

Stefenas E. Vylas (Stephen E. Weil)

2002 m. liepa

PENKIOS MEDITACIJOS

I

MUZIEJAI IR PELĖKAUTAI

„Jei žmogus gali parašyti geresnę knygą, pasakyti geresnį pamokslą, ar sumeistraiuti geresnius nei kaimyno pelėkautus ... pasaulis išmins taką, vedantį prie jo durų”.

--Ralfas Valdo Emersonas (Ralph Waldo Emerson)

„Muziejaus vertė glūdi jo naudingume”.

--Džonas Kotonas Deina (John Cotton Dana)

Pelėkautai – kaip muziejai. Jų vertę apsprendžia naudingumas. Samprotaudamas apie pelėkautus, Emersonas užmiršo, ar nusprendė nutylėti, jog paklausa šiam prietaisui pirmiausia priklauso nuo konkrečios sąlygos: nuo to, ar yra pelių. Pasaulyje, kuriame nėra pelių, žmogus galėtų padaryti geresnius pelėkautus – tiesiog pelėkautų pelėkautus, bet, nesant tokio poreikio, vargu ar galima tikėtis, kad bent viena nerami siela galėtų tuo kada nors užsiimti. Neverta tikėtis, ir kad minios norinčiųjų įsigyti pelėkautus išmins takus. Tik pelių dėka pelėkautai tampa vertybe.

Jei pelėkautai gali būti lyginami su muziejais, tai turėtų būti teisingas ir atvirkštinis palyginimas. Muziejai – kaip pelėkautai. Tam, kad pelėkautai būtų vertinami, reikia, jog būtų pelių. Tam, kad muziejus įgytų vertę, reikia, jog individui ar bendruomenei jo reikėtų, reikia to, ką ekonomistai vadina „paklausa” toms vertybėms, kurias muziejus gali pateikti. Jei nebus tokios paklausos, muziejus bus toks pat nereikalingas, kaip pelėkautai pasaulyje, kuriame nėra pelių: trumpam pralinksminantis išradimas, neduodantis jokios praktinės naudos. Muziejus bus bevertis, nepaisant puikių jo kolekcijų, išskirtinės darbuotojų kvalifikacijos, nuostabus pastato bei jam aukojamų didžiulių resursų.

Tik galimybė kam nors tarnauti suteikia vertę, susieja atskirus elementus – kolekcijas, personalą, pastatą į vieną, aktyvią visumą. Reikalingumas, kaip „syvai”, transformuoja inertiškus elektros motoro elementus į funkcionuojantį mechaninės energijos šaltinį. Muziejai turi beveik neribotas galimybes būti naudingi. Plataus jų veiklos sričių ir objektų spektro dėka muziejai turi galimybę perteikti žinias, stimuliuoti žingeidumą, vystyti sugebėjimus, suteikti estetinės ir kitokios

patirties, pasiūlyti ateities perspektyvą, įtakoti bei formuoti elgesį, perduoti vertybes, ugdyti pagarbą – ir dar daug visko. Vis tiksliai to potencialo realizavimo laipsnis kiekvienu atveju priklauso nuo to, kiek šios vertybės atitinka individų ir bendruomenių, kurioms muziejus nori tarnauti, reikmes.

Šiandien muziejui tapo privalu identifikuoti savo pelę – dažniausiai, turint omeny daugelio muziejų daugialypiškumą – peles. Ar jūs galite identifikuoti savąsias peles?

II

MUZIEJŲ KOLEKCIJOS: BUVIMAS, AR VEIKLA?

„...jei akys buvo sutvertos tam, kad matytumėm,
tai grožis gali egzistuoti vardan grožio.”

--Ralfas Valdo Emersonas

„... anot senosios doktrinos, muziejus, kaip grožis, gali egzistuoti tam, kad egzistotų...”

--Džonas Kotonas Deina

Deina, išreišdamas savo nuostatą prieš „senąją doktriną”, teigiančią, jog muziejus gali egzistuoti vardan egzistavimo, 1921 metais pasiūlė „naująją doktriną”, teigiančią, „kad visos institucijos, gaunančios paramą iš visuomenės pinigines, tarp jų ir muziejai, turi parodyti konkrečius savo veiklos rezultatus, kuriuos būtų galima įvertinti”. Šiandien, praėjus daugiau nei aštuoniasdešimčiai metų, beveik neliko manančių, jog muziejus gali apsiriboti vien į save orientuota veikla. Skirtingai nei katė, turinti privilegiją tiesiog tupėti ir atrodyti graži, muziejus turi būti naudingas jį remiančiai bendruomenei.

Stebėtina, bet logiška Deinos išvada, kad muziejaus kolekcija, kaip ir pats muziejus, neturi egzistuoti savo pačios labui, kol kas dar nesulaukė platesnio pripažinimo. Įsivaizduokime, pavyzdžiui, tuos muziejus, kurie buvo sukurti tam, kad būtų išsaugoti anksčiau privačioje kolekcijoje sukaupti daiktai. Strong muziejus Ročesteryje, Niujorke, galėtų būti vienas pavyzdžių – nors šiuo atveju (kaip pažymėjo vienas filosofiškai mąstantis stebėtojas) muziejus savo veikla pranoko pirminį tikslą.

Mirus Mardžeri Vudberi Strong (Margery Woodbury Strong), Istmano Kodako (Eastman Kodak) paveldėtojai, jos palikimo, sudarančio apie 300 000 istorinės vertės turinčių daiktų, tarp kurių buvo beveik 27 000 lėlių, pagrindu 1969 metais buvo įsteigtas muziejus. Du dešimtmečius

(gausiai remiama aukomis, kurių paliko ir pati mecenatė) Strong muziejaus vadovybė ir darbuotojai nesėkmingai bandė sulipdyti iš tos beformės daiktų masės instituciją, kuri būtų bent kiek įdomi bendruomenei. Galiausiai dešimtojo dešimtmečio pradžioje narsiai pripažinęs nesėkmę, po ilgų konsultacijų su įvairiomis vietos organizacijomis, muziejus nusprendė pakeisti ankstesnį nusistatymą koncentruoti dėmesį į ponios Strong kolekciją, o savo veikloje orientuotis į vietos šeimų poreikius, nagrinėti šiuolaikines problemas, tokias, kaip AIDS, sveikatos apsauga, rasizmas, artimųjų netektis ir narkomanija.

Yra buvę atvejų, kai gerai žinomas muziejus, įtakojamas vieno ar kito valdžios potvarkio, direktoriaus ar įtakingos darbuotojų grupės, pradėjo rinkti eksponatus taip, lyg kolekcija būtų ne priemonė darbui, pats darbo tikslas. Prisiminkime Metropoliteno meno muziejų. Šis muziejus, įkurtas 1870 metais, turėjo savo veikloje laikytis panašių principų, kaip Londono Viktorijos ir Alberto muziejus, esantis Pietų Kenzingtone. Pirmasis negrabus vikšras ėmė augintis drugelio sparnus XX amžiaus pirmojo dešimtmečio pradžioje, kai J.P. Morganas (J.P. Morgan) ir dar keletas žymių privačių kolekcijų savininkų užėmė dominuojančias pozicijas muziejaus valdyboje. Kaip rašė Kalvinas Tompkinsas (Calvin Tompkins) „Pirkliuose ir šedevruose“ (Merchants and Masterpieces), Morganui tapus muziejaus valdybos pirmininku, „... muziejaus koncepcija iš esmės pakito. Metropolitenas savo veikloje nustojo vadovautis Europos institucijų principais, ar apsiriboti Pietų Kenzingtono muziejaus puoselėjamais praktiniais ir šviečiamojo pobūdžio idealais. Neišaiškintos kilmės darbai, reprodukcijos bei antrarūšiai kūriniai gali tam tikra prasme būti naudingi amatininkams ir studentams, bet akcentas buvo teisingai perkeltas į puikius ir nepakartojamus šedevrus, turtus, kurių senoji Europa galų gale pasirodė linkusi atsisakyti“.

Abu šiuos pavyzdžius vienija nesupratimas, kuo skiriasi individualus kolekcionavimas nuo institucinio. Kažin ar galima ko nors daugiau norėti iš individualios kolekcijos, nei kad ji (arba rinkimo procesas) teiktų malonumą kolekcininkui. Institucijai priklausanti kolekcija, skirtingai nei privati, turi duoti naudą bendruomenei, kaip ir institucija, kuriai ta kolekcija priklauso. Patekusi į muziejų, kolekcija nustoja buvusi vertybe pati savaime, ji tampa viena iš priemonių, kurių pagalba muziejus įgyvendina savo institucinius tikslus. Istoriskai meno muziejų valdybų nariai, patys būdami kolekcininkai, ir sudarė daugumą tų, kurie nematė skirtumo tarp individualaus ir institucinio kolekcionavimo. Dažniausiai jie klaidingai manė, jog muziejų darbas yra privataus kolekcionavimo, kuriuo jie anksčiau ir užsiėmė, perkėlimas į institucinį lygį.

Valdybų nariai nėra vienintelis šios painiavos šaltinis. Suglumintas kai kurių muziejų pastangų eksponatų rinkimą laikyti svarbiausiu uždaviniu, muziejininkas-pedagogas Teodoras L. Lou (Theodore L. Low) puikiame pranešime „*Muziejus, kaip socialinis instrumentas*“, perskaitytame Amerikos muziejų asociacijai 1942 metais, išsakė nuomonę, kad „tas faktas, jog

daugeliu atvejų direktoriais tampa muziejų skyrių vadovai” yra vienas iš faktorių, sąlygojusių neteisingą nuostatą. Jis sakė, jog direktoriais tapę muziejininkai, dažnai išlieka „užhipnotizuoti kolekcionavimo žavesio”. Muziejaus bendrąją programą gali įtakoti bet kuris įstaigos specialistas, tapęs jos vadovu: įsivaizduokim, pavyzdžiui, kad direktorium tampa vyriausias finansininkas arba restauravimo skyriaus vadovas. Taigi, Lou nuomone, buvę muziejininkai, tapę direktoriais, yra linkę per daug skirti dėmesio eksponatų rinkimui ir kolekcijų studijoms, nuskriausdami šviečiamąją ir kitas veiklos rūšis. Dar 1917 metais, 25 metais anksčiau nei Lou, Deina, neišskirdamas muziejininkų, išsakė savo būgštavimus, susijusius su bet kurios srities „ekspertų” skyrimu muziejų vadovais. Jis sakė, jog labai dažnai šie vadovai didžiausią dėmesį skiria tiems institucijos veiklos aspektams, kurie yra labiausiai susiję su jų domėjimosi objektu, ankstesne veikla.

Baigiamasis posmas

Pyteris Drakeris (Peter Drucker) pažymėjo, kad vienas esminių skirtumų tarp biologiškai/fiziologiškai sukurtos gamtos (mūsų žmogiškame lygyje apimančios individus, šeimas ir bendruomenes) ir teisiškai/dirbtinai sukonstruoto organizacijų pasaulio (vyriausybinių, verslo, socialinio) yra tas, kad pirmasis siejamas su *buvimu*, o antrasis – su *veikla*. Taip pat, kaip ir Kanto etikoje, individai niekada neturi būti traktuojami kaip priemonės, o visada gerbiami kaip tam tikras rezultatas – jų vertė gali pasireikšti *buvimu*. Skirtingai nei individai, organizacijos neturi jokios vidinės vertės, nes jų vertė glūdi *veikloje*. Pritaikius tą patį principą kolekcijoms, nesvarbu, kad priklausydama individualiam asmeniui, ji galėjo būti traktuojama kaip savaiminė vertybė, vos tik ji perduodama institucijai, ji turi būti vertinama ne pagal tai, kokia ji *yra*, o pagal tai, ką ji gali *nuveikti*. Muziejuje esanti kolekcija, skirtingai nei grožis, niekada negali būti laikoma vertybė vien todėl, kad ji egzistuoja.

III

IEŠKANT „SALDŽIOJO TAŠKO”

„... vienas iš akivaizdžių (muziejaus) uždavinių - įnešti savo indėlį, suteikiant laimę, išsilavinimą ir komfortą bendruomenės nariams ... išsiaiškink bendruomenės reikmes; organizuok muziejaus darbą toms reikmėms tenkinti”.

--Džonas Kotonas Deina

„Aš jau sakiau anksčiau, bet tenka pakartoti: meno muziejų tikslas – suformuoti kolekcijas. Kolekcijos rodo ypatingą žmogiškųjų, fizinių ir finansinių resursų orientaciją į studentus, mokslininkus ir platesnę publiką, kurią domina nesuskaičiuojama daugybė dalykų apie meną. Kolekcijos sudaro meninį palikimą, kurį mes perduodame būsimosioms kartoms. Jei mes nedarytumėm daugiau nieko, o tik išgytumėm ir saugotumėm meno kūrinis ateičiai – t.y. jei mes niekada nerengtumėm laikinų ekspozicijų, nepublikuotumėm parodų ar kolekcijos katalogų, nesiūlytumėm paskaitų visuomenei, neieškotumėm įvairių naujų auditorijų, neparduotumėm nė vieno atviruko, ar neatidarytumėm interneto svetainių, mes vis tiek dirbtumėm labai svarbų darbą. Trumpai tariant, svarbiausias muziejaus darbas yra sukomplektuoti kolekciją ir išsaugoti praeitį ateičiai”.

-- Džeimsas Kuno (James Cuno)

Štai čia mes matome, kad Deina ir Kuno daro tą pačią klaidą: jų nuomone, bet kuri individų grupė, susijusi su muziejumi, gali pati nustatyti institucijos veiklos planą. Deina mano, jog sprendimo teisė priklauso bendruomenei. Kuno galvoja, kad tokią teisę turi profesionalai, dirbantys muziejuje. Lygiai taip, kaip Emersonas pamiršo paminėti peles, taip tiek Deina, tiek Kuno, atrodo, bus pamiršę ar bent nematė reikalo paminėti, kad be visuomenės poreikio ir muziejaus personalo, tam, kad muziejus funkcionuotų, reikalingas dar ir trečias elementas - globėjas ar keletas globėjų, pasirengusių finansuoti muziejaus veiklą.

Taigi, sudarant institucijos veiklos planą, būtina turėti mažiausiai tris tarpusavyje susijusius elementus: (1) nepatenkintus bendruomenės poreikius, (2) organizaciją, turinčią individų, kurie nori ir gali patenkinti tuos poreikius ir (3) resursus, reikalingus toms reikmėms patenkinti. Muziejai čia jokia ne išimtis. Visas ne pelno siekiantis sektorius turi vadovautis šiais principais, nors skirtingi komentatoriai įvardija šiuos tris elementus skirtingai. Badas Čytas (Bud Cheit), buvęs Berklyje esančio Kalifornijos universiteto Verslo mokyklos dekanas, suasmenina juos kaip tris akcininkus, kuriems priklauso sprendimo teisė ne pelno siekiančioje institucijoje: (1) „visuomenė” (t.y. bendruomenės nariai, kurių poreikiai nėra patenkinti), (2) „dalyviai” (t.y. vadovybė, personalas ir savanoriai, kurie dirbs organizacijoje, turinčioje patenkinti bendruomenės poreikius) ir (3) „patronai” (t.y. donoriai ir aukotojai, kurie skirs organizacijai reikiamus resursus).

Harvardo verslo mokykla naudoja kiek kitokį leksikoną. Čia bet kurios sėkmingos programos elementai yra: (1) realus įtikinamumas (t.y. ar galima tikėtis, kad ši programa duos planuojamą rezultatą), (2) praktinis įgyvendinamumas (t.y. ar organizacija sugeba/pasiryžusi sėkmingai įgyvendinti šią programą?) ir (3) politinis įvykdomumas (t.y. ar ši programa gaus reikiamą finansinę paramą?). Šnekant paprasčiau ir suprantamiau, galima būtų paprasčiausiai pasakyti, kad nė viena programa negali egzistuoti be (1) auditorijos, (2) žmonių, kurie su ja dirba, ir (3) žmonių, kurie užmoka už tą darbą. Nepaisant šių skirtumų, atrodo, kad egzistuoja bendra nuomonė, jog muziejai, kaip ir iš esmės visos ne pelno siekiančios organizacijos, gali sėkmingai

suformuluoti ir pasiekti programinius tikslus, esant visiems trimis šiems elementams. Čia kalbama ne apie tai, kad naudojant Čyto terminologiją, bet kuris iš trijų akcininkų gali nuspręsti pats, o kad bet kuris akcininkas gali vetuoti sprendimą.

Šiandienos muziejų vadovai turi ypatingą užduotį – daug sudėtingesnę nei Deinos laikais. Pirmiausia, jie turi surasti tai, ką Meri Keis (Mary Case) vadino „saldžiuoju tašku“ – tą ypatingą vietą, kur visuomenės, veikėjų ir globėjų interesai sutampa. Antra, remiantis interesų bendrumu, suformuluoti programinius tikslus, pasiekti konsensusą, kurio dėka visi akcininkai pritartų tiems tikslams, netgi jei tie tikslai, klausimą sprendžiant atskirai, nebūtų jiems tapę prioritetiniais.

„Išsiaiškink bendruomenės reikmes; organizuok muziejaus darbą toms reikmėms tenkinti“. Kaip būtų puiku, jei muziejaus darbas būtų toks paprastas. Šiandien mes jau suprantame, kaip svarbu yra surasti pelę – identifikuoti bendruomenės reikmes, kurias muziejus yra pasirengęs patenkinti. Tai tik pradžia. Mes turim surasti tuos, kurie sumokės už pelėkautus ir dar kažkam, kas juos vakare paspės, o ryte viską sutvarkys.

IV

Kasl Sitis, Point-Aljansas ir Dalsvilis

„Partnerystė suteikia muziejams galimybę praplėsti galimybių ribas: sumažinti riziką, gauti resursų, pasiekti naujas auditorijas, įgauti daugiau meistriškumo, pagerinti aptarnavimo kokybę, patiems įgyvendinti neįgyvendinamus projektus, gauti rėmėjų pritarimą ir užsitikrinti bendruomenės bei politinę paramą“.

-- Deividas Andresonas (David Anderson)

„Bendradarbiavimo tikslas yra vertės kūrimas, tai ne tik individualių pastangų suma, tai daug svarbiau. Tai vertė, gimusi iš eksponentinio kolektyvinės sąjungininkų sąveikos rezultato. Bendradarbiavimas įkūnija tokį vertės kūrimo procesą, kokio neįmanoma pasiekti tradiciniais komandinio darbo būdais“.

-- Martinas Šreidžas (Martin Schrage)

Įsivaizduokime dvi dideles bendruomenes: Kasl Sičio (Castle City – išvertus – miestas-tvirtovė) ir Piont Aljanso (Point Alliance – išvertus – aljanso taškas), kurios panašios gyventojų skaičiumi, vienodai turtingos finansiniais ištekliais ir skiria maždaug vienodai lėšų (tiek iš visuomeninių, tiek iš privačių šaltinių) vietos kultūrinėms organizacijoms. Abiem atvejais tarp remiamų organizacijų yra keletas muziejų, simfoninis orkestras, kamerinės muzikos kolektyvas, šokių grupė, džiazo ansamblis, operos ir muzikinis teatras, poezijos būrelis, dramos studija,

kinematografų draugija ir biblioteka. Kasl Sitis ir Point Aljansas skiriasi tik vienu aspektu. Kasl Sičio kultūrinės organizacijos visada buvo ir yra griežtai nepriklausomos, netgi konkuruojančios tarpusavyje visose be išimties veiklos srityse, pradedant apsirūpinimu lėšomis ir auditorijos ugdymu, baigiant programų sudarymu ir ryšių su bendruomene palaikymu. Čia beveik nėra žmonių, kurie būtų kelių kultūros organizacijų valdybų nariai. Skirtingų organizacijų darbuotojai beveik nepalaiko tarpusavio dalykinių ryšių, ir tos organizacijos turi savo ištikimus savanorius pagalbininkus. Šių kultūros organizacijų renginiai susilaukia puikių vertinimų.

Point Aljanse situacija visiškai kitokia. Nors kažkada kultūros organizacijos čia buvo tokios pat viena nuo kitos izoliuotos kaip Kasl Sityje, pastaraisiais metais jų tarpusavio ryšiai labai pasikeitė. Šiandien Point Aljanso muziejai, muzikos organizacijos ir kitos kultūros organizacijos mieliau veikia ne atskirai, o pasitelkdamos įvairias bendradarbiavimo struktūras. Kai kurios tų struktūrų apima visą bendruomenę ir veikia beveik pastoviai. Antai, lėšas iš bendruomenės renka „Jungtinis meno fondas“, kuriam priklauso visos kultūros organizacijos. „Kultūros pirkimų kooperatyvas“ yra ta struktūra, kuri padeda savo nariams spręsti patalpų ir jų valymo klausimus, apsirūpinti kompiuterine ir elektros technika, išmoka atlyginimus darbuotojams bei atlieka kitus kasdieninius darbus. Egzistuoja bendras visoms kultūros organizacijoms nario pažymėjimas, suteikiantis nuolaidas bilietams į įvairius bendruomenei skirtus renginius.

Point Aljanso kultūros organizacijų programinio pobūdžio renginiai vertinami mažų mažiausiai ne menkiau nei Kasl Sičio. Šioje srityje bendradarbiavimas dažniausiai yra trumpalaikio pobūdžio – partnerystės ryšiai užmezgami konkrečioms projektams įgyvendinti. Antai, atsižvelgiant į tai, kad į bendruomenę neseniai įsiliejo šeimų iš Kambodžos, meno muziejus, šokių kolektyvas, kamerinės muzikos grupė ir kinematografų draugija kartu parengė programą „Kambodžos dvasia“. Programą, kurios tikslas buvo išsiaiškinti, kaip Point Aljanso priemiesčiai per kelis paskutiniuosius dešimtmečius transformavosi iš kaimo tipo vietovės į priemiestį, bendromis jėgomis parengė meno, istorijos ir gamtos istorijos muziejai, bendradarbiaudami su poezijos būreliu ir biblioteka. Kai Operos ir muzikinis teatro savo 25-osioms metinėms pažymėti pastatė „Karmen“, specialias programas šiam įvykiui atspindėti paruošė ir kitos kultūros bendruomenės organizacijos. Buvo parengtos muzikinės, literatūrinės bei meninės programos, susijusios su XIX amžiaus Prancūzija, o taipogi renginiai čigonų, koridos tematika bei ispanų nacionalinių kostiumų paroda.

Sveiki atvykę į stebuklingą bendradarbiavimo šalį, kur prie dviejų pridėjus du galima gauti penkis!! Reikėtų išskirti tris išvadas. Pirmoji liečia veiksmingumą. Kultūros įstaigos turi praturtinti mūsų gyvenimą, pagerinti jo kokybę – jos turi sužadinti mūsų vaizduotę, praplėsti žmogaus galimybių ribas, padėti mums tyrinėti mūsų praeitį ir dabartį, svajoti apie ateitį. Kurios gi kultūros

organizacijos - Kasl Sičio, ar Point Aljanso - atlieka šią užduotį veiksmingiau? Net nesant apklausų rezultatų ar kitokių duomenų, sveikas protas veda prie išvados, kad kokios bebūtų puikios abiejų miestų kultūros organizacijos, bendradarbiavimo dėka Point Aljanse jų darbo rezultatai bus geresni.

Antroji išvada liečia efektyvumą. Jei Point Aljanso kultūros organizacijų darbo rezultatas yra geresnis, gaunant tiek pat finansinės paramos, kiek jos gauna Kasl Sičio institucijos, tai reiškia, jog bendradarbiavimas užtikrina ne tik didesnę veiksmingumą, bet ir didina efektyvumą. Tai visiškai atitiktų žinomus pasisakymus apie bendradarbiavimą, beveik vienbalsiai teigiančius, jog bendradarbiavimas yra svarbus svertas taupant resursus. Kadangi beveik visada resursai, kuriuos gauna kultūros organizacijos yra nedideli, nesugebėjimas jų taupyti, nesvarbu kokiomis priemonėmis, gali būti įvertintas kaip nesugebėjimas atlikti savo misiją.

Paskutinioji išvada susijusi su vertinimu. Vienas iš klausimų, dažnai užduodamas kultūros organizacijoms, liečia jų poveikį visuomenei. Muziejai ir kitos kultūros organizacijos vis dažniau turi atsiskaityti ir akivaizdžiai parodyti, ar jų veikla turi pozityvios įtakos individams ir bendruomenėms, kurioms nori tarnauti, ir kiek ta įtaka yra pozityvi. Deja, labai dažnai šis klausimas suformuluojamas taip, lyg jį reikėtų atsakyti chemijos laboratorijoje: akivaizdžiai ir nedelsiant parodyti tiesioginį ryšį tarp priežasties ir rezultato. Tuo tarpu realiame pasaulyje, kur viskas turi tendenciją persipinti ir susiliesti, muziejų poveikis jų tikslinėms auditorijoms gali būti taip smarkiai persipynęs su kitų kultūros organizacijų toms pačioms auditorijoms daromu poveikiu, kad susieti bet kokią konkretų rezultatą su konkrečia priežastimi gali būti tiesiog neįmanoma. Plačiai bendradarbiaudamos bendruomenių kultūros organizacijos galėtų sėkmingiau pakreipti tą klausimą nuo gan sunkios formuluotės apie jų individualią įtaką bendruomenei prie lengviau atsakomo varianto – kaip kultūros organizacijų kolektyvios pastangos praturtino bendruomenės gyvenimą.

Įsivaizduokime, pavyzdžiui, Dalsvilio miestą, kurį nuo Point Aljanso skiria tik kalnagūbris. Dalsvilis neturi jokių kultūros organizacijų. Net neparodant ką konkrečiai bet kuris muziejus ar kita kultūros organizacija davė Point Aliansui, vadovaujantis vien tik sveiku protu, nepateikiant raketų mokslo naudos ar apklausų rezultatų, galima daryti išvadą, kad Point Aljanso kultūros organizacijos dirbdamos *išvien*, suteikė savo bendruomenei galimybę gyventi kokybiškai daug turtingesnę gyvenimą nei Dalsvilyje. Svaiginantis dalykas tas bendradarbiavimas. Pridėjus du prie dviejų, kartais galim gauti net šešis!!

V

KELETAS AKCENTŲ

„Organizaciją sudaro daugelio siaurų sričių specialistai, todėl organizacijos misija turi būti aiški kaip krištolas. Organizacija turi aiškiai suformuluoti vieną tikslą, nes kitu atveju atsiras painiava. Specialistai sieks savo siaurų tikslų, užmiršdami pajungti juos bendro tikslo įgyvendinimui”.

-- Pyteris Drakeris (Peter Drucker)

„... sunku pripažinti, kad muziejai ir galerijos gali sąmoningai įtakoti elgsenos pasikeitimus. Individai lanko muziejus ir galerijas tam, kad patenkintų savo pačių arba grupių poreikius. Lankytojai nebūtinai priima tai, ką norėjo perteikti muziejaus darbuotojai...”

--Endrius Njumanas (Andrew Newman)

Vienas meno muziejus (pavadinimo neskelbiame) parengė novatorišką parodą *„Eufronijus: ar galėjo „jis” realybėje būti „jie”?* Rengiant parodą apie graikų keramiką, gamintą V amžiuje prieš Kristų, buvo atliekami tyrimai, turėję nustatyti galimą padėjėjų dalyvavimą gamybos procese, rengiami seminarai. Daugiau nei keturis metus trukę parengiamieji darbai, kuriuose dalyvavo trijų kontinentų mokslininkai, buvo labai teigiamai įvertinti keliuose nacionaliniuose leidiniuose, ir parodą buvo planuojama eksponuoti pagrindiniuose meno muziejuose Niujorke, Berlyne ir Londone.

Praėjus keletui savaitių po parodos atidarymo, muziejaus direktorė gavo trumpą Dr. Donaldo Donkasterio (Donal Doncaster), vietos mediko, su kuriuo ji kelis kartus bendravo viešuose renginiuose, žinutę. Jis rašė:

„Galbūt, Jums teko išgirsti iš mūsų bendrų pažįstamų, kad maždaug prieš mėnesį nuo vėžio mirė mano jaunesnioji sesuo Doris. Atrodytų, kad mano 20-ties metų darbo patirtis onkologijoje turėjo parengti mane jos mirčiai, bet tai, kad aš iš arti mačiau kaip progresavo jos liga, labai apsunkino mano būseną. Man iš tiesų buvo labai sunku, kol visai atsitiktinai šiandien aš apsilankiau ir užtrukau dvi valandas ar net ilgiau, Jūsų graikų keramikos parodoje. Nesvarbu kodėl, bet paroda mane labai paveikė. Aš nurimau (galbūt, aš jau net pradėdau atsigauti) matydamas tą grožio išikūnijimą, kuris, nepaisant jo trapumo, gali būti toks stiprus. Nepaisant mūsų gyvenimo gležnumo ir trumpumo, grožis turi drąsos išlikti nepakitęs dar ilgai po to, kai mūsų gyvenimai išblanksta iš atminties. Aš šią parodą pamačiau pačiu tinkamiausiu momentu. Perduokit, prašau, mano padėką muziejaus darbuotojams, kurių dėka tai tapo įmanoma.”

Direktorė, vykdydama Dr. Donkasterio prašymą perduoti jo padėką darbuotojams (o taip pat ir dėl to, kad laiškas ją sujaudino), išsiuntinėjo laišką visam vadovaujančiam personalui. Štai

keletas jų atsiliepimų.

Drbuotojos, atsakingos už „Eufonijaus“ parengimą:

„Kokia jaudinanti istorija!!! Mes praleidome geriausias savo gyvenimo metus ir užsiauginom užpakalius, kad tik „Eufonijus“ būtų atidarytas, ir kokią gi už tai mes gaunam mielojo Dr. DoDo padėką? Jo nuomone, galima tiesiog pasisavinti rezultata, pajungti jį savo nemokšiškiems tikslams, transformuoti į kažkokią šiltą ir patogią burbulinę vonią. Gal manote, kad jis perskaitė bent vieną eksponato aprašą? Manote, kad perskaitė skrajutę? Kad bent pagalvojo, koks buvo sumanymas? Kai aš mokiausi universitete, buvo nustatyti minimalūs reikalavimai stojantiejiems. Kaip gaila, kad muziejai negali taikyti analogiškos priemonės. Jei jau negalim reikalauti minimalių žinių, tai bent jau turėtumėm reikalauti „rimtumo priesaikos“. Nuoširdžiai sakau, tokie atsiliepimai kaip šis gali paskatinti mane grįžti į pedagoginį darbą”.

Finansų skyriaus vadovo:

„Dr. Donkaserio laiškas skatina mane vėl pateikti pasiūlymą, kurį ankstesnioji muziejaus administracija atidėjo kaip „per ankstyvą”. Galbūt dabar, Jūsų nuomone, jau atėjo laikas jį įgyvendinti. Siūlau perimti paslaugų tiekėjų (parkavimo kompanijų, biliardinių, telekomunikacijų bendrovių) taikomą būdą, pasiteisinusį praktikoje. Reikia atsisakyti dabar lankytojams taikomo vienodo „įėjimo mokesčio” ir įvesti „išėjimo mokestį”, kurio dydis priklausytų nuo realiai muziejuje praleisto laiko. Kodėl gi Dr. Donkasteris, „Eufonijaus” parodoje užtrukęs „dvi valandas, ar net ilgiau”, neturėtų sumokėti daugiau, nei kitas lankytojas, ten teužgaisęs vos kelias minutes. Jei sakytumėt, kad niekas tikrai nemokės mūsų dabartinio „įėjimo mokesčio”, už kelias minutes, praleistas parodoje, tai būtų papildoma priežastis įvesti mokestį, priklausantį nuo muziejuje praleisto laiko. Taigi, daug laiko muziejuje praleidžiantis lankytojas turės mokėti daugiau, bet naujoji sistema skatins apsilankyti muziejuje tą potencialų lankytoją, kuris teplanuoja parodoj užtrukti vos kelias minutes. Tiesiogiai proporcingas praleistam laikui mokestis yra teisingas, lengvai suprantamas, visuomenei jau žinomas, jį lengva administruoti. Kaip ir išankstinio apmokėjimo telefono kortelės atveju, čia galima pasinaudoti įvairiomis nuolaidų schemomis – „Kalėdų proga, padovanokime savo mylimiesiems trisdešimt valandų muziejuje”, galimos efektyvios priemonės (pavyzdžiui, patrauklus pasiūlymas praleisti 33 minutes muziejuje antradienio rytą sausio-kovo mėnesiais), padedančios reguliuoti lankytojų srautus. Vargu ar gali būti kokių nors argumentų prieš su laiku susietą mokestį, mokamą išeinant iš muziejaus? Vienintelis argumentas prieš - baimė būti pionieriais”.

Apsaugos tarnybos vadovo:

„Dėl to užsibuvusiojo lankytojo, kuris pats prisipažino, kad užgaiso muziejuje, laiško – ačiū kad atkreipėt dėmesį. Visiškai su Jumis sutinku. Visos problemos dažniausiai prasideda nuo

per ilgo užsibuvimo. Pradžioje užsibūnama, vėliau užsibuvimas tampa dykinėjimu, o vėliau staiga galim pamatyti, kad muziejus pilnas slampinėtojų. Šią ir kitą savaitę pravesime mokymus apsaugos darbuotojams, kurių metu priminsime, kad lankytojai turėtų galerijose elgtis dalykiškai, nestovėti prieš kiekvieną meno kūrinį ilgiau, nei to pakanka pilnam kūrinio suvokimui, ir po to negaišdami, be išdykavimų ir klaidžiojimų po sales, eiti toliau prie kito kūrinio. Tikra teisybė, kad jei rankos neturi užsiėmimo, jos tampa velnio įrankiu, tik pagalvokit, kiek žalos gali pridaryti užsibuvęs muziejaus lankytojas. Jūs teisi. Mes visi kartu turim pasistengti, kad muziejuje neliktų dykinėtojų”.

Lankytojų aptarnavimo skyriaus direktoriaus:

„Jėga!!! Niekada net neatėjo į galvą, kad gali būti toks stiprus ryšys tarp mirties ir vystymosi. Klausimas tik, kaip išnaudoti šią sąsają, neatrodant per daug vulgariai (t.y. negalime gi sakyti „Meno kūriniai numalšins netekties skausmą“). Štai keletas idėjų pradžiai: kaip dėl užuojautos rinkinėlių, kuriuos galėtų platinti gėlių pardavėjai? Rinkinį galėtų sudaryti vainikas, gražus užrašas ant kreminės kortelės juodu pakraštėliu, ir siurprizas – muziejaus metinės individualios narystės pažymėjimas. Dar galim pasiūlyti specialiai parengtą ekskursijos po parodą įrašą, kuriame kas nors Čarltono Hestono (Čarlton Heston) balsu pasakos optimistinius dalykus apie amžinybę, o fone Jo-Jo Ma (Yo-Yo Ma) grieš Bachą. Gal meno pagrindais galėtumėm įsteigti liūdesio grupę, kurios užsiėmimuose turėtų teisę dalyvauti viduriniojo lygio narystę turintys lankytojai. Taipogi reikėtų pagalvoti ir apie parduotuvių. Joje jau parduodami baldai „visam gyvenimui”. Gal reikėtų ir baldų „amžinybei”? Tik pagalvokit kaip puikiai prie „Eufronijaus” tiktų meniško dizaino sarkofagas, pagaminus robotą jų egzempliorių kiekį. Kaip manot, ar Donkasteris leistų mums panaudoti jo laišką kaip rekomendaciją?”

Apmąstydamą šiuos atsakymus (stebėdamasi jais), direktorė prisiminė kažkada girdėtą jos darbo sugretinimą su simfoninio orkestro dirigento darbu. Ji galvojo, ar tas palyginimas buvo teisingas, ir ar ne teisingiau būtų buvę jos darbą prilyginti cirko vadovo pareigoms – cirko direktoriaus, vadovaujančio tris arenas turinčiam cirkui?