) kopīgs darbības lauks (muzeji), (2) specifiska, t.i., uz muzeju orientēta, izglītība un, vissvarīgākais, (3) kopīgas specifiskās zināšanas (muzeoloģija), ko papildina kopīgi uzskati par ētiku, kas skaidri definēti profesionālās ētikas kodeksā. Šis dialektiskās saites starp praksi, izglītību un teoriju iezīmē profesionālismu - tās zināšanas, pēc kurām nosaka profesionāla muzeju darbinieka kā muzeja profesijas pārstāvja identitāti.⁶

Gluzinska shēmas otrais variants atklāj vēl vienu muzeja profesijas identitātes elementu: sociālo atbildību. Šis shēmas variants akcentē dialektisko saiti starp profesionālismu un sabiedrību. Tā ir (vai tai vajadzētu būt) ikviena muzeja darbinieka ētiskā atbildība izmantot savu profesionālismu, "lai kalpotu sabiedrības un tās attīstības interesēs".

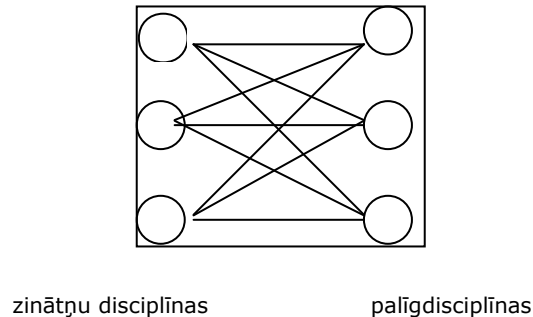


Muzeoloģijas atziņai par profesionālisma jēdziena stūrakmeni ir sena vēsture. Pēc definīcijas muzeja darbs ir multidisciplinārs. Tajā apvienojas dažādas zinātņu disciplīnas (piem., vēsture, mākslas vēsture, antropoloģija, dabas vēsture u.c.) un palīgdisciplīnas (menedžmenta

⁶ Šis profesionālis bieži tiek saukts par "muzeologu".

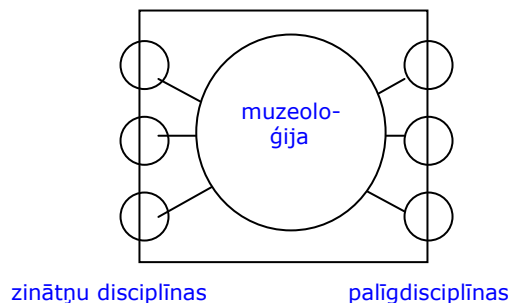
teorija, komunikācijas zinātnes, pedagogija, dizaina teorija, ķīmija u.c.).⁷ Ikvienu zinātnes disciplīnu raksturo specifiskas zināšanas un redzējums/perspektīva.

muzeju joma



19. gadsimta beigās parādījās akūta nepieciešamība radīt tādu zināšanu un profesionālā redzējuma institūciju, kas optimizētu iepriekš minēto disciplīnu pielietojumu. Šo kustību varētu saukt par "pirmo muzeju revolūciju". Šo periodu (aptuveni no 1880. līdz 1920. gadam) raksturo pirmās nacionālās profesionālās organizācijas (Muzeju asociācija Lielbritānijā 1889.gadā) rašanās, pirmo profesionālo žurnālu izdošana (*Zeitschrift für Museologie und Antiquitätenkunde*, 1878. gadā Vācijā), pirmā ētikas kodeksa pieņemšana (*Grundsätze über das Verhalten der Mitglieder des Deutschen Museumbundes*, 1918.gadā Vācijā) un pirmās profesionālās izglītības programmas izveide (*Ecole du Louvre*, 1882. gadā Francijā). Tajā pašā laikā tika institucionalizēta restaurācijas zinātne (*Rathgen Forschungslabor*, 1882. gadā Vācijā, Berlīnē). Šajā kontekstā tika ieviests termins "muzeoloģija", lai identificētu šo tikko parādījušos profesionālo perspektīvu.

muzeji



Sāukumā šajā profesionālajā perspektīvā ievērojami dominēja zinātņu disciplīnas. Muzeoloģija bieži tika uzlūkota kā pielietojamā mākslas vēsture u.c. Patiesībā, pirmo reizi termins "muzeoloģija" tika pieminēts saistībā ar dabas vēstures muzeju teoriju un praksi.⁸ Šajā avotā muzeoloģija ir definēta kā "dabas vēstures kolekciju demonstrēšanas un konservācijas [teorija un prakse]".⁹

⁷ Skatīt arī Ilzes Jānas (Ilse Jahn) darbus, piemēram: I.Jahn, "Interdisciplinarity in museology – presuppositions and requisites", *Museological Working papers* 2 (Stockholm 1981) 37-38.

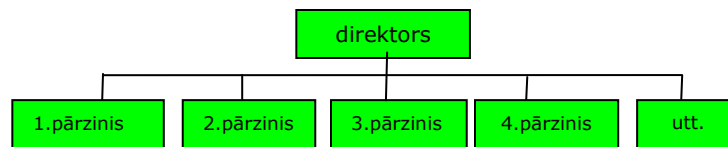
⁸ Philipp Leopold Martin, *Praxis der Naturgeschichte* (Weimar 1869).

⁹ Mūsdienās šim nolūkam biežāk izmanto terminu "muzeogrāfija". Pirmo reizi termins lietots Kaspara Frīdriha Neikela (Caspar Friedrich Neickel) darba virsrakstā *Museographia, oder Anleitung zum rechten Begriff und nützlicher Anlegung der Museorum, oder Raritäten-Kammern* (Leipzig 1727).

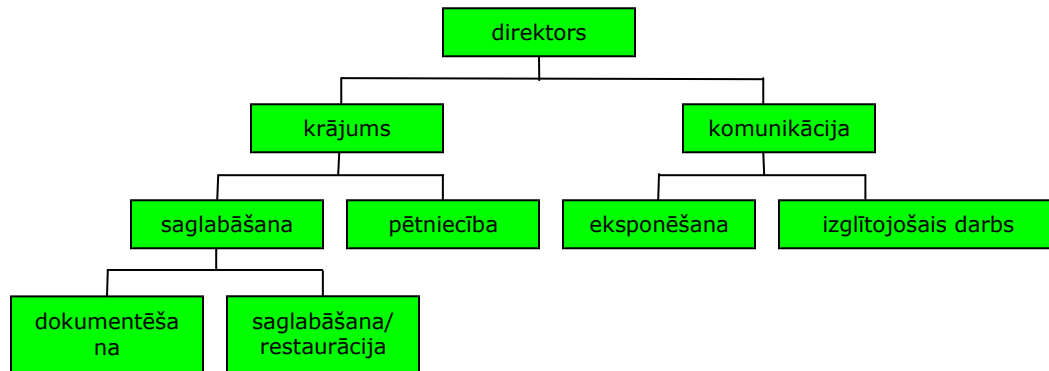
Šī muzeoloģijas koncepcija atspoguļojas tradicionālajā muzeju organizatoriskajā struktūrā. Šīs struktūras pamatā ir "pārzināšanas" jēdziens. Arhetipisks kurators jeb pārzinis ir izglītojis kādā konkrētā zinātnes nozarē un, pamatojoties uz iegūtajām zināšanām, atbild par muzeoloģisko darbību kompleksu muzejā (pētniecību, dokumentēšanu, saglabāšanu, eksponēšanu, izglītojošo darbu). Lielu muzeju organizācijā tika ievērots dalījums apakšnozarēs. Piemēram, zooloģijas muzejā, atkarībā no tā apjoma, nodaļas varēja būt atbilstoši zooloģijas klasifikācijai (zīdītāji, putni, zivis u.c.).

1960. gados parādījās jauns modelis. Šo laiku varētu saukt par "otro muzeju revolūciju". Muzeoloģiskās darbības tika sadalītas un precīzi noteiktas. Racionālā analīze noveda pie darba dalīšanas. Tādējādi lielu muzeju struktūra atspoguļo dalījumu, vadoties pēc funkcijām, nevis specializācijas kādā no zinātņu nozarēm. Izglītojošās nodaļas radīšana parasti ir pirmais solis uz funkcijām orientētas organizācijas veidošanā.

Organizācija, kuras pamatā ir krājums



Organizācija, kura balstās uz funkciju izpildi



Kā redzams, jaunajā modelī pārzinis vairs nav "pasaules centrs". Patiesībā, stingri ņemot, šajā jaunajā modelī pārziņu vispār nav. Tajā ir attiecīgās zinātņu nozares speciālisti, taču viņi darbojas kā pētnieki. Krājuma nodaļas vadītājam nebūt nav jābūt attiecīgās zinātņu nozares speciālistam. 1960. un 1970. gados muzeji arvien vairāk pieņēma darbā krājuma darba un komunikācijas speciālistus ar atbilstošu speciālo izglītību ("jaunos profesionāļus").¹⁰ Neils Kosons (Neil Cossons) ir izpētījis, ka 1990. gadu sākumā kopumā ņemot Anglijas vidējos un lielajos muzejos bija vairāk kolekciju pārziņu nekā 1960.gados. Taču, ja 1960.gados tie veidoja 80-90 % visu muzeju speciālistu, tad 1990. – "tikai" ap 60 %. Pārējie 40 % bija "jaunie profesionāļi".¹¹ Pēdējo gadu profesionālisma pētījumi Holandes muzejos uzrāda pat līdz 80 % "jauno profesionāļu"!

¹⁰ Reinvarda akadēmija ir šīs attīstības rezultāts. Kā minēts iepriekš, akadēmijas mācību programma ir veidota ar mērķi sagatavot krājuma darba (saglabāšanas/restaurācijas, dokumentēšanas), muzeja komunikācijas (izstāžu dizaina, izglītojošā darba) un muzeja vadības speciālistus.

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

Daudzi no šiem "jaunajiem profesionāļiem" ir ieguvuši pamatizglītību kādā no palīgdisciplīnām, nevis muzeja tematikai atbilstošajā zinātņu disciplīnā. ICOM 1965. gada Ģenerālās asamblejas 8. rezolūcijas pielikumā tika ierakstīts, ka "jebkurā muzejā kolekciju pārzinim universitātē vai tehnikumā ir jāiegūst pēcdiploma izglītība vispārīgajā muzeoloģijā. Šīm mācībām ir jāietver gan teorija, gan prakse". Kopš 1965. gada "jauno profesionāļu" skaita pieaugums nosaka muzeju teorijas mācīšanas un uz muzejiem orientētas izglītības pozīciju stiprināšanas nepieciešamību. Šai stiprināšanai jābūt saistītai ar pamatjēdzienu izvērtēšanu. 20. gadsimta sākumā muzeoloģija lielā mērā tika saistīta ar glabāšanas/pārzināšanas jēdzienu, kā tas noprotams arī no 1965. gada rezolūcijas. "Muzeogrāfijas emancipācija", t.i., profesionālā uzsvāra palielināšana uz krājuma menedžmentu un komunikāciju, mainīja skatījumu uz muzeoloģiju. Tā "atbrīvoja" muzeoloģiju no zinātņu disciplīnām, kas bija nepieciešams solis tādas muzeoloģijas virzienā, kura akcentē muzeju sociālo lomu. Šie divi soļi muzeoloģijas kā akadēmiskās disciplīnas attīstībā ir raksturoti kā pirmā un otrā muzeju revolūcija. Patlaban mēs esam liecinieki trešajai muzeju revolūcijai, jaunām izmaiņām profesionālisma konceptualizēšanā. Šī izmaiņa ir jauna racionālisma, kas rezumējas terminā "menedžments", rezultāts. Šī jaunā muzeju prakses paradigma ir viena no nopietnākajiem izaicinājumiem muzeju teorijai.

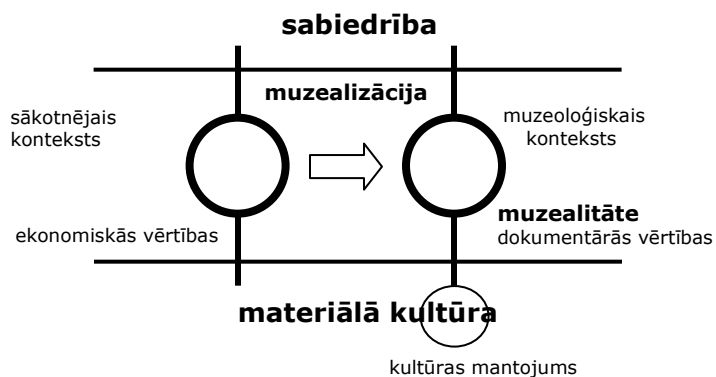
Atsaucoties uz Gluzinska shēmu, muzeoloģijas galveno lomu varētu raksturot šādi:

- Kalpot kā ideju un pieredzes informācijas apstrādes centram
- Nodrošināt muzeju darbu ar vienotiem principiem
- Nodrošināt pamatjēdzienus valdības politikas izstrādei attiecībā uz "kultūras resursu menedžmentu"
- Nodrošināt teorētisko bāzi profesionālās tālākizglītības programmai
- Nodrošināt uzziņu teorētisko ietvaru pētniecības programmu izstrādei

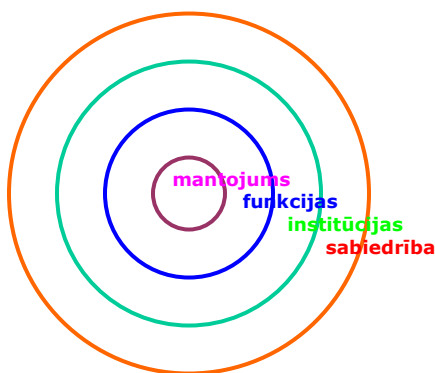
Lai izprastu, kā muzeoloģija var reaģēt uz muzeju prakses jaunajām paradigmām, ir jāpārskata no jauna konceptuālie modeļi, kas veido uzziņu teorētisko ietvaru.

Būtībā, muzeoloģija apskata mijiedarbību starp "mums" (cilvēkiem, sabiedrības grupām, sabiedrību kopumā) un "mūsu" materiālo vidi.¹² Šajā mijiedarbībā mēs veidojam savu vidi atbilstoši mūsu vajadzībām. Tādējādi, mūsu vide kļūst par materiālo kultūru. Daļa no mūsu vajadzībām atspoguļo "ekonomiskās vērtības". Tā sauktajā "primārajā jeb sākotnējā kontekstā" objekti tiek veidoti, izmantoti un uzturēti dažādu, piemēram, pragmatisku, estētisku, simbolisku un/vai metafizisku, iemeslu dēļ. Var gadīties, ka mēs vēlamies izolēt objektus no šī "eksploatācijas/izmantošanas cikla", jo tie pārstāv kaut ko īpašu, jo tie dokumentē kādu nozīmīgu vēsturisku notikumu, personu utt. Mēs varam vēlēties ielikt šos īpašos objektus īpaši izveidotā vidē ("muzeoloģiskā kontekstā"), lai saglabātu tos un izmantotu izglītojošajās programmās. Objektu pārvietošana no vienas vides citā rada īpašu materiālās vides sektoru, ko sauc par mantojumu. Šajā sakarā ir jāiegaumē divi būtiski termini: "muzealizācija" un "muzealitāte". Abus terminus ir radījis čehu muzeologs Zbiņeks Stranskis. Muzeju gadījumā "muzealizācija" nozīmē konceptuālu un parasti arī fizisku objektu pārvietošanu no "sākotnējā konteksta" uz "muzeoloģisko kontekstu". "Muzealitāte" attiecas uz nozīmi, kas piedēvēta objektiem, kuri ir muzealizācijas procesa cēlonis vai šī procesa rezultāts. Muzeoloģija var tikt definēta kā "muzealizācijas un muzealitātes pētniecība".

¹² Šajā apkopotajā (un ļoti vienkāršotajā) pārskatā mijiedarbība starp nemateriālo un dabisko vidi ir atstāta ārpusē



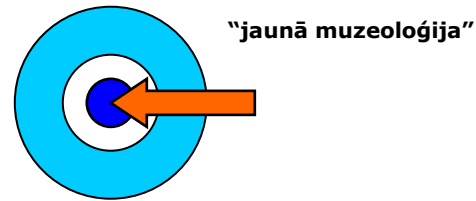
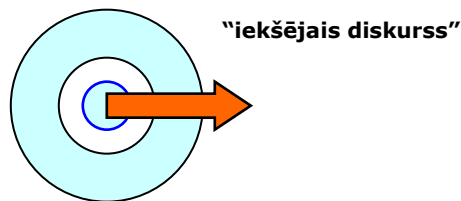
1986. gadā ICOFOM biedru grupa sanāca kopā, lai diskutētu par muzeoloģijas pamatjēdzieniem.¹³ Šī semināra laikā tika nolemts, ka visās publikācijās par muzeju teoriju jālieto vieni un tie paši pamatparametri.



Pirmais šajā shēmā identificētais parametrs ir mantojums ("darbības objekts"). Muzeju kontekstā tā var būt kolekcija vai muzealizēts objekts. Otrais parametrs, "funkcijas", attiecas uz pilnu mantojuma saglabāšanas un izmantošanas pasākumu kompleksu ("darbības sistēmu"). Trešais parametrs, "institūcijas", ir institucionālais ietvars, kurā tiek īstenotas funkcijas ("darbības forma"). Visbeidzot, ceturtais parametrs attiecas uz sabiedrību kopumā kā muzeoloģiskās domāšanas un darbības vispārējo kontekstu ("darbības mērķis").

Parametru hierarhiskais izkārtojums shēmā, sākot ar "mantojumu", ir raksturīgs tradicionālajai muzeoloģijai, kurā profesionālisms ir lielā mērā saistīts ar "iekšējām sarunām/diskursu"). Šis ir muzeoloģijas tips, kuru definējis Bērkovs, īpaši tajā definīcijas daļā, kas attiecas uz speciālajām organizatoriskajām un procedūru struktūrām. 1970. gadu sākumā muzeoloģijā parādījās jauna pieeja, ko parasti dēvē par "jauno muzeoloģiju". Šī muzeoloģija pamatojas uz apgrieztu hierarhiju - pirmkārt uz sabiedrības vajadzību un mantojuma sociālās nozīmes, nevis organizatoriskās un procedūras struktūras, akcentēšanu.

¹³ Altšverīnā (Alt Schwerin) (Vācijas Demokrātiskā republika), 1986. gada 16.-22. maijā. Viens no dalībniekiem bija labi pazīstamais japāņu muzeologs Soikiro Tsuruta (Soichiro Tsuruta).



Tomēr, vai virziens būtu no "iekšas uz āru" (tradicionālā muzeoloģija), vai no "ārpuses uz iekšu" (jaunā muzeoloģija), muzeju teorija un prakse tiecas uz "sistemātisku objektu vērtību [t.i., visdziļāko sfēru] un cilvēku [t.i., visattālāko sfēru] apvienošanu" (Tsuruta¹⁴)

"Jaunā muzeoloģija" atbalsta jaunu praktisko paņēmienu un teorētisko jēdzienu ieviešanu. Mazliet aplūkosim trīs jēdzienus, kuri pārstāv trīs jaunas paradigmas attiecībā uz minēto pamatparametru lietošanu: "vietējā/kopienas muzeoloģija", "ietverošs muzejs", "*lieux de mémoire*".

Tradicionālie muzeji joprojām uzskata, ka tie pirmkārt atbild par muzeja *krājumu*, nevis sabiedrību. Daudzi kolekciju pārziņi ieņem tādu pašu pozīciju, kā institūcijas, kuru pamatuzdevums ir pētniecība. Šādi muzeji akcentē "atbildību par objektiem"¹⁵. Tikmēr apmeklētāji tiek uztverti kā svešinieki (labākajā gadījumā) vai iebrucēji (ļaunākajā gadījumā). Apmeklētājiem ļauj saprast, ka, ielaižot muzejā, viņiem ir izrādīta īpaša pretimnākšana. "Vietējā/kopienas muzeoloģija" atbalsta diametrāli pretēju pieeju. Muzeju primārais pienākums ir sekmēt ar tiem saistītās sabiedrības attīstību. *Hugues de Varine* definē vietējo/kopienas muzeju kā tādu, "kas veidojas no apakšas, nevis tiek uzspiests no augšas. Tas rodas kā atbilde uz to cilvēku vajadzībām un vēlmēm, kuri dzīvo un strādā muzeja apkaimē, un šie cilvēki tiek iesaistīti visās muzeja tapšanas stadijās - no plānošanas un veidošanas līdz pat atvēršanai un darbības uzsākšanai. Šajos muzejos strādā muzeja speciālisti, taču pēc būtības tas ir korporatīvs uzņēmums, kurā muzeja profesionāļi ir tikai partneri vietējās sabiedrības kopīgajā darbā."¹⁶ Šajā uzņēmumā nav skaidri nodalīta pārvaldes orgāna/vadības, kolekciju glabātāju un apmeklētāju, kā tas ir tradicionālajos muzejos. Visradikālākā vietējā/kopienas muzeja forma ir "ekomuzejs".

"Ietverošā muzeja" jēdziens ir līdzīgs jēdzienam "vietējais/kopienas muzejs". Lielbritānijā tas ir kļuvis par vienu no vadošajiem principiem, ko spēcīgi atbalsta pašreizējā valdība. Ietverošā muzeja mērķis ir panākt kultūru iekļaušanu, reprezentējot, iesaistot un nodrošinot pieejamību tiem indivīdiem vai kopienām/sabiedrības grupām, kuras bieži ir izslēgtas no vietējās sabiedrības. Muzejs tiek uztverts kā sociālās atdzimšanas/reģenerācijas aģents, kura mērķis ir uzlabot indivīda dzīves kvalitāti, piemēram, ceļot cilvēka pašcieņu. Muzejs var būt arī plašu sociālo izmaiņu rosinātājs, provocējot pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā, piemēram, veicinot lielāku toleranci pret minoritātēm. Kopumā ņemot, muzejiem ir jāspēlē noteikta loma sociālo izmaiņu radīšanā, iesaistot un dodot iespēju cilvēkiem atrast savu vietu šajā pasaulē, izglītoties, lai atklātu savu potenciālu, pilnā mērā iesaistīties sabiedrības dzīvē un dot savu ieguldījumu tās pārveidošanai nākotnē.¹⁷

Trešais jēdziens, kas jāņem vērā muzeju praksē un teorijā, ir "*lieux de mémoire*". "*Lieux de mémoire*" nozīmē "atmiņu vietas" jeb, precīzāk izsakoties, "kolektīvās atmiņas droša patvēruma vietas"¹⁸ Ne visas vietas, priekšmeti (un jēdzieni), kas darbojas kā atmiņas procesu "sprūda mehānisms", tiek muzealizēti. Daudzas no šīm "*lieux de mémoire*" ir kļuvušas par

¹⁴ S.Tsuruta "Definition of museology", *Museological Working Papers* 1 (Stockholm 1980) 47-49.

¹⁵ Zdoering: Strangers, guests, or clients? Visitor experiences in museums", *Curator* 42, 1999, (2): 74-87.

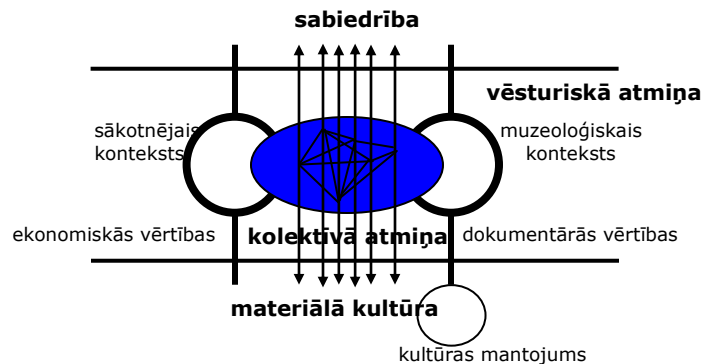
¹⁶ Lekcija Eiropas muzeju Gada balvas pasniegšanas pasākumā Utrehtā (Nīderlande), 1993. gada 15. oktobrī.

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

¹⁸ Maurice Halbwachs, *Les cadres sociaux de la memoire* (Paris 1925); Pierre Nora, *Les lieux de memoire* (Paris 1984)

institucionalizētā mantojuma sastāvdaļu ("vēsturiskā atmiņa"). Bet daudzas citas "lieux de mémoire" nav muzealizētas ("kolektīvā atmiņa"). Kā saka Marija Luīze fon Plesena (*Marie-Louise von Plessen*): "Mums visapkārt ir neizpētīta josla starp atmiņu un aizmirstību: viens atmiņas slānis aizvieto un pārraksta citu."¹⁹ Sabiedrībā ikvienai cilvēku grupai ir savs "lieux de mémoire" tīkls, savs "zināšanu rezervuārs par pagātni, no kura vēstures veidotāji var smelties un atlasīt faktus atkal un atkal. Šādā nozīmē kolektīvā atmiņa ir metarezervuārs, ko nav skārusi īstenības nepastāvība, un tā kopīgā/veselā preselektīvā pozīcija dod iespēju aizstāvēt pagātni no pastāvīgas "apcirpšanas" ar vēstures atspoguļojumu, kas pasargā vēsturi no zinātniskajiem un sociālajiem aizspriedumiem."²⁰

Šie neinstitucionalizēto "kolektīvās atmiņas" nesēju tīkli/sistēmas ir alternatīva tradicionālajam muzealizācijas jēdzienam. Tie ļauj mums uzzināt par diezgan patvaļīgām profesionāļu izvēlēm. Vietējā/kopienas muzeoloģija ir jauna atbilde uz jautājumu "kurš nolemj, kas būtu jāmuzealizē un jāinstitucionalizē kā kultūras mantojums?" Ietverošais muzejs ir jauna atbilde uz jautājumu "kam piemītošā kolektīvā atmiņa tiek atzīta un respektēta kā kultūras mantojums?"

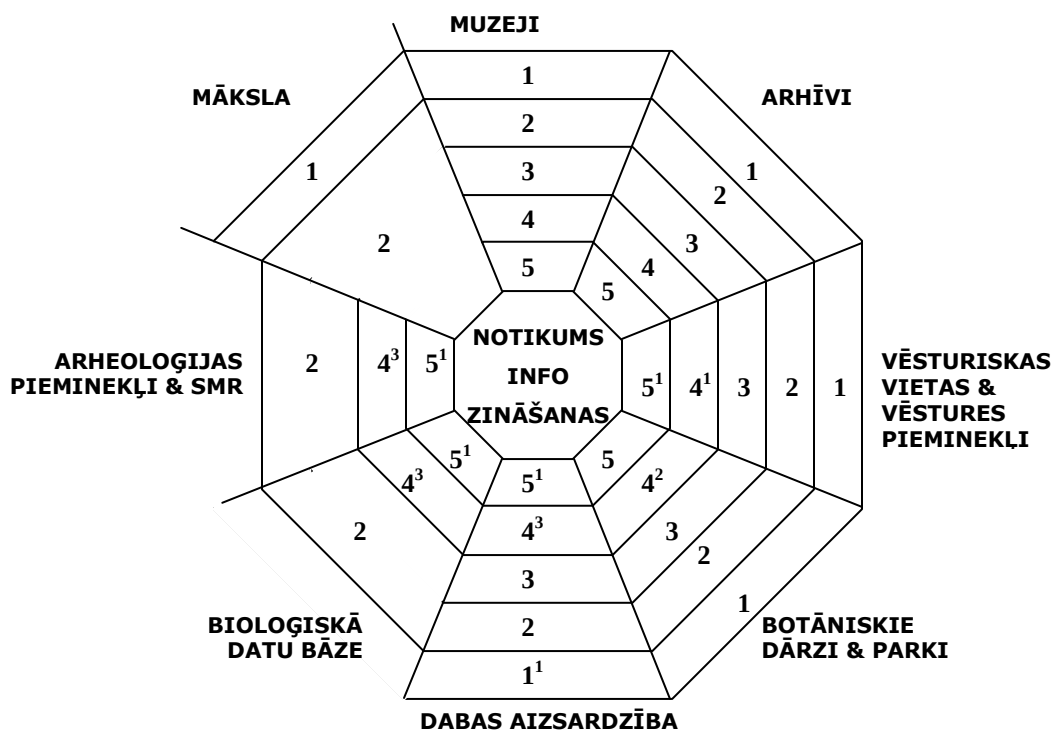


Ar jautājumiem "kas" un "ko" ir saistīti jautājumi "kā" un "kur". Muzeji nav vienīgās institūcijas, kas rūpējas par mantojuma saglabāšanu un izmantošanu. Daudzas organizācijas piedalās kopīgo vērtību sargāšanā, pieejamības nodrošināšanā un izmantošanā sociālo mērķu sasniegšanai, tām ir līdzīgi uzdevumi un vienādas funkcijas. Tas atspoguļojas Ketijas Džizas (Kathy Gee) "mantojuma tīklā".²¹

¹⁹ Marie-Louise von Plessen "Von der Krise der Erinnerung", *Neues Museum* 1998 (3/4): 5-59.

²⁰ Willem Frijhoff, "The lieux de memoire of towns and the historical museum", *De toekomst van het verleden. Reflecties over geschiedenis, stedelijkheid en musea/The future of the past. Reflections on history, urbanity and museums* (Antwerp 1999) 237-244.

²¹ K. Gee, "Wonder web", *Museums Journal* 95, 1995, (3):19.



- 1 – Pieejamība
- 1¹ – Ierobežota pieejamība
- 2 – Interpretēšana
- 3 – Saglabāšana

- 4 – Dokumentēšana
- 4¹ – Uzskaitīšana (Record)
- 4² – Katalogizēšana
- 4³ – Reģistrēšana (Register)
- 5 – Vākšana
- 5¹ – Noteikšana

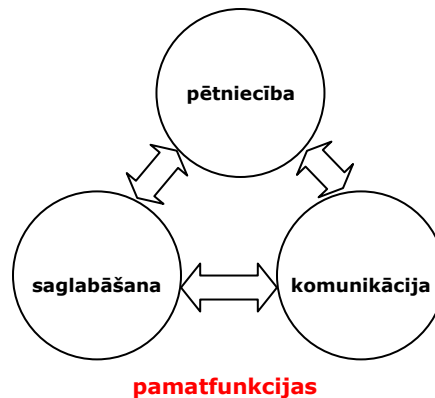
Šīs diagrammas pamatā ir teorija, ka viens no muzeju esības iemesliem ir ne tikai priekšmetu konservēšana un saglabāšana, bet arī tās informācijas jeb zināšanu saglabāšana, ko šie priekšmeti ietver. Šī teorija izpaužas arī Eiropas Savienības Informācijas sabiedrības ģenerāldirektorāta Kultūras mantojuma izmantošanas nodaļas misijas formulējumā: "Mūsu misija ir palīdzēt radīt un veidot pieejamu Eiropas kultūras informācijas ainavu kā informācijas sabiedrības integrālu sastāvdaļu. Mūsu prioritāte ir stimulēt un atbalstīt kultūras atmiņas institūcijas, veicot pētniecības un attīstības pasākumus, kuri orientēti uz mākslas konjunktūras (state-of-the-art) tehnoloģiju izmantošanu, lai nodrošinātu inovatīvus, tīklā saslēgtus pakalpojumus. Tas nozīmē – atbalstīt radoša tehnoloģiju pielietojuma attīstību, kas sekmēs Eiropas kultūras krātuvju atvēršanu".

"Kultūras atmiņas institūcijas" jēdziens, iespējams, ir viens no būtiskākajiem muzeoloģijas aktualizēšanā. Kā redzams Ketijas Džīzas veidotajā shēmā, kultūras atmiņas institūcijas veic līdzīgas funkcijas. Pamatā ir trīs funkcijas: saglabāšana, pētniecība un komunikācija. Termins "saglabāšana" apzīmē fiziskās un administratīvās rūpes par mantojumu un ietver: vākšanu, dokumentēšanu, konservāciju un restaurāciju.²² "Pētniecības" termins apzīmē uz mantojumu orientētu pētniecību un saistīts ar tēmai atbilstošu disciplīnu, kā minēts vienā no iepriekš redzamajām shēmām. Termins "komunikācija" apzīmē zināšanu un pieredzes nodošanu un ietver ekspozīcijas, izglītojošos pasākumus, tematiskos pasākumus un publikācijas. Šis modelis reprezentē jaunu nozīmīgu paradigmu.²³ Vākšana, dokumentēšana,

²² Alternatīvais termins ir "krājuma menedžments".

²³ S.Weil, "Rethinking the museum. An emerging new paradigm", S.Weil *Rethinking the museum and other meditations* (Washington, 1990), 57-65.

konservācija un restaurācija nav uztveramas kā savstarpēji saistītas funkcijas, drīzāk tās ir vienas funkcijas dažādi aspekti. Līdzīgi, arī muzeja interpretācijas un eksponēšanas pasākumi ir uztverami kā viena funkcija. Daudzās kultūras atmiņas institūcijās (piemēram, muzejos) interpretācija (= izglītojošie pasākumi) ir pasākums, kas nošķirts no muzeja priekšmetu demonstrējuma ekspozīcijas formātā (un, visbiežāk, ir pakārtots tam). Visuzskatāmāk to apliecina atsevišķas muzeja izglītojošās nodaļas eksistence.



Triju pamatfunkciju modelis ir vitāla saikne starp muzeoloģiju un menedžmenta teoriju. Kā jau redzējām iepriekš, profesionālisma un muzeju organizatoriskās struktūras jēdziens ir attīstījies saskaņā ar šo jauno paradigmu. Bez tam, mēs īsi paskaidrosim šī modeļa jēdzienisko tuvību (relevanci) diviem ar menedžmentu saistītiem jautājumiem: darbības rezultātu novērtēšanai un ilgtspējībai.

Muzeju darbības novērtēšana gūst arvien lielāku nozīmi. Muzeju vadītājiem ir jāseko tam, kā muzejs pilda savu misiju un attīstības plānā izvirzītos mērķus.²⁴ Darbības novērtēšanas sistēmu var veidot tā, lai palīdzētu vadītājiem novērtēt un sagatavot informāciju par muzeja panākumiem noteiktā laika posmā.

Darbības novērtēšanas sistēmu veido trīs pamatelementi:²⁵

Ekonomija ir saistīta ar iegādāto vai izmantoto resursu izmaksu samazināšanu, pievēršot īpašu uzmanību ieguldījumu kvalitātei. Īsi sakot, ekonomija nozīmē mazākus izdevumus.

Efektivitāte raksturo attiecības starp muzeja radītajiem produktiem, pakalpojumiem vai citiem piedāvājumiem un to radīšanai izlietotajiem resursiem. Cik daudz no maksimāli iespējamā ir sasniegts, izmantojot konkrētos ieguldījumus, vai arī – cik maz izdevies ieguldīt, lai sasniegtu konkrētos rezultātus. Īsi sakot, efektivitāte nozīmē resursu izmantojuma lietderību.

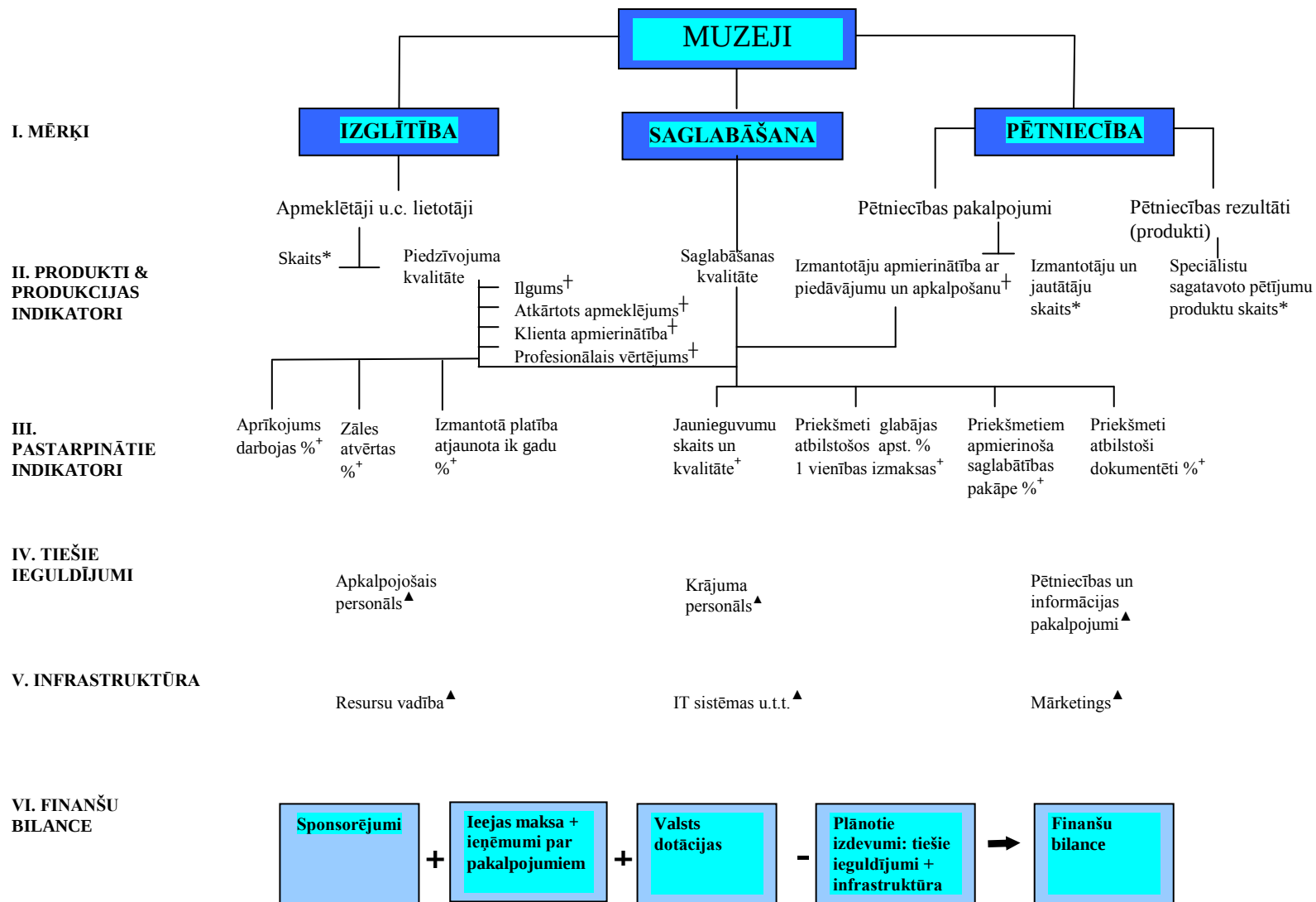
Iedarbīgums raksturo attiecības starp projekta vai pakalpojuma iecerētajiem rezultātiem un reāli sasniegto. Cik veiksmīgi muzeja pakalpojumi un citi piedāvājumi sasniedz politiskos mērķus, operatīvos mērķus un citus plānotos rezultātus. Īsi sakot, iedarbīgums nozīmē gudru/saprātīgu resursu izmantošanu.

Produktu radīšana un darbības novērtēšana nevar būt sekmīga, ja netiek ņemti vērā muzeja mērķi. Nosakot rezultatīvos rādītājus, ir būtiski vispirms izveidot noteiktu struktūru vai hierarhiju. Veidojot rezultatīvo rādītāju sistēmu Zinātnes muzejā Londonā, Brunela universitātes speciālistu grupa veica muzeja mērķu un indikatoru analīzi.²⁶

²⁴ T.Ambrozs, K.Peins, *Muzeju darbības pamati* (Muzeju valsts pārvalde, 2002), 70. nodaļa “Muzeja darbības novērtēšana”

²⁵ P.Jackson, “Performance indicators: promises and pitfalls”, in: S.Pearce ed., *Museum economics and the community* (London 1991) 41-64

²⁶ R.Bud, M.Cave & S.Hanney, “Measuring a museum’s output”, *Museums Journal* 91, 1991, (1): 29-31.



KODS:

* Produkta kvantitatīvais indikators

▲ Indikatori vai kontrolrādītāji iekšējai lietošanai

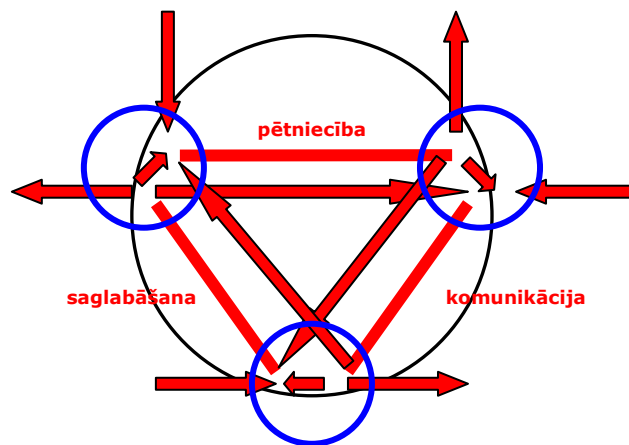
⁺ Produkta kvalitatīvais indikators

⁺ Starpproduktu indikatori

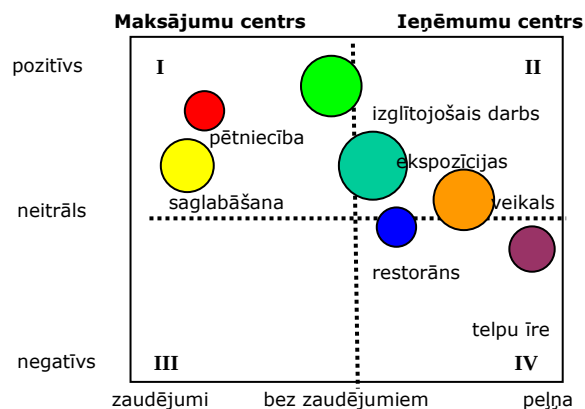
Šī struktūra atklāj muzeja pamatmērķus (I līmenis), kuriem ir noteikti indikatori, kas reprezentē produktus, ar kuriem mēra – vai kuri norāda –sasniegumus virzībā uz šiem mērķiem (II līmenis). Tomēr, ne visus indikatorus attiecina uz galaproduktu mērīšanu. Daži, piemēram, darba kārtībā esošo darbojošos eksponātu īpatsvara rādītājs raksturo starpproduktu (III līmenis), kam ir nozīmīga loma galaprodukta veidošanā. Citi raksturo tiešos resursus, īpaši, personālu vai muzeja “infrastruktūru” kopā ar resursu menedžmenta sistēmu un mārketinga nodaļu (IV un V līmenis).

Mērķi, kas definēti Zinātnes muzeja piemērā, ir saglabāšana, pētniecība un izglītība. Neraugoties uz līdzību terminoloģijā, šīs nav tās pašas pamatfunkcijas, kas definētas iepriekš. Nākamā shēma rāda, kā saglabāšanas – pētniecības – komunikācijas modeli var izmantot, lai analizētu kultūras atmiņas institūciju resursus un produktus. Katra funkcija tiek uztverta kā atsevišķa resursu - produktu sistēma. Vienas funkcijas produkti var kalpot par citas funkcijas resursiem (starpprodukti). Katras funkcijas produkts var būt arī galaprodukts. Šajā analīzē parādās trīs “tirgi”, katrs ar savu iekšējo un ārējo dimensiju.

Lai analizētu kultūras atmiņas institūciju daudzveidīgos produktus, *Kersti Krug* izstrādāja metodoloģiju, kurā katrs produkts tiek novērtēts pēc to ieguldījuma muzeja misijas īstenošanā un ieņēmumu nodrošināšanā.²⁷

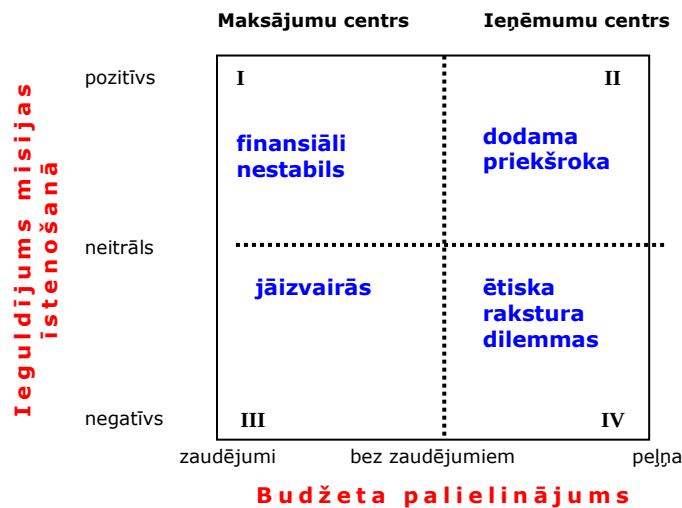


Šīs divas portfolio analīzes asis lasāmas kā “ieguldījums misijas īstenošanā”, diapazonā no negatīvā līdz pozitīvajam, un “ieguldījums ieņēmumu nodrošināšanā”, diapazonā no zaudējumiem līdz peļņai. Shēma raksturo hipotētisko analīzi.



²⁷ K.Krug, “Profit or prostitution: portfolio analysis for museum marketing”, *MPR News* 2, 1992, (2): 13-19.

Sadalot diagrammu kvadrantos, iegūst divas līnijas: vertikālo bezzaudējumu līniju, kas sadala ienākumu asi, un horizontālo neitrālo līniju, kas sadala misijas īstenošanas asi. Vislabvēlīgākais ir II kvadrants, kur produkti ienes visvairāk naudas un dod vislielāko ieguldījumu misijas īstenošanā. Areāls, no kura vajadzētu izvairīties, ir III kvadrants, kur produkti nes zaudējumus un kavē misijas īstenošanu. Daudzas muzeju aktivitātes tradicionāli ievietojas I kvadrantā. Tās dod nozīmīgu ieguldījumu misijas īstenošanā, taču to finansēšana var būt problemātiska. Hronisku vai akūtu finansiālo problēmu asprātīgu risinājumu meklējumos var tikt organizēts pārāk daudz pasākumu IV kvadrantā. Tas ir areāls, kurā muzejs tiek nostādīts ētisku dilemmu priekšā. Šie pasākumi var apdraudēt muzeja misijas īstenošanu vai, visdrīzāk netieši, laika gaitā pārveidot institūcijas būtību.



Portfolio analīze nesniedz priekšrakstu, kas kultūras atmiņas institūcijai būtu darāms vai kādai būtu jābūt tās "pareizajai" misijai. Tā piedāvā lēmumu pieņemšanas shēmu, lai palīdzētu institūcijai pārveidot pasākumus, kuri kavē misijas īstenošanu, un pārstrukturēt pasākumus, kuru izmaksas ir neproporcionāli lielas. Tā var arī identificēt izdevības, kuras var tikt izmantotas misijas sekmīgākai īstenošanai un ienākumu palielināšanai.

Portfolio analīzes shēmas kopīgais ietvars ir "ilgtspējības" jēdziens. Ilgtspējīga muzeja raksturojums sniegts LORD (Toronto)²⁸ stratēģiskās plānošanas ikgadējā seminārā.

Atbildība/uzskaitamība. Tā kā muzeja budžetā nozīmīga loma ir valsts dotācijām, fondu finansējumiem, sponsorējumiem un ziedojumiem, ir svarīgi, lai tie, kuri veido finanšu politiku un pieņem lēmumus (t.sk., deputāti un vēlētāji) var redzēt, ko muzejs piedāvā par tam piešķirtajiem līdzekļiem.

Kopienas ieguldījums. Ikviens muzejs ir atkarīgs no kopienas, kurā tas darbojas, vēlmēm un spējām investēt materiālos resursus (t.sk., zemi, nodokļu atlaidi un bartera pakalpojumus) un mazāk taustāmus resursus, kādi ir brīvprātīgo darbs, darbība muzeja padomē un sadarbības organizēšana ar kopienas organizācijām. Būdami plānotāji, mēs palīdzam klientiem izvērtēt gan to, ko kopiena vēlas saņemt no muzeja (piemēram, apkaimes kultūras dzīves atdzīvināšanu vai atbalstu skolām), gan to, kādu materiālo un nemateriālo palīdzību sniedz vietējā sabiedrība.

Finanses. Finansiālās ilgtspējības nodrošināšana visbiežāk balstās uz vairāku finanšu avotu izmantošanu un centieniem iegūt peļņu, ierobežojot izdevumus. Pareizā finanšu avotu "mikšļa" izveidošana, lai palielinātu efektivitāti, nekompromitējot muzeja iedarbīgumu tā

²⁸ K.Gosling, "The sustainable museum: our priority entering the 21st century", *LORD Newsletter* winter 2000.

misijas īstenošanā – tādām jābūt muzeja vadības un īpašnieku (pārvaldnieku) uzstādījumam muzeja ilgtspējības nodrošināšanai.

Vide. Muzeja ēkas un teritorija ir izveidota un apsaimniekota tā, lai aizsargātu krājumu un nodrošinātu sabiedrības un dabas mantojuma ilgstošu saglabāšanu. Kā nozares pārstāvjiem, mūsu pienākums ir taupīt enerģiju un citus neatjaunojamus resursus. Muzeji dod ieguldījumu sabiedrības ilgtspējībā, vairs neizmanto tās ēkas un teritorijas pārveidojot muzeja vajadzībām un aicinot muzeja apmeklētājam izmantot sabiedrisko transportu.

Atbilstība. Muzejiem ir jādarbojas saskaņā ar savas auditorijas garīgajām vajadzībām. Krājuma, pētniecības, interpretācijas un izglītojošā darba atbilstība sabiedrības vajadzībām ir svarīgākais muzeja ilgtspējības faktors.

Lai gan "sabiedriskais izmantojums" ietver daudz vairāk par ekspozīciju apskati, ir lietderīgi sasaistīt atbilstību un ilgtspējību ar piedzīvojuma jēdzienu. Bestsellerā *"The Experience Economy"*, Džozefs Pains (*Joseph Pine*) un līdzautors Džims Gilmors (*Jim Gilmore*) formulēja savu redzējumu industriālās ekonomikas pārejai pakalpojumu ekonomikā, pirms tā pārveidojusies tādā formā, kur piedzīvojums būtu jauns produkts.²⁹ Viņi izteica pieņēmumu, ka kompānijas, kuras spēj radīt piedzīvojumus, ieņem pozīciju, kas nākotnē ļaus gūt lielākus panākumus biznesā. Kopš grāmatas izdošanas 1999.gadā frāze "piedzīvojumu ekonomika" ir kļuvusi pazīstama muzejnieku aprindās. Daudzi ir izmantojuši šo "terminu", lai pamatotu savus apsvērumus jaunu piedāvājumu veidošanā apmeklētājiem, balstoties uz izmaiņām patērētāju uzvedībā.

Daži autori, starp tiem – Neils un Filips Kotleri³⁰ (*Neil & Philip Kotler*), ir pētījuši piedzīvojumu saturu un kontekstu. Viņuprāt, muzeju administratori bieži pilnībā nenovērtē savas institūcijas piedāvājuma iespējas. Viņi koncentrē uzmanību uz krājumu un ekspozīcijām, tādējādi nepamanot, ka apmeklētājam varbūt ir nepieciešama arī vieta, kur nodoties pārdomām; sarunām; neparastu lietu iegādei vai kopā ar ģimeni lietderīgi pavadīt brīvo laiku. Patiesībā, apmeklētāji var vēlēties saņemt visu iepriekš minēto vienā apmeklējuma reizē. Ja personāls būtu domājis par visu piedāvājuma spektru, ko muzejs spēj sniegt, visticamāk, muzejs tiktu reklamēts daudz pārliecinošāk, daudz efektīvāk sasniedzot dažādus mērķauditorijas segmentus un veidojot muzejam tādas vietas reputāciju, kurā ir patīkami pavadīt laiku un kurā ir vērts iegriezties atkal.

Žurnālā *Museum News* Neils Kotlers publicēja konceptuālu shēmu, kuras centrā ir iespējamie muzeja pakalpojumi apmeklētājiem.³¹ Shēma ilustrē muzeja un apmeklētāju savstarpējās ietekmes procesu. Pirmajā slejā uzskaitīti dažādi elementi, kas veido muzeja piedāvājumu. Otrā sleja ilustrē labumu un izmaksu attiecības un identificē veidus, kā apmeklētājs piedalās muzeja piedzīvojumā. Tie ir izglītošanās un muzeja piedāvājuma uztveršanas kanāli. Trešajā slejā uzskaitītas piedzīvojumu kategorijas, kurās piedalās muzeja apmeklētāji.

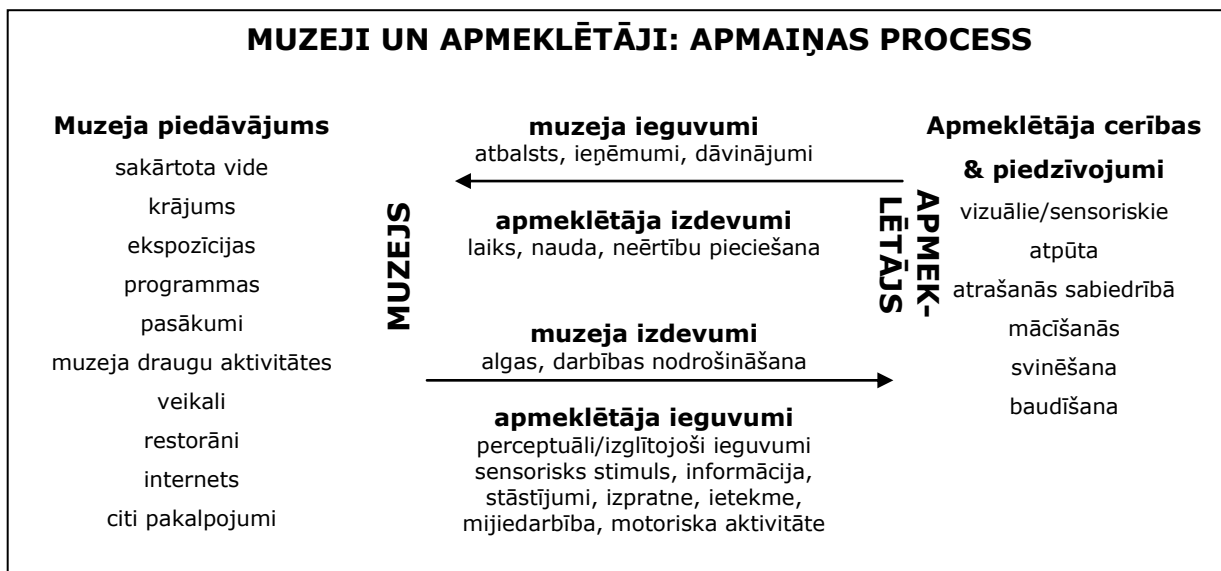
Attīstot dažādus muzeja piedāvājumus, biežāk veidojot jaunas izstādes, tai skaitā pieticīga mēroga izstādes no muzeja krājuma, un organizējot īpašus pasākumus, tiek īstenota mārketinga stratēģija aktīvas muzeja auditorijas veidošanai. Pasākumiem ir nozīmīga loma auditorijas paplašināšanā un retu muzeja viesu pieradināšanā regulāram muzeja apmeklējumam. Kā redzams, palielinoties mākslīgu, inscenētu piedzīvojumu piedāvājumam, pēc Džozefa Paina domām, palielināsies pieprasījums pēc piedzīvojumiem, kurus cilvēki uztver kā īstus. Problēma ir, kā šos piedāvājumus pietuvināt realitātei. Autentisks, pēc Paina domām, ir tāds, kas liekas īsts pašam un arī citam neliekas viltojums/mākslīgi radīts.

²⁹ J.Pine & J.Gilmore, *The experience economy: work is theatre and every business a stage* (Boston 1999). Skat. arī, J.Pine & J.Gilmore, "The experience economy", *Museum News* 78, 1999, (2): 45-48; un J.Gilling, "Joe Pine", *Attractions Management* 2003 (5): 22-24.

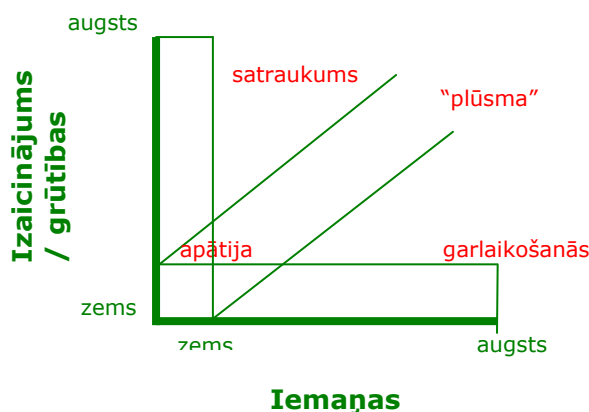
³⁰ N.Kotler & P.Kotler, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (San Francisco 1998). Skat. arī N.Kotler & P.Kotler, "Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role", *Museum management and curatorship* 18, 2000, (3): 271-287.

³¹ N.Kotler, "Delivering experience: marketing the museum's full range of assets", *Museum News* 78, 1999, (3): 30-33.

MUZEJI UN APMEKLĒTĀJI: APMAIŅAS PROCESS



Pains, piedzīvojumu ekonomikā konstatējot patērētājos pieaugošo vēlmi pēc autentiskuma, jau domā par nākotni. Tajā viņš redz "dzīvi pārveidojošus piedzīvojumus, kuru produkts ir pats klients. Viņš prasis, lai jūs viņu pārveidojat. Kā jūs palīdzēsiet īstenot viņa vēlmis? Ņemsim ģimenes atrakcijas – ko jūs mainītu, zinot, ka vecāki ir atveduši bērnus uz muzeju cerībā uzlabot savstarpējās attiecības? Ko jūs viņiem piedāvātu?"³² Te būtu vietā apvienot Paina un Kotlera konceptuālās shēmas ar "plūsmas" jēdzienu, kā to definējis Mihali Cikzentmihali (*Mihaly Csikszentmihalyi*)³³. Plūsma ir optimāls piedzīvojums. Cikzentmihali to raksturojis šādi: "Mēs visi esam piedzīvojuši brīžus, kad nevis kāds nezināms spēks, bet mēs paši kontrolējam savu rīcību un virzām savu likteni. Šajos retajos brīžos mēs izbaudām spēku piepildumu, dziļu, sengaidītu prieku, kas iespiežas atmiņā kā patiesās dzīves orientieris."



Plūsmas piedzīvojumam raksturīgi, ka tas notiek situācijā, kad uzdevums ir līdzsvarā ar cilvēka spējām. Kā redzams shēmā, pārbaudījuma grūtības pakāpei ir jāatbilst indivīda spējām. Ja uzdevums ir pārāk grūts un cilvēka spējas nepietiekamas, rodas satraukums; ja spējas ļauj viegli tikt galā ar uzdevumu, uzmācas garlaicība. Pieaugot spējām, jāpalielinās arī uzdevuma

³² Gilling 2003.

³³ M.Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience* (New York 1990).

grūtības pakāpei, lai plūsmas stāvokli saglabātu. Plūsmas uzdevumi veicina personisko izaugsmi, jo, lai uzturētu plūsmas stāvokli, spējām jāaug līdz ar uzdevumu sarežģītības palielināšanos.

Plūsmas stāvoklī cilvēks nejūt nogurumu un to, kā aizskrien laiks. Viņš darbojas aizrautīgi, un tas viņam sniedz patiesu gandarījumu. Ja muzeja piedzīvojums spēs ievest apmeklētāju plūsmas stāvoklī, apmeklējuma ietekme saglabāsies visu mūžu. Ja tas noticis muzeja un apmeklētāja apmaiņas procesa rezultātā, tad muzejs, iespējams, ir apliecinājis savu nozīmīgumu.

Šīs uzstāšanās mērķis bija aplūkot teorētiskos modeļus, kuri varētu kalpot kā ietvars muzeoloģijas un menedžmenta teorijas integrēšanai. Iepazīšanās ar modeļiem bija ļoti vispārīga, jo mans uzdevums bija parādīt to savstarpējo saistību uzziņu teorētiskā ietvara veidošanā, lai diskutētu par jautājumiem, kas saistīti ar profesionālisma jēdzienu. Apskatītie modeļi liecina par augstu racionalitātes pakāpi mūsu profesijā. Tomēr jāpatur prātā, ko reiz teicis plaši pazīstamais angļu muzeologs Kenets Hadsons: "Šarms un efektivitāte ir pastāvīgi ienaidnieki". Lai nu kā, es vēlētos aicināt abus ievērot pamieru. Citējot Ketlīnu Braunu (*Kathleen Brown*), es beigšu savu uzstāšanos ar vārdiem: "Tici aizrautīgi tam, ko tu dari. Tikai ar aizrautību tu spēsi aizraut citus."³⁴ Lai mūsu profesija ir būvēta uz racionālu aizrautību un aizraujošu racionalitāti!

³⁴ K.Braunas uzruna konferencē "Museums for the new millenium" (Washington 1996).