

Veiksmes/neveiksmes shēma muzejos

Stīvens E. Veils (*Stephen E. Weil*)

Jēdzienus “veiksme” un “neveiksme” parasti lieto, raksturojot personiskās dzīves, biznesa vai kāda sabiedriskā pasākuma rezultātu. Indivīds var uzskatīt savu dzīvi par veiksmīgu, ja viņam ir izdevies sasniegt personiskus vai profesionālus mērķus. Biznesa pasākuma veiksmi vai neizdošanos var noteikt pēc finanšu rezultāta. Kā sabiedriskam pasākumam centieniem izskaust poliomiēlītu Amerikas Savienotajās Valstīs bija lieli panākumi. Mēģinājumi likvidēt narkotiku lietošanu piedzīvoja neveiksmi. Arī kultūras institūciju, piemēram, muzeju, vispārējo darbības rezultātu raksturošanai var izmantot jēdzienus “veiksme” un “neveiksme”.

Vienkāršoti runājot, var teikt, ka muzeja veiksmi raksturo četras pamatdimensijas. Pirmā ir muzeja spēja skaidri formulēt nozīmīgu institucionālo mērķi vai, šajā gadījumā – virsuzdevumu (to muzeja misijas daļu, kas izskaidro, kādu labumu muzejs ar savu darbību dos sabiedrībai – tulk. piez.), kas ir gan a) lietderīgs, vismaz muzeja īpašnieka acīsⁱ, gan b) reaģē uz kādu noteiktu mērķauditorijas vajadzību.ⁱⁱ Otrā dimensija ir muzeja spēja iegūt nepieciešamos resursus šī mērķa īstenošanai. Trešā - to prasmju pārvaldīšana, kas nepieciešamas, lai resursus ieguldītu tādu publisku programmu radīšanai un prezentēšanai, kas sasniedz muzeja izvirzīto mērķi. Un ceturtā - tādu vadības prasmju pārvaldīšana, kas nepieciešamas, lai radītu un prezentētu publiskās programmas tik efektīvi, cik vien tas iespējams. Neveiksmei, salīdzinājumam, ir daudz īsāka definīcija. Neveiksme vienkārši ir veiksmes trūkums.

Tolstojs ir teicis: “Laimīgās ģimenes visas ir vienādas; nelaimīgās ir nelaimīgas katra savā veidā.” Attiecībā uz muzejiem parasti vairāk laika un pūļu tiek veltīts domām par to, kā nav, nekā tam, kas ir izdevies. Ja veiksmīgie muzeji, domājot par minētajām pamatdimensijām – mērķi (virsuzdevumu), resursiem, iedarbīgumu un efektivitāti - parasti ir “vienādi”, tad neveiksmes iemesli muzejiem var būt ļoti dažādi: neprecīzi definēts vai mērķauditorijas vajadzībām neatbilstošs mērķis (virsuzdevums), nespēja pārvaldīt resursus, lai muzeja mērķis tiktu sasniegts. Var gadīties arī, ka muzejam ir skaidrs, lietderīgs un atbilstošs mērķis (virsuzdevums) un pietiekami resursi, taču trūkst prasmes izveidot un prezentēt muzeja piedāvājumu, lai tas būtu gan iedarbīgs, gan efektīvs finanšu izlietojuma ziņā.

Lai gan sākotnēji šīs četras pamatdimensijas var likties kā patstāvīgi lielumi, patiesībā tās ir savstarpēji saistītas. Tāpat kā barjeras stadiona skrejceļā, arī muzeju darbības pamatdimensijas ir jāpārvar noteiktā secībā. Kamēr nav skaidrs institucionālais mērķis jeb muzeja virsuzdevums, nav iespējams noteikt ne nepieciešamos resursus, ne standartus, pēc kuriem mērīt muzeja darbības iedarbīgumu. Kad virsuzdevums ir noformulēts, arī tad muzejs nespēj virzīties tālāk, kamēr nav a) noskaidroti un sagādāti visi nepieciešamie resursi un b) virsuzdevums nav atkārtoti izvērtēts un saskaņots ar pieejamajiem resursiem.

Līdzīgi ir jārīkojas, prognozējot muzeja iedarbīgumu. Tikai tad, kad resursi ir saskaņoti ar virsuzdevumu un ir noteikts, kādas piedāvājuma programmas īstenot, var domāt, kāda būs to ietekme. Efektivitātes jautājumi vienmēr tiek aplūkoti kā pēdējie. Tas

nenozīmē, ka efektivitāte būtu mazāk svarīga. Tieši otrādi, jo efektīvāk strādā muzejs, jo vairāk resursu var ieguldīt tā pamatuzdevuma īstenošanai. Efektivitāte tiek aplūkota kā pēdējā tāpēc, ka nav lielas jēgas censties palielināt publiskās programmas efektivitāti, kamēr nav pārliecības par tās iedarbīgumu.ⁱⁱⁱ Šo analīzi var izvērst a) vispirms sakārtojot visas dimensijas tādā secībā, kur viegli saskatāma kļūst to savstarpējā saistība, un b) papildinot šo shēmu ar centrālo aktivitāti - “programmām”, kas sasaista minētās dimensijas.^{iv}

Shēma

Virsuzdevums

Resursi

Iedarbīgums

Efektivitāte

Lasot šo shēmu horizontāli, ir jābūt skaidram, ka divām augšējām dimensijām - virsuzdevumam un resursiem - ir primārā (taču ne vienīgā) nozīme muzeja vadībā. Ja muzejam nav skaidri noteikta virsuzdevuma, personāls saviem spēkiem vien nespēj veikt nozīmīgus uzlabojumus. Virsuzdevuma definēšana (gan ar visa muzeja personāla līdzdalību) ir būtisks vadības uzdevums. Tāpat arī muzejs, kura resursi ir ļoti ierobežoti, diez vai spēs tos uzlabot bez vadības iesaistīšanās. Personāls var palīdzēt, bet galvenā atbildība gulstas uz muzeja vadību. Kā reiz sacījis kāda muzeja izpilddirektors Dans L.Monro (*Dan L.Monroe*) Masačūsetsas štata Salemas pilsētā: “Lai cik labs nebūtu personāls, tas tomēr nespēj aizstāt pat sliktu muzeja padomi”.

Savukārt, abas shēmas apakšējā rindā norādītās dimensijas - iedarbīgums un efektivitāte - galvenokārt (bet arī ne pilnībā) ir personāla kompetencē. Kaut arī trūkumi tajās var radīt nestabilitāti, tās tomēr būtiski neietekmē muzeja pastāvēšanu. Trūkumus var novērst, programmu izvērtēšanā kombinējot procedūru uzlabošanu ar izmaksu kontroli, personāla izglītošanu, ārpusmuzeja ekspertu piesaistīšanu vai, ārkārtējos gadījumos, dažu personāla locekļu nomaiņu.

Lasot shēmu vertikāli, skaidri saskatāma kļūst tiešā saikne starp iedarbīgumu un mērķi (virsuzdevumu). Iedarbīgums rāda līmeni (bet tam noteikti nav jābūt kvantitatīvam), kādā muzejs spēj sasniegt savas darbības mērķi. Līdzīgā veidā efektivitāte ir tieši saistīta ar resursiem. Tā rāda pakāpi, kādā muzejs ir pratis izlietot savus resursus, cenšoties būt efektīvs (bet atšķirībā no iedarbīguma to var raksturot kvantitatīvi). Tas, ka iedarbīgums un efektivitāte ir atšķirīgas muzeja darbības dimensijas, nav jāuztver pārāk burtiski. Cilvēkus, kuri neizprot bezpeļņas institūciju būtību vai kuriem tā ir kaut kas jauns, šī atšķirība bieži samulsina. Tipiskā peļņas uzņēmumā iedarbīgums un efektivitāte tiešām nereti sakrīt. Ja institūcijas pamatmērķis ir radīt pozitīvu fiskālo bilanci, tad galvenais efektivitātes rādītājs ir resursu ekonomija. Savukārt muzeja gadījumā iedarbīgumu un efektivitāti rādīs pilnīgi atšķirīgi indikatori. Iedarbīgums atspoguļo muzeja piedāvājuma - programmu - kvalitāti. Efektivitāte savukārt mēra, cik šīs programmas maksā.

Skatot shēmu vertikāli, var labi apjaust atšķirību starp institucionālajiem *mērķiem* un institucionālajiem *līdzekļiem*. Kreisās puses dimensijas (virusuzdevums un iedarbīgums) ir saistītas ar muzejiskajām aktivitātēm - ko muzejs vēlas panākt un kā tam veicas šajos centienos? Labās puses rādītāji (resursi un efektivitāte) attiecas uz līdzekļiem, ar kuru palīdzību minētie centieni tiek īstenoti - cik un kāds personāls, nauda, krājums, iekārtas, laba griba un informācija būs nepieciešama? Kādā mērā muzejs spēj piesaistīt un izmantot resursus iespējami lietderīgāk? Lietojot tēlainu metaforu, var teikt, ka shēmas kreisā puse ir muzeja „miesa un asinis”, bet labā puse – „skelets”. Lai gan tie nevar pastāvēt viens bez otra, tomēr tieši „miesa un asinis” ir sabiedrībai redzamā daļa, pēc kuras vērtē muzeju.

Muzeju sabiedrībā attiecības starp shēmas kreiso un labo pusi bieži tiek uztvertas kā saspīlētas. “Misija pretstatā tirgum” ir viens no parastajiem veidiem, kā tiek raksturotas šīs šķietami konkurējošās prioritātes. Parasts ir arī pieņēmums, ka muzejam ir jāattiecas uz ideālu līdzsvaru starp idejiskajiem mērķiem (shēmas kreisā puse) un praktiskajiem mērķiem (labā puse). Lai cik loģisks būtu šis pieņēmums, tomēr ļoti bieži starp idejiskajiem un praktiskajiem mērķiem nav tiešas saistības.^v

Muzeja eksistences būtība un saturs ir ietverti shēmas kreisajā pusē. Labā puse arī ir nepieciešama, tomēr tā ir pakļauta pirmajai. Praktiskos apsvērumus – resursu un efektivitātes dimensijas - nosaka tikai to nepieciešamība. Praktiskā puse šajā gadījumā kalpo kā atbalsts, nevis līdzsvars muzeja programmatiskajām aktivitātēm. Tā ir atšķirība starp nepieciešamo un tā nodrošinājumu.

Papildinātā shēma

Virusuzdevums

Resursi

Programmu veidošana

Iedarbīgums

Efektivitāte

Shēmas papildinātā versija attēlo “programmas” kā galveno aktivitāti, kas saista visas četras iepriekš apskatītās pamatdimensijas. Noteikti detalizēti būtu jāizvērtē ikviena muzeja uzsāktā programma, kā kritēriju izmantojot šo shēmu - vai programmai ir saistība ar muzeja virusuzdevumu? Kādi resursi būs vajadzīgi tās realizēšanai? Vai tā būs iedarbīga? Vai tā būs efektīva?

Muzeji parasti īsteno divu veidu programmas. “Publiskās programmas” ietver veselu aktivitāšu spektru, ar kurām muzejs, tiecoties pildīt savu virusuzdevumu, cenšas uzrunāt gan tiešo, gan netiešo auditoriju. Tās var būt izstādes (gan deponētās, gan no muzeja krājuma), publikācijas, ekskursijas muzejā, lekcijas, simpoziji, filmas u.c. veida prezentācijas.

“Atbalstošās programmas” ir visas pārējās aktivitātes, kurās iesaistās muzejs. Tās, no vienas puses, ir uz pašu muzeju vērstās darbības, piemēram, krājuma saglabāšanas

pasākumi, muzeja ēku, iekārtu un dažādo apakšsistēmu uzturēšana, finanšu operāciju veikšana un darbības ar personāla resursiem. No otras puses, tās ietver arī uz āru vērstus pasākumus, piemēram, ziedojumu vākšana, muzeja draugu kopas veidošana un šīs organizācijas darbības nodrošināšana, darbs ar plašsaziņas līdzekļiem un tādu papildaktivitāšu kā restorānu, veikalu, autostāvvietu darbības nodrošināšana un īpašu pasākumu organizēšana.

Reālajā muzeja dzīvē tas, protams, nav tik vienkārši. Daudzas muzeju aktivitātes vienlaicīgi var būt gan publiskas, gan atbalstošas. Piemēram, muzeja veikals. Kaut arī dažkārt veikals var dot ieņēmumus, tādējādi palielinot muzeja finanšu resursus, tomēr kā visai strīdīgs tiek uzverts apgalvojums, ka veikals ir galvenais līdzeklis izglītojošo materiālu izplatīšanai. (Lai gan visai izplatīts ir arguments, ka tieši tas ir muzeja veikala uzdevums.) Un kā ir ar muzeja restorānu? Ņemot vērā, ka restorāns nodrošina apmeklētāju ilgāku uzturēšanos muzejā, vai tādējādi netiek dots ieguldījums muzeja institucionālā mērķa sasniegšanā? Tos, kuri pazīst muzejus, nemulsina neparasti plašais aktivitāšu spektrs, kas regulāri vērojams muzejos. Lai cik atšķirīgi šie pasākumi liktos, tomēr gan viesu izvietojuma plāna sagatavošanai muzeja biedru svinīgajām vakariņām izstādes atklāšanas pasākumam, gan bronzas slimības lokalizēšanai muzeja krājumā, gan darba samaksas aprēķināšanai par divām brīvdienām nostrādātajām stundām līgumdarbiniekam, tiem visiem, ne mazākā mērā kā izstādēm vai publikācijām, ir jāatbild uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem.

Pirmkārt, vai aktivitāte sekmē muzeja virsuzdevuma īstenošanu? Vismaz profesionālos muzejos atbildei vajadzētu būt pozitīvai. Muzeju var uzskatīt par profesionālu, ja visas ieguldītās pūles tiek vērstas uz vienu mērķi - muzeja virsuzdevuma sasniegšanu, nevis izšķiestas dažādām blakus darbībām. Darbs, kas tiek ieguldīts citos virzienos, ir veltīga muzeja resursu šķiešana.

Līdzīgi tam, ko Vinss Lombardi (*Vince Lombardi*) reiz teicis par uzvaru, muzeja virsuzdevumu nevajadzētu raksturot kā vissvarīgāko uzdevumu. Tas ir vienīgais uzdevums. Atšķirībā no cilvēka, muzejs neeksistē sevis paša dēļ un tas nav apveltīts ar aizrautību, gribu, impulsiem, kaprīzēm, prātu un vēlmēm. Vienīgais, kas tam piemīt pašam, ir virsuzdevums, un arī to nav radījis pats muzejs.^{vi} Sākotnēji to ir noteikuši muzeja dibinātāji, vēlāk virsuzdevumu laiku pa laikam modificējusi sekmīgi strādājoša muzeja pārvaldības institūcija. Vienīgās aktivitātes, kurās muzejs var likumīgi iesaistīties, ir tās, kuras sekmē institucionālā mērķa jeb virsuzdevuma sasniegšanu. Darbojoties kādas citas institūcijas vai cilvēka interesēs - piemēram, personāla locekļu vai pārvaldības institūcijas -, muzejs nonāk interešu konfliktā. Tātad, atbildei uz pirmo jautājumu vienmēr ir jābūt pozitīvai. Aktivitātei ir jābūt saistītai ar muzeja virsuzdevumu, citādi tā nav muzejam atbilstoša.

Vai vienmēr aktivitātēm ir nepieciešami resursi? Arī uz šo jautājumu atbilde ir apstiprinoša. Ikvienu pasākuma veidošanai tiek izmantoti resursi. Ja ne kas cits, tad personāla laiks noteikti. Tālāk, atkarībā no aktivitātes, var būt nepieciešamas arī telpas vai iekārtas, muzeja krājuma priekšmeti, nauda vai, īpašos gadījumos, muzeja labās gribas upuris.

Sarežģītāks ir trešais un ceturtais jautājums - par iedarbīgumu un efektivitāti. Vispirms ir jābūt skaidrībai, ar ko atšķiras "rezultāts" un "produkts". Rezultāts ir pozitīvās pārmaiņas muzeja mērķauditorijā - izmaiņas cilvēku prātos un dvēselēs -, ko

paredz muzeja misija. Rezultāts ir muzeja virszdevuma realizācija, piemēram, zināšanas, ko apmeklētājs iegūst izstādē. Produkts, savukārt, ir līdzekļi, ko muzejs rada, lai šos rezultātus sasniegtu. Produkts ir izstāde, katalogs, lekcijas, kas papildina izstādi. Muzeja publisko programmu produkts ir tas, kas tiek radīts, lai sasniegtu rezultātus. Ir pieļaujams, ka atbalstošajās programmās (muzeja ēka, krājums, veikals, restorāns u.tml.) produkti var būt nozīmīgi arī paši par sevi.

Tā kā abi iepriekš minētie jautājumi attiecas uz tik dažādām, pat nesavienojamām lietām, ir jāuzmanās, lai efektivitātes mērīšanas kvantitatīvie rādītāji, ko var izmantot produkta novērtēšanai, netiktu sajaukti ar iedarbīguma kvalitatīvajiem rādītājiem, kas nepieciešami muzeja darbības rezultāta noteikšanai. Viena no īpatnībām, kas atšķir tādas bezpeļņas institūcijas kā, piemēram, muzejus un baznīcas no daudzām citām, ir tas, ka praktiski nevienai to publiskajai programmai nav piemērojama viena un tā pati kvalitatīvās vērtēšanas sistēma.

Mēģināt mērīt muzeja rezultātus tāpat, kā to dara, piemēram, veselības aprūpes vai sociālo pakalpojumu sfērā, nozīmētu iestīgt dziļā purvā. Vāju muzeja apmeklējumu nav jāuztver tik dramatiski kā neapmierinošus ātrās palīdzības pakalpojumus vai neefektīvu narkotiku apkaršanas profilakses darbu. Muzeji darbojas citā vērtību skalā. Runājot par pakāpi, kādā muzeja publiskās programmas pozitīvi ietekmē muzeja tiešās un netiešās auditorijas, ir jāapzinās, ka šis iespaids var būt tikko jaušams, izplūdis, sajaucies ar citu institūciju radīto iespaidu un ne vienmēr ir tūlītējs.^{vii}

Iespējams, ka mūsdienu muzeju svarīgākais uzdevums ir atrast vidusceļu – ne gluži skaitļos izsakāmu vērtību, bet tomēr kaut ko vairāk par aklu ticību –, lai apmierināti būtu gan finansētāji (un ne tikai), kuri no muzejiem pieprasa konkrētus pierādījumus to iedarbīgumam, gan tā sabiedrības daļa, kura iebilst apgalvojot, ka muzeju darbs ir tik pašsaprotama vērtība, ka nekādi pierādījumi nav vajadzīgi.

Cits jautājums ir efektivitāte. Tā kā efektivitāte ir saistīta ar pavisam ko citu – resursiem, kas patērēti konkrēta produkta radīšanai –, to var izteikt skaitļos. Tomēr, lai iegūtu objektīvu salīdzinājumu, ir nepieciešama informācija par citām institūcijām, kas veic līdzīgas aktivitātes tādā pat apjomā.

Iedomāsimies, piemēram, ka muzejs ir izstrādājis programmu, kuras mērķis ir nodrošināt, lai 95 % interaktīvo muzeja eksponātu vienmēr būtu darba kārtībā. Šādu standartu muzejs, protams, var nodrošināt, taču jautājums ir, cik tas maksās. Ja izmaksas nesalīdzina ar kādu citu rādītāju, nevar pateikt, vai muzeja resursi ir izmantoti efektīvi.^{viii} Kaut arī var salīdzināt izdevumu apjomu dažādos laika periodos paša muzejā – tas ir, analizēt tendenci –, īstai efektivitātes noteikšanai tomēr ir nepieciešama informācija salīdzināšanai no citiem avotiem.

Pēcvārds

Kāpēc ir svarīgi noskaidrot, vai muzejs darbojas sekmīgi? Uzreiz nāk prātā divas atbildes. No ārpuses raugoties, neveiksmīga muzeja vadība un/vai menedžments var tikt novērtēts (vai, ārkārtējā gadījumā, pat sodīts) kā bezatbildība attiecībā pret sabiedrību. Šāda muzeja darbībai izlietotās finanses, kas ņemtas no peticīgajiem kultūrai atvēlētajiem nodokļu maksātāju līdzekļiem daudz produktīvāk varēja izlietot bērnu aprūpes, dzīvojamā fonda, veselības aizsardzības uzlabošanai vai citiem sabiedrībai

nozīmīgiem mērķiem. Ar cieņu izsakoties par peļņas sektoru, Pīters F. Drakers (*Peter F. Drucker*) ir teicis: “Biznesa galvenais nosacījums ir ekonomiska darbība. Bizness, kurš nepelna vismaz tikpat, cik tajā ieguldīts, ir sociāli bezatbildīgs. Tas šķērdē sabiedrības resursus. Ekonomiska darbība ir visa pamatā; bez tās bizness nevar pildīt nevienu citu pienākumu, nevar būt labs darba devējs, labs pilsonis, labs kaimiņš.”^{ix}

Drakera teiktajā, ekonomisko aspektu aizvietojo ar sociālo, šo pašu apgalvojumu var attiecināt arī uz tādu bezpeļņas institūciju, kāds ir muzejs. Ja muzejs nedod sociālu labumu, tad tas šķērdē sabiedrības resursus. Sociālu rezultātu gūšanai – pozitīvām pārmaiņām savās mērķauditorijās - jāklūst par institūcijas pamatzdevumu. Ja šis uzdevums netiek veikts, institūcijas darbība ir sociāli neveiksmīga.

No menedžmenta viedokļa raugoties, muzeja neveiksme ir tikpat problemātiska. No pieredzes var teikt, ka drošākais veids, kādā bezpeļņas institūcijas, kuru finansējuma pamatā ir ziedojumi - t.s. “dāvanu” institūcijas, no kurām muzeji (un, atkal, baznīcas) ir minami kā raksturīgākie piemēri -, var piesaistīt pastāvīgu atbalstu, ir regulāri demonstrēt spēju sasniegt rezultātus. Tā ir Amerikas Savienotajām Valstīm - un varbūt visai pasaulei - raksturīga tendence: nemitīgi paaugstināt jebkuras institūcijas (valdības, peļņas, vai bezpeļņas) atbildības standartus. Ņujorkas Bezpeļņas sektora koordinācijas komitejas bijušais direktors Pīters Svords (*Peter Swords*) ir koriģējis tradicionālo uzskatu par atbildību – viņš nodala “negatīvo atbildību”, kuras mērķis ir ierobežot ļaunprātīgas varas izmantošanu, no “pozitīvās atbildības”, kas tiecas noskaidrot ne tikai to, vai institūcija tiek vadīta godprātīgi, bet arī, vai tās “darbība ir lietderīga un iedarbīga.”^x Mēs virzāmies uz pozitīvo atbildību.^{xi}

Citiem vārdiem sakot, pārbaudījums, kas mūsdienās jāiztur jebkurai institūcijai, tai skaitā muzejiem, ir to sniegums. Lai institūcija piesaistītu un saglabātu finansiālo atbalstu, tai nepietiek ar pareizi veiktu darbu (veikt procedūras labā kvalitātē), arī pašam darbam ir jābūt pareizam (tam jāspēj sasniegt noteiktos rezultātus, panākt iecerēto ietekmi).^{xii} Vairāk kā jebkad šobrīd nozīme tiek piešķirta muzeja sniegumam. Rakstā analizētā shēma tiek piedāvāta ar cerību, ka tā var noderēt kā diagnostikas instruments institucionālo faktoru izvērtēšanā, kuri vai nu veicina, vai traucē muzeja centienus strādāt labi, sasniegt pozitīvus rezultātus, panākt nozīmīgu un vēlamu iespaidu, lai muzeja darbību varētu raksturot vienā, raksta sākumā minētā vārdā - veiksmē.

Atsauces

ⁱ Jēdzienu „mērķis/virsuzdevums” definēšana, neizbēgami, ir subjektīva. Lai cik lieliskas programmas piedāvātu iztēlotais Varenā Mačo muzejs, ir maz ticams, vai tie, kuri uzskata muzeja mērķi par ideoloģiski pretrunīgi, būtu pārliecināmi, ka muzeja mērķis ir neitrāls.

ⁱⁱ Šādu vajadzību spektrs var būt ļoti plašs. Kā minimumu tas ietver kultūras, ekonomiskās, izglītojošās, fiziskās, psiholoģiskās, sociālās un garīgās vajadzības.

ⁱⁱⁱ Plašāku diskusiju par šīm īpašībām un to savstarpējo saistību skatīt rakstā “*Organization-wide Quality: A Theory of Museums and Immodest Proposal*” Stīvena Veila grāmatā *Making Museums Matter* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2002), 3.

^{iv} Šī analīze ir salīdzināma ar bilanci, kurā analizēta institūcija konkrētā brīdī. Tā neietver papilddimensionu, ko var izprast tikai pēc zināma laika, t.i., ilgspēju. Vai sekmīgi strādājošs muzejs tāds būs ilgstoši, ir atkarīgs no šādiem faktoriem: personāla noskaņojuma, darbības caurredzamības, iekšējās atbildības, personāla attiecībām, administrācijas savstarpējām attiecībām, kā arī personāla un administrācijas attiecībām.

^v Šos pieņēmumus labi raksturo gandrīz visās institūcijās valdošā tendence pārvērst “līdzekļus” “galamērķī” - sevišķi, kad tie izkristalizējas menedžmenta un citu tehniku repertuārā. Skatīt *Jacques Ellul, The Technological Society* (New York: Vintage Books, 1964).

^{vi} “Institūcijas rezultāti izpaužas vienīgi ārpus tās. Sabiedrība kopumā, sabiedrības grupa, ģimene ir sevī noslēgusies un pašpietiekama; tā eksistē sevis pašas labā. Taču jebkura institūcija pastāv tāpēc, lai radītu uz sabiedrību vērstus rezultātus.” *Peter F. Drucker, Post-Capitalist Society* (New York: Harper Business, 1993), 54.

^{vii} Skatīt, piemēram, *John H. Falk*, “Museums as Institutions for Personal Learning,” *Daedalus*, summer 1999, 259. Skatīt arī *Stephen E. Weil*, “Beyond Big and Awesome: Outcome-Based Evaluation,” *Museum News*, November/December 2003, 40.

^{viii} Tas, ka šādas izmaksas vienā vai otrā institūcijā var būtiski atšķirties, nebūt vēl nenozīmē, ka institūcijas ir vairāk vai mazāk efektīvas. Tas vadībai jāuztver vienīgi kā brīdinājuma signāls par nepieciešamību noskaidrot, kāpēc šādas atšķirības radušās. Skatīt *Peter M. Jackson*, “Performance Indicators: Promises and Pitfalls,” in *Susan Pearce*, ed., *Museum Economics and the Community* (London: The Athlone Press, 1991), 51.

^{ix} Drucker, *Post-Capitalist Society*, 101.

^x Skatīt *Peter Swords, Esq.*, “Form 990 as a Tool for Nonprofit Accountability,” referāts nolasīts un publicēts konferences materiālos *Governance of Nonprofit Organizations: Standards and Enforcement*, New York University School of Law, National Center on Philanthropy and the Law, Oct. 30-31, 1997.

^{xi} Par sekām, kas var rasties, neizprotot atšķirību starp veiksmīgu un neveiksmīgu institūcijas darbību, skatīt *David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (New York: Prime Books, 1993), 146-155.

^{xii} Bieži citēta vārdu spēle: “Menedžeri veic darbu pareizi; līderi dara pareizos darbus” tiek piedēvēta diviem autoriem: *Peter F. Drucker* un *Warren Bennis*. Viens no avotiem ir tabula, kurā salīdzināts organizatoriskais un vadības darbs, kas publicēta *Warren Bennis, On Becoming a Leader* (New York: Addison Wesley, 1994). 44-45.