

Muzejs kā sociāls uzņēmums

INTERCOM 2006.gada ikgadējā sanāksme Taipejā, 2006.gada 2.novembrī

Pirmā Stīvena E.Veila piemiņas lekcija

Deivids Flemings, Liverpūles Nacionālo muzeju direktors

Stīvens Veils, kurš aizgāja no mums 2005. gadā, bija viens no muzeja profesijas vadošajiem analītiķiem un komentētājiem. Viņš bija izcils skolotājs, brīnišķīgs rakstnieks un cienījams daudzu muzeja profesijas pārstāvju audzinātājs, īpaši Amerikas Savienotajās Valstīs. Viņš bija arī viens no INTERCOM radītājiem, tās ICOM komitejas radītājiem, kuras gadskārtējā sanāksmē mēs patlaban piedalāmies. Piemiņas pasākumā, kas notika šī gada septembrī Viktorijas Universitātē Kanādā, delegāti bija vienprātīgi, ka Stīvena piemiņas godināšanai ļoti atbilstošas būtu ikgadējās Stīvena E.Veila piemiņas lekcijas, kurās diskutētu par muzeja menedžmenta aspektiem starptautiskā mērogā. Esmu pagodināts nolasīt pirmo no šīm lekcijām.

Viens no vērojumiem, ko Stīvens mēdza pieminēt, ir tāds, ka faktiski nav divu pilnīgi vienādu muzeju. Ja vien cilvēki, kas strādā muzejos vai ir saistīti ar tiem, šim vērojumam pievērstu lielāku uzmanību, tad mēs izvairītos no neauglīgajām debatēm, kuras pastāvīgi pavada jebkuru iniciatīvu vai jauninājumu mūsu mazajā pasaulē. Muzeju cilvēki labi izprot tikai savu šīs pasaules daļiņu un apzināti neizprot pārējo pasauli, lai gan modernā muzejā ar vislielāko entuziasmu būtu jāapsveic tieši daudzveidība. Atzīstiet, ka muzeji atšķiras viens no otra, un visa iespēju un piedāvājumu pasaule pēkšņi atvērsies jūsu priekšā: tā ir Stīvena Veila muzeju pasaule.

Neraugoties uz daudzveidības izvirzīšanu priekšplānā, Stīvens ļoti skaidri jūta, ka vismaz vienā ziņā visu – vai gandrīz visu – veidu muzejiem vajadzētu būt vienādiem – tiem vajadzētu atbilst vienam uzvedības modelim. Šis modelis, kuru viņš raksturo kā „jauno un potenciāli dominējošo muzeju modeli”, ir sociāla uzņēmuma modelis. Savā esejā „Jauni vārdi, pazīstama mūzika” (*„New Words, Familiar Music”*) Stīvens argumentēja, ka „muzejs kā sociāls uzņēmums likumību gūst no savas darbības, nevis esības.” Šis muzejs pavisam noteikti „savu krājumu un citus resursus uztver nevis kā pašmērķus, bet kā līdzekļus uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanai.”

Stīvens nerimstoši klāstīja savu viedokli par muzeju kā sociālu uzņēmumu, uzsverot, ka bez sociālās vērtības muzejs nav nekas. Tāds muzejs ir bezjēdzīgs un nepelna neviena interesi, nemaz jau nerunājot par atbalstu. Stīvens vēlējās, lai muzeji būtu **priekš** kāda, nevis **par** kaut ko. Kamēr šis apgalvojums pieļauj dažādas darbības formas, es piekrītu Stīvenam, un pavisam noteikti piekrītu tādā nozīmē, ka kalpošana kādam ir daudz **svaīgāka**, nekā vēstīšana par kaut ko. Vienā no esejām viņš uzskaitīja vismaz septiņas frāzes savu vēlmju raksturošanai: viņš vēlējās „sociālo aktivitāti”, „sociālos uzlabojumus”, „sociālo progresu”, „sociālos pakalpojumus”, „sociālo attīstību”, „sociālās pārmaiņas”, „sociālos rezultātus”.

Šajā referātā es vēlos izvērst šo modeli tālāk. Es vēlos noskaidrot, cik pārliecinoši es spēju to izdarīt, domājot par muzeju kā patiesi demokrātisku konstrukciju, kā atbilstošu un potenciālu sabiedrisko spēku, nevis kā nīkulīgu sānceļu, kuru izmanto tikai neliela labi izglītota, savtīga un elitāru ļaužu grupa.

Es, Stīvena Veila garā, ar pavisam nelielu zobgalības devu, piedāvāšu dažus apakšmodeļus, kuriem nevajadzētu būt savstarpēji izslēdzošiem, bet kuri visi kopā varētu ilustrēt muzeja spēju sekmēt sociālās pārmaiņas un radīt sociālos rezultātus. Šie apakšmodeļi ir:

- muzejs – defibrilators,
- muzejs – kolektīvais psihologs,
- muzejs – brīvības cīnītājs un
- muzejs – kāpnes uz debesīm.

Bet pirms tam – piecas pārdomas ar dažiem uzvedinošiem atslēgvārdiem.

Pirmkārt, es atkārtoti vēlos uzsvērt, ka **nav divu vienādu muzeju**. Savā karjerā esmu vadījis vairāk nekā 30 muzeju, un ikviens no tiem bija citāds, ikviena muzeja krājums bija citāds un ikviena muzeja apmeklētāji bija citādi. Var likties, ka tas jau tāpat katram ir skaidrs, taču tiem, kuri pretojas muzeju progresam un turpina diskutēt, piemīt tieksme, kuras dēļ Stīvens nosauca muzeju par iestādi, par „visforšāko” no vecajiem muzeja modeļiem. Kāpēc? Tam pievienotā prestiža dēļ, īsi izsakoties. Un kas par to? Tas, ka šādi tiek radīts uzskats, ka muzejs, kurš nelīdzinās vai neatbilst šim raksturojumam, ir bezvērtīgs. Tā ir kļūda. Nav svarīgi, ka muzejs veic visa veida sociālos varoņdarbus – tam muzeji nav domāti. Patiesībā muzejs, kurš darbojas kā iestāde, var būt vērtīga, spēcīga un sociāli atbildīga institūcija, taču nevajag akceptēt, ka tas ir vai ka tādām ir jābūt vienīgajam muzeja modelim vai modelim, uz kuru vajadzētu tiekties visiem muzejiem. Šīs nodaļas atslēgvārds ir **daudzveidība**.

Otrkārt, Stīvens Veils bija ļoti pārliecināts, ka, lai gan reizēm muzejs spēj pārvērst cilvēka dzīvi vienā mirklī, tomēr daudz biežāk tā **iedarbība ir ļoti lēna un ilgstoša**. Ir jāpaiet laikam un muzeja iedarbībai ir jābūt ilgstošai vai atkārtotai, lai cilvēki mainītos, un šī ietekme, kā Stīvens precīzi raksturojis, „var būt nosakāma tikai pēc daudziem gadiem”. Mans uzskats ir tāds, ka muzejam jau iepriekš ir jāparedz ilgtspējīgu sociālo izmaiņu rezultātu parādīšanās pēc gadiem piecpadsmit, varbūt arī vēlāk. Šādi mēs rīkojāmies Tainas un Vīras muzejos, 1990. gadu sākumā uzsākot ar kapitāliem uzlabojumiem saistīto kulturālo pārmaiņu programmu. Mēs paredzējām, ka programmas mērķi – mūsu auditorijas paplašināšanās un dažādošanās – varētu tikt sasniegti 2010. gadā. Ietekme uz indivīdiem, protams, var parādīties daudz ātrāk. Šeit atslēgvārds ir **laiks**.

Treškārt, ir **visai maz ticams, ka ietekmi uz cilvēku atstās muzejs viens pats**, un var izrādīties, ka tas nebūt nav galvenais ietekmētājs. Vienmēr ir citas institūcijas, mediji, piedzīvojumi vai cilvēki, kuri atstāj savu ietekmi uz cilvēkiem, un šai ziņā mums nevajadzētu pārvērtēt muzeja nozīmi. Svarīgi ir, ka muzejs ir inteligenti integrējies savā sociālajā vidē tā, ka tas spēj pilnā mērā īstenot savu lomu. Bieži lietotais termins „**partnerība**”, kurš sāk iegūt uzmanību un nozīmi muzeju kontekstā, ir šīs nodaļas atslēgvārds.

Ceturtkārt, muzeji **rada sociālos rezultātus ne jau gadījuma pēc**. Tie rada tos tāpēc, ka tie vēlas tos sasniegt: tie pozicionējas. Ir visdažādākie iemesli, kāpēc muzeji tā rīkojas. Tas varētu būt tādēļ, ka tie jūtas apdraudēti, piemēram, no demokrātiski ievēlētās padomes puses, kura vēlas redzēt pieaugošu sabiedrisko nozīmību un daudzveidīgāku auditoriju. Tā var būt atbilde uz finansējuma ieguves vai pārbūves iespējām. Tam var būt arī komerciāli iemesli. Varētu būt, un par laimi tā tas bieži arī ir, ka muzeja personāls, īpaši muzeja vadība, ir sociāli apzinīgi un sociāli atbildīgi pilsoņi.

Es gribētu pateikt dažus vārdus par vadību. Vadības loma, veidojot muzeju kā sociāla uzņēmuma modeli, ir izšķirīga, un tas ir labākais iemesls, kāpēc mums būtu

jātiecas pēc efektīvas vadības nodrošināšanas muzeju sektorā. Ilgtspējīga, sabiedriski iedarbīga muzeja vadība ir tāda, kas spēj nodot skaidru un nepārprotamu vēstījumu: auditorija ir dievs, mēs nepiecietsim *atstumtas sabiedrības grupas*, mēs centīsimies iekļaut ikvienu savā tīklā. Te ir runa par aizrautību, pieķeršanos un drosmi (varbūt arī ietiepību un nepiekāpību), tāpat sistēmām, struktūrām, standartiem un riska menedžmentu. Te ir runa arī par komandas veidošanu, daudzdisciplināru pieeju, komunikāciju un dalītām īpašumtiesībām. Galu galā, muzeju kā sociālu uzņēmumu vada dumpinieki, kuri izaicina un sagrauj *status quo*, pārmērīgi konservatīvo un piesardzīgo mentalitāti. Un tā – šeit atslēgvārds ir **pozicionēšanās**.

Piektkārt, kā neizbēgams turpinājums sociāli atbildīgai vadībai, **muzejs ar ambīciju ietekmēt sociālās pārmaiņas pieņem uz sabiedrību vērstu muzeja misiju** un ar personāla starpniecību maina savu attieksmi un izturēšanos, izrādot patiesu cieņu auditorijai visā tās daudzveidībā. Šāds muzejs cenšas noskaidrot viedokļus, arī alternatīvos viedokļus, un cenšas izprast savu pašreizējo, bet vēl svarīgāk – potenciālo, apmeklētāju apstākļus un motivāciju. Pieņemot uz cilvēkiem orientētu misiju, muzejs definē sevi kā uz āru vērstu institūciju! Vishroniskākā muzeju nelaime ir izolētība, bet izolētība noved pie atpalcības un vīzdegunības. Visbeidzot, šīs nodaļas atslēgvārds ir **sabiedrība**.

Tagad pievērsīsimies apakšmodeļiem, kuri vislabāk ilustrē muzeju tradicionālo lomu. Sāksim ar trim plašākajiem modeļiem un pēc tam pievērsīsimies vissvarīgākajam no visiem: „muzejam – kāpnēm, kas ved uz debesīm”. Ir lieki teikt, ka neviens no šiem apakšmodeļiem nav pārāks par citiem.

Manis piedāvātais pirmais apakšmodelis ir **muzejs – defibrilators**. Šis ir muzejs, kurš nemuzeju pasaulē tiek identificēts kā pārāks par citiem ekonomiskā nozīmē, un tāpēc tā sabiedriskais labums var būt sekundārs un nejaušs, taču tas var izpausties ļoti reāli. Šis muzejs var tikt radīts visdažādāko iemeslu dēļ, taču galvenais iemesls, vismaz dažu ieinteresēto pušu prātā, ir tā uzdevums kalpot kā ekonomiskās situācijas uzlabotājam: tam jāpalīdz atdzīvināt panīkušu kvartālu, bet varbūt visu pilsētu vai pat reģionu. Šādu modeļu piemēri ir sastopami pārpārēm un daudzās valstīs. Šī tipa muzeji visticamāk ir jauni, tāda laikmeta produkti, kurā ekonomiskā atdzimšana ir spēcīgs valsts, reģiona vai pilsētas varas instruments.

Klasisks Eiropas piemērs ir Gugenheima muzejs Bilbao – efektīgā Franka Gerija (*Frank Gehry*) jaunceltnē izvietotais mākslas muzejs, kurš, pēc nostāstiem, šai nelielajai pilsētai esot radījis vairāk nekā 100 miljonu mārciņu ienākumus tikai vienā – 2001. gadā. Gugenheima muzejs tika uzbūvēts paputējušā industriālā pilsētā ar mērķi celt pilsētas prestižu un pievilcību tūristu acīs, un šķiet, ka tas ir atstājis spēcīgu iespaidu uz visu reģionu. Atzinību ir guvuši arī vairāki muzeji, kas uzcelti kādreizējā Lielbritānijas ziemeļrietumu rūpnieciskajā rajonā: Ziemeļu Imperiālais kara muzejs, kurš sekmēja Trafordas sagrautās piestātnes teritorijas reģenerāciju, Mersisaīdas Jūrniecības muzejs, kurš sparīgi iesāka Liverpūles vēsturiskā Alberta piestātnes kompleksa atjaunotni 1980. gados, un Nacionālais Restaurācijas centrs, kuram bija līdzīgs katalītiskais efekts Liverpūles Kvīnsvērā 1990. gados. Pirms gada publicētajā ziņojumā tika secināts, ka manis vadītā muzeju dienesta Liverpūles Nacionālie muzeji (LNM) apmeklētāji ik gadu atstāj Liverpūlē 25 miljonus mārciņu un ka LNM vispārējā ekonomiskā ietekme ir 65 miljoni mārciņu gadā.

Līdz šim savas karjeras laikā es esmu pārraudzījis četrus jaunu muzeju radīšanu, un trīs no tiem piesaistīja ievērojamu finansējumu no avotiem, kurus interesēja tūristu skaita pieaugums pilsētvidē, kurai izmisīgi nepieciešams jauns tēls un ieguldījumi.

Pēdējais no četriem – Segedunomas Romiešu forts un muzejs – tika atvērts apmeklētājiem 2000. gadā nabadzīgā Anglijas Ziemeļaustrumu pilsētā Volsendā, kas pirms 2000 gadiem bija Hadriana vaļņa austrumu gala nocietinājums. Agrāk Volsenda bija ievērojama ar augstvērtīgām oglēm, bet vēlāk – ar kuģu būvi. Šeit tika uzbūvēti lieliski pasažieru lineri, piemēram, *Mauretania*. Neviena no abām rūpniecības nozarēm 20. gadsimtā nenesa veiksmi, un 1990. gados Volsenda bija pārvērtusies par nožēlojamu pilsētu ar augstu bezdarba un noziedzības līmeni. Fakts, ka tajā ir uzaudzis Stings, neko nelīdzēja. Romiešu forts novārgušas pilsētas centrā – kas gan labāk varētu atdzīvināt Volsendu, ja ne jaunu apmeklētāju piesaistīšana, izmantojot fortu? Par spīti ierastajiem cīņiem arhitektūras, budžeta kontroles un dizaina jautājumos, šodien Volsendā ir plaukstošs muzejs ar lieliski rekonstruētu darbošos pirti, kas ir kļuvis par pamatu vietējā lepnuma atdzimšanai. Muzejs patiešām piesaista cilvēkus, kuri agrāk meta šai pilsētai līkumu.

Neraugoties uz neizbēgamo sarūgtinājumu un neapmierinātību, es patlaban uzraugu vēl divu muzeju būvi. Lielākais no tiem – Liverpoola muzejs, kura celtniecība sākās pavisam nesen, ir piesaistījis ievērojamu finansējumu – vairāk nekā 40 miljonu mārciņu – no ekonomikas reģenerācijas avotiem, gan vietējiem, gan Eiropas. Tiek sagaidīts, ka jaunais muzejs dos ievērojamu grūdienu Liverpoola kādreiz nozīmīgā ostas rajona atjaunotnei, tāpat arī palīdzēs uzlabot tēlu pilsētai, kas patlaban piedzīvo ekonomisku un sociālu pagrimumu.

Es nosaucu tikai trīs muzeja – defibrilatora piemērus. Tiem ir maz kopīga, ja runājam par tematiku, taču šajā apakšmodelī tam nav nozīmes. Nozīme ir stimulējošajam efektam, ko muzeji rada ekonomikai un caur to – sabiedrības atdzimšanai. Šie muzeji rada ieņēmumus un bagātību, bet bagātība rada darba vietas, un tās, savukārt, dod cerības sabiedrības saskaņai. Ir visai iespējams, ka jebkurš muzeja veids, lai kāds būtu tā raksturojums, var darboties kā defibrilators. Šāda muzeja būtība ietver sevī tieksmi pēc **atdzīvināšanas**, un kaut arī muzejs var nebūt radīts un tā darbība var netikt vadīta sabiedriskā labuma sasniegšanai – Gugenheima muzejs neizceļas ar basku iesaistīšanu –, neraugoties uz to, šis ir viens no visnozīmīgākajiem rezultātiem.

Trim pārējiem apakšmodeļiem ir daudz tiešāka sociālā ietekme.

Pirmais no tiem (mans otrais apakšmodelis) ir **muzejs – kolektīvais psihologs**, kura premisa ir: modernā sabiedrība, iespējams, ir „slima” un tai ir nepieciešama palīdzība, un mēs varam diskutēt par šo premisu *ad nauseam*. Šis ir muzejs, kuru vietējā sabiedrība mīl, lolo un kurai tas pieder. Šis muzejs balstās uz īpašām attiecībām ar vietējiem ļaudīm. Tas var izklausīties mazliet nereāli un banāli, taču es domāju, ka ir pietiekami daudz piemēru, kas pierāda šī apgalvojuma iespējamību. Šis muzejs ir vērtīgs ar to, ka tas palīdz celt pašapziņu, sekmē sabiedrības iesaistīšanos un aktivitāti, attīstot jaunas prasmes un izraujot cilvēkus no sociālās izolētības. Šī muzeja būtība ir identitāte, lokālā identitāte, un, lai bilde būtu pilnīga, tas ir vēstures muzejs, kurš pēta vietējo cilvēku stāstus, kalpo par enkuru un sabiedrības dziedinātāju. Es bieži esmu domājis, kāpēc Stīvens Veils, kurš, cik man zināms, nebija sociālās vēstures speciālists, tik pārliecinoši aizstāvēja ideju par muzeju kā sociālo uzņēmumu. Manuprāt, tāpēc, ka sociālā vēsture ir šī muzeja dabiskais pamats, atšķirībā no mākslas muzeja, kuram tā noteikti nav.

Es gribu pateikt dažus vārdus par vēsturi un tās spēku. Patlaban Lielbritānijā notiek akcija „Vēsture ir svarīga”, ko vada Nacionālais kultūras mantojuma saglabāšanas un aizsardzības fonds, Anglijas Kultūras mantojums un Nacionālais Loteriju fonds. Šīs akcijas 2006. gada deklarācijā ir teikts:

Mēs ticam, ka vēsture ir svarīga. Nesaskaroties ar savu pagātņi, sabiedrība nevar gūt pārliecību par savu nākotni. Vēsture nosaka, izglīto un ietekmē mūs. Tā turpina dzīvot mūsu vēsturiskajā vidē. Nākamās paaudzes mūs vērtēs kā savas pagātnes glabātājus. Mums vēsture ir jāciens, jālo un jānodod tālāk.

Izdevumā „*BBC History Magazine*” tika publicēta virkne fragmentu no britu vēsturnieku izteikumiem par vēstures svarīgumu. Daži no tiem bija prozaiski: „Tā palīdz man saprast kaut ko no šodienas pasaules vājrāta, izprast konfliktu un naidīguma cēloņus un dod man cerību, ka ... kaut kur guļ atrisinājums” un „Tā parāda situāciju komplekso raksturu”. Citi izteikumi bija vispārīgāki: „Tā paplašina redzesloku” un „Tā sagādā unikālu izaicinājumu cilvēku intelektam”. Citi uzsvēra indivīda lomu: „Vēsture atgādina mums par cilvēka faktora nozīmību – izmaiņas rada indivīdi” un „Pētot to, kā mēs reprezentējam savas attiecības ar pagātņi, mēs varam ieraudzīt sevi nevis kā savrupus vērotājus, bet kā līdzdalībniekus vēstures veidošanā.”

Tie, kuri patiešām ir izpratuši lietu būtību, saka: „Vēstures pētniecība nevar nepaplašināt mūsu cilvēcīgumu”, „Vēsture sniedz reto iespēju uzveikt aizspriedumus” un „var palīdzēt mums attīstīt progresīvas domāšanas un tolerances ieradumus”. Visbeidzot: „Manuprāt vēsturei ir nozīme, jo bez tās nav iespējama kopējas identitātes un liberālas un tolerantas demokrātijas pamatvērtību izpratnes veidošana”.

Šie vēsturnieki izteicās par rakstīto vēsturi, domājot par to pilnīgi abstrakti. Vēstures muzejiem ir daudz spēcīgāka ietekme uz publikas sajūtām, un, runājot par indivīdu piesaistīšanu un iesaistīšanu, muzeji atstāj grāmatas tālu iepakaļ. Muzeji dod fiziskas klātbūtnes sajūtu, un tie ir pieejami ilgus gadus, bieži vien ilgāk par cilvēka mūžu. Muzejs var darboties kā fiziskais savienotājs tādā veidā, kāds grāmatai nav iespējams.

Muzejs var iesaistīt arī visu vietējo sabiedrību. Es negrātos apgalvot, ka šī sabiedrība ir viendabīga. Tieši otrādi, sabiedrība, kurai kalpo muzejs, ir ļoti daudzveidīga, vai vismaz tas tā ir, kad muzejs strādā ar pilnu jaudu. Tieši pateicoties auditorijas daudzveidībai, muzejs kļūst neatkarīgs. Tas rada tā saukto „sociālā kapitāla apvienošanu” jeb tīkla, lai arī vāji definēta, veidošanu, kas savieno dažādu sociālo grupu pārstāvjus. Reizēm, lai gan tas notiek reti, muzeji var iesaistīt arī nācijas. To darot, muzeji kļūst par „kolektīvajiem psihologiem”. Šādi piemēri ir atrodami visā pasaulē.

Muzejs, ar kuru man ir personiska saistība un kurš, manuprāt, tipizē šo apakšmodeļi, ir Sautšīldas muzejs un mākslas galerija ziemeļaustrumu Anglijas pilsētā, kas atrodas pretī Volsendai Tainas otrā krastā. Šis ir muzejs bez lielām pretenzijām, ar kolekciju, ko veido tikai vietējas nozīmes priekšmeti, ar ierobežotu ekspozīciju platību, ar minimālu personālu un niecīgu budžetu. Taču šim muzejam ir arī vislieliskākā vieta, kādu varētu vēlēties, tieši blakus galvenajai ielai, kas ved cauri pilsētas centram.

Deviņdesmitajos gados, kad es vadīju šo muzeju, Sautšīldā bija visaugstākais bezdarba līmenis kontinentālajā Lielbritānijā, šokējoša veselības statistika un ievēlētā padome, kas izcēlās ar sporādiskām dūru cīņām. Taču muzejs bija nacionālas nozīmes fenomēns un bieži piesaistīja vairāk apmeklētāju nekā lielākie, bagātākie un modernākie muzeji ziemeļaustrumos vai jebkur citur. Tas bija iespējams tāpēc, ka muzejs, dibināts 1876. gadā, bija ļoti nozīmīgs vietējiem iedzīvotājiem. Tas bija nepretenciozs, draudzīgs un pieejams, un tā saturs attiecās vienīgi uz Sautšīldu. Tā bija vieta, kurā varēja baudīt mieru un jautrību, tā bija vieta, kur patverties no lietus, kur atļaut bērniem paskraidīt vai kur nopirkt viņiem kādu lētu suvenīru.

Šai muzejā nebija nekā radikāla vai dramatiska. Visiecientākā no ekspozīcijām bija „Ēzelītis Mafins”. Taču pilnīgi neticami – tajā vietā bija jūtama spēcīga, sākotnēja piederības sajūta. Būtu pārspīlēti teikt, ka šis muzejs bija nozīmīgākā vieta pilsētā, taču, relatīvi salīdzinot, tas bija viens no apmeklētākajiem Lielbritānijas muzejiem, turklāt pilsētā, kuru daudzi sociālie komentētāji novērtēja kā pilsētu bez cerībām. Es esmu pārliecināts, ka muzejs deva un joprojām dod cerību vietējiem iedzīvotājiem, nekautrīgā un saprotamā veidā attēlojot ikdienas dzīvi kā kaut ko tādu, ar ko cilvēks var būt apmierināts un pat lepoties.

Pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados dažas jūdzes tālāk milzīgā ēkā netīrā Ņūkāslas centra rajonā ievērojamas pārmaiņas notika kādā citā muzejā. Jauns nosaukums – Atklājumu muzejs –, jaunas ekspozīcijas, mērķtiecīgi un radoši veidota ārpusmuzeja programma un jauna attieksme radīja fenomenu – muzeju, kurš kļuva par otrajām mājām daudziem tūkstošiem nabadzīgo ģimeņu no Vestendas, vietas, kas 1991. gadā bija viena no nemierīgākajām Anglijā pēdējās desmitgadēs.

Ekspozīcijas par vietējiem iedzīvotājiem svarīgām tēmām, viņu pakāpeniska ieinteresēšana par šīm ekspozīcijām, ārpusmuzeja darbs, izcilas izglītojošas programmas un nerimstoša mēdiju uzmanība – tas viss radīja spēcīgu pievilcību, un garlaicīgais zinātnes un tehnikas muzejs ar mazāk nekā 40 000 apmeklējumu gadā kļuva par vēstures muzeju, kurš spēja piesaistīt 230 000 apmeklētāju, no kuriem vairums bija vietējie iedzīvotāji, un tas notika pilsētā, kurai nebija izcilu muzeja tradīciju. Tāpat kā Sautšīldā, arī te cilvēki bija izsalkuši pēc sociālās vēstures. Viņi gribēja uzzināt par sevi, savu dzīvi, savu pilsētu, un tieši ar to muzejs sāka nodarboties. Šis muzejs kļuva par „kolektīvās psiholoģijas muzeju”, par novērtētu, lolotu un iedarbīgu vietu, vietu, kurā identitātei ir nozīme, kurā saspringtā pilsētas sabiedrība atrada stimulu, līdzietību un sapratni. Viens no satriecošākajiem 1997. gada apmeklētāju izpētes rezultātiem bija tas, ka apmeklētāju īpatsvars no nabadzīgajām ģimenēm bija pieaudzis no 27% 1989. gadā līdz 53%.

Mūsu mērķis, veidojot jauno Liverpūles muzeju, ir pārņemt Sautšīldas un Atklājumu muzeja burvību, taču – vēl lielākā mērā un vēl daudzveidīgākā pilsētā, tādā, kur desmitiem gadu ilgusī lejupslīde novedusi pie iedzīvotāju skaita samazinājuma uz pusi, salīdzinājumā ar laiku pirms 70 gadiem. Mēs vēlamies šo muzeju, kurš veidojas uz sava nelielā priekšgājēja Liverpūles dzīves muzeja veiksmes pamatiem, lai uztvertu šīs neparastās pilsētas, vienas no lielākajām pasaules ostām, vēsturi. Taču to darot muzejam jābalstās liverpūliešu mīlestībā uz pilsētu, citādi tas nekad neīstenos savas ambīcijas.

Atslēga iepriekšminētā sasniegšanai ir pakāpe, līdz kurai muzejs spēj iesaistīties, pretēji informēšanai vai instruēšanai. Es nepiederu pie tiem muzeju sociālās vēstures speciālistiem, kuri uzskata, ka mums ir jācenšas nodot visu atbildību par muzeja saturu vietējai sabiedrībai, tādējādi cenšoties nodrošināt muzeja nozīmību un vērtību. Es domāju, ka šī tendence ir aizgājusi par tālu, un muzejiem pašiem ir jāuzņemas vadība sociālās vēstures interpretācijas jautājumos. To, galu galā, mēs esam mācījušies darīt. Ir zināmas robežas, līdz kurām ierindas iedzīvotājs var zināt savu vietējo vēsturi, un mums nevajag pārspīlēt, tiecoties pēc politikorektuma. Tas ir svarīgi, jo, lai gan vietējās sabiedrības locekļi, protams, ļoti labi pārzina savā dzīvē pieredzēto, diez vai viņiem būs tikpat labas zināšanas par vietējo sabiedrību vai apvidu, kurā viņi dzīvo.

Tomēr pavisam noteikti iedarbīga piedāvājuma veidošanā mums ir jāapvieno muzeju profesionāļu interpretācija ar muzeja publikas ieguldījumu. Mums ir jāatrod mehānismi, ar kuriem sekmēt šo ieguldījumu tā, lai muzeja piedāvātie stāsti ir cieši

saistīti ar tuvāko apkārtni un tās iedzīvotājiem, lai personīgā pieredze tiktu ievīta muzeja materiālā.

Liverpūles muzejā mēs panākam to, atvēlot lielu muzeja galeriju daļu ekspozīcijām, kuras radījusi vietējā sabiedrība. Mēs arī strukturējam savu budžetu tā, lai šis darbības elements tiktu atbilstoši nodrošināts kā viens no mūsu pamatuzdevumiem, nevis kā izvēles iespēja, ja tiktu piesaistīts papildu finansējums, kā tas parasti mēdz notikt citos muzejos. Mēs plānojam vienlaicīgi eksponēt vairākas šādas izstādes un bieži mainīt tās. Tādējādi mēs gada laikā varam aptvert plašu tēmu loku un laika gaitā skart virkni jautājumu, īpaši tādu, kas saistās ar jaunāko laiku vēsturi un mūsdienu sabiedrību – materiālu, kas veido sekmīgu, populāru un atbilstošu sociālās vēstures muzeju. Turklāt, šāda pieeja dod mums iespēju sadarboties ar plašu sabiedrības partneru loku un reaģēt uz sabiedrības vajadzībām, kaut vai īslaicīgos projektos. Un tā – mēs liekam **iesaistīšanos** muzeja – kolektīvā psihologa pamatā.

Manis piedāvātais trešais apakšmodelis ir **muzejs – brīvības cīnītājs**. Šis ir muzejs ar attieksmi. Tas izaicina, tas aizskar cilvēkus. Ja tas būtu dziedātājs, tad to varētu raksturot kā Džoanas Baezas un Eminema krustojumu. Šis muzejs atrodas frontes līnijā un tam bieži ir starptautiska rezonanse un nozīmība. Tas ir muzejs, kurš rūpējas par cilvēktiesībām, un ar to tas ir tuvs muzejam – kolektīvajam psihologam, kura mērķauditorija bieži ir tā pilsētas iedzīvotāju daļa, kas jūtas iedzīta stūrī un apmulsusi. Šādi muzeji ir: Sestā rajona muzejs Keiptaunā, DĀR, Te Papa muzejs Velingtonā, Jaunzēlandē, Vašingtonas Holokausta muzejs, Genocīda muzejs Kambodžā. Šis muzejs ir dusmīgs, jo tā būtību caurstrāvo pretošanās netaisnībai. Mēs runājam par tolerances izpratni, cieņu un saskaņu, bet šim muzejam ir arī paralēlais vēstījums: nekad vairs! – pievienojies mums un dari visu iespējamo, lai to nepieļautu! Šis muzejs cenšas savervēt, transformēt un pārveidot savu apmeklētāju.

Mūsu jaunais Starptautiskais Verdzības muzejs Liverpūlē ir muzejs – brīvības cīnītājs. Šis muzejs pētīs transatlantiskās vergu tirdzniecības, kas bija Liverpūles sākotnējās bagātības avots, vēsturi un noturīgās sekas. Lai gan šis ir apjomīgs daudz nacionāls stāsts, kuram, mēs ceram, būs plaša rezonanse, tajā ir iecerēts atspoguļot arī lokālus jautājumus, īpaši, rasistiskās izpausmes, kas raksturīgas mūsu pilsētai. Tas ir ironiski, ka Liverpūlē pirms 250 gadiem bija rasu daudzveidība, kamēr pārējās Lielbritānijas pilsētas bija pilnīgi monokulturālas. Tomēr Liverpūles melnādainā sabiedrība, kaut arī tā ir sena, jūtas atsvešināta, nepietiekami novērtēta un atstumta.

Šis muzejs mums dos iespēju diskutēt par rasismu un neiecietību, bet Liverpūles melnādainajai sabiedrībai tas dos iespēju paust savu viedokli. Mēs sagaidām, ka muzejs varētu sasniegt ievērojamus sociālos rezultātus: tas izaicinās ignoranci un nesapratni, tas liks liverpūliešiem no jauna izvērtēt savu identitāti un vēsturi – kaut vai demonstrējot, piemēram, ka bez transatlantiskās vergu tirdzniecības un pārveidotās afrikāņu mūzikas Jaunajā pasaulē, bītlu nebūtu. Kā jau visa pasaule, iespējams pat labāk nekā liverpūlieši, zina, nebūs pārspīlēti teikts, ka bez šī fenomena, kāds bija grupa Bīkli, populārā Rietumu kultūra būtu attīstījies pavisam citādi.

Jāatzīmē arī, ka muzejs diskutēs par mūsdienu vergu tirdzniecību tās daudzveidīgajās izpausmēs, un to darot aicinās sabiedrību izteikties par verdzību un transatlantiskās vergu tirdzniecības mantojumu. Muzeju veidojot, līdzās ekspozīciju zālēm, kuras piesaistīs daudz apmeklētājus un būs tādas, kādām pēc vairākuma domām ir jābūt muzeja ekspozīcijām, tikpat nozīmīga vieta tiks ierādīta pasākumiem, kas tiks organizēti un veicināti muzejā: performancēm, semināriem, debatēm, izglītojošām programmām.

Pamatojoties uz muzeja tematiku, uz reibinošo vēsturisko un mūsdienu notikumu brīvību, kurā ir daudz iespēju diskusijām un strīdiem, mēs raksturojam muzeja – brīvības cīnītāja būtību ar vārdu **debates**.

Mans ceturtais un pēdējais muzeju apakšmodelis ir **muzejs – kāpnēs uz debesīm**. Man tas liekas visvērtīgākais un aizraujošākais no visiem. Patiesībā tas varētu būt jebkura veida, jebkuras disciplīnas, jebkura izskata vai laikmeta muzejs. Šis muzejs savā attīstītākajā pakāpē ir pievilcīgs bērniem, arī visjaunākajiem, lai gan tas var darboties un komunicēt visdažādākajos līmeņos, un jums nav jābūt bērnam, lai novērtētu „zemāko” vai daudz nopietnākus līmeņus.

Šie līmeņi ir kā pakāpieni vai trepju šķērskoki, kas ved apmeklētājus no pašreizējās vietas uz kādu citu. Šis muzejs spēj radīt pārvērtības – tādas, kas izraisa izmaiņas apmeklētājos, un tas atstāj ietekmi uz katru apmeklētāju, neatkarīgi no viņa gudrības un zināšanām, lai gan visbrīnumainākās pārvērtības notiek mazajos bērnos. Tas viss ir ļoti vienkārši, muzeja apmeklējuma laikā mazais bērns piedzīvo baudījumu, nevis mācīšanos tās formālā izpratnē. Lai gan patiesībā būtība ir tā, ka muzejs iesaista šo apmeklētāju procesā, kurš, visticamāk, turpinās gadiem ilgi, varbūt pat visu mūžu, kārtu pēc kārtas veidojot daudz kompleksāku kultūras un izglītības pieredzi, kas tiek gūta ne tikai muzejā, bet, mēs ceram, visdažādākajos forumos, apmeklētājam dodoties augšup pa kāpnēm.

Četrus gadus ilgušais ārpusmuzeja projekts „Daudzveidības godināšana” (*Celebrating Diversity*), ko īstenoja mans muzeju dienests, ilustrē šo lomu. Tas ilustrē arī faktu, ka muzejs var iedarboties ar dažādu līdzekļu palīdzību, ne tikai ar ekspozīcijām, kuru veidošanā izmantots muzeja krājums. Šis projekts piedāvāja visdažādākās programmas dažādām apmeklētāju grupām. To mērķis bija radīt izglītojošus rezultātus, un to mērķauditorija bija, ja tā var teikt, „nomaļas” jeb „malā stāvošas” auditorijas – tādas, kas muzejam ir īpaši grūti aizsniedzamas. To skaitā bija ģimenes ar zemiem ienākumiem, melnādainie un citu rasu minoritātes, invalīdi un pieaugušie ar pamatiemaņām, apgrūtinātu mācīšanos vai valodu neprasmī, kā arī atstumtie bērni. Šī projekta formālā izvērtēšana paredzēja virkni ietekmju. To skaitā bija ievērojama tādu jauniešu un ģimeņu piesaistīšana, kuriem iepriekš nav bijis kontaktu ar muzeju.

Kā piemērus var minēt šādas programmas: „Pilsētas atmiņas” – darbs ar vecākiem cilvēkiem, no kuriem daudzi atrodas valsts aizgādībā; „Bēgļu iesaistīšana” un „Patvēruma meklētāji” – darbs ar ieceļotājiem; „Augu kultūras” – darbs ar Liverpūlē dzīvojošām Dienvidāzijas kopienām; „Festivāli” – darbs ar hindu, musulmaņu, ķīniešu un afrikāņu kopienām; „Ieceļošana” – darbs ar Liverpūlē dzīvojošo somāliešu kopienu; mākslas klubi neredzīgajiem un nedzirdīgajiem. Cilvēki varēja iesaistīties rakstīšanā, dejošanā, teātra spēlēšanā, muzicēšanā, filmu uzņemšanā, modelēšanā, stāstīšanā, skulptūru veidošanā, bioloģijas, vēstures, ICT nodarbībās – saraksts vēl nebūt nav galā. Ar to es gribu pateikt, ka muzeji nav noteikta veida monoteiskas konstrukcijas. Tie ir elastīgi, komplicēti un domāti ikvienam. Ir gandrīz vai neskaitāmi varianti to veidošanai, un ikvienam tajos ir kas atrodams.

Šo aktivitāšu negatīvā puse, protams, ir to ievērojamās izmaksas. Ir daudz vieglāk un lētāk palauties uz ietekmi, ko dod muzeju „pastāvīgās” ekspozīcijas, un tieši šī iemesla dēļ tik daudzi muzeji aprobežojas ar šo komunikācijas veidu. Un tieši tāpēc tik liela nozīme ir apņēmīgai un mērķtiecīgai vadībai, jo šāda veida programmu izveidei ir jāidentificē un jānovirza resursi no tradicionālākajām funkcijām. Sakot šo, man jāatzīst, ka arī vienkārša tikšanās ar eksponēto objektu var radīt dzirksti, kas iededz aizraušanos ar muzejiem visa mūža garumā. Manā gadījumā ir grūti nodalīt,

vai manu lāpu aizdedzināja izbāztais tīģeris Līdsas pilsētas muzejā 1960. gadā vai nokāpšana rekonstruētajās ogļu raktuvēs.

Runājot par bērniem, nesen pēc programmas *Anglijas renesanse reģionos* iniciatīvas tika veikta aptauja par izglītojošo programmu ietekmi. Pārskata virsraksts ir „Kas mani visvairāk pārsteidza šodienas muzejā”, un tas ziņo par to, „kā mācīšanās bagātīgā un materiālā vidē nodrošina priekpilnu, efektīvu un stimulējošu ceļu uz zināšanām”. Uz jautājumu, kas bērnus pārsteidzis muzejā, bija šādas atbildes: fakts, ka 10 gadu veci Viktorijas laikmeta bērni drīkstēja dzert alu; kā pitons nogalina savu laupījumu; kā putni pielāgojas apkārtnē, lai tos nepamanītu; Hirosimā lietotās gāzmaskas; mācīšanās zīmēt; kā sievietes vadīja britu pretošanos romiešu iekarotājiem; Holmana Hanta glezna „Nāves ēna”; tramvaji; darbs ogļraktuvē; kā izsaukt kalpotājus; cilvēku galvaskausi. Ir tik dažādi veidi, kā iepazīt neparasto pasauli mums apkārt. Man vislabāk patīk astoņgadīgās Rutas atbilde uz jautājumu, kas viņu visvairāk pārsteidzis muzejā: „Kad es iegāju iekšā, es biju apjukusi, kad es iznācu ārā, man galva bija pilna ar idejām”. Eureka!

Šī metafora, pielīdzinot muzeju kāpnēm vai trepēm, ar to saprotot progresu dažādos līmeņos, manuprāt, ļauj mazināt visus strīdus par to, kādam „jābūt” muzejam. Es nebūt neesmu vienīgais, kuram bijis jāuzklausā iebildumi no cilvēkiem, kas nav apmierināti ar mana muzeja piedāvājumu. Parasti šos iebildumus izsaka relatīvi labi izglītoti cilvēki, kuriem ir stingra pārliecība par to, ko viņi vēlas redzēt muzejā un kādam tam jābūt, un viņiem bieži nepatīk elementi, ar kuriem tiek izdabāts bērniem un citām „zemākām būtnēm”, pretēji elementiem, kuri cildina civilizācijas augstākos sasniegumus. Es jau iepriekš atzīmēju, ka viens no Stīvena Veila visizprotosākajiem ieguldījumiem muzeju teorijā un praksē ir atziņa, ka muzeji ir atšķirīgi. Un tādi tie ir, un paldies Dievam!

Vašingtonas Holokausta muzejs patiesībā nepiedāvā mūsu pieminēto kāpņu zemākos pakāpienus, taču tas iegulda milzīgu darbu, piedāvājot augstākus, daudz izaicinošākus. Es nevestu savu piecgadīgo meitu uz Holokausta muzeju, taču es to noteikti darīšu, kad viņa būs paaugusies, kad viņa būs kļuvusi par pieredzējušu muzeju apmeklētāju, kura ir ieguvusi zināšanas muzejos, kura mīl muzejus. Un kurš vēl pavisam nesen bija viņas mīļākais muzejs? „Tas, kuram ir kāpnes,” viņa saka, ar to domājot Liverpūles Volkera Mākslas galeriju, kurā šī gada sākumā mēs atklājām bērnu galeriju „Liela māksla maziem māksliniekiem”. Tajā ir daudz mākslas un radošu iespēju, un tajā krāsainas pēdiņas ved pie gleznām citā, mazāk aktīvā galerijas daļā. Pirms „Lielās mākslas” atklāšanas Volkera galerija bija vieta, kas it nemaz nebija piemērota bērniem. Kopš „Lielās mākslas” atklāšanas jauno apmeklētāju un ģimeņu interese par Volkera galeriju ir burtiski piedzīvojuši eksploziju.

Mana meita Rūbija savā īsajā mūžā ir pabijusi daudzos muzejos, un tajos, kas viņai patika vislabāk, vienmēr bija kas tāds, kas iekaroja viņas sirdi. Pasaules muzejā Liverpūlē tas ir gigantiskais robots mušas izskatā. Mersisaidas Jūrnieceības muzejā tā bija iespēja pārgērbties 1940. gada karalaika mājsaimnieces tērpā ar visu matu tīkliņu un nofotografēties tajā. Pagājušajā mēnesī mēs apmeklējām Jūrnieceības muzeju, un pēc tam, kad viņa bija saņēmusi atļauju izskraidīties pa muzeju, pārdzīvojuši bailes verdzības vēstures ekspozīcijā un rekonstruētajā Viktorijas laikmeta drūmajā ielā, kā arī saņēmusi uzlīmi par piedalīšanos interaktīvajā viktorīnā par izdzīvošanu uz neapdzīvotas salas, viņa paziņoja, ka šis „ir labākais muzejs pasaulē”.

Rūbija ir arī Disneja tematisko parku veterāne, taču, kamēr muzeji var piedāvāt viņai kaut ko līdzīgu – un tas nebūt nenozīmē milzu platības ar neprātīgiem satraukumiem

un šļakstīšanos –, tie viņas psihē mājo kā vietas, kurp viņai patīk doties. Kļūstot vecākai, viņa turpinās apvienot hedonisko Disneja pieredzi ar, es ceru, pieaugošo prāta aizraušanos ar muzejiem. Lieta tāda, ka bez zemākā muzeja pakāpiena, kuru reprezentē robots–muša un 1940. gada matu tīkliņš, viņa varbūt kļūtu par muzeju neapmeklētāju visa mūža garumā, par atstumtās auditorijas pārstāvi, kas mīl Disneju, bet uzskata, ka muzeji ir garlaicīgi un novecojuši. Ar šīm ierīcēm mēs esam viņu piesaistījuši uz mūžu.

Mans secinājums ir vienkāršs. Muzejs kā kāpnes uz debesīm cenšas būt viss priekš visiem – tas apvieno vieglo ar sarežģīto un pret abiem izturas vienādi nopietni. Mūsu mērķis var būt izglītošana, pārvērtību radīšana cilvēkos ar mācīšanās palīdzību, iedrošināšana meklēt savas intelektuālās debess versijas, taču, ja mēs viņus vispirms neiedabūsim muzejā, mums nekas neizdosies. Šis apakšmodelis ir gandrīz abstrakta ideja, un patiesībā nav tāda muzeja, par kuru varētu apgalvot, ka tas reprezentē visas kāpnes pilnībā – vieni muzeji simbolizē zemākos pakāpienus, citi vidējos, bet vēl citi – augšējos. Pārējie piedāvā dažādus pakāpienus pēc brīvas izvēles. Vislabākie ir visi muzeji kā kāpnes uz debesīm, un šo muzeju būtību raksturo **iespējas**.