

Sėkmės/nesėkmės schema muziejams

Stefenas E. Vylas (Stephen E. Weil)

„Sėkmės“ ir „nesėkmės“ terminai dažniausiai yra naudojami, norint apibūdinti rezultatus: asmeninio gyvenimo, verslo, visuomeninės veiklos. Jei žmogus pasiekia tam tikrus asmeninio ar profesinio pobūdžio tikslus, jo gyvenimas paprastai apibūdinamas kaip sėkmingas. Verslo sėkmė ar nesėkmė gali būti vertinama pagal finansinius rezultatus. Jungtinėse Valstijose vykusio visuomeninė akcija prieš poliomielitą buvo labai sėkminga. Pastangos užkirsti kelią neteisėtam narkotikų vartojimui buvo bevaisės. „Sėkmės“ ir „nesėkmės“ terminai gali būti naudojami ir apibūdinant kultūros įstaigos, pavyzdžiui muziejaus, veiklą.

Vertinant pagal supaprastintą modelį, sėkmingai veikiantis muziejus turėtų atitikti reikalavimus pagal keturiais aspektais. Pirma, muziejus turi sugebėti suformuluoti aiškų ir prasmingą tikslą¹, kurį bent jau stebėtojų tarybos nuomone būtų verta įgyvendinti ir kuris atspindėtų tam tikrus tikslinės auditorijos poreikius.² Antra, muziejus turi sugebėti užsitikrinti resursus, kurių reikia suformuluotam tikslui pasiekti. Trečia, muziejus turi sugebėti tikslingai panaudoti resursus viešoms programoms kurti ir pristatyti, pasiekti išskeltus tikslus. Ir ketvirta, reikia turėti užtektinai vadybos įgūdžių, kad parengtos programos būtų pristatytos visuomenei kuo efektyviau. Nesėkmė, skirtingai nei sėkmė, yra apibūdinama gerokai trumpiau. Nesėkmė – tai paprasčiausiai sėkmės stoka. Kažkada Tolstojus yra pasakęs: „Laimingos šeimos yra panašios; kiekviena nelaiminga šeima yra nelaiminga vis kitaip“. Vertindami muziejus, daugiau laiko ir pastangų skiriame tam, kad išsiaiškintume nesėkmių priežastis, nei tai, kas lemia sėkmę.

Sėkmingai veikiantys muziejai iš esmės gali būti „panašūs“ visais keturiais pagrindiniais aspektais - tikslo, resursų, veiksmingumo ir efektyvumo. Muziejai nesugeba veikti sėkmingai dėl įvairių priežasčių. Muziejus gali neturėti aiškiai suformuluoto tikslo arba turėti tikslą, kuris neatspindi auditorijos reikmių. Jis gali nesugebėti valdyti resursų, kurie yra reikalingi tikslui įgyvendinti. Gali turėti aiškų, prasmingą ir atitinkantį poreikius tikslą bei adekvačius resursus, bet nesugebėti sukurti ir pristatyti publikai veiksmingų ir efektyvių programų.

Nors iš pradžių gali atrodyti, jog minėtieji keturi komponentai yra nepriklausomi elementai, iš tiesų jie sudaro seką. Juos, panašiai kaip kliūtis, reikia „įveikti“ tam tikra tvarka. Kol nėra suformuluotas institucijos tikslas, neįmanoma žinoti, nei kiek jai prireiks resursų, nei kokiais principais remiantis vertinti jos veiklos efektyvumą. Suformulavus tikslą, muziejus negalės veikti, kol (a) bus numatyti ir gauti visi reikiami resursai arba (b) tikslas bus pakoreguotas pagal turimus resursus.

Panašiai ir dėl veiksmingumo vertinimo. Veiksmingumas gali būti vertinamas tikrai po to, kai tikslu numatytoms viešoms programoms įgyvendinti užtikrinami reikiami resursai. Efektyvumo vertinimas lieka paskiausiai. Tai atsitinka visiškai ne dėl to, kad efektyvumas nėra svarbus. Atvirkščiai, kuo efektyviau muziejus veikia, tuo daugiau jis gauna resursų savo tikslams įgyvendinti. Efektyvumas lieka paskutinis sekoje todėl, kad kažin ar yra prasmė didinti visuomenei skirtos programos efektyvumą, kol nežinome, ar ji yra veiksminga.³

Analizę galime išplėsti (a) išdėstydami šiuos keturis elementus schemeje, kurioje akivaizdžiau atsispindėtų jų tarpusavio ryšys ir (b) papildydami schemą „programiniu“ elementu, kuris sujungia pirmosios schemos keturias sudedamąsias dalis.⁴

Schema

Tikslas	Resursai
Veiksmingumas	Efektyvumas

Žiūrint į šią schemą horizontaliai turi būti aišku, kad du viršutiniai elementai – tikslas ir resursai – visų pirma (bet ne visiškai) yra muziejaus vadovybės kompetencija. Jei muziejus neturi suformuluoto tikslo, patys darbuotojai vargu ar sugebės įgyvendinti esminius pakeitimus. Tikslo suformulavimas (nors ir dalyvaujant darbuotojams) yra esminis muziejaus vadovybės uždavinys. Jei muziejui trūksta resursų, vargu ar jis išspręs šią problemą be vadovybės pastangų. Darbuotojai gali padėti užsitikrinti resursus, bet atsakinga už šią sritį yra vadovybė. Kartą Denas L. Monro (Dan L. Monro), Masačiuseto valstijoje, Saleme esančio Pybodi Esekso (Peabody Essex) muziejaus, vykduantis

direktorius man pasakė, kad „kokie bebūtų geri muziejaus darbuotojai, jie negali kompensuoti blogo valdybos darbo“.

Du apatinėje eilutėje esantys elementai – veiksmingumas ir efektyvumas – priklauso pirmiausia (bet ne visiškai) nuo muziejaus darbuotojų. Trūkumai šiose srityse gali kelti nerimą, bet jie nebūtinai kelia grėsmę muziejaus egzistencijai. Dažniausiai šiuos trūkumus galima eliminuoti pasitelkus tokias priemones, kaip reiklesnis programų vertinimas ir kaštų kontroliavimas, darbuotojų mokymai, išorės ekspertų konsultacijos, o krašutiniais atvejais - keletas ar net visų darbuotojų pakeitimas.

Žiūrint į schemą vertikaliai, iš karto akivaizdu, jog yra tiesioginis ryšys tarp veiksmingumo ir tikslo. Veiksmingumas parodo (ne būtinai kiekybės požiūriu) muziejaus gebėjimą pasiekti savo tikslą. Analogiškai efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su resursais. Efektyvumas (skirtingai nei veiksmingumas, efektyvumas beveik visada siejamas su kiekybiniais rodikliais) parodo, kiek resursų muziejus sunaudojo, siekdamas, kad programos būtų veiksmingos. Nereikėtų labai akcentuoti, jog muziejuje veiksmingumas ir efektyvumas yra susiję su skirtingais elementais. Ne pelno siekiančioms organizacijoms abu šie elementai yra dar menkai žinomi, todėl dėl jų dažnai kyla painiava. Verslo struktūrų atveju veiksmingumo ir efektyvumo prasmė dažnai sutampa. Jei pagrindinis organizacijos tikslas yra teigiamas finansinis rezultatas, tai kaštų taupymas akivaizdžiai padės tą rezultatą pasiekti. Jei ta organizacija yra muziejus, veiksmingumas ir efektyvumas bus susiję su skirtingais rezultatų aspektais. Vienas jų susijęs su programų rezultatais. Antrasis parodo, kiek tos programos kainavo.

Žiūrint į schemą vertikaliai, lengviau pastebėti ryšį tarp institucinių „tikslų“ ir „priemonių“. Kairėje pusėje esantys elementai (tikslas ir veiksmingumas) yra susiję su muziejaus programiniais siekiais - ką jis nori įgyvendinti ir parodo, kiek sėkminga jo veikla, nukreipta tam tikslui įgyvendinti. Dešinėje pusėje esantys elementai (resursai ir efektyvumas) yra susiję su priemonėmis, kurių pagalba tie siekiai yra realizuojami. Jie parodo, kiek reikės žmonių, pinigų, eksponatų, priemonių, aukų ir informacijos. Šie elementai taipogi parodo, kaip muziejui sekėsi gauti resursų ir ar jis sugebėjo juos taupiai naudoti.

Vaizdžiai šnekant, kairėje schemos pusėje esančius elementus galėtumėm vadinti kūnu ir krauju, o dešinėsios pusės komponentus – griaučiais. Nors vienoje pusėje esantys

elementai negali egzistuoti be kitoje pusėje esančių elementų, kasdieniniame gyvenime žmonės pirmiausia bendrauja dėl to, kad turi kūną ir kraują. Muziejų bendruomenėje ryšys tarp kairiosios ir dešinėsios schemos pusių yra suprantamas kaip įtampos išraiška. „Misija prieš rinką“ yra viena iš frazių, dažnai naudojamų šių neva tarpusavyje konkuruojančių prioritetų apibūdinimui. Dažnai šis ryšys yra suvokiamas kaip būtinybė užtikrinti idealų santykį tarp siekiamų tikslų (kairioji schemos pusė) ir praktinių priemonių jiems pasiekti (dešinioji pusė). Nepaisant to, kad toks ryšio supratimas yra gana paplitęs, jis neatspindi tikrovės.⁵ Muziejaus esmę lemia kairioji schemos pusė. Dešinioji pusė yra būtina, bet ji yra tik pagalbinė. Praktiniai svertai neturi būti per daug sureikšminami. Praktiškoji pusė turi palaikyti, o ne būti balansuojama su muziejaus programine veikla. Tai skirtumas tarp to, kas būtina ir to, kas svarbu.

Papildyta schema

Tikslas	Resursai
Programos	
Veiksmingumas	Efektyvumas

Papildyta schemas versija įveda „programas“ kaip pagrindinę veiklą, kuri susieja pirmuosius keturis elementus. Kiekviena muziejaus programa turi būti ne vieną kartą tikrinama pagal schemas reikalavimus. Koks jos ryšys su instituciniu tikslu? Kiek jai reikės resursų? Ar ji bus veiksminga? Ar ji bus efektyvi?

Muziejai paprastai vykdo dviejų tipų programas. „Viešos programos“ apima platų įvairių veiklos formų spektrą. Šios veiklos pagalba muziejus, siekdamas savo tikslo, stengiasi užsitikrinti tiek tiesioginę, tiek netiesioginę auditoriją. Ši veikla apima parodas (tiek atvežtas iš kitur, tiek parengtas savo kolekcijos pagrindu), publikacijas, ekskursijas, paskaitas, simpoziumus, kino filmus ir kitokias prezentacijas.

„Palaikančios programos“ apima visas kitas muziejaus vykdomos veiklos formas. Tai ir tokia į save orientuota veikla kaip kolekcijos saugojimas, ir muziejaus įrangos priežiūra ir įvairūs pagalbiniai darbai, kaip finansinių operacijų fiksavimas, žmogiškųjų išteklių registras. Kita vertus, šios programos apima ir į išorę orientuotą veiklą, kaip

antai: aukų rinkimas, narių-rėmėjų pritraukimas ir vadovavimas jų veiklai, ryšiai su spauda, pagalbinių veiklų, tokių kaip restoranai, parduotuvės, proginiai įvykiai ir parkavimas, priežiūra.

Be abejo, realiame gyvenime šios veiklos rūšys dažnai nėra tokios išgrynintos. Iš tiesų, daugelis muziejaus veiklų yra kartu ir programinės, ir palaikančios. Štai kad ir muziejaus parduotuvė. Nors kai kurios parduotuvės gali būti pelningos, taigi, dalyvauti muziejaus resursų kaupime, tuo pat metu galima tvirtinti, kad parduotuvė yra pagrindinis mokymui skirtos medžiagos platinimo kanalas. Tie, kuriems yra tekę aiškintis mokesčių kontrolės tarnybai dėl mokesčių už pajamas, gaunamas iš netiesioginio verslo, jau bus girdėję šį argumentą, teigiantį, kad kaip tik šia veikla muziejų parduotuvės pirmiausiai ir užsiima. O kaip gi vertinti muziejų restoranus? Jei restorano dėka lankytojai užtrunka muziejuje ilgiau, ar tai reiškia, kad jis padeda pasiekti esminį muziejaus tikslą?

Tie, kuriems nėra tekę susipažinti su muziejų veikla, gali labai nustebti, sužinoję koks nepaprastai platus jo kasdieninės veiklos spektras. Iš tiesų atrodytų, kad planas, numatantis kaip susodinti svečius vakarienės parodos atidarymo proga, turi nedaug ką bendra su siekiu sustabdyti bronzinės ligos progresavimą ar užmokesčio už valandinį darbą apskaičiavimu darbuotojui, kuris buvo iškviestas į muziejų dviems valandoms švenčių metu. Vis dėlto kalbant apie šias veiklos sritis, lygiai taip pat kaip ir apie parodas ar leidinius, reikia atsakyti į tuos pačius klausimus. Svarbiausias jų – ar ši veikla susijusi su muziejaus esminiu tikslu? Bent jau kalbant apie sėkmingai veikiančius muziejus, atsakymas turi būti teigiamas. Sėkmingai veikiančio muziejaus sėkmę lemia jo pastangos kryptingai organizuoti veiklą pagrindiniam tikslui pasiekti, o ne eikvoti jėgas kam nors kitam. Veikla, nepadedanti siekti pagrindinio tikslo, yra institucinių resursų švaistymas.

Kaip kažkada yra sakęs Vinče Lombardi (Vince Lombardi) - tikslas nėra svarbiausias dalykas, kurio muziejus turi siekti. Jis yra vienintelis siektinas dalykas. Skirtingai nei individas, muziejus negali egzistuoti tik tam kad egzistuotų, jis neturi aistros, valios, entuziazmo, užgaidų, sąmojo ar troškimų. Tikslas – tai viskas ką jis turi, ir tą tikslą lemia ne vien tik muziejus.⁶ Iš pradžių jį numato muziejaus steigėjai, vėliau jį retsykais koreguoja vadovavimą parėmusios valdymo struktūros. Muziejus gali vykdyti tik tokią veiklą, kuri tarnauja instituciniam tikslui. Bet kokia veikla, nukreipta kieno nors – darbuotojo, vadovybės ar kitos institucijos interesų vykdymui veda į interesų konfliktą.

Taigi atsakymas į anksčiau keltą klausimą beveik visada bus „taip“. Jei veikla netarnauja instituciniam tikslui, ji nėra teisinga.

Ar veikla lemia resursus? Ir šiuo atveju atsakymas yra „taip“. Veikla visada lemia resursus. Bent jau tuo požiūriu, kad jai vykdyti reikia skirti darbuotojų laiko. Analizuojant giliau, veiklai vykdyti gali prireikti patalpų ir/ar įrangos, jos metu gali nusidėvėti eksponatai, gali būti piniginių išlaidų, o kai kuriais kraštiniais atvejais gali tekti paaukoti ir dalį surinktų aukų.

Atsakymai į trečiąją ir ketvirtąją klausimus, susijusius su veiksmingumu ir efektyvumu, yra labiau komplikuoti. Šiais atvejais pirmiausia reikia atskirti „rezultatus“ ir „produktus“. Rezultatai – tai pozityvus poveikis tikslinėms auditorijoms, jo pasėkoje atsiradęs pokytis širdyse ir sąmonėje, tai muziejaus galutinis tikslas. Rezultatai yra institucinio tikslo realizavimas. Tai, ką sužino ekspozicijos lankytojas, yra rezultatas. O produktas yra tai, ką muziejus sukuria siekdamas rezultatų. Paroda yra produktas. Katalogas – taip pat. Tas pats pasakytina ir apie paskaitas. Muziejų viešosiose programose produktai turi išprovokuoti rezultatus. Palaikančiose programose produktai gali vaidinti svarbesnį vaidmenį.

Rezultatai ir produktai sietini su skirtingais elementais, todėl svarbu nesupainioti kiekybinių efektyvumo kriterijų, naudotinų vertinant produktus, su kokybiniais veiksmingumo vertinimais, pasitelkiamais vertinant rezultatus. Muziejams, bažnyčioms ir daugeliui kitų ne pelno siekiančio sektoriaus organizacijų yra būdinga tai, kad beveik nė viena jų vieša programa negali būti vertinama pagal tuos pačius kokybinius vertinimo kriterijus.

Jei bandytume įvertinti muziejaus rezultatus pagal tuos pačius kriterijus, kurių pagalba vertinamos, pavyzdžiui, sveikatos ar socialinės tarnybos organizacijos, išiveltume į neišsprendžiamą problemą. Vargu, ar apsilankymo muziejuje rezultatas gali būti toks akivaizdus, kaip apsilankymas greitosios pagalbos ar narkomanijos prevencijos tarnyboje. Muziejų veikla vyksta visai kitokioje laiko skalėje. Muziejaus viešosios programos turi teigiamą poveikį tiek tiesioginėms, tiek netiesioginėms auditorijoms, dėl to tas poveikis gali būti subtilus, išsklaidytas ir persipynęs su kitų organizacijų poveikiu, jis ne visada pasireiškia iš karto.⁷

Šiandien muziejams nėra svarbesnio uždavinio kaip atrasti aukso vidurį - tarpinį variantą tarp kiekybinės vertinimo skalės ir aklo pasitikėjimo - tarp tų rėmėjų (ir ne tik rėmėjų), kurie reikalauja, kad muziejai pateiktų akivaizdžius jų darbo veiksmingumo faktus ir tų muziejų bendruomenės narių, kurie teigia, kad muziejų darbas yra tokia akivaizdi vertybė, jog nereikia jokių ją patvirtinančių faktų.

Kas kita - efektyvumas. Efektyvumas siejamas su visiškai kitokiais dalykais – jis parodo, kiek resursų išnaudota konkrečiam produktui sukurti, todėl gali būti įvertintas kiekybiškai. Vis tik tokiam vertinimui atlikti reikalingi kitų institucijų duomenys apie panašios veiklos kiekybinius vertinimus. Tik tokiu atveju palyginimas turės prasmę.

Įsivaizduokime, kad muziejuje vykdoma programa turi užtikrinti, kad 95 procentus jo galerijose esančių interaktyvių prietaisų galima būtų įjungti bet kuriuo metu. Muziejus gali įgyvendinti tokius standartus užtikrinančią programą, bet kyla klausimas, kiek jam tai kainuos. Jei neturėsime su kuo palyginti kaštus, negalėsime atsakyti į klausimą, ar muziejus efektyviai naudoja savo resursus.⁸ Nors muziejus gali palyginti ir savo skirtingų periodų duomenis, atlikti taip vadinamą „tendencijos“ analizę, vis dėlto, norint pilnai įvertinti efektyvumą, būtina turėti analogiškus duomenis iš kitų šaltinių.

Baigiamasis žodis

Kodėl turėtų rūpėti, ar muziejaus veikla yra sėkminga? Peršasi du atsakymai. Išorės vertintojo požiūriu, jei muziejaus veikla yra nesėkminga, jo vadovybė ir/ar administracija dirba socialiai neatsakingai (krašutiniais atvejais ji gali būti net baudžiama). Muziejaus veiklai skirtas bendruomenės, turinčios ribotus resursus, finansavimas galėjo būti produktyviau panaudotas vaikų priežiūrai, gyvenamųjų namų statybai, sveikatos apsaugai ar kitoms bendruomenės reikmėms. Kalbėdamas apie pelno siekiantį sektorių, Pyteris F. Drakeris (Peter F. Drucker) rašė:

„Ekonominiai veiklos rezultatai yra pagrindinis verslo tikslas. Verslas, kuris neduoda bent jau investuoto kapitalo dydžio grąžos, socialiniu požiūriu yra nepateisinamas. Jis tuščiai eikvoja visuomenės resursus. Ekonominiai veiklos rezultatai yra pagrindas, be kurio verslo subjektas negali vykdyti jokių kitų išipareigojimų, negali būti geras darbdavys, geras pilietis ar geras kaimynas“.⁹

Jei Drakerio ekonominius rezultatus pakeisime socialiniais, tai tas pats apibūdinimas tiks ir ne pelno siekiančiai organizacijai, kaip antai muziejus. Jei visuomenė negauna iš muziejaus naudos, tai reiškia, kad jis švaisto jos resursus. Svarbiausias institucijos uždavinys - siekti socialinio rezultato – daryti pozityvią įtaką tikslinėms auditorijoms. Jei organizacija nesugeba to daryti – ji socialiai neatsakinga.

Vadybos požiūriu muziejaus nesugebėjimas dirbti sėkmingai taipogi yra problema. Patirtis rodo, kad ne pelno siekiančios organizacijos, kurios didžiąja dalimi gyvuoja iš aukų – taip vadinamos „dotacinės“ organizacijos, kurių puikus pavyzdys yra muziejai (kartu su bažnyčiomis) – užsitikrina pastovią finansinę paramą, parodydamos, jog sugeba pasiekti rezultatą. Jungtinėse Valstijose, o galbūt ir visame pasaulyje vyrauja tendencija siekti, kad visų rūšių organizacijos (vyriausybines, siekiančios pelno ir ne pelno siekiančios) įsivestų aukštesnius atskaitomybės standartus.

Pyteris Sodas (Peter Swords), dabar jau pensijoje esantis Niujorko ne pelno siekiančių organizacijų koordinavimo komiteto direktorius, išskyrė dvi tradicinės atskaitomybės sąvokos dalis: „negatyvią atskaitomybę“, kurios tikslas užkirsti kelią piktnaudžiavimui, ir jos pakaitalą - „pozityvią atskaitomybę“, kurios tikslas ne tik parodyti, ar organizacijai buvo vadovaujama sąžiningai, bet ir „ar jos veikla buvo naudinga ir veiksminga.“¹⁰ Pozityvi atskaitomybė yra tai, į ką mes turime orientuotis.¹¹

Kitaip tariant, visų rūšių organizacijos, jų tarpe ir muziejai, turi išlaikyti veiklos egzaminą. Jei organizacija nori gauti ir užsitikrinti paramą, ji ne tik turi veikti teisingai (užtikrinti gerą funkcionavimą), bet ir dirbti teisingus darbus (pasiekti reikiamą rezultatą, planuotą poveikį).¹² Veiklos rezultatai tampa svarbesni nei anksčiau. Tikiuosi, kad pasiūlyta schema taps naudinga diagnostiniu įrankiu, kurio pagalba bus galima išaiškinti tuos institucinius faktorius, kurie padeda arba trukdo muziejui gerai dirbti, pasiekti teigiamus rezultatus, norimą įtaką, ar, kaip minėta straipsnio pradžioje, būti sėkmingu.

¹ Tikslas „prasmingumas“ neišvengiamai yra subjektyvus. Nesvarbu kokių profesinių aukštumų kurdamas programas pasiektų (pramanytas) „Nuostabiojo supermeno muziejus“, vargu ar jis privers tuos, kuriems jo tikslas idėjiškai atrodo atstumiantis, imti galvoti, kad tas tikslas yra ko nors vertas.

² Tokių poreikių diapazonas gali būti labai platus. Minimaliausi poreikiai gali apimti kultūrinės, ekonominės, šveitimo, psichinės, psichologinės, socialinės ir dvasinės reikmes.

³ Plačiau apie diskusiją, apimančią tiek minimus elementus, tiek jų tarpusavio santyki, žr.: „*Organization-wide Quality: A Theory of Museums and Immodest Proposal*”, in Stephen E. Weil, *Making Museums Matter* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2002), p. 3.

⁴ Ši analizė gali būti lyginama su balansu ta prasme, kad ji nagrinėja organizaciją tam tikru momentu. Ji neapima papildomo elemento, kuris gali būti suvoktas tik po tam tikro laiko, t.y. kaupiamojo efekto. Kad sėkmingai veikiantį muziejų pastoviai lydėtų sėkmė, reikia tokių faktorių kaip kolektyvo moralė, skaidrumas, vidinė atskaitomybė, bendravimas tiek kolektyvo ir vadovybės viduje, tiek tarp kolektyvo narių ir vadovybės.

⁵ Dėl tokio suvokimo visų rūšių organizacijose gali atsirasti tendencija transformuoti „priemones“, ypač kai jos papildo vadybos ar kitokį arsenalą, į „rezultatus“. Žr.: Jacques Ellul, *The Technological Society* (New York: Vintage Books, 1964).

⁶ „Organizacijų darbo rezultatai reikalingi išoriniam pasauliui. Visuomenė, bendruomenė, šeima yra savaime reikšmingos, jos gali egzistuoti savo pačių labui. Visos organizacijos gyvuoja tam, kad būtų naudingos visuomenei.“ Žr.: Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society* (New York: Harper Business, 1993), p. 54.

⁷ Žr.: John H. Falk, „Museums as Institutions for Personal Learning Evaluation,” *Museum News*, November/December 2003, p.40., „Daedalus, summer 1999, 259, ir Stephen E. Weil, „Beyond Big and Awesome: Outcome-Based Evaluation,” *Museum News*, November/December 2003 p. 40.

⁸ Institucijų išlaidos gali būti nevienodo dydžio, bet tas skirtumas savaime nereiškia, kad jų darbo efektyvumas yra nevienodas. Tas skirtumas gali būti tik ženklas vadovybei, kad reikia pasigilinti, kodėl toks skirtumas egzistuoja. Žr.: Peter M. Jackson, „Performance Indicators: Promises and Pitfalls,” Susan Pearce, ed., *Museum Economics and the Community* (London: The Athlone Press, 1991), p.51.

⁹ Drucker, *Post-Capitalist Society*, p. 101.

¹⁰ Žr. Pyterio Sodo pranešimą, perskaitytą konferencijoje „Vadovavimas ne pelno siekiančioms organizacijoms: standartai ir jų įgyvendinimas“ (Peter Swords, Esq., „Form 990 as a Tool for Nonprofit Accountability,” *Governance of Nonprofit Organizations: Standards and Enforcement conference*, New York University School of Law, National Center on Philanthropy and the Law, Oct. 30-31, 1997).

¹¹ Norint išsiaiškinti kas atsitinka, kai organizacija nesupranta skirtumo tarp sėkmės ir nesėkmės, žr.: David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government: How the*

Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector (New York: Prime Books, 1993), p. 146-155.

¹² Dažnai cituojamas žodžių derinys: „Vadovai dirba teisingai, lyderiai dirba teisingus darbus“, priskiriamas ir Pyteriui F. Drakeriui ir Voreniui Beniui (Warren Bennis). Vienas iš šaltinių, kur lyginama lyderystė su vadovavimu, yra: *Warren Bennis, On Becoming a Leader (New York: Addison Wesley, 1994), p. 44-45.*