



MUZEOLOGIJAS BIBLIOTĒKA

LĪDZ- DALĪGAIS MUZEJS

Nina Saimona

LĪDZ- DALĪGAIS MUZEJS

Nina Saimona

Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība
2025



Tulkots no “*The Participatory Museum*” by Nina Simon, published by Museum 2.0 LLC, ©Nina Simon, 2010, saskaņā ar vienošanos, ko autore parakstījusi ar Latvijas Kultūras akadēmiju

Tulkojumu izdošanai sagatavojusi Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība sadarbībā ar Latvijas Kultūras akadēmiju

Grāmata izdota ar Valsts kultūrkapitāla fonda un Latvijas Zinātnes padomes atbalstu

Tulkojums finansēts Latvijas Kultūras akadēmijas Fundamentālo un lietišķo pētījumu projekta “Ceļā uz līdzdalīgu iesaisti muzejos: Latvijas muzejpedagoģiskās prakses izpēte (MEET)” (Nr. Izp-2022/1-0379) ietvaros

No angļu valodas tulkojusi Anita Jirgensone
Tulkojuma zinātniskais redaktors *Dr. philol.* Jānis Garjāns
Zinātniskā konsultante *PhD.* Elīna Vikmane
Literārā redaktore un korektore Elita Priedīte

© Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība, tulkojums, 2025

© Una Grants, dizains, 2025

ISBN 978-9934-647-03-1

Par grāmatas izdevumu latviešu valodā

Ninas Saimonas (*Nina Simon*) pētījums “Līdzdalīgais muzejs” (*Participatory Museum*) ir rokasgrāmata kopienu iesaistei mūsdienīgu ekspozīciju, izstāžu un izglītojošo programmu veidošanā muzejos un tiem radniecīgās kultūras institūcijās. Autore rosina domāt par radošāku, dinamiskāku un sabiedrības vajadzībām atbilstošāku muzeju darbību. Līdzdalīgā muzeja aspekti grāmatā atklāti gan vispārīgi, sniedzot teorētisku pamatojumu, gan vienlaikus pietiekami detalizēti, ilustrējot tos ar daudzveidīgiem piemēriem no muzeju dzīves. Nina Saimona atzīst, ka daļai lasītāju “līdzdalīgā iesaiste” muzeju darbā šķitīs “modes lieta”, taču tiem, kam līdzdalības konceptu izdosies izprast un īstenot pēc būtības, saikne ar sabiedrību ļaus īstenot muzeja misiju jaunā kvalitātē.

Lai gan grāmata ir tapusi Amerikas Savienotajās Valstīs un pirmo reizi izdota 2010. gadā, Latvijā tās tulkojums pie lasītājiem nonāk īstajā laikā. Grāmatas saturs un ideju aktualitāte nav mazinājusies, īpaši pēc nesen veiktajām izmaiņām Starptautiskās Muzeju padomes muzeja definīcijā, kurā komunikācijas funkcija – muzeja saikne ar sabiedrību – ir izvirzīta priekšplānā.

Grāmatas vērtību ceļ nepārprotams aicinājums muzejiem censties padziļināti izprast un izvērtēt sava darba rezultātus un auditorijas. Tieši šis aspekts rosināja izdot grāmatu latviešu valodā. Tā tapusi Latvijas Kultūras akadēmijas Kultūras un mākslu institūta pētījuma ietvaros par līdzdalību muzejos – “Ceļā uz līdzdalīgu iesaisti muzejos: Latvijas muzejpedagoģiskās prakses izpēte (MEET)” –, kas tika uzsākts 2023. gadā.

Ninas Saimonas grāmata “Līdzdalīgais muzejs” papildina Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrības veidoto sēriju “Muzeoloģijas bibliotēka”, piedāvājot teorijā balstītu rosinājumu mūsdienīgai muzeju vides bagātināšanai.

Par tulkojumu un tulkošanu

Grāmatas tulkojums rosina pārdomas par mūsdienu dzīves tempu, virtuāli radītā satura un materiālo izpausmju īso un mainīgo mūžu, kā arī izaicinājumiem latviešu valodas pielāgošanai modernās pasaules un muzeju profesionālās pasaules jaunievedumiem. Tulkojot tekstu, bija jāstopas gan ar autores atsaukšiem uz digitālajiem avotiem, kas daudzos gadījumos vairs nav pieejami, gan dažiem atzinīgi novērtētiem labās prakses piemēriem, kas šobrīd jau ir “miruši”, gan ar jēdzieniem (terminiem), kuriem atbilstoša, sabiedrības apziņā akceptēta apzīmējuma latviešu valodā vēl nav.

Nepieciešamība “rakņāties” internetā avotu un jēdzienu skaidrojumu meklējumos vērtā tulkošanas darbu sarežģītāku, bet arī aizraujošāku. Tulkojumam atbilstošāko vārdu izvēli vadīja vēlme nepieblīvēt tekstu ar anglicismiem, veidojot pēc iespējas skaidrāku domas izklāstu, tomēr, lai precīzi nodotu vēstījumu, tas ne vienmēr bija iespējams. Tāpēc nereti aiz latviskā vārda iekavās norādīts jēdziens arī angļu valodā; tāpat oriģinālā rakstība minēta, pirmo reizi tekstā sastopoties ar personu vārdiem vai institūciju nosaukumiem. Oriģinālais nosaukums saglabāts arī dokumentiem un publikācijām, lai atvieglotu to meklēšanu internetā. Dažiem muzeju nozarē retāk lietotiem jēdzieniem (piemēram, “inkrementāls” vai “kumulācija”) un atsevišķiem muzejiem, kuru nosaukums neļauj spriest par to saturu (piemēram, *Pratt Museum* vai *Magnes Museum*), ir piedāvāts tulkotājas skaidrojums, bet simboliskie, piemēram, firmu, nosaukumi ir atstāti oriģinālajā rakstībā.

Problemātisko terminoloģijas un latviešu valodas lietojuma jautājumu risināšanā izmantoti Latviešu valodas aģentūras ieteikumi.

Grāmata oriģinālvalodā ir pieejama tīmekļvietnē: *Participatorymuseum.org*

Saturs

Priekšvārds. Kāpēc līdzdalība ir nozīmīga?	13
--	----

I daļa. Līdzdalības dizains	17
-----------------------------	----

1. nodaļa

Līdzdalības principi	18
----------------------	----

Fiziska un mērojama līdzdalība	20
--------------------------------	----

Iespējami labākā līdzdalība	23
-----------------------------	----

Kā izpaužas līdzdalība?	24
-------------------------	----

Līdzdalības formu dažādības veicināšana	27
---	----

Līdzdalībā iesaistītās puses	30
------------------------------	----

Dalībnieku un apmeklētāju līdzdalības rezultāti	32
---	----

Dalībnieku vajadzību ievērošana	33
---------------------------------	----

Ieguvumi apmeklētājiem un plašākai auditorijai	36
--	----

Kā notiek līdzdalība?	37
-----------------------	----

2. nodaļa

Līdzdalība sākas ar mani	47
--------------------------	----

Apmeklētājs pirmajā vietā	48
---------------------------	----

Jēgas atskāršana	51
------------------	----

Attieksme pret cilvēkiem kā indivīdiem	52
--	----

Profilu reālajā pasaulē	54
-------------------------	----

Kultūras institūciju profilu dizaina veidošana	58
--	----

Personalizēšanas iedzīvināšana kultūras institūcijās	68
--	----

Personalizēta klātienas pieredze	72
----------------------------------	----

Personalizēšana atkārtotajos apmeklējumos	89
Muzeja biedra statusa vērtība	92
3. nodaļa	
No es uz mēs	100
Tīkla efekts	103
Starpniecības tehnoloģiju dizainēšana sociālajai pieredzei	113
Platformas un vērtības	121
Radoša pieeja platformu dizainam	126
Platformas un vara	136
4. nodaļa	
Sociālie objekti	144
Kas objektu padara sociālu?	146
Sociālo objektu platformu dizainēšana	151
Sociālās saziņas platformas reālajā pasaulē	155
Jautājumi apmeklētājiem	156
Veiksmīga jautājuma priekšnoteikumi	157
Muzeja ekskursijas un sociālās pieredzes veicināšana	169
Provokatīvs ekspozīciju dizains	175
Norādījumi apmeklētāju sociālajai iesaistei	180
Objektu koplietojamības nodrošināšana	188
II daļa. Līdzdalības prakse	197
5. nodaļa	
Līdzdalības definēšana kultūras institūcijā	198
Līdzdalības modeļi	199
Līdzdalības saistība ar misiju	205
Līdzdalības stratēģiskā vērtība	210

6. nodaļa	
Apmeklētājs kā līdzradītājs	216
Personīgā ieguldījuma projektu trīs veidi	220
Dalībnieku vēlamās uzvedības modelēšana	226
Apmeklētāju ieguldījuma pārraudzība	232
Apmeklētāju reakcija uz personīgā ieguldījuma projektiem	236
7. nodaļa	
Sadarbība ar apmeklētājiem	243
Divu veidu sadarbība	246
Sadarbības strukturēšana	249
Institūcijas darbinieku lomas sadarbības projektos	253
Sadarbība pētniecības projektos	262
Sadarbība ar neregulārajiem apmeklētājiem	265
Auditorijas reakcija uz sadarbības projektiem	270
8. nodaļa	
Koprade ar apmeklētājiem	272
Koprades platformu izstrāde	278
Koprade un institucionālā kultūra	283
9. nodaļa	
Dalībnieku uzņemšana	290
Viesprojekti kā dziļākas iesaistes sākumpunkts	302
Viesizstāžu rīkošana kopienas galerijās	305
10. nodaļa	
Līdzdalības projektu novērtēšana	311
Ietekmes novērtēšana	312
Jēgpilnu mērīšanas rīku izstrāde	315
Inkrementālās un adaptīvās līdzdalības metodes	323
Dalībnieku iesaistīšana vērtēšanā	326

11. nodaļa	
Līdzdalības pārvaldība un uzturēšana	329
Līdzdalība un institucionālā kultūra	331
Personāla stratēģija līdzdalības pārvaldībā	340
Līdzdalības projektu procesa vadīšana	346
Noturīga līdzdalība	350
Ko tālāk? Sapnis par līdzdalīgo muzeju	356
Pateicības	359
Nozīmīgākie bibliogrāfiskie avoti	362
Par autori	364

Priekšvārds

Kāpēc līdzdalība ir nozīmīga?

2009. gada beigās Nacionālais Mākslas fonds (*National Endowment for the Arts*) nāca klajā ar satraucošu ziņojumu par mākslas pasākumu apmeklētību Amerikas Savienotajās Valstīs. Autori priekšvārdā īsi un skaidri paziņoja: “2008. gada aptaujas rezultāti ir neapmierinoši.” Pēdējo divdesmit gadu laikā muzeju, galeriju un teātru apmeklētāju skaits ir samazinājies un pieaudzis vecākās paaudzes un baltādaino apmeklētāju īpatsvars. Kultūras institūcijas apgalvo, ka to veidotajām programmām ir unikāla kultūras un sociālā vērtība, tomēr arvien biežāk cilvēki izmanto citas izklaides, mācību un diskusiju iespējas. Viņi sociālajos medijos dalās ar saviem radošajiem darbiem, mūziku un stāstiem. Viņi rekordlielā skaitā iesaistās politikā un piedalās brīvprātīgajā darbā, pat lasa vairāk, bet neapmeklē muzejus un neizmanto to piedāvājumu tik bieži kā agrāk.

Kā mūsdienu kultūras institūcijas var atjaunot saikni ar sabiedrību un apliecināt savu vērtību un nozīmi? Manuprāt, tas ir panākams, aicinot cilvēkus būt aktīviem kultūras veidotājiem, nevis pasīviem patērētājiem. Tā kā arvien vairāk cilvēku novērtē aktīvās mācīšanās un izklaides pieredzi un ir pieraduši pie tās, viņi vēlas ne tikai apmeklēt kultūras pasākumus un institūcijas, bet darīt ko vairāk. Sociālie mediji ir radījuši galvu reibinošu rīku un modeļu kopumu, kas līdzdalību padara tik pieejamu kā vēl nekad. Apmeklētāji vēlas nodrošinātu piekļuvi plašiem informācijas avotiem un kultūras dzīves jaunumiem. Viņi vēlas pretimnākšanu un nopietnu attieksmi, iespējas diskutēt, dalīties pieredzē un mainīt kultūras baudīšanas veidu.

Kad cilvēkiem tiek dota iespēja aktīvi sadarboties ar kultūras institūcijām, tās kļūst par centrālo vietu, kur tikties un baudīt kultūru.

Grāmatā ir aprakstītas metodes, kā panākt apmeklētāju līdzdalību, vienlaikus sekmējot muzeja institucionālo mērķu sasniegšanu. Sabiedrības iesaistīšanās kļuvusi īpaši nozīmīga, pieaugot līdzdalības iespējām sociālajos medijos, un tā nav jauna parādība. Argumenti auditorijas iesaistīšanai kultūras institūciju darbā atrodami vismaz simts gadu senā pagātnē. Grāmata balstās trīs teorētiskajās pieejās:

1. Ideja par institūciju, kas *orientēta uz auditoriju* un ir tikpat mūsdienīga, noderīga un pieejama kā iepirkšanās centrs vai dzelzceļa stacija (pateicoties Džonam Kotonam Danam (*John Cotton Dana*), Elīnai Hoimanei Gurianai (*Elaine Heumann Gurian*) un Stīvenam Veilam (*Stephen Weil*)).
2. Ideja, ka, izmantojot savu kultūras pieredzi, apmeklētājs *veido pats savu saturu* (pateicoties Džordžam Heinam (*George Hein*), Džonam Folkam (*John Falk*) un Linai Dīrkingai (*Lynn Dierking*)).
3. Ideja, ka *lietotājs var rosināt* uz sabiedrību vērstu projektu un programmu izstrādi un īstenošanu (pateicoties Ketlīnai Maklīnai (*Kathleen McLean*), Vendijai Polokai (*Wendy Pollock*) un dizaina uzņēmumam IDEO).

Šī grāmata rakstīta nevis tāpēc, lai atsvaidzinātu vai apliecinātu šīs idejas, bet gan lai iepazīstinātu ar specifiskām metodēm un piemēriem, kas var atvieglot to izmantošanu mūsdienu institūcijās. Šim nolūkam nav nepieciešamas krāšņas un bezgaumīgas izrādes vai izstādes – “kases grāvējas”. Tam ir vajadzīgas institūcijas, kas patiesi novērtē un interesējas par apmeklētāju pieredzi, stāstiem un intelektu.

Manā definējumā līdzdalīga kultūras institūcija ir vieta, kurā apmeklētāji, balstoties uz noteiktu saturu, rada, kopīgo un satuvinās. *Radīt* nozīmē dāvēt savas idejas, priekšmetus un radošo izpaušmi institūcijai un apmeklētājiem. *Kopīgot* nozīmē apspriest, saņemt, interpretēt un nodot tālāk gan apmeklējuma laikā redzēto, gan radīto. *Satuvināties* nozīmē apmeklētāju socializēšanos ar cilvēkiem – darbiniekiem un apmeklētājiem –, kurus vieno līdzīgas intereses. *Balstoties uz saturu* nozīmē, ka apmeklētāju sarunas un darbošanās ir vērstas uz liecībām, priekšmetiem un idejām, kas ir svarīgas attiecīgajai institūcijai.

Līdzdalību veicinošu metožu pielietošanas mērķis ir attaisnot apmeklētāju cerības uz aktīvu iesaistīšanos, turklāt tādā veidā, kas atbilst institūcijas misijai un pamatvērtībām. Tā vietā, lai visiem piedāvātu vienu un to pašu saturu, līdzdalīga institūcija apkopo un koplieto daudzveidīgu, personiski pielāgotu un mainīgu saturu, kas radīts sadarbībā ar apmeklētājiem.

Līdzdalīga institūcija apzina un kopīgo daudzveidīgu, personalizētu un mainīgu saturu, kas tiek radīts kopā ar apmeklētājiem, tā nepiedāvā vienu saturu visiem. Tā aicina apmeklētājus būt atsaucīgiem un iesaistīties kultūras artefaktu, kā arī zinātnisko un vēsturisko liecību papildināšanā, tādējādi padarot pieejamus arī nespeciālistu radītos darbus un viedokļus. Šādā institūcijā cilvēki iesaistās dialogā par piedāvāto saturu. Līdzdalīgas institūcijas tiek veidotas un vadītas “kopā ar” apmeklētājiem, nevis vēsta “par kaut ko” vai kalpo “kaut kam”.

Kāpēc kultūras institūcijām ir svarīga apmeklētāju līdzdalība? Tāpat kā visas dizaina metodes, līdzdalība ir stratēģija, kas domāta konkrētu problēmu risināšanai. Manā skatījumā līdzdalības stratēģija ir metode tradicionālas kultūras institūcijas pilnveidošanai, nevis aizstāšanai.

Ir pieci plaši izplatīti sabiedrības apgalvojumi, kurus veiksmīgi varētu atspēkot ar līdzdalības metodi:

1. *Kultūras institūcijām nav nozīmes manā dzīvē.* Ar savu piedāvājumu aktīvi reaģējot uz apmeklētāju idejām, stāstiem un radošajām izpausmēm, kultūras institūcijas var mudināt auditoriju dot personisku ieguldījumu, gan veidojot institūcijas saturu, gan uzlabojot tās darbības kvalitāti.
2. *Šī institūcija nekad nemainās – reiz jau esmu to apmeklējis un neredzu iemeslu atgriezties.* Radot platformas, kurās apmeklētāji var dalīties domām un sazināties reāllaikā, kultūras institūcijas var nodrošināt mainīgu pieredzi, izvairoties no lielām izmaksām satura radīšanai.
3. *Šīs institūcijas autoritatīvā retorika nesaskan ar manu viedokli, un tā nepiedāvā skaidrojumu, lai es varētu uztvert tās vēstījumu.* Piedāvājot vairākus stāstus un viedokļus, kultūras institūcijas var palīdzēt auditorijai noteikt prioritātes un izvērtēt savu viedokli dažādu perspektīvu kontekstā.
4. *Šī institūcija nav radoša vieta, kur es varu izpausties, dodot ieguldījumu vēsturē, zinātnē un mākslā.* Iesaistot apmeklētājus praktiskā darbībā,

institūcijas var atbalstīt to iedzīvotāju intereses, kuri labprātāk dara un rada, nevis vēro.

5. *Šī institūcija nav ērta sabiedriskā vieta, kur apspriest idejas ar draugiem un svešiniekiem.* Skaidri nosakot iespējas starppersonu dialogam, kultūras institūcijas var pozicionēties kā vietas diskusijām par svarīgiem jautājumiem, kas saistīti ar piedāvāto saturu.

Minētie apgalvojumi ir pamats, lai nodrošinātu līdzdalību gan konkrētas izglītojošās programmas, gan visas apmeklētāja pieredzes mērogā. Problēma ir, kā to īstenot? Par to arī ir šī grāmata. Izmantojot pamatvērtībām atbilstošas līdzdalības metodes, institūcija var kļūt savām kopienām vajadzīgāka un nozīmīgāka kā vēl nekad.

* * *

Šai grāmatai ir divas daļas. Pirmajā, “Līdzdalības dizains”, raksturoti līdzdalības pamatprincipi, kas jāievēro kultūras institūcijās, un piedāvātas trīs metodes, kā veidot ekspozīcijas, izglītojošās programmas un apmeklētāju pakalpojumus tā, lai vairāk iesaistītu sabiedrību. Otrajā, “Līdzdalības prakse”, piedāvāti četri līdzdalības projektu modeļi un īpaši ieteikumi, kā veidot, novērtēt, vadīt un uzturēt līdzdalību tā, lai tiktu īstenota institūcijas misija.

I daļa

Līdzdalības dizains

1. nodaļa

Līdzdalības principi

Ir 2004. gads. Kopā ar ģimeni esmu kādā Čikāgas muzejā. Mēs apskatām pēdējo ekspozīcijas elementu – vietu, kurā apmeklētāji var atstāt savas videoatsauksmes par ekspozīciju. Pārskatu ierakstus, kuros apmeklētāji izteikušies par brīvības tēmu, un tie ir ļoti, ļoti vāji. Videoierakstus var iedalīt divās kategorijās:

- 1) cilvēks skatās kamerā un murmina kaut ko nesaprotamu;
- 2) entuziastiska tīņu grupa “izpaužas”, klaigājot un izrādoties kame-
ras priekšā.

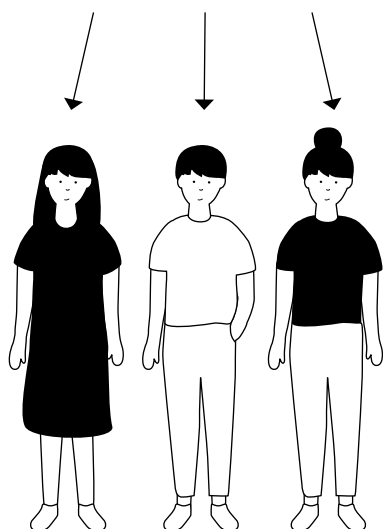
Tā nav manis izsapņotā līdzdalīgā muzeja pieredze. Taču es nevainoju apmeklētājus. Es vainoju dizainu.

Kā kultūras institūcijai atrast līdzdalības metodes, lai apmeklētājam būtu ne vien iespēja izteikties, bet lai viņš gūtu arī vērtīgāku un saistošāku pieredzi? Te nav domāta vēlme vai nodoms, bet gan tehniskais risinājums. Neatkarīgi no tā, vai mērķis ir veicināt dialogu vai jaunradi, kopmācīšanos vai kopradi, risinājuma izstrāde sākas ar vienkāršu jautājumu: kurš rīks vai metode nodrošinās vēlamo līdzdalības pieredzi?

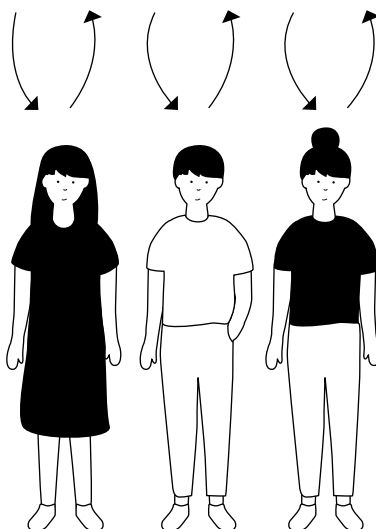
Dizaineri ir izstrādājuši vairākus risinājumus dažāda veida kultūras institūciju apmeklētājiem – viņu pieredzei un mērķiem. Profesionāļi zina, kā rakstīt anotācijas atšķirīgām auditorijām. Viņi zina, kāda fiziskā mijiedarbība veicina sacensības garu un kāda – kontemplatīvu, apcerīgu izpēti. Un, lai gan

ne vienmēr izdodas trāpīt precīzi, viņus vada cerība, ka dizaina izvēle palīdzēs veiksmīgi sasniegt izvirzītos mērķus.

Lai īstenotu līdzdalīgu pieredzi, kurā apmeklētāji rada, rāda un apmainās domām par noteiktu saturu, ir nepieciešama tāda pati dizaina domāšana. Galvenā atšķirība starp tradicionālajām un līdzdalību veicinošajām dizaina metodēm ir veidā, kā informācija virzās starp institūciju un tās lietotājiem. Tradicionālajās ekspozīcijās un programmās institūcija nodrošina apmeklētājiem lietojamu saturu. Dizaineri koncentrē uzmanību uz konsekventu un kvalitatīvu satura nodrošināšanu, lai ikviens apmeklētājs, neatkarīgi no viņa izglītības vai interesēm, gūtu uzticamu un kvalitatīvu pieredzi.



Tradicionāla institūcija



Līdzdalīga institūcija

Savukārt līdzdalīgajos projektos institūcija atbalsta daudzvirzienu pieeju saturam. Institūcija kalpo kā “platforma”, kas savieno dažādus lietotājus – sadarbības partnerus, kuri darbojas kā satura veidotāji, izplatītāji, patērētāji un kritiķi. Tas nozīmē, ka institūcija nevar garantēt apmeklētājiem vienveidīgu, konsekventu pieredzi. Tā vietā institūcija rosina veidot daudzveidīgu, apmeklētāju kopradītu piedzīvojumu.

Tas var izklausīties juceklīgi. Tas var izklausīties ļoti aizraujoši. Galvenais ir izmantot jucekli, lai veicinātu aizrautību. Lai līdzdalības modelis būtu veiksmīgs, ir jāatrod tāda līdzdalības platforma, ar kuras palīdzību amatieru veidotais un kopīgots saturs tiek pasniegts un demonstrēts pievilcīgi. Tā ir būtiska pārmaiņa: līdzdalīgajām institūcijām papildus loģiski pamatota satura radīšanai jādod apmeklētājiem iespējas arī pilnvērtīgi un pievilcīgi kopīgot savu piedāvājumu.

Atbalstīt līdzdalību nozīmē uzticēties apmeklētāju spējām būt satura veidotājiem, interpretētājiem un izplatītājiem. Tas nozīmē būt atvērtiem iespējai, ka projekts var attīstīties un mainīties tā realizācijas gaitā, pārsniedzot institūcijas sākotnējos nolūkus. Līdzdalības projekti attiecības starp darbiniekiem, apmeklētājiem, kopienas dalībniekiem un ieinteresētajām pusēm veido daudz plūstošākas un atvērtākas. Tie paver jaunas iespējas dažādiem cilvēkiem iesaistīties institūcijas darbā.

Fiziska un mērogojama¹ līdzdalība

Vairums institūciju priekšroku dod līdzdalības eksperimentiem aiz slēgtām durvīm. Kultūras institūcijām ir sena pieredze jaunu projektu prototipu izstrādē ar fokusa grupām. Daži muzeji sadarbībā ar kopienas locekļiem veido izstādes, lai respektētu noteiktu etnisko grupu unikālo pieredzi vai demonstrētu amatiermākslas darbus. Šie līdzdalības dizaina procesi bieži ir institūcijas definēti, ierobežoti laikā un ietver nelielu dalībnieku skaitu.

Sociālo mediju tehnoloģiju attīstība 2000. gadu vidū pārvērtā līdzdalību no ierobežotas un reti sastopamas par tādu, kas iespējama ikvienam jebkurā laikā un jebkurā vietā. Sākās tas, ko Masačūsetsas Tehnoloģiju institūta (*Massachusetts Institute of Technology*) pētnieks Henrijs Dženkinss (*Henry Jenkins*) nosaucis par “konverģences kultūru” (*Convergence Culture*), kurā parastie cilvēki – ne tikai mākslinieki vai akadēmiķi – izmanto kultūras artefaktus savos jaunradītajos darbos un diskusijās.² Dažas kultūras institūcijas tāpat kā dažas mūzikas un televīzijas studijas reaģēja, bloķējot

1 Mērogojams – viegli paplašināms vai uzlabojams pēc pieprasījuma.
Skatīt: www.merriam-webster.com/dictionary/scalable (Tulkotājas piezīme.)

2 Par konverģences kultūru un Dženkinsa grāmatu ar šādu nosaukumu vairāk skatīt: https://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html

savu saturu, lai tas šādā veidā nebūtu izmantojams. Taču laika gaitā arvien vairāk satura nodrošinātāju ir atbrīvojuši pieeju saviem materiāliem un aicinājuši cilvēkus radīt, kopīgot un sazināties, izmantojot tos. Īpaši kultūras institūcijām, kuras ir pilnvarotas veidot savus krājumus sabiedrības interesēs, satura digitalizācija un pieejamība ir kļuvusi par galveno prioritāti.

Taču apmeklētāju līdzdalība sociālajos medijos ir tikai sākums. Kultūras institūcijām ir neiedomājamas iespējas, lai veicinātu līdzdalību muzeju, bibliotēku un mākslas centru fiziskajā vidē. Šīm institūcijām ir kas tāds, ko var piedāvāt tikai atsevišķi digitālo pakalpojumu uzņēmumi: fiziskas norises vietas, autentiski objekti un pieredzējuši reālās pasaules dizaineri. Apvienojot profesionālās dizaina prasmes ar sociālajos medijos bagātīgi pieejamajām līdzdalības iespējām, kultūras institūcijas var kļūt par vadošajām līdzdalības vietām pilsētās un apkaimēs.

Lai institūcija pārvaldītu līdzdalības procesus, personālam ir jāspēj radīt tādas norises, kas veicina nepārtrauktu auditorijas līdzdalību. Tradicionālās līdzdalības organizācijas, piemēram, kopienas konsultatīvās padomes un prototipu fokusa grupas, ir svarīgas, taču šo organizāciju līdzdalības formu dizains ierobežo to darbības mērogu. Līdzdalībai vislielākā ietekme ir tad, ja dizaineri var nodrošināt sadarbības iespējas visiem ieinteresētajiem apmeklētājiem. Tas nozīmē, ka ikvienam apmeklētājam ir jābūt iespējai likumīgā veidā dot savu ieguldījumu institūcijas darbā – dalīties ar viņus interesējošām lietām, sazināties ar cilvēkiem un justies kā piederīgam un atzītam dalībniekam.

Rodas pašsaprotams jautājums: vai tiešām katrs apmeklētājs vēlēties šādi piedalīties kultūras institūciju darbā? Nē! Tāpat kā ir apmeklētāji, kuri nekad nepieskaras interaktīvā eksponāta svirai vai ignorē anotācijas, ir arī cilvēki, kuri nevēlas stāstīt par sevi, sarunāties ar svešiniekiem vai iedziļināties citu apmeklētāju radītajā saturā. Vienmēr būs apmeklētāji, kam patiks statiskas ekspozīcijas, kuru pamatā ir autoritatīvas atziņas. Vienmēr būs apmeklētāji, kuriem patiks interaktīvas programmas, kas ļauj pašiem pārbaudīt piedāvāto. Un arvien vairāk būs tādu apmeklētāju – iespējams, jaunpienācēju –, kuri izbaudīs iespēju iesaistīties diskusijās par ekspozīcijā piedāvāto.

Daudzi muzeju profesionāļi apgalvo, ka daļai apmeklētāju līdzdalības pieredze varētu šķist atbaidoša. Tas ir tiesa, taču ir arī otrādi. Ir daudz cilvēku, kuri aktīvi iesaistās sociālajos medijos un jūtas neticami ērti, izmantojot līdzdalības platformas saziņai ar draugiem, aktivitāšu dalībniekiem un

potenciālajiem randiņu partneriem. Ir cilvēki, kuri dod priekšroku sociālām un radošām aktivitātēm un izvairās no muzejiem, jo uztver tos kā nesociālas, nedinamiskas vietas bez iespējas līdzdarboties. Tāpat kā muzejos tika ieviesti interaktīvie eksponāti, lai pielāgotos vispārpieņemtajām izglītības vajadzībām un jauniešu auditorijas vēlmēm aktīvi darboties, tā līdzdalības elementi var piesaistīt cilvēkus, kuriem radošās aktivitātes un sociālā saikne ir būtiski priekšnoteikumi iesaistei kultūras dzīvē.

1992. gadā Elīna Hoimane Guriana uzrakstīja eseju ar nosaukumu ““Un” nozīmība” (*The Importance of ‘And’*), lai pievērstu uzmanību nepieciešamībai muzeju darbā iekļaut daudz dažādus un potenciāli pretrunīgus mērķus, tostarp pētniecību, izglītību, iekļaušanu un saglabāšanu. Viņa komentēja, ka mēs pārāk bieži uztveram dažādos institucionālos mērķus kā pretstāvošus, nevis papildinošus, un ka “organizācijām ar komplicētu struktūru ir jāatbalsta vairāk nekā vienas primārās misijas līdzāspastāvēšana”.³ Lai gan jaunu funkciju pievienošana institūcijai liek izšķirties par viena vai otra lēmuma pamatotību saistībā ar tās politiku un resursiem, tai nevajadzētu ierobežot daudzveidīgu solījumu došanu daudzveidīgai auditorijai.

Līdzdalības metodes ir vēl viens “un” kultūras profesionāļa instrumentu komplektā, ko izmanto, lai īstenotu konkrētus institucionālos mērķus: būt atbilstoši, daudzbalstīgai, dinamiskai, atsaucīgai kopienas kultūrtelpai. Te es atgriežos pie analogijas ar interaktīvajiem eksponātiem. Interaktīvās dizaina metodes papildina tradicionālo didaktiskā satura prezentāciju. Interaktīvie eksponāti, ja tie ir veiksmīgi izgatavoti, veicina mācīšanās pieredzi, kas ir unikāla un raksturīga šo eksponātu dizaina divvirzienu raksturam. Ir institūcijas, īpaši bērnu un zinātnes muzeji, kuros galvenokārt izmanto interaktīvus eksponātus, taču ir arī citas institūcijas, jo īpaši mākslas un vēstures muzeji, kuros interaktīvajiem eksponātiem ir tikai atbalstoša loma. Interaktīvo eksponātu ieviešanai nav nepieciešamas visaptverošas institucionālas pārmaiņas, un vairumā kultūras institūciju tie ir tikai viens no daudziem interpretācijas paņēmieniem.

Domāju, ka tuvākajos divdesmit gados lielākā daļa muzeju savā daudzveidīgajā piedāvājumā integrēs apmeklētāju līdzdalības metodes. Dažas institūcijas, iespējams, kļūs līdzdalīgas pilnībā un, pateicoties šim lēmumam,

3 Heumann Gurian, Elaine. *Civilizing the Museum*. London: Routledge, 2006, pp. 14–18.

piedzīvos institūcijas kultūras un kopienas tēla izmaiņas.⁴ Taču vairumā gadījumu līdzdalība ir tikai viens no daudziem dizaina paņēmieniem ar īpašu spēju uzlabot institūcijas piedāvāto sociālo pieredzi. Līdzdalības metožu ieviešana prasa izmaiņas institūcijas politikā attiecībā uz autoritātes un auditorijas lomām, taču šīs izmaiņas būs atkarīgas no konkrētās organizācijas lēmumiem.

Iespējami labākā līdzdalība

Neatkarīgi no tā, kāda ir līdzdalības elementu loma konkrētajā institūcijā, šiem elementiem, lai tie būtu noderīgi, ir jābūt prasmīgi veidotiem. Vāji izstrādātiem elementiem, piemēram, šīs nodaļas sākumā minētajai video komentēšanas vietai, būs nepārliciecināša ietekme uz apmeklētāja pieredzi.

Labākie līdzdalības projekti pievieno jaunu vērtību institūcijai, projekta dalībniekiem, kā arī līdzdalības pasākumos tieši neiesaistītajiem apmeklētājiem. Vēlme radīt jaunu vērtību aizved pie produktiem, kas uz apmeklētāju atstāj transformējošu, nevis paviršu iespaidu. Labs piemērs ir Hārlemas Austrumu bibliotēkas (*Bibliotheek Haarlem Oost*) filiāle Nīderlandē. Bibliotēka vēlējas, lai lasītāji pievieno atzīmi jeb tagu izlasītajām grāmatām. Raksturojot grāmatas ar atslēgvārdiem “lieliski piemērota bērniem”, “garlaicīga” vai “jautra”, lasītāji papildinātu informāciju institūcijas katalogu sistēmā, vienlaikus sniedzot arī ieteikumus un viedokļus nākamajiem lasītājiem. Līdzdalība, pievienojot apzīmējošus atslēgvārdus, sniegtu labumu gan bibliotēkai, gan tās apmeklētājiem. Bet radās problēma – kā tehniski organizēt šo “marķēšanu”. Visvienkāršākais veids būtu lūgt lasītājiem ierakstīt vērtējumu bibliotēkas tiešsaistes katalogā vai nu no mājām, vai iegriežoties bibliotēkā. Bet arhitekts, kurš projektēja bibliotēku, Jans Dāvids Hanrāts (*Jan David Hanrath*) zināja, ka to darītu tikai neliela lasītāju daļa. Tāpēc Hanrāta komanda rīkojās gudrāk – viņi uzstādīja vairākas grāmatu nodošanas kastes.

Bibliotēka izveidoja grāmatu nodošanas kasti katrai iepriekš definētajai vērtējumu kopai. Arī grāmatu plaukti tika iekārtoti ar konkrētiem atslēgvārdiem. Kad abonenti atgriezta grāmatas, viņi ievietoja tās plauktos vai kastēs

4 Radikāli iesaistošas institūcijas piemēru skatīt aprakstā par Vinga Lūka Āzijas muzeju (*Wing Luke Asian Museum*) šīs grāmatas 8. nodaļā.

ar atbilstošajiem vērtējumiem. Tie tika elektroniski savienoti ar katalogā ierakstītajām grāmatām, un jaunie viedokļi nekavējoties kļuva pieejami gan klātienē, gan tiešsaistē.

Neviens abonents nesauktu grāmatas ievietošanu kastē par “marķēšanu”, un tas ir labi. Līdzdalība Hārlemas Austrumu bibliotēkas darbā noritēja vienkārši, un nākamie apmeklētāji, kas meklēja atbilstošu grāmatu, jau tūlīt varēja izmantot citu lasītāju sniegto informāciju. Šīs prakses ieviešanai nebija jāpārvar lieli šķēršļi, tai nebija nepieciešamas ievērojamas infrastruktūras izbūves vai papildu izmaksas. Tā darbojās, jo bija veidota gudri, ar vienkāršiem paņēmieniem īstenojot atslēgvārdu pievienošanas ideju praksē. To es uzskatu par labu dizainu.

Grāmatu šķirošana ir vienkārša līdzdalības forma, taču vienkāršība nemazina tās spēju būt noderīgai. Kad pastāstīju par grāmatu kastēm Minesotas Vēstures biedrības Vēstures centra (*Minnesota Historical Society's History Center – MHC*) direktoram Danielam Spokam, dzirdētais šķita tik iedvesmojošs, ka viņš nolēma pielāgot šo modeli savai institūcijai. *MHC* apmeklētāju apģērbam tiek piestiprinātas “pogas” kā apliecinājums samaksai par apmeklējumu. Dodoties ārā, apmeklētāji bieži tās izmet un dažkārt piegružo apkārtni. Spoka komanda izstrādāja ļoti vienkāršu balsošanas mehānismu, lai apmeklētāji izmestu “pogu” nevis atkritumos, bet vienā no tvertnēm, tādējādi “nobalsojot” par eksponātu, kas viņiem apmeklējuma laikā paticis vislabāk. Šī vienkāršā līdzdalības aktivitāte aicināja cilvēkus paust savu viedokli, un darbinieki saņēma atsauksmes, nevis atkritumus. To es uzskatu par vērtību.

Kā izpaužas līdzdalība?

“Pogu” mešana tvertnēs var izskatīties nenopietni. Līdzdalības veids, uz kuru koncentrējas daudzi kultūras profesionāļi, ir lietotāju radīts saturs. Taču cilvēki, kas veido saturu, līdzdalības kopainā pārstāv tikai nelielu dalībnieku segmentu. Ir arī cilvēki, kas lietotāju radīto saturu patērē, komentē, organizē, interpretē un izplata citiem patērētājiem. 2008. gadā līdz ar grāmatas “Dzīļu viļņošanās: Uzvaras gājiens sociālo tehnoloģiju pārveidotā pasaulē” (*Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*) iznākšanu pētniecības un konsultāciju uzņēmums *Forrester Research* izstrādāja “sociālo tehnoloģiju” profilus, lai palīdzētu uzņēmumiem



Balsošanas tvertnes ārpus Minesotas Vēstures biedrības Vēstures centra izejas,
kuru ideja aizgūta no Hārlemas Austrumu bibliotēkas grāmatu kastēm.
Daniela Spoka (*Daniel Spock*) foto.

izprast, kā dažādas auditorijas iesaistās sociālajos tiešsaistes medijos. Pētnieki līdzdalības tiešsaistes auditorijas pēc to aktivitātes grupēja sešās kategorijās:

- 1) radītāji (24%), kas veido saturu, augšupielādē video, raksta emuārus;
- 2) kritiķi (37%), kas sociālo mediju vietnēs sniedz atsauksmes, novērtē saturu un komentē to;
- 3) kolekcionāri (21%), kas klasificē saites un apkopo saturu personiskai vai sabiedriskai lietošanai;
- 4) vienotāji (51%), kas uztur kontus tādās sociālās tīklošanās vietnēs kā *Facebook* un *LinkedIn*;
- 5) skatītāji (73%), kas lasa emuārus, skatās *YouTube* video, apmeklē sociālās vietnes;
- 6) neaktīvie (18%), kas neapmeklē sociālās vietnes.⁵

Šie rādītāji kopā veido vairāk nekā 100%, jo kategorijas ir mainīgas un daudzi cilvēki vienlaikus ietilpst vairākās kategorijās. Es ietilpstu visās pirmajās piecās kategorijās. Es esmu radītāja, kad veidoju emuārus, kritiķe, kad komentēju citu vietnes, kolekcionāre, kad veidoju izlases, vienotāja daudzās sociālās tīklošanās vietnēs un skatītāja, kad lietoju sociālos medijus. Minētie procenti nemitīgi mainās (un atšķiras katrā valstī, dzimuma un vecuma grupā), taču viena lieta paliek nemainīga – satura radītāji ir tikai neliela kopainas daļa. Ir daudz lielāka iespēja pievienoties sociālajam tīklam, skatīties videoklipu *YouTube*, izveidot vēlamo lietu kolekciju iepirkšanās vietnē vai pārskatīt grāmatu, nekā veidot filmu, rakstīt emuāru vai publicēt fotoattēlus tiešsaistē.

Un, lai gan 24% cilvēku, kas iesaistās sociālajos medijos, zināmā mērā ir uzskatāmi par radītājiem, jebkurā konkrētā līdzdalības vietnē radītāju skaits ir daudz mazāks. Tikai 0,16% *YouTube* apmeklētāju jebkad augšupielādēs videoklipu. Tikai 0,2% *Flickr* apmeklētāju jebkad ievietos tajā fotoattēlu.⁶ 2006. gadā pētnieks Jakobs Nīlsens (*Jakob Nielsen*) uzrakstīja nozīmīgu rakstu par līdzdalības nevienlīdzību, iepazīstinot ar principu “90-9-1”. Šis princips

5 Šī statistika attiecas uz ASV dzīvojošajiem pilngadīgajiem, kas 2009. gada augustā bija vecāki par 18 gadiem. Jaunākie dati par dažādām valstīm, dzimumiem un vecumu ir atrodamī vietnē *Forrester Research*.

6 Statistika no lapas *The 90-9-1 Principle – How Users Participate in Social Communities* vietnē “90-9-1”.

nosaka: “Lielākajā daļā tiešsaistes kopienu 90% lietotāju ir “lūrētāji”, kas nekad nesniedz ieguldījumu, 9% lietotāju sniedz nelielu ieguldījumu, un tikai 1% lietotāju īsteno gandrīz visas aktivitātes.”⁷

Līdzdalības nevienlīdzība neaprobežojas tikai ar sociālās tīklošanās vietnēm. Pat populārākie līdzdalības pasākumi kultūras institūcijās piesaista nelielu skaitu cilvēku, kas vēlas zīmēt, izteikt komentāru vai piedalīties izstādes veidošanā. Pārsteidzošākais līdzdalības nevienlīdzībā ir nevis tas, ka tā pastāv reālajā pasaulē, bet gan tas, ka tā pastāv tīmeklī. Daži cilvēki cerēja, ka tīmekļa publicēšanas rīku vienkāršošana padarīs ikvienu par žurnālistu, mūziķi vai *wiki* vietnes atbalstītāju. Bet tas tā nav. Ir cilvēki, kuru aicinājums ir radīt, bet daudzi dod priekšroku citādi dalībai – kritizēt, organizēt vai aplūkot sociālo saturu. Svarīga ir ne tikai radošo rīku vienkāršība. Ir cilvēki, kuri nekad nevēlēsies augšupielādēt saturu tīmeklī, lai cik viegli tas būtu. Par laimi, viņiem ir arī citas līdzdalības iespējas.

Līdzdalības formu dažādības veicināšana

Kad muzeja profesionāli iebilst pret līdzdalību, viens no biežākajiem apgalvojumiem ir “mēs negribam būt kā *YouTube*”. Es piekřītu, ka muzejiem nevajadzētu pievērsties video demonstrējumiem, kuros draiskoas kaķi, taču *YouTube* vikivietne ir īpašs pakalpojums, kas rūpīgi un apzināti kalpo visdažādāko sociālo mediju dalībniekiem.

No pirmā acu uzmetiena šķiet, ka *YouTube* ir paredzēts galvenokārt divām auditorijām: radītājiem, kas veido un augšupielādē videoklipus, un skatītājiem, kas tos skatās. *YouTube* sauklis “Apraidi sevi!” (*Broadcast Yourself*) ir domāts satura radītāju auditorijai. Lai gan tikai 0,16% vietnes apmeklētāju jebkad augšupielādēs videoklipu, *YouTube* dizaineri zina, ka šo radītāju līdzdalība bagātina saturu un pārējo vietnes apmeklētāju pieredzi. Tāpēc, neraugoties uz to, ka lielākā auditorijas daļa ir skatītāji, *YouTube* sauklis nav “Skatieties smieklīgus kaķu videoklipus!”.

Iedziļinoties *YouTube* saturā, atklājas, ka tiek veicināta arī cita veida līdzdalība. Patiesībā šī vietne galvenokārt ir domāta nevis radītājiem, bet gan cita veida dalībniekiem. Varat pievienoties *YouTube* pakalpojumam un no vietnes apkopot iecienītākos videoklipus. Varat analizēt videoklipus,

7 Nielsen, Jakob. *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute* (2006).

komentējot, novērtējot tos, un, ja ir vēlēšanās, publicēt video atbildes. Šie vērtējumi tiek rādīti tīmekļvietnē, un tas nozīmē, ka kritiķi un viņu viedokļi līdzās pašiem video veidotājiem saņem augstāko vērtējumu. Visbeidzot, *YouTube* parāda katra videoklipa skatījumu skaitu. Skatītāja dalība ietekmē videoklipa statusu sistēmā. Būdam tikai skatītājs, jūs arī esat svarīgs dalībnieks.

Lai gan augšējā navigācijas josla aicina lietotājus augšupielādēt videoklipus, lielākā *YouTube* mājaslapas daļa piedāvā videoklipus skatīties un vērtēt. Galvenajā laukā tiek rādīti skatīšanai piedāvātie videoklipi, tajā nav rīku savu videoklipu kopīgošanai.

YouTube piedāvā pievilcīgus pakalpojumus visu grupu dalībniekiem, taču platformas dizaineri cenšas pārvērst skatītājus par vienotājiem, kolekcionāriem un kritiķiem, nevis mudina cilvēkus kļūt par satura veidotājiem. Kāpēc ir svarīgi koncentrēties uz šo “starpposma” līdzdalību? Pirmkārt, tajā veicamās darbības ir vieglāk izpildāmas. Novērtēt videoklipu ir daudz vieglāk, nekā izveidot to, tāpēc ir lielāka iespēja, ka iesaistīšana izdosies. Bet otrs svarīgs iemesls ir tas, ka platformas vērtība vairāk ir atkarīga no aktīvo kritiķu, kolekcionāru un vienotāju skaita, nevis no tā, cik vietnes lietotāju piedalās satura veidošanā. Lai izveidotu un augšupielādētu videoklipus, *YouTube* nav nepieciešami 10% vai pat 2% auditorijas. Vispārējā *YouTube* skatītāju pieredze, visticamāk, būtu sliktāka, ja pakalpojums būtu pārpildīts ar miljoniem zemas kvalitātes videoklipu. Jo vairāk satura ievieto, jo vairāk tā ir. Turpretim, jo bagātīgāks ir satura interpretāciju, iezīmētu prioritāšu un diskusiju piedāvājums, jo vairāk cilvēku var piekļūt sev visnoderīgākajiem videoklipiem (un sarunām).

Neraugoties uz līdzdalības iespēju daudzveidību un popularitāti, daudzi muzeji ir kā apsēsti ar satura radīšanu. Es rādu *Forrester* statistiku kolēģiem, un viņi saka: “Jā, bet mēs patiešām vēlamies, lai cilvēki kopīgo savus stāstus par bioloģisko daudzveidību” vai: “Mēs domājam, ka mūsu apmeklētāji var izveidot pārsteidzošus videostāstus par taisnīgumu.” Daudzi kultūras speciālisti atklātu pašizpaušmi uzskata par izcilu līdzdalības pieredzes paraugu. Mīļāko eksponātu atlase ekspozīcijā vai komentāri par anotāciju saturu netiek uzskatīti par tikpat vērtīgu apmeklētāju ieguldījumu, kā atsauksšanās uz aicinājumu veidot savu saturu.

Tā ir problēma divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, eksponāti, kas rosina uz pašizpaušmi, piesaista nelielu daļu muzeju auditorijas. Oriģinālo saturu

tīmekļa vienotajās sociālajās platformās veido mazāk nekā 1% lietotāju. Vai jūs veidotu interaktīvu eksponātu, kuru vēlētos izmantot tikai 1% apmeklētāju? Varbūt, bet tikai tad, ja to papildina citi, pievilcīgāki eksponāti. Kad muzejā kā apmeklētāja sastopos ar piedāvājumu izteikties videoieraksta formā, es nekad to nedaru. Es nevēlos būt radītāja šajā vidē, un tāpēc mana vienīgā iespēja ir būt skatītājam. Bet es labprāt novērtētu eksponētos videoklipus (kā kritiķe) vai grupētu tos (kā kolekcionāre). Diemžēl šī potenciāli bagātīgā līdzdalības pieredze, kas attīstītu manu spēju atpazīt modeļus, salīdzināt un pretstatīt priekšmetus un paust savu viedokli, lielākajā daļā muzeju nav pieejama. Rosinot uz satura izveidi, bet nedodot iespēju to sistematizēt vai noteikt prioritātes, daudzas kultūras institūcijas nonāk situācijā, no kā baidās visvairāk: nekvalitatīva satura jucekļa.

Otra problēma, koncentrējoties uz satura veidotājiem, ir tāda, ka atvērta pašizpaušmei ir nepieciešams pašvadīts radošums. Mūsdienu mācīšanās teorija lielā mērā balstās uz ideju par “mācību sastatņu” pieejamību, ar kurām pedagogi vai mācību palīglīdzekļi nodrošina audzēkņiem atbalstu, uzdevumus un norādījumus, lai attīstītu viņu pārliecību un spējas.⁸ Runājot par līdzdalības aktivitātēm, daudzi pedagogi uzskata, ka ir apzināti jānoņem šīs “sastatnes”, lai dalībnieki paši varētu pilnībā kontrolēt savu radošo pieredzi. Tas rada atvērtu vidi, kas potenciālajiem dalībniekiem var šķist biedējoša. Brīvas izpaušmes aktivitātē dalībniekiem ir jāizdomā, ko viņi vēlētos pateikt vai paveikt, un pēc tam tas jāpaveic tā, lai radītais atbilstu viņu pašu noteiktajiem kvalitātes standartiem. Citiem vārdiem sakot, tas ir grūti, un tas ir īpaši grūti, darot to uz vietas muzeja apmeklējuma ietvaros bez iepriekšējas sagatavošanās. Kā būtu, ja es pieietu pie jums uz ielas un lūgtu ierakstīt trīs minūšu garu video vēstījumu, ko jūs domājat par taisnīgumu? Vai tā jums šķiet aizraujoša aktivitāte, kas varētu dot gandarījumu?

Labākā līdzdalības pieredze ir zināmā veidā ierobežota. To balsta “sastatnes”, kas palīdz cilvēkiem, iesaistoties aktivitātē, justies droši. Pieredzes gūšanas procesā ir iespējami dažādi atbalsta veidi, nenorādot iegūstamo rezultātu. Piemēram, komentāru panelis, kurā cilvēki var balsot par mīļākajiem objektiem un izskaidrot savu izvēli, piedāvā veiksmīgāku pieredzi nekā atvērto jautājumu dēlis ar tukšām kartītēm, kurās jāieraksta

8 “Mācību sastatņu” teorija aplūkota Ļeva Vigotska (*Lev Vygotsky*) publikācijās. Diskusiju par muzeju skatīt: Hein, George. *Learning in the Museum*. London: Routledge, 1998.

atbilde uz tādiem jautājumiem, kas sākas ar “Kā jūs domājat?”. Atbalsts līdzdalības uzsākšanā var iedrošināt cilvēkus iesaistīties ar lielāku pārliecību – gan kā radītājus, gan kritiķus, kolekcionārus, vienotājus vai skatītājus.

Līdzdalībā iesaistītās puses

Līdzdalības projekti nav saistīti tikai ar apmeklētāju aktivitāti. Katrā ir trīs galvenās ieinteresētās puses: institūcija, dalībnieki un auditorija. Auditorija var būt gan muzeja apmeklētāji, gan arī citas sabiedrības grupas, kurām varētu būt īpaša interese par projekta rezultātiem, piemēram, dalībnieku kaimiņi vai kolēģi. Lai projekts būtu veiksmīgs, tā organizētājiem jāspēj formulēt un ievērot visu grupu intereses.

Raugoties no institūcijas skatpunkta, līdzdalības projektiem ir vērtība, ja tie atbilst muzeja misijai. Muzeji iesaistās līdzdalības projektos nevis tāpēc, ka tie ir jautri vai aizraujoši, bet gan tāpēc, ka tie var kalpot institūcijas mērķiem.

To ir vieglāk pateikt nekā izdarīt. Daudzi kultūras profesionāļi ir pieraduši domāt, kā iedot apmeklētājiem to, pie kā viņi ir pieraduši, nevis, kā apmeklētāji varētu sniegt ko noderīgu muzejam. Plānojot līdzdalības elementus izstādēm, es uzdodu sev jautājumu: kā mēs tos varēsim izmantot? Ko apmeklētāji var dot tādu, ko personāls nespēj? Ko nozīmīgu viņi var veikt, lai kopumā atbalstītu institūciju? Ja institūcijas darbinieki var nešaubīgi un pārliecinoši atbildēt uz šiem jautājumiem, līdzdalība var dot jēgpilnus rezultātus gan muzejam, gan dalībniekiem.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Klimata konferences Dabas izglītības centrā.

Taperleikas Savvaļas dabas centrā (*The Wild Center in Tupper Lake*), Ņujorkas štatā, līdzdalībai ir cieša saistība ar institūcijas misiju. Savvaļas dabas centrs ir neliels dabas vēstures muzejs ar pamatā sezonālu tūristu apmeklējumu, taču tā misija ir diezgan ambicioza: “Piesaistīt noturīgu interesi Adirondaka kalnu grēdai, kur cilvēki un daba var attīstīties kopā un rādīt piemēru pasaulei.” Izpilddirektore Stefānija Ratklifa (*Stephanie Ratcliffe*) bija pārliecināta, ka interese un piemēra rādīšana nav iespējama bez sabiedrības līdzdalības, un viņas komanda klimata pārmaiņas identificēja kā galveno mūsdienu problēmu

cilvēka un dabas līdzāspastāvēšanā. Darbinieki uzskatīja, ka klimata pārmaiņu jautājumiem netiek pievērsta pienācīga vietējās sabiedrības uzmanība ne no uzņēmējdarbības, ne vides viedokļa. Viņi uzskatīja, ka muzejs var kļūt par šo jautājumu aktualizēšanas vietu.

2008. gadā Savvaļas dabas centrs sāka aicināt celtniekus, politiķus un zinātniekus uz konferencēm, lai apspriestu klimata jautājumus. Šīs konferences kalpoja kā vietējo iedzīvotāju zināšanu ieguves iespēja, lai saprastu un reaģētu uz konkrētiem draudiem, ko klimata pārmaiņas rada Adirondaka kalna reģionam. Pamatvēstījums bija tāds, ka pozitīvas darbības ar klimatu saistītās aktivitātēs var uzlabot pilsētas vidi un vietējās uzņēmējdarbības efektivitāti.

Vietējie iedzīvotāji aizrautīgi atsaucās šim aicinājumam. Pēc pasākuma, kura galvenā tēma bija “Par zaļāku būvniecību Adirondakā!”, emuāru autors Džons Vorens (*John Warren*) rakstīja:

“Pirms diviem gadiem es žēlojos, ka neviens vietējās sabiedrības līderis necenšas izprast, ko globālās klimata pārmaiņas var nozīmēt Adirondakam (un tā ziemas tūrisma nozarei) – par laimi, situācija ir mainījusies. Taperleikas Savvaļas dabas centrs ir uzņēmies vadošo lomu, informējot savus kaimiņus par globālās sasilšanas iespējamo ietekmi (piemēram, uz abiniekiem), parādot vietējiem celtniekiem, ko viņi var darīt, lai mazinātu šo ietekmi, un organizējot zinātniskas sanāksmes, lai apspriestu un novērtētu klimata pārmaiņu progresu Adirondakā.”

Savvaļas dabas centra misijas īstenošanas stratēģijas galvenais darbības virziens ir klimata konferences. Institūcija politikas veidotājiem ir rīkojusi nacionālās un reģionālās konferences un izplatījusi šo pasākumu ziņojumus un videoierakstus tīmeklī. 2009. gadā Savvaļas dabas centrs uzsāka ikgadēju Adirondaka Jauniešu klimata samitu rīkošanu, lai pulcētu pedagogus, vidusskolēnus un koledžu studentus uz dialogu par pētniecību un rīcību klimata pārmaiņu jomā. Institūcija ir arī kļuvusi par vadošo partneri vietējā koalīcijā, kas izstrādā Adirondaka klimata un enerģētikas rīcības plānu.

Klimatam veltītie pasākumi palīdzēja Savvaļas dabas centram kļūt par nacionāla mēroga “spēlētāju” un, kas ir tikpat svarīgi – par vietējās kopienas zināšanu centru. Stratēģiski gudrā sadarbība ar Savvaļas dabas centra ģeogrāfiskā apgabala kopienas locekļiem ļāva šai mazajai, jaunajai institūcijai kļūt par spēcīgu viedokļa paudēju, kas iestājas par savu iedzīvotāju interesēm.

Dalībnieku un apmeklētāju līdzdalības rezultāti

Līdzdalības rezultāti var būt tikpat dažādi kā institūcijas vispārējie mērķi. Piemēram: jaunu auditoriju piesaiste, apmeklētāju sniegtā satura apkopošana un saglabāšana, izglītojošas pieredzes nodrošināšana apmeklētājiem, pievilcīgu mārketinga kampaņu izstrāde, teritorijai atbilstošu izstāžu veidošana un institūcijas kļūšana par sabiedrības diskusiju vietu.

Ir jāspēj precīzi definēt vērtību, uz kādu institūcija tiecas, īstenojot konkrēto līdzdalības projektu, un jāvar sasaistīt šo ieguvumu ar muzeja misiju. Kādam no muzejiem var būt vērtīgi apmeklētāju atnestie gliemežvāki, savukārt citam vērtīgs būs forums, kurā apmeklētāji pauž savus uzskatus par rasismu. Ir arī svarīgi skaidri norādīt, kāda veida līdzdalības pasākumi *nebūtu* lietderīgi. Atnestie gliemežvāki, kas sajūsmina vienu institūciju, var būt apgrūtinājums citai.

Diemžēl daudzi kultūras profesionāļi samierinās ar neambiciozu līdzdalības vērtību (apmeklētājiem tas patiks!), kas nepārliciecināma ne institūcijas vadību, ne iesaistītās puses. Tā nav stabila vērtība. Tā trivializē līdzdalības projekta nozīmi saistībā ar misiju. Koncentrējoties tikai uz līdzdalību kā “patīkamu nodarbi”, muzejs nodara ļaunumu gan sev kā profesionāļiem, gan apmeklētājiem kā dalībniekiem.

Jā, ir jautri piedalīties ēkas sienas gleznojuma vai milzīga molekulas modeļa tapšanā. Taču daudz būtiskāk, ka šīs aktivitātes veicina arī noteiktas mācīšanās prasmes, rada rezultātus, ko var izmantot arī citi, un popularizē institūciju kā sociālu vietu. Jo vairāk domāsi par to, kādus ar misiju saistītos mērķus vēlaties sasniegt, jo lielāka iespēja, ka izstrādāsi projektu, kas apmierinās ne tikai apmeklētāju vēlmes pēc izklaides. Pensilvānijas štata universitātes (*Pennsylvania State University*) profesors Džefs Godbijs (*Geoff Godbey*) *Wall Street Journal* publicētajā rakstā norādījis: “Lai brīvā laika pavadīšana sniegtu vislielāko gandarījumu, tai jāietver labākie darba aspekti: izaicinājumi, prasmes un nozīmīgas attiecības.”⁹ Līdzdalības projekti var ietvert šos aspektus un bieži vien nodrošina apmeklētājiem jēgpilnu darbību labāk nekā tradicionālais muzeja piedāvājums.

Līdzdalības projekts zaudē savu vērtību, ja apmeklētāji jūt, ka darbinieki viņus izmanto bezjēdzīgi vai izšķiež viņu laiku nieku dēļ. Līdzdalības

9 Skatīt Džareda Sandberga (*Jared Sandberg*) 2006. gada jūlija *Wall Street Journal* rakstu par aktīvo atpūtu.

aktivitātes nekad nedrīkst kļūt par apmeklētāju mijiedarbības vai dialoga “izgāztuvi”. Gadījumos, kad apmeklētājiem patiešām tiek lūgts *veikt darbu*, tam jābūt muzejam noderīgam. Var būt arī tādi līdzdalības projekti, kuros apmeklētāju veikto darbu ātrāk vai precīzāk paveiktu paši muzeja darbinieki; tomēr arī šim darbam ir jādod labums institūcijai kopumā.¹⁰ Ja muzejam nerūp apmeklētāju līdzdalības rezultāti, kāpēc viņiem būtu jāpiedalās?

Dalībnieku vajadzību ievērošana

Grāmatā “Šurp nāk visi” (*Here Comes Everybody*) tehnologs Klejs Šērkijs (*Clay Shirky*) apgalvo, ka veiksmīgam līdzdalības mehānismam ir nepieciešami trīs elementi: “ticams solījums, efektīvs rīks un pieņemams darījums [ar dalībniekiem]”.¹¹ Institūcijai dalībniekam ir *jāsola* pievilcīga pieredze. Institūcijai ir jānodrošina līdzdalības *rīki*, kas ir viegli saprotami un lietojami. Un *darījumam* starp institūciju un dalībniekiem – attiecībā uz intelektuālā īpašuma pārvaldību, projekta rezultātiem un atgriezenisko saiti – ir jāatbilst dalībnieku interesēm. Pat ja solījumi, rīki vai darījumi projekta gaitā ir jāmaina, vienmēr ir jāspēj skaidri un atklāti paskaidrot to, kas tiek piedāvāts un sagaidīts. Šādi tiek izrādīta cieņa pret dalībnieku laiku un spējam.

Iegaumējiet, ka visvieglāk muzeja atbalstītāju iesaisti var panākt, aizstājot vārdu “brīvprātīgais” ar vārdu “dalībnieks”. Muzeja brīvprātīgie palīgi un sadarbības partneri ir cilvēki, kuri patiesi vēlas un kuriem ir interese veltīt savu laiku un resursus muzejam. Bieži vien muzeja darbiniekiem ir grūti atrast brīvprātīgajiem piemērotas un saturīgas nodarbes. Taču, ja institūcija skaidri noformulē dalībnieku veikuma pozitīvo ietekmi uz muzeju un nākotnes auditoriju, brīvprātīgie ir ļoti atsaucīgi.

Runājot par solījumu, dalībniekiem ir jāpiedāvā kas būtisks – personības izaugsme. Institūcijām ir definēti ar misiju saskaņoti mērķi, kas nosaka veicamās darbības, taču indivīdiem šādu misijas formulējumu nav. Toties viņiem ir plašs personisko mērķu un interešu loks, kas motivē viņu rīcību. Džona Folka pētījumi par apmeklētājiem un personības bagātināšanos norāda, ka apmeklētājs izvēlas un bauda muzeja pieredzi, pamatojoties uz

10 Garāku diskusiju par līdzdalības vērtībām skatīt 5. nodaļā.

11 Skatīt 11. nodaļu grāmatā: Shirky, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organisations*. New York: Penguin Press, 2008.

spēju atspoguļot un pilnveidot konkrētus priekšstatus par sevi.¹² Uzskatot sevi par radošu personību, indivīdu gandarīs iespēja piedāvāt pašportretu kolektīvai izstādei. Uzskatot sevi par cilvēku, kam ir, ko teikt citiem, indivīds priecāsies par iespēju dalīties ar atmiņām, kas saistītas ar izstādes saturu. Savukārt, uzskatot sevi par izpalīdzīgu cilvēku, ikvienu apmierinās iespēja iesaistīties pasākumos, kas nepārprotami vērsti uz lielāku mērķi.

Performances noskatīšanās vai pasīva pastaiga pa ekspozīciju cilvēkiem nesniedz sociālu, aktīvu piepildījumu. Īpaši pieaugušajiem apmeklētājiem muzeji reti piedāvā izaicinājumus, kas mudina dalībniekus aizrautīgi darboties un demonstrēt savas radošās, fiziskās vai kognitīvās spējas. Spēļu pētniece Džeina Makgonigala (*Jane McGonigal*) ir norādījusi, ka cilvēkam, lai viņš būtu laimīgs, ir vajadzīgas četras lietas: “īstenojams darbs, kas dod gandarījumu; apliecinājums savām spējām kādā jomā; laika pavadīšana kopā ar patīkamiem cilvēkiem un iespēja piedalīties kādā nozīmīgā pasākumā”.¹³ Daudzi apmeklē muzejus grupās, lai pavadītu laiku ar tīkamiem cilvēkiem kaut kā nozīmīga kontekstā. Satura radīšana apmeklētājam var sniegt gandarījumu par paveikto un apziņu, ka viņš kaut ko spēj veikt labi. Sasummējot minēto un uzaicinot cilvēkus piedalīties, institūcija var ievērot visas četras minētās vajadzības.

Iepazīstinot potenciālos dalībniekus ar iespējām līdzdarboties, skaidri jānorāda, kādi varētu būt viņu ieguldījumi un ieguvumi projektā, kam iecerēta plašāka ietekme. Piedalīšanās pasākumā tikai “sava prieka pēc” mazina ne tikai līdzdalības atbilstību misijai, bet arī apmeklētāja izpratni par to, kā viņš var dot nozīmīgu un aizraujošu ieguldījumu plašākai sabiedrībai. Ja nepieciešami dalībnieki sekmīgai projekta īstenošanai – vai tas būtu pētniecības projekts, kuram vajadzīgi brīvprātīgie datu vācēji, vai projekts atgriezeniskās saites iegūšanai, kas prasa dažādu viedokļu apkopošanu, vai radošs projekts, kam nepieciešams daudz darbaroku –, paskaidrojiet to! Pārliecinošākie solījumi izriet no institūcijas patiesām vajadzībām.

Runājot par rīkiem, dalībniekiem ir vajadzīga skaidrība par savu lomu un līdzdalības norisi. Rīkiem jābūt pēc iespējas elastīgākiem. Dalībniekiem nav jāiesaistās vienā un tajā pašā projektā vienādi vai, uzņemoties vienādas saistības. Muzeja vadību, iespējams, neapmierina, ja darbinieks nāk un iet, kā

12 Falk, John. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.

13 Makgonigala šo sarakstu kultūras kontekstā minēja 2008. gada decembra lekcijā *Gaming the Future of Museums*.

viņam tīk, taču, ja runājam par līdzdalību, elastībai ir jābūt kā priekšrocībai, lai dalībnieki varētu iesaistīties, kad un kā viņiem tas ir vispieņemamāk.

Kad dalībnieks dod savu ieguldījumu institūcijas darbībā, viņš vēlas, lai tā devums tiktu integrēts savlaicīgi, pievilcīgi un ar cieņu. Daudziem līdzdalības projektiem ir pārrautas atgriezeniskās saites, kur līdzdalības rezultātus saskatīt liedz necaurredzama un lēna personāla darbība, piemēram, veicot satura rediģēšanu vai korekciju. Dažkārt ir pilnīgi pieņemami, ka starp līdzdalības pasākumu un galarezultātu ir starpposms, kurā notiek materiāla apstrāde. Bet, ja šāda kavēšanās ir nepieciešama, par to skaidri jāpaziņo dalībniekiem. Šo laiku var izmantot institūcijas interesēs. Piemēram, dažas dienas vai nedēļas pēc apmeklējuma muzejs var nosūtīt apmeklētājam e-pastu, lai informētu, ka viņa skulptūra ir izstādīta vispārējai aplūkošanai vai viņa stāsts ir integrēts audio ekskursijā.

Neatkarīgi no laika grafika dalībnieku atalgošana ietver trīs darbības, kurām jābūt konsekventām. Pirmkārt, institūcijai ir detalizēti jāpaskaidro, kā un kad apmeklētāji tiks atalgoti par savu līdzdalību. Otrkārt, tai ir jāpateicas apmeklētājiem tūlīt pēc piedalīšanās, pat ja viņu saturs tuvākajā laikā netiks izmantots. Un, treškārt, personālam ir jāizstrādā praktiski izmantojama kārtība, kā eksponēt, integrēt vai izplatīt līdzdalības rezultātā tapušo saturu un ideālā gadījumā informēt dalībniekus, ja viņu darbs tiek publiskots vai citādi izmantots.

Labākajā gadījumā šīs darbības tiek veiktas nekavējoties, automātiski un apmeklētājiem acīmredzami. Iedomājieties bērnu muzeju ar īpašu vietu, kur apmeklētāji no atrastajiem priekšmetiem var veidot skulptūras vai rotaļlietas. Apmeklētājs var novietot savu darbu uz slīdošas lentes, kas virzās cauri muzejam, lai visi to varētu aplūkot. Šajā gadījumā etiķete nav nepieciešama. Apmeklētājs zina, kas notiks ar viņa skulptūru, kad to uzliks uz lentes, un apzinās, ka tas saskan ar viņa vēlmi dalīties savā veikumā ar citiem apmeklētājiem.

Nodrošināt labu līdzdalības darījumu nozīmē novērtēt dalībnieka darbu. Tas nenozīmē, ka katram apmeklētājam būtu "jāpiešķir ordenis" par piedalīšanos. Tas nozīmē uzklaut dalībniekus, sniegt atsauksmes par viņu centieniem un paskaidrot, kā institūcija izmantos viņu veikumu.

Neatkarīgi no tā, vai muzejs aicina uz ilgstošu sadarbību vai īsu tikšanos, skaidrība un godīgums ir priekšnosacījumi, kas dalībniekam, sniedzot savu ieguldījumu, palīdz justies droši. Tam ir saistība ar privātuma un intelektuālā

īpašuma jautājumiem. Kas notiks ar video, ko dalībnieks ierakstīs ekspozīcijā? Kam piederēs idejas, kuras viņš nodos muzejam? Skaidra, konkrēta un godīga izpratne par dalībnieka lomu līdzdalības projektos palīdz cilvēkiem saprast, kas gaidāms, un novērtēt, vai attiecīgā iespēja viņiem ir piemērota.

Neskaidrības mazina uzticību starp institūciju un dalībniekiem un var radīt vispārpieņemtajiem standartiem neatbilstošu pieredzi abām pusēm. 2008. gada augustā es strādāju Šabo Kosmosa un zinātnes centrā (*Chabot Space & Science Center*) pie līdzdalības projekta, kurā vienpadsmit pusaudži gatavoja paziņojumus medijiem par gaidāmo Hārvarda-Smitsona (*Harvard-Smithsonian*)¹⁴ izstādi, kas veltīta melnajiem caurumiem. Lai gan Hārvarda-Smitsona pārstāvji ar sajūsmu aicināja pusaudžus būt radošiem, viņi diemžēl nespēja sniegt konkrētu informāciju par to, kā viņu darbs tiks integrēts izstādes gala variantā. Nebija ne sākotnējā dizaina, ne grafika un ne jausmas par to, kur pusaudžu darbi iederēsies kopējā tīmekļvietnē. Skaidrības trūkums pusaudžiem radīja aizdomas, ka klients no viņiem “slēpj” mērķus un neļauj izpildīt kritērijus, lai gūtu panākumus. Galu galā pusaudžu darbs neatbilda klienta galīgajam vietnes dizainam, un viņu veikums tika nolikts malā, nevis iekļauts galaproduktā. Skaidrības trūkums, uzsākot sadarbību, raisīja dalībniekos zināmu vilšanos un neapmierinošu galarezultātu.

Ja pilnīga skaidrība nav iespējama, pietiek ar godīgumu. Šabo projekts nebija neveiksme. Lai gan pusaudži nesaņēma atbildes, uz kurām cerēja, mēs, neko neslēpjot, stāstījām viņiem par to, ko zinājām vai nezinājām, un atbalstījām viņus, kā vien spējām. Darbinieki var mainīt savas domas, kļūdīties un mainīties kopā ar dalībniekiem, ja saglabā godīgumu. Un jo vairāk darbinieki apliecinās dalībniekiem – gan darbos, gan vārdos –, cik daudz viņu darbs palīdz institūcijai un citiem apmeklētājiem, jo spēcīgāk viņi uztvers sevi kā projekta partnerus un institūcijas līdzīpašniekus.

Ieguvumi apmeklētājiem un plašākai auditorijai

Līdzdalības projekti nav domāti tikai institūcijām un projektu dalībniekiem. Ir vēl viena apjomīga ieinteresētā puse: projektā neiesaistītie apmeklētāji. Kā līdzdalības projekts var radīt rezultātus, kas ir noderīgi un saistoši arī plašākai auditorijai? Daži līdzdalības piedāvājumi ir pastāvīgi atvērti un

14 Hārvarda-Smitsona Astrofizikas centrs (*Harvard-Smithsonian Center for Astrophysics*).

attīstās, ļaujot ikvienam kļūt par dalībnieku, taču lielākā daļa projektu ierobežo dalību nelielām grupām. Vienkāršāk ir pateikt: “Jūs varat iesniegt savu ideju līdz gada beigām” vai: “Lai izstrādātu šo projektu, mēs sadarbosimies ar divdesmit pusaudžiem no vietējās vidusskolas”, nekā izveidot sistēmu, kurā ikviens var piedalīties jebkurā laikā. Daudzām institūcijām līdzdalības apjoma ierobežošana šķiet piemērots sākumpunkts sadarbībai.

Neatkarīgi no dalībnieku grupas lieluma, svarīgi, lai viņu darbu novērtētu apmeklētāji. Dalībnieku pieredze, lai cik izcila tā būtu, ir jāsalīdzina ar pieredzi, ko gūs citi, baudot viņu darba augļus. Sienas gleznojums nav domāts tikai tā radītājiem; tam kā mākslas priekšmetam ir jāiepriecina citi. Tāpat arī sadarbībā ar apmeklētājiem veidotajiem eksponātiem, pētījumiem, mārketinga materiāliem, programmām un pieredzei jādod kvalitatīvi rezultāti. Tas nenozīmē, ka tie nevar atšķirties no parastā muzeju piedāvājuma. Ideālā gadījumā projektiem, kas izstrādāti, izmantojot līdzdalības modeļus, būs unikāla vērtība, ko nevar sasniegt, izmantojot parastās darba metodes.

Apmeklētāju mērķi, tāpat kā dalībnieku mērķi, balstās uz indivīdu daudzveidīgajiem un savdabīgajiem izpildes kritērijiem. Nevar izpatikt visiem, taču darbinieku ziņā ir noteikt, kādu pieredzi viņi vēlas piedāvāt, un šīs pieredzes gūšanai muzejs veido piemērotu līdzdalības platformu. Daži apmeklētāji meklē izcilas kvalitātes piedzīvojumus, un viņiem nerūp process, kādā šis piedāvājums veidots. Domājot par šiem apmeklētājiem, projekta izstrādātājiem jāpārlicinās, ka līdzdalības process nodrošinās piedāvājumu vēlamajā līmenī gan noslodzes, gan dizaina, gan satura ziņā. Citi apmeklētāji vēlas vispirms iejusties, vērojot no “droša attāluma”, un tikai tad iesaistīties notiekošajā. Šiem potenciālajiem dalībniekiem būtu jāizstrādā mehānismi, kas paslavē, iedrošina, izmēģina un atzinīgi novērtē viņu veikumu. Jo konkrētāk būs definēta projekta mērķauditorija, jo veiksmīgāk izdosies izstrādāt viņu interesēm atbilstošu līdzdalības projektu.

Kā notiek līdzdalība?

Veiksmīga līdzdalības projekta pamatā ir divi pretrunīgi dizaina principi. Pirmkārt, dalībnieku pieredze bagātinās, pateicoties ierobežojumiem, nevis neierobežotām pašizpausmes iespējām. Otrkārt, lai pārliecinoši sadarbotos ar svešiniekiem, sadarbība ir jāsāk, “ieejot” caur personisko,

nevis sabiedrisko “ieejas punktu” (*entry point*). Abi dizaina principi izriet no “sastatņu” koncepcijas. Ierobežojumi palīdz būvēt individuālo radošo pieredzi. Personiskie “ieejas punkti” būvē sociālo pieredzi. Kopā šie principi veido pamatus, uz kuriem radošajā procesā, sadarbojoties ar svešiniekiem, apmeklētājs jūtas pārliecināts.

Līdzdalība zeļ, pateicoties ierobežojumiem

Ja mērķis ir iedrošināt apmeklētājus dalīties pieredzē tā, lai viņu unikālais ieguldījums muzeja institūcijā tiktu atzinīgi novērtēts un cienīts, apmeklētāju pašizpaušmei ir jānosaka vairāk ierobežojumu. Aplūkosim piemēru ar sienas gleznojumu. Ja tiktu dota iespēja gleznot, tikai retais apmeklētājs būtu ar mieru pats darināt sienas gleznojumu. Materiāli nav šķērslis, šķērslis ir ideju un pārliecības trūkums. Ir jābūt skaidrai idejai par to, ko vēlaties uzgleznot, un prasmēm, kā to izdarīt.

Iedomājieties, ka esat uzaicināts piedalīties sienas gleznojuma tapšanā! Jums tiek pasniegta iepriekš sajaukta krāsa, otas un dotas instrukcijas. Jūs zināt, kas jādara, lai sasniegtu rezultātu. Jums ir dota iespēja piedalīties sadarbības projektā, lai radītu kaut ko skaistu. Jūs saredzat projekta kopējo vērtību. Jūs varat ar lepnumu norādīt uz sava darba rezultātu. Jūs esat gandarīts par savu ieguldījumu šajā projektā.

Šī ir labi balstīta līdzdalības pieredze. Veiksmīgos līdzdalības projektos apmeklētāji neveido eksponātus no nulles un neplāno paši savus zinātniskos eksperimentus. Tā vietā viņi iesaistās plašākos projektos: pievienojas komandai un veic kādu konkrētu darbu. Ierobežotie projekti bieži nodrošina iespējas daļējai pašizpaušmei – košs otas triepiens te, asprātīgs teikums tur –, bet kopējo izpaušmi stingri ierobežo muzeja sagatavotā līdzdalības platforma. Nozīmīgi ierobežojumi motivē dalībniekus un liek viņiem koncentrēties. Kā teicis Orsons Velss (*Orson Welles*): “Mākslas ienaidnieks ir ierobežojumu trūkums.”

Denveras Mākslas muzejs 2009. gada pavasara programmā “Sānceļš” (*Side Trip*) demonstrēja lielisku ierobežotās līdzdalības pieredzes piemēru. Interaktīvajā muzeja telpā bija iekārtota psihedēliskās rokmūzikas plakātu izstāde “Psihedēliskais piedzīvojums” (*The Psychedelic Experience*). Kādā no programmas “Sānceļš” aktivitātēm muzejpedagogi aicināja apmeklētājus izgatavot pašiem savus rokmūzikas plakātus. Tā vietā, lai dotu cilvēkiem tukšas papīra lapas un marķierus (un sasniegtu nelielu pašmotivētu radītāju

auditoriju), muzeja pedagogi izstrādāja izglītojošo programmu, kas apvienoja krāšanu, kritiku un radīšanu. Apmeklētājiem tika piedāvātas planšetes, pie kurām piestiprinātas caurspīdīgas plēves, un kaudzēm izgriezumus no blakus ēkā eksponēto rokmūzikas plakātu reprodukcijām, ko viņi varēja novietot zem caurspīdīgajām plēvē un sakārtot pašu izvēlētajā kombinācijā un veidā, radot savu plakāta dizainu. Pēc tam apmeklētāji izmantoja marķierus, lai veiktu savus papildinājumus, uzlabojumus, ļaujoties radošām izpausmēm. Kad tika sasniegts rezultāts, kas apmierināja autoru, muzeja darbinieks ievietoja plakāta sagatavi krāsu kopētājā un ieguva pabeigtu darbu. Apmeklētāji saņēma savu plakātu kopijas, un viņiem tika dota iespēja eksponēt tās galerijā.

Denveras Mākslas muzeja apmeklētāji rūpīgi veidoja savus rokmūzikas plakātus, novietojot vizuālo materiālu zem caurspīdīgām plēvē un virsū uzzīmējot savus papildinājumus. Izstādes “Sānceļš” radošā vide mudināja apmeklētājus gan pieslēgties psihedēliskās rokmūzikas laikmetam, gan darboties atšķirīgi no citām galerijām.

Šo fizisko “remiksa” aktivitāšu rezultāti bija skaisti, kompilēti plakāti. Man kā izstādes apmeklētājam nebija viegli noteikt, kur beidzas remikssētie artefakti un sākas dalībnieku radošās izpausmes. Izstādes laikā tika izgatavoti 37 000 plakātu, salīdzinājumam var minēt, ka izstādi apmeklēja 90 000 apmeklētāju. Vidēji plakāts tapa divdesmit piecu minūšu laikā. Šī bija populāra aktivitāte, ko apmeklētāji uztvēra nopietni.

Plakātu veidošanas pasākums bija veiksmīgs, jo apmeklētājiem nebija jāsāk no “baltas lapas”. Viņu iztēli sekmēja attēlu izgriezumi, kas viņu radošo pieredzi sasaistīja ar izstādes artefaktiem. Ierobežojumi nodrošināja dalībniekiem ērtu sākuma punktu, vienlaikus neapslāpējot viņu radošo potenciālu. Tie mudināja apmeklētājus, kuri nebija pārliecināti par savām mākslinieciskajām spējām, droši iesaistīties, gūstot pozitīvu rezultātu. Tika izveidots pievilcīgs, augstas kvalitātes apmeklētāju radīts saturs kopums, ko varēja baudīt skatītāji.

Kāpēc nav vairāk tādu muzeju, kas apmeklētāju iesaistei vēlētos veidot izteikti ierobežotas līdzdalības platformas? Maldīgs ir uzskats, ka cieņpilnāk ir ļaut apmeklētājiem visu darīt pašiem – ka visvērtīgākā līdzdalības pieredze radīsies no neierobežotas pašizpausmes. Šāds uzskats rāda neizpratni par to, kas motivē līdzdalībai. Apmeklētāji nevēlas sākt no nulles punkta. Viņiem ir vajadzīga labi balstīta pieredze, kas paredz viņu ieguldījuma lietderīgu izmantošanu.

Sociālo jautājumu risināšana

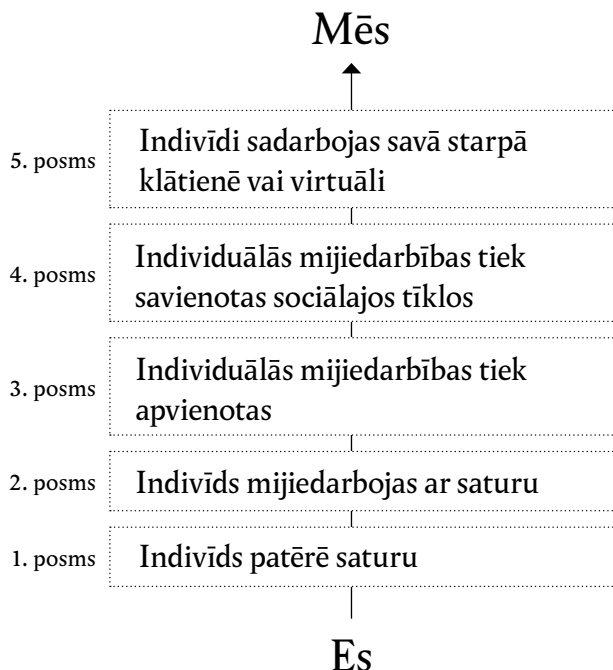
Līdz šim esam aplūkojuši dažus paņēmienus tādas pieredzes veidošanai, kas rosina daudzveidīgu līdzdalību un rada jēgpilnu rezultātu. Taču vēl viens šīs grāmatas būtisks akcents ir tādas pieredzes dizains, kas mudina cilvēkus sociāli mijiedarboties. Lai radītu sekmīgu sociālo pieredzi, nav jāsāk ar darbības plāna izstrādi “pūlim”. Tā vietā iedomājieties sevi kā kokteiļu ballītes rīkotāju! Jūsu uzdevums ir laipni un sirsnīgi uzņemt katru atnācēju un iepazīstināt ar cilvēkiem, ar kuriem viņam varētu veidoties īpaši labs kontakts. Iepazīstinot savā starpā pietiekami daudz cilvēku, viņi sāk justies piederīgi kopienai. Es to saucu par “no es uz mēs” dizainu, kura pamatā ir individuālā (es) pieredze, kas atbalsta kolektīvo (mēs) iesaistīšanos.

Citiem vārdiem sakot, nesāciet līdzdalības telpas dizaina veidošanu no augšas uz leju. Lai kultūras institūciju pārveidotu par sociālo centru, ir jāiesaista individuālie lietotāji un jāatbalsta viņu savstarpējās attiecības. Ja ballītes saimnieks iepazīstina cilvēkus, balstoties uz dažādiem faktoriem – kopīgām profesionālajām interesēm, kopīgu mīlestību pret baseta šķirnes suņiem, kopīgām personības iezīmēm –, tad muzeja darbiniekam ir jāiepazīstina cilvēki, balstoties uz ekspozīcijas saturu. Iepazīstinot individuālos apmeklētājus, izmantojot saturu, par kuru viņi aizrautīgi interesējas, kuru ienīst vai ar kuru viņiem ir personiska saikne, muzeja darbinieki var rosināt dialogu un attiecību veidošanu ap institūcijas galveno mērķi.

Apmeklētāju pieredzes attīstībai no personiskās uz kopienas mijiedarbību, kas notiek saskarsmē starp institūciju un apmeklētāju, raksturīgi pieci posmi. Visu posmu pamatā ir saturs. Mainās tas, kā apmeklētāji mijiedarbojas ar saturu un kā saturs palīdz viņiem sociāli kontaktēties ar citiem cilvēkiem.

Katrā posmā ir kaut kas īpašs, ko piedāvāt apmeklētājiem. *Pirmais posms* nodrošina piekļuvi viņus interesējošajam saturam. *Otrais posms* dod iespēju izzināt, darboties un uzdot jautājumus. *Trešais posms* ļauj uzzināt, kā viņu intereses un darbības iekļaujas plašākā muzeja apmeklētāju kopienā. *Ceturtais posms* palīdz sazināties ar konkrētiem cilvēkiem – personālu un citiem apmeklētājiem, ar kuriem ir kopīgas intereses satura un aktivitāšu jomā. *Piektais posms* ļauj muzejam justies kā sociālai telpai, kurā notiek interesantas, izaicinošas un savstarpēji bagātinošas tikšanās.

Šie posmi seko viens otram, jo nevar konsekventi izveidot fizisko vidi piektā posma pieredzei, nenodrošinot pamatu no pirmā līdz ceturtajam



Sociālās līdzdalības pieci posmi

posmam. Tie pieļauj arī zināmu elastību; mēdz būt izteikti sabiedriski cilvēki, kas var viegli pārlēkt no otrā posma uz piekto, savukārt citi visērtāk jutīsies, nekad nevirzoties tālāk par trešo posmu. Ne visi institucionālie projekti būtu jāveido augstākā līmeņa pieredzei. Katrs posms sniedz cita veida pieredzi, un lielākā daļa apmeklētāju konkrētā kultūras pieredzē iziet cauri vairākiem posmiem.

Šobrīd lielākā daļa institucionāli veidotās pieredzes atbilst pirmajam un otrajam posmam. Es neapgalvoju, ka visus piedāvājumus, kas domāti apmeklētājiem, vajadzētu pārstrukturēt, bet gan aicinu nodrošināt lielāku pieredzes gūšanas veidu dažādību, tostarp tādu, kas dod lielāku sociālo, nevis personīgo labumu. Lai gan daudzus tradicionālos muzeja apmeklētājus apmierina pirmajam un otrajam posmam atbilstoša pieredze, ir arī citi potenciālie apmeklētāji, kuriem iespēja izbaudīt trešā, ceturtā un piektā posma pieredzi padarītu muzeju vilinošāku un nozīmīgāku.

Daudzas kultūras institūcijas cenšas atvieglot pieredzes gūšanu visos piecos posmos. Tūrisma gidi un pedagogi bieži palīdz apmeklētājiem justies ērti un droši, sociāli mijiedarbojoties. Atvieglotas izglītojošās programmas, piemēram, nometnes vai vēstures ainu izspēles, nodrošina piektajam posmam atbilstošu darbu komandā vai grupā.¹⁵ Problēma ir tā, ka, ja koordinators nav uz vietas vai pasākums nenotiek, sociālā iesaiste beidzas. Izstrādājot trešā un ceturrtā posma pieredzi, var radīt pamatu, lai atbalstītu un veicinātu sociālo pieredzi bez palīdzības no malas. Šī sistēma ļauj apmeklētājam piedalīties, kad vien viņš to vēlas.

Aplūkosim piemēru, kur gida pavadībā tiek apmeklēta vēsturiska ēka. Ir daudz iespēju, kā pirmā posma līmenī apmeklētājam aplūkot priekšmetus un iegūt informāciju par māju. Atbilstoši otrajam posmam ir dažas iespējas pieskarties lietām, uzdot jautājumus un apmierināt personisko interesi. Tā kā daudzi apmeklē vēsturiskas mājas grupās kopā ar svešiniekiem, viņiem ir iespēja gūt trešā līdz piektā posma pieredzi. Gidi var lūgt apmeklētājus balsot par istabu, kurā viņi vislabprātāk vēlētos dzīvot, un salīdzināt atbildes ar citiem grupas dalībniekiem (trešais posms). Gidi var mudināt cilvēku grupas, kurām ir īpaša interese, piemēram, par kalpu dzīvi, noteiktu laiku veltīt diskusijai par šai tēmai atbilstošajiem artefaktiem (ceturtais posms), bet izcilākie gidi panāk to, ka grupa jūtas kā saliedēta komanda, kas darbojas kopā, lai cits citam uzdotu jautājumus un nonāktu pie pārsteidzošiem atklājumiem (piektais posms).

Vēsturiskas mājas apmeklējumam bez gida nav tik sociāls raksturs. Apmeklētāji paši skatās un mācās kopā ar cilvēkiem, kas viņus pavada. Institūcija nodrošina pirmā un otrā posma pieredzi, bet ne augstākā līmeņa sociālo iesaisti. Apmeklētāju mijiedarbība ar svešiniekiem pilnībā ir atkarīga no viņu personīgās iniciatīvas.

Kā vēsturiskas mājas apmeklējuma laikā varētu mudināt individuus gūt savstarpēju sociālo pieredzi, ja netiek izmantoti gida pakalpojumi? Trešā un ceturrtā posma aktivitātes var veidot kā pieredzi bez darbinieku atbalsta. Trešā posma uzdevuma "Balso par sev tīkamāko telpu!" izpildes gaita varētu būt šāda: uz kartona plāksnes uzzīmētajā mājas plānā apmeklētāji iedur piespraudes izvēlētajā istabā. Viņi var īstenot ceturrtā posma mijiedarbību ar

15 Piektā posma programmas piemēru *Conner Prairie* vēsturiskajā parkā ar nosaukumu *Follow the North Star* skatīt 170. lpp.

citiem, kam ir līdzīgas intereses, atsaucoties rakstiskam aicinājumam dalīties personīgās atmiņās ar svešiniekiem audioierakstu vai vēstuļu rakstīšanas pieturvietās.

Sociālās mijiedarbības iespējas bez darbinieku atbalsta liek apmeklētājiem biežāk uzlūkot citam citu kā potenciālu informācijas un prieka avotu. Kad šī sajūta ir pietiekami nobriedusi, māja ir gatava piektā posma pieredzei, kurā apmeklētāji jūtas ērti, aicinot svešiniekus aplūkot konkrētus priekšmetus, īsi dalīties atmiņās utt.

Es nesaku, ka pedagogi, gidi vai brīvprātīgie palīgi institūcijām būtu jāaizstāj ar ekspozīcijas elementiem. Mijiedarbība ar darbinieku sniedz viskonsekventāko sociālo pieredzi, un darbinieki var būt svarīgs tilts, kas kalpo kā atbalsts un palīgs pat vissociālāk iekārtotās ekspozīcijas uztverei. Patiešām, lai darbotos veiksmīgi, daudzi šajā grāmatā minētie piemēri rāda darbinieku vai brīvprātīgo neatsveramo nozīmi.

Tāču darbinieki nevar būt visur. Fiziskajai telpai, kas veicina mijiedarbību, tās iespējas jānodrošina jebkurā laikā, arī tad, ja gids vai darbinieks nav pieejams. Šādas telpas izveides mērķis nav aizvietot darbiniekus, bet gan palielināt sociālās iesaistes iespējas. Tam labi kalpo sociālie mediji. Tie izmanto indivīdu intereses un profilus, lai piedāvātu iespējas jaunām sociālajām saiknēm un pieredzei.

Aplūkosim korporatīvās pasaules “no es uz mēs” dizaina piemēru, kas sekmīgi nodrošina pieredzi visos posmos saistībā ar bieži ne visai patīkamo brīvprātīgo aktivitāti, kas tiek īstenota visā pasaulē. Nē, es nerunāju par muzeju apmeklēšanu. Es runāju par skriešanu un platformu ar nosaukumu *Nike Plus*.

GADĪJUMA ANALĪZE:

“No es uz mēs” ar *Nike Plus*.

Nike Plus (*Nike+*) ir *iPod* un apavu sensoru apvienots produkts, kas dod iespēju sekot līdzi indivīda skriešanas rādītājiem. Skrējiena laikā tas vāc un saglabā datus, lai vēlāk būtu iespēja tos pārskatīt tiešsaistē. Ar šīs ierīces palīdzību var nospraust savus mērķus un izaicināt citus lietotājus (gan draugus, gan svešiniekus) skriet jūsu tempā vai noskriet noteiktu kilometru skaitu. *iPod* ierīcē var arī saglabāt motivējošus mūzikas ierakstus, ko atskaņot

kā uzmundrinājumu, kad tas visvairāk vajadzīgs. Skriešanas tempam palēninoties, iecienītā dziesma palīdz skrējējam atgriezties vēlamajā tempā.

Nike+ lieliski izmanto “no es uz mēs” dizainu, lai atbalstītu produktu, aktivitāti, kopienu un, galu galā, veselīgu dzīvesveidu. Tā piedāvā visu piecu lietotāju iesaistes posmu pieredzi.

Nike+ pamatā ir divi pamatprodukti: apavi un mūzika. Tie nodrošina pirmā posma pieredzi – jūs patērējat mūziku, kamēr bruģis patērē jūsu apavus. Pirmajā *Nike+* posmā nav nekā īpaša.

Otrajā posmā *Nike+* izceļas, nodrošinot iespēju sekot līdzi reāllaika datiem. Tas reaģē uz jūsu darbībām un nodrošina atgriezenisko saiti, tādējādi ietekmējot turpmāko darbību. *Nike+* lietotāji atzīst, ka iespēja sekot līdzi faktiski uzlabo viņu veiktspēju. Reāllaika statistika palīdz motivēt cilvēku skrējiena laikā, un datu vēlāka pārskatīšana palīdz pamanīt savas vājās vietas un noteikt turpmākos uzlabojumus.

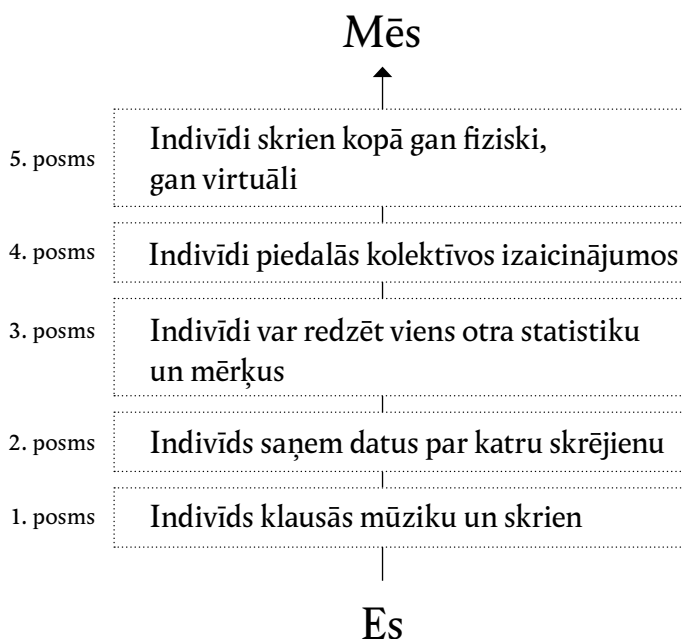
Nike+ apbalvo lietotāju, piešķirot punktus un virtuālās trofejas par personisko mērķu sasniegšanu. Spēlei līdzīgā sistēma, kas dod iespēju sekot līdzi, nodrošina atkarību izraisošu individuālu otrā posma pieredzi. Taču tas arī ir viss, ko var nodrošināt sistēmas individuālā pieredze. Ja pārtraucat skriet vai skatīties statistiku tīmeklī, atmiņas par trofejām un gūtajiem punktiem izgaist. Kāpēc skriet? Tas pat nav cilvēks, kas jūs iedrošina – tikai muļķīgs aparāts!

Un tieši te parādās trešā posma nozīme. *Nike+* lietotājs tiešsaistes vidē var redzēt citu lietotāju izvīrztos mērķus un skrējienus un izmantot tos kā iedvesmu. Redzot citu skrējēju darbības, cilvēks var sajusties kā daļa no kopienas, pat ja viņš nav tieši saistīts ar citiem indivīdiem. Ja piecdesmit tūkstoši citu cilvēku var noskriet desmit jūdzes, varbūt arī es to varu?

Pēc tam *Nike+* sper nākamo soli, piedāvājot “kolektīvus izaicinājumus”, kuros lietotāji apvienojas, pamatojoties uz visdažādākajām līdzībām vai piederību grupām (dzimums, vecums, politiskā piederība, sportiskās spējas), lai sasniegtu kopīgus mērķus skriešanā. Šī ir ceturtnā posma pieredze. Iesaistoties kolektīvā izaicinājumā, jūs nekoncentrējaties tikai uz saviem mērķiem un salīdzinājumu ar citiem. Jums ir ārēji mērķi, par kuriem esat atbildīgs virtuālo komandas biedru priekšā. Jūs esat motivēts skriet, lai pārvarētu izaicinājumu un sniegtu ieguldījumu komandas darbā. Lūk, ko par to teicis viens no aizrautīgākajiem emuāru autoriem Keilebs Sasers (*Caleb Sasser*):

“Kas *Nike+* skriešanā ir visforšākais? Tāpat kā jebkurā labā tiešsaistes spēlē, jūs varat izaicināt savus draugus. Sākamā uz 100 jūdzēm? Ātrāko 5 jūdžu laiku? Tavs lēmums! Šie izaicinājumi galu galā ir neticami iedvesmojoši – spēkošanās ar labu draugu un atlētisko “spēkstaciju” Džonu Afrilu (*J. John Afryl*) lika man “noturēties uz strīpas” – un tas ir arī neticami jautri! Pieslēgšanās programmai pēc gara skrējiena, datu augšupielāde un ieņemtās vietas aplūkošana ir diezgan labs veids, kā pabeigt nodarbību. Un vēl svarīgāk – nīkt mājās, prāt, ko darīt, domāt par skriešanu un pēc tam atskārst, ka, ja šovakar neskriesi, tad zaudēsi punktus un noslīdēsi lejup tabulā – tā nūdien ir īsta videospēlēm raksturīga motivācija!”

Spēles mehānikas apvienojums ar sociālajiem izaicinājumiem padara *Nike+* par spēcīgu ceturtnā posma pieredzi. Bet kā ar piekto posmu? Viens no *Nike* mērķiem un būtiska tā tiešsaistes klātbūtnes jēga ir mudināt cilvēkus skriet kopā. Uzņēmums sponsorē sacīkstes un skriešanas grupas visā pasaulē.



Nike Plus “no es uz mēs” dizaina pieci posmi.

Ir daudz *Nike+* tiešsaistes forumu un iespēju satikties ar reāliem cilvēkiem reālajā apkārtnē, lai dotos skriet. Taču ir arī *Nike+* lietotāji, kuri vēlas skriet kopā ar attāliem virtuālajiem komandas biedriem. Un tā nebūt nav traka iedoma, ka *Nike+* nākotnes versija ļaus reāllaikā sarunāties ar skriešanas partneri otrā pasaules malā, abiem pārvietojoties pa ielām.

Padomājiet, kādu neparastu varoņdarbu *Nike* paveica ar šo izstrādājumu! Tā aktivitāti – skriešanu –, kas nenotiek ekrānā, bieži vien nav sociāla, reizēm izraisa nepatiku vai pat bailes, pārvērta par ekrānā skatāmu sociālo spēli. Tā pārvērta skriešanas motivāciju no fiziska vingrinājuma par sociālo konkurenci. *Nike+* izraudzījās nekontrolētu norises vietu – ielas un takas, ko izmanto skrējēji visā pasaulē, – un radīja tajā aizraujošu pieredzi. *Nike+* saviem lietotājiem ļāvusi pārvērst skriešanu par visaptverošu, jautru, sociāli vadītu pieredzi. Un, ja *Nike* spēja to panākt ar kaut ko tik ļoti, bieži vien, atbaidošu un nepatīkamu kā skriešana, tad jūs noteikti varat to panākt arī savā kultūras institūcijā.

* * *

Ar ko sākt, lai izstrādātu sistēmu, kas palīdzētu apmeklētājiem sazināties, izmantojot viņu interesi par saturu? Pirms apsvērt trešā, ceturtā un piektā posma pieredzes sociālās iespējas, ir svarīgi sākt ar apmeklētāja kā indivīda iepazīšanu. Atcerieties analogiju ar kokteiļu ballīti! Ja vēlaties palīdzēt apmeklētājiem un darbiniekiem sazināties ar cilvēkiem, kuri viņiem būs visinteresantākie un noderīgākie, jums tie jāsagaida personiski un jāuzzina viņu individuālās intereses un spējas. Grāmatas 2. nodaļā ir aprakstīti veidi, kā padarīt kultūras institūcijas personiskākas, lai apmeklētāji justos ērti, pārlicināti un motivēti piedalīties.

2. nodaļa

Līdzdalība sākas ar mani

2009. gada vasarā es pieaugušo iesācēju grupā sāku nodarboties ar pludmales volejbolu. Pirmajā nodarbībā treneris Fils Kaplans (*Phil Kaplan*) teica: “Šodien jūs esat mazliet uztraukušies. Jums visi ir sveši. Jūs neprotat spēlēt. Bet tas nekas. Kad pienāks šķiršanās brīdis, jums būs daudz draugu, ar ko kopā uzspēlēt volejbolu.” Jau pirmajā nedēļā Kaplans iegaumēja visu trīsdesmit piecu dalībnieku vārdus. Viņš mūs sadalīja grupās pēc prasmju līmeņa, un katrai grupai, pēc tās vajadzībām, deva norādījumus. Viņš palūdza, lai kāds no mums izveido e-adrešu sarakstu un mudināja tikties ārpus nodarbību laika, lai vingrinātos arī bez trenera līdzdalības. Daži sekoja šim ierosinājumam, un jau līdz rudenim bija izveidojusies cieša draugu kopa, kas pulcējās reizi nedēļā, lai uzspēlētu volejbolu. Ir pagājis gads, un es joprojām spēlēju un sazinos ar daudziem šīs grupas dalībniekiem.

No izolētiem svešiniekiem, kas apgūst prasmes stingrā trenera uzraudzībā, mēs kļuvām par sociāli un ar kopīgām interesēm saistītu pašorganizētu kopu, kuru vienoja jauna aizraušanās. Mēs nerīkojāmies kā ierasts pēc gida novadītas ekskursijas, kad dalībnieki, pateikušies grupas vadītājam, tūlīt izklīst un atgriežas privātajā dzīvē. Kāpēc tā notika?

Kaplans veica vairākas svarīgas lietas, kas šo pieredzi vērtā citādu:

1. *Viņa nodarbības bija vērstas uz dalībniekiem.* Viņš sagrupēja mūs pēc vajadzībām un spējām, deva katrai grupai pielāgotus norādījumus un pārcēla mūs no vienas grupas uz citu, kad mainījās mūsu individuālās vajadzības.

2. *Viņš izturējās pret mums kā pret indivīdiem*, nevis kā bariņu mācīties alkstošu cilvēku. Es neuztvēru pārējos dalībniekus kā svešiniekus, kas vēlas spēlēt volejbolu. Es uzlūkoju viņus kā airētāju Pemu, zobārstu Maksu un dejotāju Rodžeru. Kaplans mudināja mūs iepazīt vienam otru personiski un izveidot jaunas sociālās saiknes.
3. *Viņš piemeklēja mums vienojošos rīkus*. Nodarbību laikā Kaplans mainīja pārus, lai mēs spēlētu dažādās kombinācijās un mācītos kopā. Viņš veicināja draudzīgu, sabiedrisku attieksmi, kurai mēs labprāt pakļāvāmies. Tāpat viņš arī rosināja mūsu savstarpējo saskarsmi un piekļuvi volejbola laukumam ārpus nodarbību laika. Viņš mudināja mūs sazināties patstāvīgi, spēlēt volejbolu un pilnveidoties kopā.

Kultūras institūcijas ir kā volejbola laukumi. Pieredzējušie apmeklētāji un darbinieki jau zina, kā spēlēt. Viņi prot izmantot pieejamo telpu un iegūt interesējošo saturu. Taču ir daudz nejaušu un neregulāru apmeklētāju, kuri vēlētos piedalīties, bet nezina, kā sākt. Šiem cilvēkiem ir vajadzīgi draudzīgi “namatēvi”, kā Fils Kaplans, kas var atbildēt personīgi un palīdzēt atrast aktivitātes, informāciju un cilvēkus, kas būs apmeklētāju vajadzībām vispiemērotākie. Sasveicinoties ar cilvēkiem personiski un atsaucoties uz viņu īpašajām interesēm, jūs veidojat vidi, kurā visi jutīsies pārliecināti, sadarbosies aizrautīgi un labprāt izmantos jūsu institūcijas piedāvājumu.

Apmeklētājs pirmajā vietā

Kultūras institūciju personalizēšana ir jāsāk ar mērķtiecīgu piedāvājumu apmeklētājiem. Tas nenozīmē atteikties no darbiniekiem svarīgā, bet gan pasniegt to apmeklētājiem vēlamā veidā. Uz auditoriju vērsti dizaina procesi sākas nevis ar aprakstu par to, ko muzejs vai projekts var piedāvāt, bet gan ar ieinteresēto apmeklētāju atrašanu un viņiem piemērotāko aktivitāšu, informācijas un stratēģijas noskaidrošanu.

Tradicionālie muzeja apmeklējuma sākuma punkti – informācijas lete, telpu plāns, pulcēšanās vieta ekskursijai – parasti nav veidoti, domājot par apmeklētāju. Biļešu kasē laiku pa laikam var saņemt informāciju par konkrētās dienas piedāvājumu, bet ne vienmēr par visu, kas interesē apmeklētāju. Telpu plānā ir lietoti apzīmējumi, kas atspoguļo muzeja satura institucionālo struktūru, nevis apmeklētāja intereses vai vajadzības. Pat personāla darbības

veida norādes, piemēram, ekskursijas speciālista vadībā, var informēt par muzeja saturu bezpersoniski (vai vēl ļaunāk, pašpārliecināti). Lai gan daži speciālisti lieliski spēj pielāgot savas ekskursijas auditorijai, apmeklētāja vajadzību noteikšana vai nojaušana var būt izaicinājums. Apmeklētājs ienāk pa durvīm, apzinoties, kas viņš ir, taču viņš var nezināt, kāds saturs viņu interesē visvairāk.

Nevēriba pret apmeklētāja individuālajām vajadzībām būtiski ietekmē cilvēkus, kuriem kultūras institūciju apmeklēšana nav ierasta, kā arī tos, kuri tikai apgūst muzeja pieredzi. Iesācējiem muzeja telpu plāns un ekskursijas gida pavadībā nav pašsaprotami sākumpunkti noderīgas informācijas ieguvei. Šie elementi, kas iecerēti kā muzeja apmeklējuma ievads, var radīt vēl lielāku apjukumu un veidot iespaidu par muzeju kā mulsinošu vai pat atbaidošu vietu. Apmeklētājam ir jāapzinās kultūras institūcijas nozīmība un vērtība viņa dzīvē, un vienkāršākais veids, kā to panākt, ir personalizēts ieejas punkts, kas atbilst cilvēka individuālajām vajadzībām un interesēm. Apmeklētāju dažādās vajadzības – nodarbināt enerģiskus bērnus, gūt iedvesmu, apskatīt ko neredzētu – reti tiek atspoguļotas muzeja telpu plānā un programmu uzskaitījumā. Tādi uzraksti kā “Zilais spārns” vai “Zemes iedzīvotāji” nepalīdz apmeklētājam saprast, ko viņš varētu apskatīt, darīt vai piedzīvot attiecīgajā vietā vai programmā. Kā apmeklētājs var iemācīties “piešķirt savu nozīmi” piedzīvojumam muzejā, ja nav iespējams atšifrēt muzeja plānā ierakstītā teksta jēgu?

Šo problēmu labi risina atrakciju parki. Tāpat kā muzejos, arī tur ir teritorijas ar abstraktiem nosaukumiem (piemēram, Rītdienas pasaule) un braucieni ar nosaukumiem, kas sniedz tikai nelielu daudz vairāk informācijas (Kosmosa kalns). Taču teritorijas plānā līdzās braucienu nosaukumiem tiek dota īsa informācija par brauciena raksturu un ieteicamo dalībnieku vecumu. Daudzās atrakciju parku kartēs ir arī uznirstošie logi ar “obligāto lietu” sarakstiem, kas paredzēti dažādām apmeklētāju grupām – pusaudžiem, cilvēkiem, kuriem ir tikai trīs stundas laika utt. Šajos ieteikumos ir iekļautas ne tikai atbilstošās atrakcijas (amerikāņu kalniņi vai šūpoles), bet arī īpašie ierobežojumi un situācijas. Un plānā vienmēr ir norādes, kur nopirkt uzkodas, atrast tualeti vai atpūsties starp īpaši nogurdinošām atrakcijām. Tematiskie parki nopietni cenšas palīdzēt apmeklētājiem noskaidrot, kāda pieredze viņiem būs vispiemērotākā, ņemot vērā visdažādākos aspektus.

2007. gadā Ziemeļaustrumanglijas muzeju krātuve nolēma mārketinga kampaņu “Man patīk muzeji” (*I Like Museums*) veltīt tieši apmeklētājiem. “Man patīk muzeji” ir 82 Ziemeļaustrumanglijas muzeju tiešsaistes katalogs, kas mudina apmeklētājus izpētīt “muzeju takas”, piedāvājot īsu, bet zīmīgu apmeklētāju interešu sarakstu, nevis muzeju satura aprakstus. Tas ir “Man patīk muzeji” pamatprincips: Anglijas ziemeļaustrumu muzeji vienmēr var nodrošināt vietnes skatītāju meklēto pieredzi. Jā, ir arī ar saturu saistītas takas, piemēram, “Man patīk militārā vēsture”. Taču ir arī tādas kā “Man patīk, ka bērni ir laimīgi”, kas domātas pieaugušajiem, lai veicinātu ģimenes izbraukumus, vai “Man patīk baudīt tasi tējas” cilvēkiem, kuri vēlas atpūsties, malkojot tēju. Kamēr darbinieki un kopienas locekļi izstrādāja sākotnējās “Man patīk muzeji” takas, vietnes apmeklētāji turpināja iesūtīt jaunus variantus.

Aptaujā, kurā deviņās projektā “Man patīk muzeji” iesaistītajās institūcijās piedalījās 2071 apmeklētājs, 36% cilvēku, kas bija informēti par šo kampaņu, norādīja, ka tieši tā ietekmējusi viņu lēmumu doties uz muzeju. Šīs “muzeja takas” cilvēkiem bija saprotamas un aktuālas, jo to apraksts sākās ar viņu interešu raksturojumu, nevis ar institūcijas piedāvājumu – apmeklētājam nav jānodarbojas ar minēšanu, kura no vietām – Lēdijas Voterfordas zāle, “Dzīvības centrs” vai vēl kāda cita mīklaina institūcija – vislabāk varētu atbilst viņu īpašajām interesēm. Muzejā var atrast vietu spēlēm, iedvesmai, suvenīru iegādei. Tie visi ir personalizēti ieejas punkti muzeja pieredzē. To apkopojums vienā vietnē “Man patīk muzeji” mudina cilvēkus domāt par muzejiem kā daudzfunkcionālām vietām, kas piemērotas dažādiem cilvēkiem dažādos laikos dažādos veidos. Tīmekļvietne arvien vairāk neuzkrītoši mudina tās lietotājus apmeklēt muzejus, ne tikai aplūkot to krājumus.

Teita Modernās mākslas muzejs (*The Tate Modern*) 2006. gadā savās fiziskajās muzeja telpās izmantoja līdzīgu pieeju, publicējot savdabīgu brošūru komplektu, kurā raksturotas dažādas ekskursijas pa muzeju, pamatojoties uz emocionālo noskaņojumu. Apmeklētājs varēja izvēlēties ekskursiju “Esmu nupat šķīrusies / šķīries” un izlādēt dusmas vai ekskursiju “Es esmu dzīvnieku *frīks*” un izpētīt dzīvnieku mežonīgākās iezīmes. Tāpat kā “Man patīk muzeji” takas, arī šīs brošūras ļauj apmeklētājam veikli atrast sākumpunktu, kas kaut kādā veidā atbilst viņa personīgajām interesēm.

Jēgas atskāršana

Gan vietne “Man patīk muzeji”, gan Teita Modernās mākslas muzeja brošūras piedāvā apmeklētājiem pašiem atklāt sev nozīmīgu saturu, nevis patērēt to, ko institūcija aktīvi un mērķtiecīgi uzspiež (*pushed content*). Jēdzienu “iesaistošais jeb ievilkošais saturs” (*pulled content*) pedagogi izmanto, lai apzīmētu informāciju, ko izglītojamie aktīvi meklē un iegūst, ņemot vērā savas intereses. Šādi organizētā procesā apmeklētājs no patērētāja kļūst par aktīvu informācijas meklētāju. Apmeklētājs jau vienmēr ir kaut kādā mērā aktīvs, gan veidojot savas interpretācijas, gan lemjot, vai lasīt anotācijas un izmēģināt piedāvātos interaktīvos eksponātus. Taču aicinājums apmeklētājam pašam atrast skaidrojumu, nevis noklausīties vienīgo piedāvāto variantu, ļauj papildus izjust zināmu līdzdalības spēku. Apmeklētājam tiek piedāvāta iespēja izvēlēties, ko atklāt un ko pētīt.

Vispazīstamākā satura izzināšanas metode muzejos ir brīvpiekļuves audio tūre, kurā apmeklētājs audiogidā vai tālrunī ieraksta numuru un selektīvi klausās skaidrojumu. “Brīvpieeja” ir dīvains termins “tiešas” piekļuves raksturošanai – tā ir informācija, ko var patērēt brīvi izvēlēta secībā. Brīvpieeja savulaik bija tehnoloģisks jauninājums, kas pārveidoja muzeju audio ekskursijas no piespiedu stāstiem par atvērtas izvēles iespēju. Vairāku kanālu audio ekskursijās, kas paredzētas dažādām auditorijām, bieži tiek izmantotas dažādas vizuālās ikonas, parādot, ka konkrētai gleznai ir audio komentāri pusaudžu un restauratoru kanālos, savukārt citai tajā pašā telpā esošajai skulptūrai var būt tikai bērniem domāti audio komentāri. Pateicoties brīvpieejai, ir iespēja noklausīties komentārus pēc individuālas izvēles.

Audio ekskursijas vai, piemēram, Teita Modernās mākslas muzeja brošūras var izmantot pēc izvēles. Satura izzināšanas metodes visietekmīgāk darbojas kā neatņemama apmeklējuma sastāvdaļa. Piemēram, 2004. gadā Zviedrijas Interaktīvā institūta (*Swedish Interactive Institute*) komanda izveidoja unikālu satura izzināšanas ierīci vēsturiskās domnas izpētei senajā tēraudlējēju pilsētā Avestā. Pašā apmeklējuma vietā nebija neviena interpretējoša informatīvā materiāla – nekādu anotāciju vai multivides elementu. Tā vietā katram apmeklētājam tika iedots īpašs lukturītis, ar kuru varēja aktivizēt interpretācijas materiālu, pavēršot to uz apzīmētiem punktiem. Ar lukturi iedarbināja interpretācijas ierīces, tostarp gaismas projekcijas, audio ierakstus un vietām arī fiziskus elementus (dūmus un

karstumu). Aktīvajos punktos bija divi saturiskie slāņi: izglītojošais (stāsts, kā darbojas domnas krāsnis, atsevišķu lietuves elementu un vēstures skaidrojums) un poētiskais (vēstures avotos balstīti tēlaini stāsti tēraudlējēju izpildījumā). Apmeklētāji pēc vēlēšanās varēja staigāt pa tēraudlietuvi un neizmantot nekādu skaidrojošo materiālu, ja viņi to vēlējās, vai arī lietot lukturīšus, lai aktivizētu informatīvo piedāvājumu. Lukturi apmeklētāju rokās bija gan tēlains, gan praktiski izmantojams rīks, lai izgaismotu domnu un tās stāstus.

Šis paņēmieni, tāpat kā jebkura uz auditoriju vērsta iniciatīva, no darbiniekiem prasa uzticēšanos – apmeklētājs var un spēj atrast sev visnoderīgāko saturu. Darbinieku ticība apmeklētāja spējām norāda, ka viņa priekšstatī, intereses un izvēles ir vērtīgas un izmantojamas muzeja vidē. Un tas apmeklētājam liek justies kā savas pieredzes veidotājam.

Attieksme pret cilvēkiem kā indivīdiem

Institūcijas personalizēšanas pirmais solis ir nodrošināt uz auditoriju orientētas kultūras pieredzes gūšanu. Nākamais solis ir īstenot individuālāku pieeju cilvēku un viņu interešu identificēšanai, atzišanai un reaģēšanai uz tām.

Ir daži publiskie pasākumi, piemēram, rokkoncerti, kur cilvēki vislabāk jūtas kā anonīmi pūļa dalībnieki. Bet vairumā publisko vietu anonimitāte liek justies vientuļi, pat biedējoši. Literārais bārs *Cheers* bija “vieta, kur visi zina tavu vārdu” pamatota iemesla dēļ – attieksme pret apmeklētāju kā indivīdu ir sākumpunkts patīkamai kopienas pieredzei.

Kultūras institūcijas bieži vien šai ziņā ir ļoti nevērīgas, it īpaši, ja tas saistās ar apmeklētājiem. Pat institūcijās, kur esmu biedre, mani reti uzņem kā kaut ko vairāk nekā tikai kārtējo ķermeni, kas ienācis pa vārtiem. Personalizācijas trūkums, ierodoties muzejā, liek domāt, ka institūcija mani nenovērtē kā indivīdu. Esmu tikai viesis bez sejas.

Šo anonimitāti zināmā mērā var mazināt, vienkārši nodrošinot kvalitatīvu viesu apkalpošanu. Višnu Ramčarans (*Vishnu Ramcharan*) vada Ontārio Zinātnes centra (*Ontario Science Centre*) “priekšplāna” personālu (*front-line staff*), sauktu par “namatēviem” vai “namamātēm” (*hosts*). Viņš savam personālam māca vienkāršu principu: namatēvam jānodrošina, lai ikviens viesis justos gaidīts. Ramčarans saka: “Namatēvam jāpriecājas nevis par to, ka viņu šodien kāds ir apmeklējis, bet gan par to, ka tieši jūs tieši

šodien esat atnācis. Viņam vajadzētu ļaut jums justies tā, ka jūsu ierašanās Zinātnes centrā viņu sajūsmina.” Tas var izklausīties banāli, taču, redzot Ramčarana smaidu, apmeklētājs jūtas kā nokļuvis izcila ballītes mājasstēva gādībā – gaidīts, īpašs un gatavs iesaistīties.

Personu profili

Laipna sagaidīšana ir labs sākums, tomēr apmeklētāju nevar izprast kā individu, kamēr nav zināms, kas viņā ir īpašs. Lai to noskaidrotu, ir jābūt veidam, kā konkrētajā muzejā apmeklētājam izpaust savu identitāti.

Attieksme pret cilvēku kā individu ir priekšnoteikums, lai sociālais medijs būtu patiesi iedarbīgs. Gan tiešsaistē, gan reālajā pasaulē individuālā pašizpaušme – ar izskatu, vēlmēm un darbībām – ļauj cilvēkiem izpausties saskarsmē ar citiem. Mūsu identitāte norāda, kas esam, ar ko vēlamies tikties, ko gribam un ko negribam. Jo skaidrāk un izsmelšošāk jūs pašidentificējaties, jo institūcijai, kopienas līderim vai tiešsaistes pakalpojumam ir vieglāk jūs sasaistīt ar piemērotākajiem un saistošākajiem cilvēkiem un piedāvājumiem.

Piedāvājums tiešsaistes sociālo mediju lietotājiem tiek veidots, balstoties uz personu profiliem. Tādas tīmekļvietnes kā *Facebook* un *LinkedIn* lūdz lietotājiem vispirms izveidot vispusīgu profilu, kurā detalizēti jāizklāsta savas intereses un aizraušanās. Profilu mērķis ir sniegt lietotājiem lietderīgu pakalpojumu, kurā viņi tiek savienoti ar piemērotiem cilvēkiem, produktiem, institūcijām un idejām. Dažas vietnes, piemēram, *LinkedIn*, ļoti skaidri parāda “saišu” ceļu starp jums un citiem lietotājiem, pieņemot, ka jūs neinteresē visi *LinkedIn* lietotāji, bet tikai tie, kas atbilst jūsu minētajām interesēm un esošajiem kontaktiem.

Lai saņemtu ieteikumus par lasāmajām grāmatām, es, piemēram, izmantoju tiešsaistes sociālās tīklošanās vietni *LibraryThing*.¹⁶ Esmu aizrautīga lasītāja, bieži izmantoju bibliotēku, taču nereti man pietrūkst personalizētu ieteikumu. Ir maz informācijas, kas palīdz atrast lieliskas grāmatas, izņemot Nacionālās grāmatu balvas ieguvēju vai labāko pludmales jeb brīvdienu romānu kartotēku. Nav nodaļas ar “literāriem, dinamisku notikumu piesātinātiem stāstiem par spēcīgām sievietēm” vai “ironiski un traki, bet

16 Skatīt *LibraryThing!* Pieejams: www.librarything.com. Ceru, ka jums šī vietne patīk tikpat ļoti kā man!

nepārspilēti dēku romāni”. Nevaru arī vērsties pēc palīdzības pie citiem cilvēkiem bibliotēkā. Meklēju grāmatas tiešsaistes katalogā no mājām, un bibliotekāri bieži ir aizņemti vai vispār nav pieejami. Un, lai gan bibliotēkā vienmēr ir daudz cilvēku, kuriem patīk lasīt grāmatas, man nav pārlicības, ka nejauši uzrunātais lasītāju kopienas loceklis piederēs manai specifiskajai interešu apakškopienai vai ka viņš pozitīvi reaģēs uz svešinieka uzdotu jautājumu.

Tāpēc es paļaujos uz *LibraryThing*. Manu *LibraryThing* profilu veido manis izvēlēto grāmatu kopums. Es ierakstu izlasīto grāmatu nosaukumus, un *LibraryThing* izveido manu grāmatu katalogu. Mans personīgais katalogs ir *LibraryThing* sociālā tīklojuma “mezgls” līdzās citu lietotāju katalogiem. *LibraryThing* automātiski iesaka man grāmatas, ievērojot grāmatu kopumu, ko esmu izlasījusi. Pamatojoties uz pieņēmumu, ka mums varētu būt līdzīga literārā gaume, tieku sasaistīta ar citiem lietotājiem, kuri izvēlējušies tādas pašas grāmatas. Bieži sazinos ar viņiem, lai uzzinātu vairāk par grāmatām, kas ir citu lietotāju katalogos. Manu interesi par šīm personām veicina mūsu sasaiste kopīgā sociālās tīklošanās vietnē.

Iegūtā pieredze ir neticami spēcīga. Jo vairāk grāmatu pievienoju savam katalogam, jo labākus ieteikumus saņemu. Maz ticams, ka pāriešu uz citu grāmatu katalogu sistēmu, jo *LibraryThing* ir kļuvusi par ko vairāk nekā tikai funkcionālu programmatūru. Tā ir atsaucīga, novērtē manas personīgās intereses un saista mani ar citiem cilvēkiem, kuri bagātina manu lasīšanas pieredzi.

Protams, vairumā bibliotēku ir lieliski darbinieki, kas var palīdzēt cilvēkiem atrast grāmatas, kuras viņiem varētu patikt. Taču paļaušanās uz personālu un pat brīvprātīgajiem ne vienmēr būs veiksmīga. Tas ir tāpat kā es zvanītu savam volejbola trenerim ik reizi, kad vēlētos ar kādu uzspēlēt volejbolu. Galu galā lietotājam noderīgāka un ilgtspējīgāka ir sistēma, kas veidota tā, lai reaģētu uz individuāliem pieprasījumiem.

Profili reālajā pasaulē

Es nestaigāju pa pilsētu ar uz pieres uzrakstītu izlasīto grāmatu sarakstu. Tiešsaistē es varu izveidot komplicētu personas profilu, bet fiziskajā pasaulē ir daudz mazāk iespēju, kā skaidri atspoguļot savu unikālo identitāti. Varu valkāt T-kreklu ar iecienītās grupas attēlu. Varu pastaigāties ar suni

pa pilsētu. Varu atsegt savu tetovējumu. Katrs no šiem pašidentificēšanās veidiem var rosināt sociālo mijiedarbību ar cilvēkiem, kas pieder pie rokenrola mīļotāju, suņu īpašnieku vai tetovējumu cienītāju kopienas. Pat neliela pašizpaušme kļūst par sava veida bāku, kas saista mani ar līdzīgajiem.

Tomēr mans “ietves profils” aprobežojas ar manu izskatu un priekšmetiem, ko nēsāju līdzī. Ejot pa ielu, ir daudz grūtāk apliecināt savu aizraušanos ar pārgājieniem dabā, reformēto jūdaisu vai dzīvošanu “ārpus virtuālā tīkla”. Tīmeklī es varu to parādīt. Es varu izmantot dažādas tīmekļvietnes, lai raksturotu sevi saistībā ar dažādu pieredzi un saturu. Cilvēki, uz kuru gaumi paļaujos, izvēloties grāmatas pakalpojumā *LibraryThing*, nav tie paši cilvēki, ar kuriem esmu profesionāli saistīta pakalpojumā *LinkedIn*. Es varu izpaust kādu situācijai atbilstošu savas identitātes aspektu un tad izmantot personas profilu kā pamatu sociālajai pieredzei.

Kāpēc tas ir svarīgi, runājot par līdzdalību kultūras institūcijās? Ja vēlaties piedāvāt mērķētu saturu vai noderīgu sociālo mijiedarbību, apmeklētājam ir jānodrošina veids, kā sevi identificēt saistībā ar jūsu institūciju. Tas nenozīmē, ka viņam būtu jādod iespēja izstāstīt savu dzīves stāstu. Tas nozīmē tādu profilu izstrādi, kas atspoguļo konkrētās institūcijas darbības veidu. Ja muzejs piedāvā programmas vairākās valodās, apmeklētāju profilos ir jāiekļauj informācija par viņiem vēlamu iesaistes valodu. Ja krājums ir plašs un daudzveidīgs, apmeklētāju profilos var tikt iekļauti iecienītākie ikoniskie priekšmeti vai tēmas. Atbilstoša profila veidošanai vajag tikai tik daudz personiskās informācijas, lai tā nodrošinātu kvalitatīvu rezultātu.

Apskatīsim trīs atšķirīgas apmeklētāju profilu veidošanas sistēmas muzejos.

Ņujorkā interaktīvā zinātnes un tehnoloģiju centra *Sony Wonder Technology Lab* apmeklētāji veido visaptverošus digitālos profilus, ko izmanto, lai piekļūtu eksponātiem un darbotos ar tiem. *Sony Wonder Technology Lab* ir brīvpieejas zinātnes centrs, kas pievērsies digitālo tehnoloģiju radošai izmantošanai. Apmeklētājs “ienākot” vispirms “piesakās” sadaļā, kas fiksē apmeklētāja vārdu, balsi, fotoattēlu, iecienītāko krāsu un vēlamu mūzikas žanru. Pēc tam apmeklētāja profils tiek saglabāts IRFI¹⁷ kartē, ko izmanto, lai piekļūtu interaktīvajiem eksponātiem. Uzsākot sadarbību, katrs eksponāts uzrunā apmeklētāju vārdā. Mainot ekrānā redzamā attēla izmērus, apmeklētājs

17 IRFI – identifikācijas radiofrekvenču ierīce. Skatīt: <https://termini.gov.lv> (Tulkotājas piezīme.)

“deformē” pats savu seju. Veidojot audio miksējumu, viņa balss iekļaujas šajā skaņu kopā. Tas var izklausīties dīvaini, taču ir emocionāli iedarbīgi. Tas piesaista apmeklētājus eksponātiem, izmantojot viņu pašu narcismu. Kas var būt personiski svarīgāks un saistošāks par paša attēlu un balsi?

Noderīgu apmeklētāju profilu izveidei nav nepieciešamas “augstās tehnoloģijas”. Baltimoras Voltersu mākslas muzeja (*Walters Art Museum*) izstādes “Varoņi: mirstīgie un mīti senajā Grieķijā” (*Heroes: Mortals and Myths in Ancient Greece*) apmeklētāji izveidoja profilus, izvēloties grieķu mitoloģijas tēlus, ar kuriem viņi identificējās. Netālu no izstādes ieejas apmeklētājs varēja veikt viegli izpildāmu personības novērtēšanas testu, lai noteiktu, kurš no astoņiem grieķu varoņiem, dieviem vai briesmoņiem viņam atbilst vislabāk. Pēc tam apmeklētājs tika aicināts no līdzās esošās tvertnes paņemt personalizētu nozīmīti un “sava” varoņa ID karti. Karte sniedza plašāku informāciju par varoni un saistīja to ar konkrētiem izstādes eksponātiem. Šajā gadījumā profils nemainīja izstādes saturu, taču tas kalpoja kā personiskais filtrs, sniedzot ieteikumus attiecīgā varoņa maršrutam ekspozīcijā.

Visbeidzot, Ņujorkas Zinātņu zāles apmeklētāji saņem dažādas ieejas uzlīmes atbilstoši viņu dalības līmenim. Atbalsta biedrībai nepiederošās personas saņem vienu krāsu, biedri – citu, ziedotāji – trešo un tā tālāk. Tāpēc katrs pretimnākošais institūcijas darbinieks var vizuāli identificēt viesus un reaģēt uz tiem atšķirīgi, atkarībā no tā, vai tas ir apmeklētājs, kas atnācis pirmo reizi, vai iegriezies šeit atkārtoti. Šajā gadījumā apmeklētāja profilu veido tikai viena izvēle, ko apzīmē krāsaina uzlīme. Taču tas tik un tā nodrošina apmeklētājam pieredzi, kas zināmā mērā ir pielāgota viņa līdzšinējām zināšanām par institūciju.

Minētās profilu veidošanas sistēmas atšķiras, taču tās visas bagātina apmeklētāja pieredzi. Veiksmīgs personas profils sasniedz trīs mērķus:

1. *Pateicoties tam, apmeklētājs, ierodoties institūcijā, jūtas novērtēts.* Ja institūcijas darbinieks uzrunā apmeklētāju vārdā vai pievēršas viņa īpašajām interesēm, viņš, visticamāk, jutīsies patikami. Darbiniekam izrādot cieņu pret apmeklētāja pieredzi un spējām, tiek vairota viņa kā potenciālā dalībnieka un atbalstītāja pašapziņa. Pašidentitāte ir īpaši svarīga, ja runa ir par līdzdalības pieredzi. Ja vēlaties, lai apmeklētājs atklāj savu pieredzi un, daloties ar idejām, iesaistās radošajā darbā, viņš jācieņa kā nozīmīgs indivīds.

2. *Tas apmeklētājam paver iespējas padziļināt un apmierināt savas intereses.* Ja apmeklētāja aizraušanās ir vilcieni, pareizi sastādīts profils var norādīt uz šo interesi un palīdzēt personālam nodrošināt pielāgotu pieredzi. Džona Folka pētījumi ir pierādījuši, ka muzeja apmeklētājs novērtē pieredzi, kas gūta, pamatojoties uz institūcijas spējam atsaukties viņa unikālajām vajadzībām.¹⁸ Jo precīzāk ir noteiktas apmeklētāja vajadzības, jo lielāka iespēja, ka tās tiks apmierinātas.
3. *Tas dod apmeklētājam pārliecību, ka viņš spēs izmantot izaicinājumu pilnās un nepazīstamās iespējas.* Grāmatā “Boulings vienatnē” (*Bowling Alone*) politologs Roberts Putnems (*Robert Putnam*) apgalvo, ka kopīga pieredze, kas izriet no personīgajām interesēm (piemēram, boulings) var savienot atšķirīgas rases, mantiskā stāvokļa un sociālā līmeņa cilvēkus.¹⁹ Boulinga līgas, adīšanas pulciņi un amatieru astronomijas klubi palīdz cilvēkiem izbaudīt viņu personīgās intereses, vienlaikus veidojot jaunu pieredzi un rosinot jaunas idejas.

Profilī ir domāti ne tikai apmeklētājiem. Tos var izmantot arī darbinieki un brīvprātīgie, lai paustu savas ar institūciju saistītās privātās intereses. Viens no vienkāršākajiem veidiem ir “darbinieka izvēle”. Gandrīz ikvienā vietējā grāmatnīcā jūs, visticamāk, atradīsiet ar roku rakstītas kartītes, kurās darbinieks iesaka konkrētu grāmatu. Šajās “izvēlēs” par grāmatām tiek sniegti personiski un neformāli komentāri, nevis formāla vai oficiāla informācija.

Muzeji jau labu laiku pieaicina kuratorus vai viesmāksliniekus, lai veidotu izstādes, kas atspoguļo viņu savdabīgo skatījumu uz attiecīgā muzeja krājumu. To var darīt formāli, piemēram, Freda Vilsona (*Fred Wilson*) 1992. gada izstādē “Muzeja izrakumi” (*Mining the Museum*) Mērilendas vēstures biedrībā (*Maryland Historical Society*) vai Demjena Hērsta (*Damien Hirst*) iecienīto darbu izstādē Nīderlandes Nacionālajā mākslas muzejā *Rijksmuseum* (2008). Taču šādas izstādes var veidot arī paši darbinieki vai brīvprātīgie. 2008. gadā izpētes centrs *Exploratorium* pirmo reizi izveidoja “darbinieku izvēles” etiķetes, kurās centra darbinieki dalījās neformālās pārdomās par to, kāpēc viņiem patīk konkrētie eksponāti.

18 Falk, John. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.

19 Diskusiju par pāreju uz sociālo kapitālu skatīt: Putnam, Robert D. *Bowling Alone*. 2000, pp. 22.-23.

Muzejos ar daudzpusīgu saturu eksponāti parasti tiek grupēti pēc tēmām un kuratori gatavo anotācijas atbilstoši savu kompetenču jomām. Taču kultūra ir starpdisciplināra, un var būt diezgan interesanti uzzināt, kā dizainers interpretē vēsturisku mēbeli vai ko zinātnieks saskata uzgleznotajā ainavā. Tā kā muzeja speciālistam ir jāpilda daudzveidīgākas lomas nekā grāmatu pārdevējam, “darbinieka izvēle” var paplašināt zināšanas dažādos virzienos. Pētnieku, dizaineru un muzejpedagogu unikālie redzējumi var atklāt šo personību apslēptās šķautnes un piedāvāt apmeklētājiem niansētāku interpretāciju kombināciju.

Iedrošinot darbiniekus izpausties personiski, tiek pausta cieņa dažādiem individuālajiem redzējumiem un vēlmēm. Kad darbinieks uzdrošinās dalīties savās domās par institūciju un tās saturu, apmeklētājs tiek mudināts rīkoties tāpat.

Kultūras institūciju profilu dizaina veidošana

Nav tādu noteikumu, kā veidot lietotāja profilu. Lai gan, lietotājiem ievadot unikālo saturu par sevi, daudzas profila veidošanas darbības ir radošas, tomēr citas, izvēloties kādu no piedāvātajām iespējām, ir selektīvas. Galvenais ir pārliecināties, ka institūcija, pamatojoties uz apmeklētāja profilu, spēj atsaukties. Pārāk sadrumstalota profilēšana ir nelietderīga – gan apmeklētājiem, kuru laiks tiek tērēts, atbildot uz profila jautājumiem, gan institūcijām, kuras nevar jēgpilni izmantot apkopotos datus.

Ir divi profilu pamatveidi: aspiratīvais profils un “tu esi tas, ko tu dari” jeb uz darbībām balstītais profils. Aspiratīvais profils ir balstīts uz paštēlu. Šāda profila veidošanā tiek izmantots ārējais izskats, privāti paziņojumi vai statusa atjauninājumi. Voltersu Mākslas muzeja izstādes “Varoņi” etiķetes bija sava veida aspiratīvais profils; katrs apmeklētājs izvēlējās varoni, kurš viņu uzrunāja visspēcīgāk vai vistuvāk atbilda viņa interesēm.

Aspiratīvais profils būtiski atšķiras no profiliem, kas apmeklētājiem tiek piešķirti ASV Holokausta piemiņas muzejā (*Holocaust Memorial Museum*) vai ceļojošajā izstādē par “Titāniku”. Šīs ekspozīcijas piedāvā iespēju nejauši identificēties ar reālu personu, kas piedzīvojusi holokaustu vai ceļojusi ar “Titāniku”. Lai gan šāda veida aktivitātes palīdz apmeklētājam labāk iejusties cita cilvēka pagātnes pārdzīvojumos, piedzīvojot spēcīgas emocijas,

šāds profils neliecina neko personisku par pašu apmeklētāju. Turpretim aspiratīvais profils balstās uz apmeklētāja personību, vēlmēm un interesēm.

Darbībās balstītā profila pamatā ir nevis tas, ko lietotājs saka par sevi, bet gan tas, ko viņš dara. Šāds profils ir izveidots, piemēram, manā vietējā klinšu kāpšanas treniņzālē. Man ierodoties, darbinieks pajautā manu dalībnieka reģistrācijas numuru un uzrunā mani vārdā. Datorekrānā viņš var aplūkot, cik bieži un kādas nodarbības es apmeklēju un kādas problēmas ir reģistrētas. Izņemot vārdu neviena cita mana profila daļa nav pašnoteikta. Viņš mani pazīst pēc redzētā sporta zālē un piedāvā personalizētu informāciju, pamatojoties uz manām iepriekšējām aktivitātēm.

Darbībā balstītajam profilam ir liels potenciāls kultūras institūcijās. Ja varēsiet atrast veidu, kā iegūt kaut nelielu datu apjomu par apmeklētāja pieredzi – viņa skatītās izstādes, pie konkrētiem eksponātiem pavadīto laiku, dažāda piedāvājuma izmantošanu, iztērēto naudas daudzumu kafejnīcā vai dāvanu veikālā – jūs viņu labāk sapratīsiet un varēsiet attiecīgi reaģēt.

Daudzi profili apvieno abus veidus, sniedzot lietotājiem noderīgu informāciju, pamatojoties gan uz to, ko viņi par sevi saka, gan uz to, ko dara. 2009. gadā es sadarbojos ar Bostonas Bērnu muzeju (*Boston Children's Museum*), lai izstrādātu apvienotu klātienē un tiešsaistes pieredzi "Mūsu zaļā taka" (*Our Green Trail*), kas mudinātu apmeklētājus savās ikdienas gaitās būt videi draudzīgākiem. Mēs nolēmām, ka tiešsaistes komponente kalpos kā profils, kurā tiek atspoguļota un novērtēta reālajā dzīvē īstenotā "zaļā uzvedība". Tiešsaistes vide tika veidota kā "zaļais ciemats", kurā katram lietotājam ir virtuāla māja. Sākotnējā iestatījumā lietotāji fiksēja aspiratīvos profilus. Viņi izvēlējās savas mājas un deva tām vārdus. Sākumā māja bija parasta izskata ēka, bet tā varēja tikt pārveidota par "zaļo" māju ar dažādiem videi draudzīgiem uzlabojumiem. Virtuālo māju uzlabošanu nevarēja veikt tiešsaistē, cilvēki savas virtuālās mājas uzlaboja, reālajā dzīvē veicot "zaļās darbības" – ņemot līdzi uz skolu atkārtoti lietojamu pusdienu kastīti, izslēdzot gaismu, taupot ūdeni. Lietotāji varēja izteikt vēlmi pieņemt konkrētu izaicinājumu, taču virtuālās mājas mainījās tikai tad, kad viņi paziņoja par aktivitātes pabeigšanu. Tādā veidā virtuālās mājas kalpoja kā profili "tu esi tas, ko tu dari", kas atspoguļoja reālajā dzīvē paveikto. Pārlaižot skatu "zaļajam ciematam", varēja redzēt, kurš aktīvi piekopj zaļo dzīvesveidu.

Runājot par personālu, lielākā daļa institūciju uztur izvērstus personāla profilus par viņu darbu, taču nedod darbiniekiem iespēju pašidentificēties.

2004. gadā es apmeklēju Kolumbusas Zinātnes un rūpniecības centru (*Center Of Science and Industry – COSI*) Ohaio štatā. Atpūtas telpā pie sienas bija visu darbinieku fotogrāfijas, vārdi un amati, lai cilvēki varētu viegli atpazīt cits citu. Tas ir lielisks (un tipisks) veids, kā darbinieki, kas strādā lielā organizācijā, atpazīst viens otru kā individu. Taču *COSI* spēra soli tālāk. Pie katras personas fotogrāfijas tika norādīts vārds, amats un paša darbinieka sev piešķirtais “tituls”: kāda muzejpedagoģe bija “galvenā banānēdāja”, apmeklētāju apkalpošanas darbiniece – “burbuļu karaliene” un tā tālāk. Šis vienkāršais papildinājums ļāva darbiniekiem izteikt savu vēlamu (un radošo) būtību kopā ar informāciju par viņa amata pienākumiem.

Piespraužamie jeb vizuālie profili

Kad Voltersu mākslas muzeja darbinieki nolēma aicināt apmeklētājus izveidot profilus izstādei “Varoņi”, viņi gribēja izvairīties no laikietilpīgas profilu veidošanas, sarežģītas loģistikas un apjomīgām izmaksām. Viņi vēlējās, lai profili būtu jautri, vienkārši, neuzspiesti un noderīgi muzejam. Tāpēc darbinieki izveidoja vienkāršu piespraužamo identitātes zīmju sistēmu. Viņi sagatavoja tvertnes, kurās tika ievietotas nelielas metāla piespraudes, uz kurām bija attēloti astoņi grieķu mitoloģijas tēli. Apmeklētāji identificēja sevi ar vienu no tiem un piestiprināja piespraudi apģērbam. Vairāki – gan savstarpēji pazīstami, gan nepazīstami apmeklētāji – izmantoja šīs nozīmes, lai sarunātos un kopīgi meklētu izstādē informāciju par izvēlētajiem varoņiem.

Piespraužamā identitātes zīme ir viens no vienkāršākajiem un elastīgākajiem pašidentificēšanās veidiem. Daudzi muzeji jau tagad pieprasa apmeklētājiem piespraust nozīmi vai uzlīmi kā apliecinājumu, ka viņi ir iegādājušies biļeti. Kāpēc neizmantot šo identificēšanās zīmi pieredzes personalizēšanai? Atbalsta personāls var piedāvāt apmeklētājiem dažādu krāsu uzlīmes vai aprocus, pamatojoties uz vienu vienkāršu atlases jautājumu. Arī apmeklētājs var personalizēt savu profilu ar vārdu vai frāzi, kas ātri tiek izvēlēta un uzdrukāta uz uzlīmes.

Kartēs tika sniegta informācija par varoņa personību (attēlā 61. lpp. pa kreisi) un ar varoni saistītu priekšmetu (centrā). Piespraude pie atloka (pa labi) identificēja apmeklētāju ar izvēlēto varoni.

Piespraužamās identitātes zīmes raksturo apmeklētājus kā individuus, mudinot viņus izpaust savu unikalitāti. Tas sekmē iedziļināšanos, jo,



Grieķu varoni Odiseju identificējošas kartes un piespraude.
Attēli publicēti ar Voltersu Mākslas muzeja (*Walters Art Museum*) atļauju.

pamatojoties uz apmeklētāja profilu, darbinieks var piedāvāt atbilstošus ieteikumus un informāciju. Tas veicina arī sociālo saikņu veidošanu starp nepazīstamiem apmeklētājiem, sniedzot viņiem ārējus atbalsta rīkus, lai atpazītu indivīdus ar kopīgām interesēm.

Šādi profili noder tikai tad, ja institūcija, tos izmantojot, var nodrošināt kvalitatīvāku pieredzi. Izstādes “Varoņi” papildinājums deva iespēju atrast un izziņāt konkrētajiem varoņiem atbilstošo saturu un sarunāties ar citiem apmeklētājiem par viņu identitātēm.

Iedomājieties, ka jūs apmeklētājam varat uzdot tikai vienu jautājumu, lai noskaidrotu viņa pieredzi, kas gūta jūsu muzejā! Ko jūs viņam jautātu?

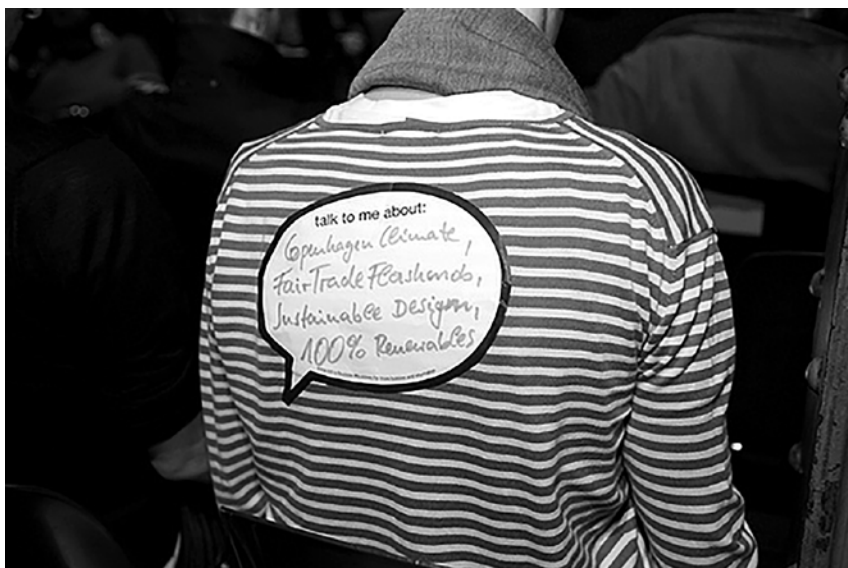
Profila jautājumiem vajadzētu saistīties ar konkrētās institūcijas piedāvāto pieredzi. Ja ieejat telpā un kāds jums pajautā, kas jūs atslābina, jūs pārejat uz atslābinātu prāta stāvokli. Ja kāds pajautā, kas dod jums spēku, jūsu adrenalīns paaugstinās. Vienkāršs jautājums “Kādā vēstures laikmetā jūs vēlētos nokļūt?” vēstures muzejā vai mākslas centrā uzdots jautājums “Kāda ir tava mīļākā krāsa?” var palīdzēt cilvēkiem sniegt viņus raksturojošas atbildes un iejusties muzeja noskaņā.

Piespraužamie profili var būt saistīti ar saturu (t. i., dažādas saturiskās intereses tiek apzīmētas ar atšķirīgām krāsām), ar zināšanām vai prasmēm (atšķirīgas krāsas piespraudes cilvēkiem, kuri sevi identificē kā iesācējus, studentus, amatierus vai ekspertus), vai sociālu raksturojumu (viena krāsa cilvēkiem, kuri ir ieinteresēti saskarsmē ar svešiniekiem, cita – cilvēkiem, kurus saskarsme neinteresē). Savukārt, mūzikas centrā var piedāvāt identifikācijas zīmes ar uzrakstu “Kantīmūzika”, “Pankroks” un tā tālāk, ļaujot apmeklētājiem pašidentificēties pēc muzikālās gaumes.

Citās situācijās norādes uz interesēm, piemēram, “Mani interesē...” vai “Mans iedvesmotājs ir...”, ļauj apmeklētājiem un darbiniekiem paust savus uzskatus un sastapt cilvēkus ar līdzīgām interesēm. Vācu tehnologs Džejs Kazinss (*Jay Cousins*) ir eksperimentējis ar uzlīmēm “Parunā ar mani par...”, lai veicinātu sociālo mijiedarbību konferencē. Cilvēki uzraksta savu interesi un pielipina uzlīmi kreklam vai klēpjdatora pamatnei.

Šo uzlīmju popularitāti pat visneparastākajās situācijās Kazinss komentēja šādi:

“*Deutsche Telecoms* Inovāciju diena – “Vai vīrieši uzvalkos atļausies nēsāt mulķīga izskata burbuļus, paužot savu aizraušanos?” Astoni no desmit atbildēja: “Jā.”



Kāds *Palomar5* inovāciju nometnes dalībnieks Berlīnē, Vācijā, pauda savas sociālās intereses ar vienkāršu uzlīmi “Parunā ar mani par...”.

© Karolīnas Ziligeres (*Carolin Seeliger*) foto.

Šie visi ir aspiratīvā profila piemēri, taču var arī izveidot darbībās balstītas vizuālās identitātes zīmes, kuru pamatā ir apmeklētāju izvēlētie eksponāti, viņus saviļņojušie mākslas darbi vai apmeklētie koncerti. Piemēram, Ņujorkas Zinātņu zālē pēc apģērbam piestiprinātām atšķirīgas krāsas uzlīmēm var identificēt projekta dalībniekus, atbalstītājus, institūcijas darbiniekus vai citas īpašās cilvēku kategorijas.

Vizuālās identitātes zīmes domātas ne tikai apmeklētājiem. Jūsu muzeja darbinieki un brīvprātīgie droši vien jau nēsā ar viņu amatu saistītu atšķirības zīmi, vai tā būtu piespraude ar personas vārdu vai formas tērps, kas viņu identificē kā darbinieku. Strādājot par apmeklētāju sagaidītāju nelielā zinātnes centrā, man bija jāvalkā zila poliestera veste, ko ar prieku atceros kā “burvju vesti”. Veste mani identificēja kā cilvēku, kam droši var tuvoties un uzdot jautājumus.

Identitātes zīmes var arī padarīt darbinieka statusu anonīmu, vispārinot to. Ņujorkas Zinātņu zāles izglītības un ģimenes programmu vecākā viceprezidente Prītija Gupta (*Preeti Gupta*) atcerējās satraukumu, kad pēc daudziem šajā institūcijā nostrādātajiem gadiem uzvilka “priekšplāna” darbinieka sarkano priekšautu:

“Parasti es nēsāju piespraudi ar vārdu un atslēgu komplektu, kas mani identificē kā darbinieci. Es ērti sazinos ar apmeklētājiem. Kāpēc gan šis priekšauts mani tā satrauca? Saprātu, ka tas notika tāpēc, ka kopā ar priekšautu es ieguvu arī citu “lomu” jeb “identitāti”. Cilvēki, ieraugot mani sarkanajā priekšautā, zināja, ka var man jautāt jebko, un mans uzdevums bija palīdzēt, atbildēt uz viņu jautājumiem. Apziņa, ka mani uztvers kā personu, kuras pienākums ir nodarboties ar viņiem, mani satrauca.”²⁰

Nēsājot identitātes zīmi, ir svarīgi, lai cilvēks justos pārliecināts, pozitīvi novērtētu savu zīmē atspoguļoto statusu un nejustos kā stūrī iedzīts vai piemānīts. Tas attiecas gan uz darbiniekiem, gan apmeklētājiem. Ikvienam saskatāmajam personības raksturojumam vajadzētu radīt lepnuma un pašizpaušmes sajūtu. Daži cilvēki valkā krāsainas aproces, kas liecina par atbalstu dažādām politiskajām vai sociālajām kustībām. Viņi tās valkā, lai uzturētu emocionālo saikni ar uzskatiem, kurus šīs kustības pārstāv. Tā viņi

20 Prītijas Guptas (*Preeti Gupta*) komentārs par Ninas Saimonas 2009. gada februāra emuāra ierakstu *The Magic Vest Phenomenon and Other Wearable Tools for Talking to Strangers*.

demonstrē savu piederību šai pasaulei un identificē sevi kā piederīgu līdzīgi domājošo ciltij.

Kādas cilvēku grupas ir jūsu institūcijā? Vēl svarīgāk, kuras ir tās grupas, kas varētu vēlēties identificēties ar līdzīgi domājošiem apmeklētājiem? Tās nav viegli pamanāmas pēc ārējām pazīmēm. Nav jēgas apzīmēt ar zilu uzlīmi vīriešus un ar sarkanu – sievietes vai ar zaļu aproci cilvēkus, kas vecāki par 65 gadiem, un dzeltenu aproci – bērnus. Taču noderīgi var būt izveidot īpašu atšķirības zīmi darbiniekiem, kuri runā svešvalodās, militāro muzeju cilvēkiem, kuri piedalījušies karadarbībā, aizstāvēt savu valsti, vai zinātnes centra apmeklētājiem, kuriem patīk eksperimenti ar sprādzieniem.

Izvairšanās no preskriptīviem²¹ jeb ierobežojošiem profiliem

Veidojot lietotāju profilus, ir jāizvairās no divām kļūmēm: cilvēku “ievietošanas” pārlieku reglamentējošos rāmjos un viņu privātuma neievērošanas.

Profilēm jābūt elastīgām. Daudzus cilvēkus iepirkšanās vietnēs neapmierina pārāk preskriptīvi profili. Jūs iegādājaties vienu caurduri, un pēkšņi vietne iesaka visus iespējamus virtuves piederumus. Ja jums ir ienācis prātā iegādāties dzejas grāmatu, jūs saņemsiet norādes ik reizi, kad konkrētais dzejnieks būs publicējis kādu vārsmu. Ja profilu sistēma ir pārāk preskriptīva, ieteikumi kļūst muļķīgi nepiemēroti, un personalizācijas vērtīgās iespējas kļūst par īgnuma cēloni.

Apmeklējot muzeju, mūs vada sarežģīts un mainīgs ar identitāti saistītu vajadzību un tieksmju kopums.²² Vienā apmeklējuma reizē es varu pavadīt savus mazos brāļadēlus izklaidēties un, mainot piedāvātās aktivitātes, sekmēt viņu mācīšanās pieredzi. Citreiz varu apmeklēt muzeju vienatnē, lai izmantotu iespēju nesteidzīgi, netraucēti izpētīt interesējošo saturu. Ja manā profilā būšu fiksēta kā sieviete ar maziem bērniem, ņemot vērā pirmo apmeklējumu, nav garantijas, ka mani nākamie apmeklējumi būs apmierinoši, lai gan sākotnējais profils būs izveidots atbilstoši.

Visbeidzot, plānojot profila veidošanas pasākumus, institūcijai jābūt skaidrai izpratnei par iegūto datu izmantošanu. Dažas institūcijas, piemēram,

21 Preskriptīvs – tāds, kas dod priekšrakstus, prasa atbilstošu rīcību.
Skatīt: <https://tezaurs.lv/preskriptivs> (Tulkotājas piezīme.)

22 Falk, John. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.

publiskās bibliotēkas, apzināti izvairās no datu vākšanas par apmeklētājiem, lai aizsargātu viņu privātumu. Ja apmeklētāji savos profilos ievada datus, jo īpaši personas datus, piemēram, vārdu, fotoattēlu vai kontaktinformāciju, institūcijai ļoti precīzi ir jāpaskaidro, kur un kā šī informācija tiks glabāta un kopīgota.

Konfrontējošie²³ profili

Ir viens īpašs gadījums, kad profilu sistēmas, kas ir ļoti preskriptīvas vai atklāj privātu informāciju, var izmantot veiksmīgi: lai provocētu konfrontējošu pieredzi. Smitsona Nacionālā Amerikas vēstures muzeja (*Smithsonian National Museum of American History*) izstāde “No lauka līdz ražotnei” (*Field to Factory*, 1987) labi raksturoja šo pieeju. Lai nonāktu izstādē, apmeklētājam bija jāieiet pa durvīm ar uzrakstu BALTS vai – KRĀSAINS. Apmeklētājam bija jāizvēlas, kurš preskriptīvais termins viņu definē, un šī neērtā izvēle noteica veidu, kā tika uztverts pārējais izstādes piedāvājums.

Šī *divu durvju* sistēma tiek lieliski interpretēta arī citās institūcijās. Aparteīda muzejs (*Apartheid Museum*) Johannesburgā šādi “ierāmē” visu apmeklējuma pieredzi, liekot cilvēkiem ieiet muzejā pa diviem atsevišķiem ceļiem atkarībā no tā, vai viņš ir baltādainš vai ar citādu ādas krāsu. Apmeklētājiem tiek izsniegtas ieejas biļetes, kurās norādīta viņu iedomātās rases identitāte, un pēc tam viņi tiek vesti pa atšķirīgiem ceļiem uz atšķirīgu ievadekspozīciju, kas nodalīta ar žogu, skaidri norādot, ka krāsainie atrodas zemākā statusā. Šī uz profilu balstītā aktivitāte apzināti atsvešina cilvēkus, liek viņiem justies neapmierinātiem, tādējādi izraisot diskusijas. Lai gan nešaubīgi šī profilēšanas metode ir spēcīga, tā rada stresu, kas nebūtu vēlams mazāk provokatīvās izstādēs.

2006. gadā Šveices pilsētas Lencburgas izstāžu nams *Stapferhaus* prezentēja izstādi “Ticības jautājums” (*A Matter of Faith*), kurā tika izmantota konfrontējoša profilēšana kā pirmais solis uz niansētāk personalizētu pieredzi. Apmeklētājiem bija jāieiet izstādē kā “ticīgajiem” vai “neticīgajiem”. Viņi saņēma kaklā uzkaramas USB zibatmiņas, uz kurām bija atzīmēta viņu izvēle. Zibatmiņu daži valkāja lepni, bet citi slēpa kabatā. Līdzdirektors Beats

23 Konfrontējošs – tāds, kas rada pretestību, pretstāvi, izraisa negatīvu attieksmi.
Skatīt: <https://tezaurs.lv/konfrontejooss> (Tulkotājas piezīme.)



Apsargs pārbauda apmeklētāju iedomāto rases identitāti
pie Aparteida muzeja un novirza viņus uz atbilstošajām ieejām.
Čārlza Epla (*Charles Apple*) foto.

Hehlers (*Beat Hächler*) to nosauca par “eksponēšanas principu” (*the principle of exposure*), kurā apmeklētāji bija “spiesti” kļūt par “izstādes objektiem”.²⁴ Un atkal, šī sajūta nav vēlama visiem apmeklētājiem.

Nepatikami ierobežojošie profili, kas tika piešķirti, ieejot muzejā, kļuva vēl sarežģītāki, apmeklētājiem pārvietojoties un apskatot izstādi. Bija ierīkotas vairākas vietas, kurās viņi varēja papildināt un precizēt personas profilu, atbildot uz anketas jautājumiem par reliģisko piederību. Galu galā apmeklētāji tika sadalīti piecos profilos, pamatojoties uz viņu attieksmi pret ticību. Viņi varēja izvēlēties, vai izpaust savus personas datus plašākai apmeklētāju auditorijai, un 95% piekrita dalīties ar savām atbildēm. Pēdējā telpā apmeklētāji sastājās ap lielu, apaļu galdu, kas bija sadalīts piecos sektoros. Katrā sektorā tika sniegta papildu informācija par konkrēto profilu. Kā atzīmēja Heihlers, lielākā daļa apmeklētāju devās tieši uz to galda sektoru, kas atbilda viņa profilam, lai uzzinātu vairāk par sevi, un galu galā sastapa svešiniekus ar līdzīgu profilu. Heihlers sacīja: “Nereti šī īpašā situācija bija pietiekami spēcīga, lai izraisītu spontānas sarunas starp apmeklētājiem, kas pulcējās pie viena ticības segmenta.” Tas, kas sākās kā satraucoša personiska atklāsme, noslēdzās ar dialogu.

Personalizēšanas iedzīvināšana kultūras institūcijās

Personalizēšanai ir jēga, ja tā reaģē uz apmeklētāju unikālo identitāti. Esam aplūkojuši dažus piemērus, kā profili ļauj apmeklētājiem justies novērtētiem, piekļūst dziļākam saturam un nonākt pie pārsteidzošām idejām. Tā kā profila veidošana prasa apmeklētāja laiku un institūcijas resursus, tai nevajadzētu aprobežoties ar viena apmeklējuma pieredzi. Personalizēšana var kļūt par sākumpunktu turpmākām personiskām attiecībām starp apmeklētāju un institūciju, ne tikai kā vienreizēja mijiedarbība.

Muzeji veido padziļinātas attiecības ar šaurām apmeklētāju apakšgrupām: ziedotājiem, pētniekiem un vietējiem sadarbības partneriem. Jo vairāk naudas ziedotājs piešķir, jo vairāk personiskās uzmanības tas saņem no institūcijas attīstības plānotājiem. Jo vairāk laika pētnieks velta artefaktu izpētei, jo dziļākas ir viņa attiecības ar krājuma darbiniekiem. Un, ja cilvēki tiek ievēlēti

24 Hächler, Beat. *Capturing the Present in Exhibition Design*. *Exhibitionist* 27, 2008. No. 2, pp. 45-50.

kopienas konsultatīvajās vai sadarbības padomēs, viņi, visticamāk, cieši komunicēs ar institūciju un tās darbiniekiem, paužot intereses un vajadzības, atsaucoties uz patiesu vēlmi sadarboties.

Šīm nišas grupām ir jābūt nelielām, jo personalizētā uzmanība, kāda tiek veltīta lielajiem ziedotājiem, pētniekiem vai kopienas konsultantiem, nevar tikt nodrošināta katram dalībniekam vai apmeklētājam. Institucionālie modeļi personiskai attieksmei pret indivīdiem saistās ar nepietiekamības problēmu, jo katram ir jānodrošina tiešs kontakts ar darbinieku. Īpaši kopienas konsultatīvās padomes bieži tiek uzskatītas par tādām, kas prasa milzīgu darbinieku laika ieguldījumu. Ir neizdevīgi šīm partnerībām plaši piemērot tradicionālos sadarbības modeļus.

Bet kā ir ar pārējiem – apmeklētājiem bez bieziem naudas makiem, atbilstošiem doktora grādiem vai īpašām saiknēm? Ciešākas attiecības ir iespējamās ar pastāvīgajiem apmeklētājiem, tomēr to atbalstam būtu meklējami ne tik resursietilpīgi sadarbības modeļi. Ciešāku attiecību veicināšana sniedz acīmredzamas priekšrocības uzticīgajiem apmeklētājiem, kuri vairāk iesaistās, izmantojot savas intelektuālās un radošās intereses. Tas arī ir visa pamatā. Ja apmeklētājs jūt, ka institūcija personiski reaģē uz viņa mainīgajām vajadzībām un interesēm, viņš, visticamāk, apmeklēs to vēlreiz, kļūs par tās biedru, atjaunos dalību un ziedos institūcijai savu laiku un naudu.²⁵

“Priekšplāna” darbinieku kā attiecību brokeru pilnvaru nodrošināšana

Visefektīvāk ciešāku attiecību veidošanu starp apmeklētājiem un darbiniekiem ir sākt “priekšējā līnijā” jeb vietā, kur apmeklētājs, ienākot pirmo reizi, satiek muzeja personālu. “Priekšplāna” personāls un brīvprātīgie, vai tas būtu kasieris vai dežurējošais muzejpedagogs, apsargs vai persona, kuras uzdevums ir laipni sasveicināties ar katru ienācēju, vairumam apmeklētāju ir kultūras institūcijas seja un balss. Viņiem būs vislabākā izpratne par cilvēku

25 Lai iegūtu plašāku informāciju par biznesa iespējām nozīmīgu personisku attiecību veidošanai ar apmeklētājiem, skatīt: Falk, John and Sheppard, Beverly. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Walnut Creek: AltaMira Press, 2006.

vajadzībām, un viņi ir publiski vispieejamākie. Pilnvarojot sagaidītājus paust savu unikālo personību un personiski sazināties ar apmeklētājiem, tiek nodrošināts labs pamats personiskai pieredzei par muzeju kopumā.

Pusaudzes gados es strādāju ceļmalas ziedu veikaliņā, kura business balstījās uz labu attiecību veidošanu ar klientu. Pirmajā darba dienā īpašnieks Kriss teica:

“Katram, kas šeit iegriežas, ir savs stāsts. Cilvēki nepērk ziedus tā, kā mēdz pirkt grāmatas vai picas. Katram klientam ir savs īpašs stāsts un vajadzības. Tavs uzdevums ir noskaidrot šo vajadzību un pārdot tādus ziedus, kas tiks viņam justies laimīgam.”²⁶

Es darīju savu darbu, kas nozīmēja darīt to, ko citos mazumtirdzniecības uzņēmumos neuzskatītu par vajadzīgu. Es pavadīju laiku sarunās ar klientiem par to, kam un kāpēc viņi vēlas pasniegt ziedus, un palīdzēju izvēlēties draudzenei, priekšniekam vai bērēm vispiemērotākos. Patīkamam klientam vai pircējam, kurš bija iztērējis daudz naudas, es bez maksas iedevu arī vāzi. Mīļie bērni saņēma dāvanā ziedu, ko aiznest mājiniekiem. Ja kāds uzvedās nepieklājīgi, es paaugstināju cenu vai atteicos viņu apkalpot. Tā nebija izsmalcināta iepirkšanās vieta, taču mēs veidojām ciešas attiecības ar saviem klientiem.

Es varēju šādi izpausties, jo tas atbilda tam, kā Kriss organizēja savu biznesu. Diemžēl lielākā daļa “priekšplāna” darbinieku ir apmācīti veikt darījumus, nevis veidot attiecības. Viņi tiek novērtēti pēc spējas ātri noplēst biļeti un sniegt precīzu un konsekventu informāciju. Pozicionējot savu institūciju kā pārmaiņu vietu, jums šajā vienādojumā ir jāiekļauj darbinieki un jāatrod paņēmieni, kā viņus pilnvarot šādam uzdevumam, kā to darīja Kriss.

Ziemeļkarolīnas Dzīves un zinātnes muzejs (*Museum of Life and Science*) ir viena no institūcijām, kas cenšas izmantot kases leti ne tikai biļešu pārdošanai, bet arī apmeklētāju piesaistei. Mārketinga komanda ir uzsākusi profesionālās pilnveides kursu “priekšplāna” darbiniekiem, lai sekmētu viņu prasmi sazināties ar ienācējiem muzejā. Apmeklētājus, kas pirmo reizi iegriezušies muzejā, “priekšplāna” darbinieki iesaista sarunā par to, kas viņiem muzejā varētu patikt, un viņi cenšas sasveicināties un atvadīties no katra apmeklētāja individuāli. Darbinieki apmeklē citas institūcijas, lai

26 Lai gan visas citas personas šajā grāmatā tiek sauktas vārdā un uzvārdā, es Krisu pazīstu tikai kā Krisu. Jūs varat iegādāties ziedus viņa veikaliņā *Hollyworld Flowers* Losandželosā.

izpētītu paņēmienus, kā likt apmeklētājiem justies gaidītiem un patīkami apkalpotiem. Kā paskaidroja muzeja draugu kopas veicināšanas vadītājs Džefs Stērnss (*Jeff Stern*): “Mēs vēlamies parādīt darbiniekiem, ka novērtējam klientu apkalpošanā iesaistītā personāla domas un uztveram tās nopietni.” Iekšējie emuāri vai darbinieku kopsapulces, kurās tiek pārrunāti novērojumi un atsauksmes no “priekšplāna” darbiniekiem un brīvprātīgajiem, var palīdzēt arī atbalsta personālam justies kā vērtīgiem komandas locekļiem un nodrošināt iespēju kolēģiem, kuri nesastopas ar apmeklētājiem aci pret aci, uzzināt apmeklētāju pieredzi.

Monterejas liča akvārijs (*Monterey Bay Aquarium*) 1997. gadā atklāja izstādi ar nosaukumu “Risinājumu zveja” (*Fishing for Solutions*). Izstādē tika integrēts komentāru panelis ar darbinieku un apmeklētāju viedokļiem. Apmeklētāji tika aicināti pievienot ieteikumus zivju populāciju attīstībai, un tajā bija arī darbinieku ar roku rakstīti komentāri un ieteikumi. Darbinieki rakstīja par savām pārvietošanās, uztura un ģimenes plānošanas stratēģijām, nevis to, kā viņu darbs akvārijā palīdz zivju populācijas problēmas risināšanā. Zem katra komentāra bija darbinieka vārds, uzvārds un ieņemamais amats, kas vēl vairāk personalizēja saikni starp apmeklētājiem un akvārija darbiniekiem. Šis paņemiens efektīvi veicināja vēlamu rezultātu modelēšanu, jo pierādīja, ka tie paši cilvēki, kas veidojuši izstādes anotācijas, ir gatavi ne tikai runāt par savu izvēli, bet arī rīkoties, rādot personīgo piemēru.²⁷

“Priekšplāna” ievietošana tiešsaistē

Ja vien iespējams, tieši “priekšplāna” darbinieki bieži ir vispiemērotākie saziņai ar apmeklētājiem tiešsaistē. Ja apmeklētājam būs izveidojušās tiešsaistes attiecības ar darbinieku, visticamāk, viņš turpinās attiecības klātienē, ja vien šis darbinieks būs atrodamas ekspozīciju zālē. Piemēram, savulaik kāda sieviete Minesotas Zinātnes muzeja (*Science Museum of Minnesota*) emuārā “Zinātnes burziņš” (*Science Buzz*) sazinājās ar darbinieku, kuram ir neparasts vārds Tors, un vēlāk viņu saruna turpinājās klātienē muzejā. Šīs attiecības bija iespējamās tikai tāpēc, ka Tors varēja paust savu

27 Vairāk par “Risinājumu zveju” skatīt rakstā: Ramberg, Jenny Sayre. *From Comment to Commitment at the Monterey Bay Aquarium in Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. Kathleen McLean and Wendy Pollock, 2007, pp. 37-44.

personisko viedokli muzeja tīmekļvietnē un tāpēc, ka viņam bija piespraude ar vārdu, kas ļāva Toru atpazīt, ieejot muzejā.

Izpētes centra *Exploratorium* vadošo darbinieku grupa *Exploratorium Explainers* kopš 2007. gada veido emuārus par savu darbu. Viņu tēmas svārstās no iecienītākajiem eksponātiem līdz aizkulišu darbam un kurioziem atgadījumiem komunikācijā ar apmeklētājiem. Darbinieku tonis bieži nav visai godbijīgs, taču viņi dara brīnišķīgu darbu, paužot savu enerģiju un mīlestību pret institūciju. *Explainers* emuārs atklāj cilvēku grupu, kas ir uzticīga savai institūcijai un pateicīga par iespēju paust savu viedokli par to. Pārdomājot emuāru rakstīšanas pieredzi, viens no autoriem Raiens Dženkinss (*Ryan Jenkins*) teicis: “Visbeidzot, es vēlos pateikt, cik lepns es jutos, ka *Explainers* uzturēja inovāciju garu, kas raksturo šo īpašo vietu, kurā mēs strādājam.”

“Priekšplāna” darbinieku un brīvprātīgo mudināšana veidot emuārus profesionālā statusā ir izdevīga gan dalībniekiem, gan institūcijai. Emuāru veidošana veicina institucionālās atmiņas attīstību un uzturēšanu un palīdz jauniešiem darbiniekiem apgūt apmeklētāju apkalpošanas nodaļas “knifus”. Tā novērtē rakstītāju zināšanas un pārvērš viņu entuziasmu sabiedrībai domātā produktā. Ja darbinieki veido personīgos emuārus, kā lai zina, cik laipni vai kritiski viņi atsauksies par savu darba vietu? Taču, parakstot emuārus ar institūcijas vārdu, viņi no ārštata korespondentiem kļūst par štata reportieriem. Viņi vēlas sekmēt institūcijas darbu un darīt to, nebaidoties par apklusināšanu vai atlaišanu.

Mudinot darbiniekus iesaistīties līdzdalības aktivitātēs, izceļot savu individualitāti, viņi tiek iesaistīti vispārējos līdzdalības centienos. Personalizēšana ir pirmais solis, lai apmeklētāji uztvertu sevi kā potenciāli aktīvus, sabiedriskus institucionālās kopienas locekļus. Vai nevēlaties, lai sevi tā redzētu arī darbinieki?

Personalizēta klātienas pieredze

Kā kultūras institūcijas var reaģēt uz apmeklētāju dažādajām, mainīgajām vajadzībām un interesēm apmeklējuma laikā? Dizaineri un pedagogi to dara, kopīgi veidojot apmeklētāju telpas, akcentējot priekšmetos apslēpto pieredzi ar interaktīviem eksponātiem un piedāvājot daudzveidīgas programmas. Bet cilvēku izpratni veido dažāda muzeja pieredze. Kamēr vienu apmeklētāju

var aizraut kalēja darbarīki, citu vairāk interesē šī amata darba metodes. Kā institūcijas var piemeklēt “pareizo” saturu katram apmeklētājam?

Šis ir jautājums ne tikai par apmeklētāju dažādo interešu apmierināšanu, bet arī par viņu apkalpošanas dinamiku, mainoties vajadzībām un interesēm. Spēja “augt līdzī apmeklētājam” ir īpaši svarīga institūcijām, kuras tiek uzvertas kā demogrāfiski ierobežotas, piemēram, bērnu muzejiem un zinātnes centriem. Mana pirmā pieredze muzeja darbā bija Aktonas Zinātnisko atklājumu muzejā (*Acton Science Discovery Museum*), nelielā praktiskās zinātnes centrā Masačūsetsā. Muzejā bija daudz aizraujošu interaktīvo eksponātu, tostarp daudz tādu, kuru anotācijas mani mulsināja, neraugoties uz to, ka esmu diplomēta inženiere. Es atklāju, ka eksponāti ir skaisti un noslēpumaini. Taču skaidrojošie teksti bija vienīgi bērnu līmenī, un rezultātā aktivitātes piesaistīja tikai ģimenes ar maziem bērniem. Bērniem sasniedzot astoņu vai deviņu gadu vecumu, ģimenes bija “izaugušas” no atbilstošā vecuma. Ja muzejs būtu piedāvājis citu “trasi”, interaktīvajiem eksponātiem pievienojot zinātnieku skatījumu vai izaicinošākus interaktīvos uzdevumus un skaidrojumus, tās pašas ierīces varētu būt noderīgas ilgāk.

Lai piedāvātu apmeklētājiem pielāgotu saturu, ir nepieciešamas divas lietas: bagātīga satura bāze ar dažāda veida interpretācijas iespējām par jebkuru eksponātu vai artefaktu, kā arī mehānisms, ar kuru apmeklētājs var iegūt interesējošo saturu.

Kas jāiekļauj šajā “bagātīgajā satura bāzē”? Ir daudz veidu, kā paplašināt katra eksponāta, artefakta vai programmas interpretāciju. Var piedāvāt dizaineru atziņas, kolekcionāru vai izpildītāju stāstus, kontekstuālu informāciju par attiecīgo laika posmu, poētiskas satura interpretācijas, apmeklētāju iespaidus – sarakstu var turpināt. Cilvēki, visticamāk, izmantos papildu interpretāciju, ja tā viņiem liksies pievilcīga vai atbilstoša, tāpēc ir lietderīgi izvēlēties uz mērķauditoriju orientētu pieeju, lai izlemtu, kādu saturu pievienot. Piemēram, mākslas muzejs var konstatēt, ka tajā trūkst īpaši bērniem paredzētu materiālu, vai vēstures muzejs var nolemt izmantot pirmās personas stāstījumus, lai atdzīvinātu trešās personas interpretāciju.

Daudzpusīgas interpretācijas paņēmieni var izmantot arī darbinieku īpašā viedokļa paušanai. Indianapolisas Mākslas muzejā (*Indianapolis Museum of Art – IMA*) harizmātiskais teritorijas apsargs Rets Rīds (*Rhett Reed*) sadarbībā ar muzeja jauno mediju komandu izveidoja videoklipus, kuros viņš intervē apsardzes un krājuma pārvaldības nodaļu darbiniekus. Pateicoties pievilcīgajai, vienkāršajai runas manierei, Rīds tika izraudzīts par

piemērotāko personu apmeklētāju iepazīstināšanai ar drošības vadības telpu un mākslas darbu saiņošanas brigādes noslēpumaino pasauli.

Interpretējoša satura izveide var būt izaicinājums, taču tas muzejiem nav svešs. Sarežģītāk ir atrast tādu satura nodošanas mehānismu, kas apmeklējuma pieredzi nepadara pārāk jucekliģu vai sarežģītu. Iedomājieties, ka īstenojat Herkulesa varoņdarbu, apkopojot dažādas interpretācijas – ekspertu un iesācēju, mākslinieku un zinātnieku, apmeklētāju un apsargu viedokļus par muzeja saturu. Kā jūs tos atklātu? Un kā apmeklētājs noteiktu, kuram saturam viņš vēlas piekļūt?

Daudzkanālu audiogids vai daudzpaneļu anotācija ir uztverama limitētā – dažu skatījumu apjomā, bet nav pietiekami efektīva vairāk nekā piecām vai sešām alternatīvām. Apmeklētājam būs jāiegaumē ikonas vai kodi un jāspēj operēt ar neaptveramu izvēļu skaitu katrā ekspozīcijā. Viņš varētu vienkārši padoties.

Informācijas pārslodzes problēma ir arguments par labu vienkāršībai, mazākam kanālu skaitam, mazākam pieturu skaitam, īsākiem apzīmējumiem, koncentrētākam skaidrojošajam materiālam. Taču ir arī citi veidi, kā atrisināt problēmu, izveidot savus trīsdesmit septiņus satura “kanālus” un tos ar prieku arī patērēt. Tas, kas būtu nepieciešams, ir ieteikumu programma.

Ieteikumu programma

Ieteikumu programma ir sistēma, kas iesaka saturu, pamatojoties uz lietotāja personas profilu. Tā padara tādus pakalpojumus kā *LibraryThing* noderīgus. Ar darbinieka izvēlēm grāmatnīcā var iepazīties ikviens. Bet kura no tām būs piemērota jums? To mēģina “izdomāt” ieteikumu programma.

Ieteikumu programmas attīstās, izmantojot personu pamatprofilus, kuros bieži ir apvienoti gan paštēla jeb pašveidoti (*self-designated*), gan uz darbību balstīti dati. Piemēram, aplūkosim dominējošo ASV tiešsaistes filmu nomas uzņēmumu *Netflix*. *Netflix* iesaka filmas, pamatojoties uz lietotāja vērtējumiem – gan par dažādiem žanriem un stiliem, gan par filmām, kuras lietotājs mēdz skatīties. *Netflix* “spēlējas” ar filmu vērtējumiem un kā daļu no profila veidošanas pieredzes mudina lietotāju darīt to pašu gan sākotnējās konta reģistrācijas laikā, gan arī turpmākajās pieteikšanās reizēs, lai sistēma varētu sagatavot sarakstus ar filmām, kuras lietotājam patiks.

Pamatdoma ir – jo pilnīgāks ir lietotāja profils, jo vieglāk *Netflix* var palīdzēt atrast viņam piemērotu filmu.

Šis netiešais aicinājums motivē cilvēkus labprātīgi iesniegt simtiem filmu vērtējumus. Jo vairāk filmu jūs novērtējat, jo labāk – tās ir simbiotiskas attiecības, kas līdzvērtīgi kalpo gan klientam, gan pārdevējam.

Lai gūtu finansiālus panākumus, uzņēmumam *Netflix* ir svarīgi uzlabot ieteikumu sistēmu un motivēt cilvēkus novērtēt videofilmas. *Netflix* nodarbojas ar ikmēneša abonementu pārdošanu. Viņi nevēlas, lai lietotājs atceltu abonementu tāpēc, ka ir noskatījies visas filmas, ko vēlējies redzēt, vai arī nevar atrast filmu, kas viņu interesētu. *Netflix* nevēlas paļauties uz nejaušību, ka draugi vai ģimenes locekļi pastāvīgi ieteiks filmas, kas lietotājam varētu patikt, vai ka cilvēki rūpīgi lasīs recenzijas, meklējot vēl neredzētas filmas. Tāpēc *Netflix* iegulda daudz naudas un enerģijas, lai uzlabotu savu ieteikumu sistēmu un turpinātu ieteikt filmas, kuras lietotājiem patiktu. 2006. gada oktobrī *Netflix* pat piedāvāja miljonu dolāru balvu pirmajai komandai, kas spētu uzlabot viņu ieteikumu sistēmu par desmit procentiem.

Netflix ieteikumu programmas ir veidotas tā, lai nodrošinātu plašāku klientiem tikamo piedāvājumu – lai sniegtu padziļinātu pieredzi, kam nav obligāti jābūt paplašinošai. Viena no bažām saistībā ar ieteikumu programmām muzejos – apmeklētāji tiks orientēti tikai uz to jautājumu loku, kas viņiem patīk, taču izpaliks “blakuspieredze”, kas ir pārsteidzoša, ne visai ērta, tomēr potenciāli vērtīga. Par laimi, kultūras institūcijas nenodarbojas ar filmu nomas abonementu pārdošanu. Lai gan tiešsaistes mazumtirdzniecības ieteikumu programmas parasti ir veidotas tā, lai vispirms iepazīstinātu cilvēkus ar piedāvājumu, kas viņiem varētu patikt, ir arī citi veidi, kā filtrēt pielāgotu informāciju.

Piemēram, *LibraryThing* ir funkcija “grāmatas, kuras jums nepatiks” ar nosaukumu *Unsuggerer*. Programma *Unsuggerer* darbojas pretēji *LibraryThing* tradicionālajai ieteikumu programmai; tajā tiek minētas grāmatas, kuras, visticamāk, nebūs atrodamas konkrētā lietotāja vai citu abonentu, kuri arī izvēlējušies lietotāja lasītās grāmatas, *LibraryThing* kolekcijā. The *Unsuggerer* atrodamas ne tik daudz grāmatas, kuras lietotājam varētu nepatikt, bet gan grāmatas, par kurām viņš citādi nekad neuzzinātu.

Lai gan *Unsuggerer* var šķist mulķīgs izdomājums, tas ir arī vērtīgs papildinājums, kas atsaucas uz lietotāja profila saturu. Tas ir logs uz tālu un, iespējams, neizzināmu pasauli. Tomēr lietotāji ir reaģējuši pozitīvi.

Kad programmētājs Tims Spoldings (*Tim Spaulding*) ieminējās, ka tikai daži cilvēki, visticamāk, patiešām lasīs grāmatas no *Unsuggerer* saraksta, kāds anonīms lietotājs atbildēja:

“Jūs pienācīgi nenovērtējat *Thingamabrarians*! Daži no mums apzināti meklē jaunus veidus, kā novirzīties no ierastajām sliedēm... un kaut kas, kas atzīmēts kā “pretējs” mūsu ierastajai lasīšanas izvēlei, varētu izrādīties tieši tas, ko meklējam.”

Pamanījis pretnostatījumu starp filozofiju un sieviešu romāniem, programmēšanas rokasgrāmatām un daiļliteratūru, Spoldings rakstīja:

“Šī nesavienojamība mani skumdina. Protams, lasītājam ir sava gaume, un gandrīz ikvienam ir grāmatas, kuras nekad nav lasītas. Bet nopietnam lasītājam grāmatas veido viņa pasauli. Kopīga grāmata ir sava veida kopīga telpa, kas vieno divus cilvēkus. Par sevi varu teikt, jo vairāk ir tādu grāmatu, jo labāk. Tātad, kāpēc gan vienotības un sapratnes dēļ neiegremdēties savā mīļākajā grāmatā un pēc tam neizlasīt tās pretstatu?”

Iedomājieties, kā šo principu varētu piemērot muzeju apmeklējumiem! Cilvēki, iespējams, ieklausītos, ja tiem teiktu: “Jūs parasti dodaties aplūkot mūmijas, kāpēc nekad neesat aplūkojuši akvārijus?” Ieteikumu sistēmām būtu jāēģina jēgpilni jāreaģē uz lietotāju profiliem, taču tām nav jābūt tik aprobežotām, lai tikai sniegtu vēl vairāk to, kas cilvēkam ir iepaticies.

Kā jūsu muzeja apmeklētājs varētu izveidot tik stabilu profilu, lai to varētu izmantot minētajās ieteikumu programmās? Lai arī vienā kultūras pieredzē apmeklētājs veic daudz aktīvu izvēļu – ko darīt, kādā secībā, cik ilgi, ar ko kopā –, institūcija spēj izsekot tikai dažām no tām. Ieteikumu programmas var šķist nepilnīgas, ja vien jūsu muzejs nav gatavs ieguldīt tādas sistēmas izveidē, kas apmeklētājam ļauj novērtēt eksponātus, apkopot izlasi vai arī reģistrēt savu maršrutu cauri muzejam.

Taču vēl nepadodieties! Daudzas programmas (tostarp *Unsuggerer*) var izveidot ieteikumu sarakstu, pamatojoties tikai uz vienu lietotāja informācijas ievadi. Ierakstiet vienu nosaukumu, un jūs no *Netflix* iegūsiat sarakstu ar filmām, kas jums varētu patikt, vai no *LibraryThing* – sarakstu ar grāmatām, par kurām jūs nekad neesat dzirdējis. Atbilstība lietotāja profilam ir tikai daļa no ieteikumu programmas kvalitātes. Lai sniegtu vērtīgus ieteikumus, programmas izmanto arī institucionāli noteiktas saiknes starp priekšmetiem un to saturu.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Pandora – ekspertu ieteikumu programma.

Tiešsaistes mūzikas pakalpojums *Pandora* veic kuratora darbam līdzīgu analīzi, lai palīdzētu lietotājiem izveidot personalizētas radiostacijas un iepazīt jaunu mūzikas piedāvājumu, pamatojoties uz viņu interesēm. Tas notiek šādi: lietotājs ievada mūzikas izpildītāja vārdu vai dziesmas nosaukumu (vai vairākus) un *Pandora* atskaņo skaņdarbu, ko tā uztver kā savā ziņā radniecīgu lietotāja izvēlei. Lietotāja profilā izmantoti pašveidotā (ievadītie dziesmu nosaukumi) un darbībā balstītā profila (lietotāja atskaņotās vai, tieši otrādi – izlaistās dziesmas) elementi. Varat ievadīt vienas dziesmas nosaukumu un noklausīties to pilnībā, vai arī turpināt meklējumus, sākumā izvēlētajai dziesmai pievienojot citas vai izlaižot tās, kuras nevēlaties klausīties.²⁸

Pandoras īpašā iezīme ir komplicētā filtrēšanas sistēma. Tā ne tikai apvieno māksliniekus un atskaņo līdzīga stila mūziku. Tā arī izmanto simtiem apzīmētāju, ko katrai dziesmai ir piešķīrusi ekspertu komanda, lai atrastu dziesmu korelācijas. *Pandora* ir *Music Genome* projekta produkts, kurā mūziķi, izmantojot apzīmētājus, definē dziesmas individuālos “gēnus” un izmanto tos, lai ģenerētu dziesmu “vektorus”, kurus pēc tam var salīdzināt, tādējādi radot ļoti specifiskus un sarežģītus muzikālus vēstījumus. Katras dziesmas kodēšanai ir nepieciešamas 20 līdz 30 minūtes ekspertu darba laika. Šis ir nopietns datu apstrādes projekts, līdzīgs muzeju krājuma klasificēšanas un pētniecības projektiem. Piemēram, es izveidoju radiostaciju, pamatojoties tikai uz vienu dziesmu: Pola Saimona *Diamonds on the Soles of Her Shoes*. Pēc tam šī radiostacija atskaņoja:

- Džastina Robertsa *She's a Yellow Reflector*,
- grupas *Field Music* dziesmu *If Only the Moon Were Up* by *Field Music*,
- grupas *The English Beat* dziesmu *She's Going by*,
- Pola Saimona *You're The One*,
- *They Might Be Giants* dziesmu *Withered Hope*,
- Eltona Džona *Big Dipper*,

28 Izmēģinot *Pandoru*, ņemiet vērā, ka tā ir pieejama tikai Amerikas Savienotajās Valstīs!

- *New York Rock and Roll Ensemble* grupas dziesmu *Wait Until Tomorrow*,
- *Blondie* dziesmu *The Tide is High*.

Visas šīs dziesmas, izņemot vienu, un puse izpildītāju man bija nezināmi. Man patika septiņas no deviņām. Katrai dziesmai es varēju noklikšķināt pogu “Kāpēc?”, lai skatītu *Pandoras* skaidrojumu, kāpēc tā atskaņota. Piemēram, *The Tide is High* tika iekļauta, jo tajā esot “akustiskā roka instrumenti, regeja ietekme, smalks vokālās harmonijas lietojums, atkārtots melodiskais frāzējums un pārmērīga frāžu atkārtošana”.

Music Genome projektā ir vairāk nekā četri simti dažādu muzikālo apzīmētāju, sākot no “dzīvīga svinga ritma” līdz “saturiskam tekstam” un “tenorsaksofona solo iespraudumiem”. *Pandoru* un *Music Genome* projektu pārvalda eksperti, kuri, līdzīgi muzeja kuratoram, ir kvalificēti dažādu mūzikas izteiksmes veidu aprakstīšanā. Viņu zināšanas nodrošina lietotāju pieredzes kvalitāti. Kā klausītāja amatiere es nevarēju formulēt konkrētos elementus, kas mani uzrunā dziesmā *Diamonds on the Soles of Her Shoes*. Klausoties un reaģējot uz *Pandoras* piedāvātajām dziesmām, es niansēti sapratu, kas man tajās patīk un kas nepatīk. Izrādās, man patīk dziesmas ar “pārmērīgu frāžu atkārtošanos”. Vai es varēju to noformulēt sākumā? Nē! *Pandora* mani ne tikai iepazīstināja ar citādu mūziku, bet paplašināja arī manu vārdu krājumu, lai palīdzētu izteikties par to.

Pandoras lietotāji aizsargā *Music Genome* projekta ekspertus. *Pandoras* emuārā ir diskutēts par pārāk gausu filtrēšanas procesu, un tas raisījis klausītājos bažas, ka šīs pretenzijas var aizskart zinošo ekspertu reputāciju. *Music Genome* projektā visai ierobežoti tiek izmantoti apmeklētāju vērtējumi – galvenā nozīme ir dziesmu profesionālai klasificēšanai.

Iedomājieties līdzīgu ieteikumu programmu muzejā! Izmantojot kuratora veidotos aprakstus un / vai personāla izstrādātos apzīmējumus, var tikt ģenerēts “ģēnu” saraksts, kas sasaistīts ar dažādiem krājuma priekšmetiem vai tēmām. Iedomājieties, ka apmeklētājs savā tālrunī ieraksta konkrēta eksponāta vai priekšmeta nosaukumu un saņem sarakstu, kurā uzskaitīti saistītie priekšmeti, kā arī paskaidrojumi par to saistību. Sistēma varētu nodrošināt pieredzi, kas gan jutīgi reaģē uz atsevišķa apmeklētāja vēlmēm, gan padziļina apmeklētāja spēju formulēt, kāpēc tiem patīk tas, kas tiem patīk. Dažos gadījumos cilvēki varētu būt pārsteigti, uzzinot, ka viņi dod priekšroku māksliniekiem, kuru atveidotā tēma saistās ar bērnības atmiņām vai tādiem vēsturiskiem notikumiem, kas saistīti ar ekonomiskajām krīzēm.

Lai gan kultūras institūcijas nevar fiziski pielāgoties katram apmeklētājam vai ģimenei, saturu var konceptuāli pārveidot, lai sniegtu arvien aizraujošāku, izglītojošāku pieredzi.

Personalizēta satura iegūšanas mehānismi

Personalizētas puzzles pēdējais elements ir mehānisms, ko apmeklētājs izmanto, lai piekļūtu ieteikumiem vai personalizētam skaidrojošajam saturam. Ideāls būtu mehānisms, kas izmantojams gan individuāli, gan noteiktām sociālām grupām. Tas reaģētu uz apmeklētāja profilu un piedāvātu ieteikumus, taču nevirzītu pa vienu vienkāršotu ceļu.

Dažas institūcijas ir mēģinājušas risināt šo problēmu, izveidojot fizisku ierīci, kas parasti ir ar apmeklētāja identitāti saistīts svītrkods vai IRFI karte, ko apmeklētājs nēsā līdzī un izmanto, lai piekļūtu atsevišķiem eksponātiem. Šāds risinājums ir īpaši iecienīts zinātnes centros, un kopš 2000. gadu sākuma to izmanto visā pasaulē.

Šādām sistēmām ir divas būtiskas problēmas: tās nenodrošina sociālo pieredzi ekspozīcijas izzināšanā, jo liek grupu dalībniekiem izmantot eksponātus pārmaiņus pa vienam (vai vērot, kā viens grupas dalībnieks izmanto eksponātu, un fiksēt viņa pieredzi), tās arī uzspiež ļoti konkrētu naratīvu, kas bieži ir haotisks eksponātu izmantošanas veids. Jūs nevarat pievērsties eksponātam, kas atrodas kaut kur pa vidu, jo tā aktivizēšana notiek ar IRFI karti. Īpaši apgrūtināša šī prasība var izrādīties ģimenēm – gaidīt rindā, līdz citi apmeklētāji ir izmēģinājuši eksponātu, meklēt iezīmētos priekšmetus, asociēt eksponātā ietvertu pieredzi tikai ar vienu ģimenes locekli un aktivizēt karti pirms katra eksponāta.

Kultūras institūcijās ieteicamāk ir izmantot apmeklētājiem ierastus mehānismus, nevis uzspiest jaunus paņēmienus – Avestas domnas krāsni ir jauki izmantot lukturīša stratēģiju (skatīt 51. lpp.), jo tas ir labi zināms rīks, kas iederas noslēpumainas vēsturiskās vietas izpētē.

Lai atrastu savai institūcijai piemērotu rīku, jāpavēro, kā apmeklējuma laikā cilvēki pēta un atklāj saturu. Ja apmeklētāji ekspozīcijā bieži izmanto mobilos tālrunus, tas var būt labs risinājums. Piemēram, 2009. gadā Bruklinas muzejs (*Brooklyn Museum*) uzsāka uz īsziņām balstītas ieteikumu sistēmas pilotprojektu: katrs artefakts tiek marķēts ar teksta īsziņas kodu, apmeklētājs nosūta ziņojumu uz šo kodu, sistēma fiksē, ka viņam patīk

konkrētais artefakts, un, pamatojoties uz apmeklētāja ievadīto informāciju, iesaka citus tuvumā esošos artefaktus. Lietotājam veidojot vēlamo objektu profilus, šī sistēma var dot niansētākus ieteikumus, taču apmeklētājs to var izmantot arī atsevišķiem vaicājumiem un šādi saņemt noderīgu pakalpojumu.

Arī zemo tehnoloģiju iespējas var palīdzēt apmeklētājiem atrast būtisku kultūras institūcijas piedāvāto saturu. Mākslas muzejs var piedāvāt šķirstāmu skiču grāmatiņu, kurā katras lapas augšdaļā ir nelieli priekšmetu attēli (ar norādi par to atrašanās vietu) un piezīmes, piemēram: “Lai uzzinātu vairāk par plikņiem, skatīt 84. lpp.! Par represētajiem māksliniekiem lasiet 211. lpp.!” Transporta muzejā apmeklētāji var izmantot kuģa žurnālu vai pasi, lai kartētu jau apmeklētos objektus un saņemtu ieteikumus citām izpētes vietām. Zinātnes muzejs var nodrukāt pavisam sīkas etiķetes ar dažādiem viedokļiem un iedot apmeklētājiem palielināmo stiklu, lai viņi atrastu sev vēlamo interpretāciju. Pat vienkāršas etiķetes, uz kurām rakstīts “Ja jums patīk šis eksponāts, tad varētu patikt arī gaitenī novietotais” vai “Lai iegūtu atšķirīgu skatījumu uz šo notikumu, aplūkojiet ekspozīciju pie pretējās sienas!”, var palīdzēt cilvēkiem atrast viņiem piemērotus kultūras institūcijas izmantošanas veidus.

Personalizēta satura līdzņemšana

Ideālā gadījumā, apmeklētājam izejot pa muzeja durvīm, personalizētā kultūras pieredze nebeidzas. Iedomājieties cilvēku, kas nav regulārs muzeja apmeklētājs: persona, kas ienāk muzejā vienu reizi, gūst lielisku (cerams, personalizētu) pieredzi un dodas prom. Ko institūcija var darīt, lai uzturētu saikni ar šo apmeklētāju?

Vairums kultūras institūciju pret apmeklētāju izturas kā pret “vienas nakts sakaru” – viņi nezvana, neraksta un nepārdzīvo. Ja apmeklētājs ir ieregistrējies e-ziņu vai e-bīletenu saņemšanai, viņš sagaidīs paziņojumus par plānotajiem pasākumiem, bet ar viņu nenotiks personiska saziņa. Lai gan darbiniekiem ir neiespējami personiski sazināties ar katru, kas vienreiz iegriezies muzejā, tomēr ir iespējams izveidot personalizētu saikni, lai turpinātu sekot apmeklētājam arī aiz muzeja durvīm.

Ne viens vien muzejs ir eksperimentējis ar eksponātiem, kas ļauj apmeklētājam nosūtīt pašam sev e-kartīti vai grāmatzīmi ar saturu, kas viņam šķitis saistošs vai bijis paša radīts. Vairāki mākslas, zinātnes un vēstures

muzeji kopš [20. gs.] deviņdesmito gadu vidus ir piedāvājuši apmeklētājiem sistēmas, lai saglabātu muzejā gūto pieredzi vēlākai apskatei tīmeklī. Šīm aktivitātēm ar devīzi “Dari tagad, bet skaties tīmeklī vēlāk!” parasti ir zems efektivitātes rādītājs, tas ir mazāks par 10%.²⁹

Šis rādītājs īpaši zems ir institūcijās, kurās katrs apmeklētājs kopā ar biļeti saņem personisku tīmekļa adresi, jo tādas sistēmas “uzspiež” personalizētas līdzņemšanas iespējas. Daļa apmeklētāju vēlas veikt radošas vai apkopojošas darbības uz vietas, bet daļa vēlēties sekot līdzī darbībām tiešsaistē vēlāk. Ir ļoti daudz neaktīvu cilvēku, kuri nezina vai kurus neinteresē, vai pat biedē šādas darbības. Ir arī apmeklētāji, kuri pazaudē biļeti ceļā uz mājām vai neapzinās, ka vēlāk saturu varēs atrast tiešsaistē.

Atšķirībā no sistēmām, kas saistītas ar biļešu izsniegšanu, sistēmām, kas aicina cilvēkus apzināti personalizēties, ir augstāks izsekojamības līmenis. Kad indivīds izvēlas piedalīties (jeb aktīvi piedalās pieredzes apgūšanā), ir lielāka varbūtība, ka viņš turpinās sekot līdzī, nekā tad, ja līdzīga pieredze tiktu uzspiesta visiem.

Papildus aicinājumiem aktīvi piedalīties, ir vēl trīs faktori, kas pozitīvi ietekmē to apmeklētāju daļu, kuri mājās vēlēties piekļūt muzejā radītajam saturam:

- 1) satura personalizācijas pakāpe,
- 2) ieguldījums klātienē aktivitātē,
- 3) ērta piekļuve saturam tīmekļvietnē.

Pirmie divi faktori bieži tiek sajaukti. Fotografēšanās vai personīgās apņemšanās uzrakstīšana ir identitātes veidošanas aktivitāte. Cilvēki būtībā ir pašieinteresēti un, visticamāk, atkārtoti aplūkos nevis institūcijas radīto saturu, bet ar savu personu saistītos priekšmetus, kas atgādinās kādu izklaidējošu vai izglītojošu pieredzi. Personalizētā pieredze bieži veicina spēcīgāku emocionālo saikni nekā ar saturu saistītā tradicionālā, vispārīgā pieredze. Tas nozīmē, ka cilvēki, visticamāk, atcerēsies un viņiem tuvākas būs lietas, kas tapušas ar viņu līdzdalību.

29 Skatīt sadaļu *Do Bookmarking Applications Meet Museums' Expectations?* publikācijā: Filippini-Fantoni, Silvia and Bowen, Jonathan. *Bookmarking in Museums: Extending the Museum Experience Beyond the Visit?*

Runājot par piekļuves vieglumu, apmeklētājam ir ērtāk atjaunot saikni, saņemot informāciju personiskā e-pasta ziņojumā, nevis izmantojot norādi uz tīmekļa adresi. Piemēram, apmeklētājam, kurš izmantojis *Tropenmuseum* interaktīvā eksponāta piedāvājumu “Nofotografējies ar drediem!”, ir iespēja nosūtīt attēlu uz paša norādīto e-pasta adresi. Atgriežoties mājās, viņš, visticamāk, atvērs e-pastu divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, apmeklētājs ir aktīvi piedalījies pēcapmeklējuma pieredzes veidošanā, jo uz vietas ir norādījis savu e-pasta adresi. Otrkārt, lai piekļūtu fotoattēlam ārpus muzeja, nav jāpieliek lielas pūles – nav jāievada kodi, tikai jāatver e-pasts, kas gaida iesūtnē. E-pasta adreses pieprasīšana ekspozīcijā ir sava veida pārbaude apmeklētāja gatavībai aktīvi iesaistīties. Tā atvieglo izsekošanu tiešsaistē.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Līdzņemamo materiālu izmantošana

padziļinātai piesaistei Čikāgas Bērnu muzejam.

Dažas aktivitātes, kas saistītas ar materiāla nosūtīšanu uz mājām, ir elementāras – nofotografējiet! pabeidziet spēli! –, bet citas prasa lielāku iesaistīšanos, aicinot apmeklētājus vākt saturu interaktīvās nodarbības laikā vai kādā daudzpakāpju procesā. Lai gan laikietilpīga darbošanās klātienē daudziem var nepatikt, apmeklētāji, kuri ir veikuši sarežģītus uzdevumus, parasti daudz augstāk novērtē pašu radītos “produktus”. Aplūkosim aktivitāti “Debesskrāpja izaicinājums” (*Skyscraper Challenge*) Čikāgas Bērnu muzejā (*Chicago Children’s Museum*)! “Debesskrāpja izaicinājums” rosināja apmeklētājus strādāt grupās, lai dažu minūšu laikā uzceltu minidebesskrāpi un pēc iegūtās pieredzes sagatavotu fotostāstu. Darbošanās laikā fotostūrītī automātiski tika uzņemtas fotogrāfijas. Kad debesskrāpis bija uzcelts, ģimene vai grupa apsēdās, lai izveidotu multivides stāstu par savu pieredzi. Fotostūrītī viņi varēja atlasīt attēlus, kas atspoguļoja “brīdi, kad mēs lieliski sastrādājāmies” vai “brīdi, kad atrisinājām grūtu uzdevumu”.

Šī asprātīgā konstrukcija ļāva automatizēt personificēšanu (fotoattēlu uzņemšanu) un pēc uzdevuma izpildes mudināja apmeklētājus reflektēt par aktivitātes nozīmi, pārdomājot savu darbošanos un sajūtas dažādos kame-ras tvertajos mirkļos. Ļoti personalizētā fotostāsta izveide prasīja samērā daudz laika (vidējais grupas darbības ilgums bija 15 minūtes), un aptuveni 85% apmeklētāju izvēlējās ņemt līdzi savu “būvatļauju”, lai vēlāk izgūtu



Aktivitatē “Debesskrāpja izaicinājums” ģimene uzceļ debesskrāpi (augšējā attēlā) un pēc tam veido digitālo stāstu par savu pieredzi (apakšējā attēlā). Stāstā iekļauti momentuzņēmumi, kas tapuši darba procesā, un ģimenes locekļu komentāri audio formātā.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēti ar Čikāgas Bērnu muzeja atļauju.

digitālo stāstu, izmantojot pielāgotu tīmekļvietni. 31% izvēlējās atkārtoti aplūkot digitālo stāstu tīmeklī no mājām – tas ir lielāks skaits nekā parasti, īpaši ņemot vērā apmeklētāju ne tik lielo vecumu un faktu, ka cilvēkiem, lai piekļūtu savam stāstam, bija jāievada pielāgots URL no “būvatļaujas”.

Līdzņemamo pakalpojumu izmantošana, lai iedvesmotu atkārtotam apmeklējumam

Pirms un pēcapmeklējuma tiešsaistes pieredzes koncepcija kultūras institūcijās bieži ir pārāk strukturēta – tas samazina atkārtotu iesaistīšanos. Līdzņemamās aktivitātes apmeklētājam rosina atmiņas par jautriem un izglītojošiem piedzīvojumiem, taču tikai dažas no tām skaidri motivē atkārtotam apmeklējumam vai turpmākai mijiedarbībai ar muzeju, kaut tā ir tikai dažu peles klikšķu attālumā. Piemēram, ASV Holokausta piemiņas muzeja izstādē par genocīdu “No atmiņas uz rīcību” (*From Memory to Action*) apmeklētājiem ir ļauts klātienē pie viedekrāna aktivizēt karti un saglabāt video un multivides stāstus, lai, izmantojot izstādes tīmekļvietni, izpētītu to mājās. Tādējādi apmeklētāji varētu turpināt savu pieredzi vietā, kur viņi var pievērst lielāku uzmanību sarežģītajai un ļoti emocionālajai tēmai. Tas ir saprātīgi no satura izplatīšanas viedokļa, taču vāji veicina attiecību veidošanu ar muzeju. Iecerētā pieredze pagarina sadarbību ar muzeju uz īsu laiku. Uztādījums ir vienkāršs: apskatiet izstādi, saglabājiet to, kas jums patīk, un pārskatiet to mājās! Viss!

Šis līdzņemamais elements drīzāk tiek uzskatīts par apmeklējuma epilogu, nevis par “āķi” turpinājumam. Daudz vērtīgāka par koncentrēšanos uz viena apmeklējuma pagarināšanu ar pirms un pēcapmeklējuma aktivitātēm varētu būt vairāku apmeklējumu sasaiste ar pieredzi ārpus vietnes.

Piemēram, Čikāgas Bērnu muzejs laiku pa laikam aicina apmeklētājus uzrakstīt sev adresētas pastkartes par muzeja apmeklējumu. Muzejs šīs pastkartes uzglabā un nosūta pa pastu pēc dažām dienām. Šī aktivitāte sākotnēji tika ieviesta, lai mudinātu atcerēties piedzīvoto muzejā un saglabātu gūtos iespaidus vēlākai pārlasīšanai mājās. Kognitīvie psihologi ir pierādījuši, ka atkārtota saikne ar izglītojošo saturu noteiktos brīžos (“atkārtošana ar laika intervālu”) var sekmēt materiāla ilgāku saglabāšanu atmiņā. Muzeja kontekstā tas nozīmē, ka pastkarte var palīdzēt

apmeklētājam saglabāt atmiņā to, ko viņš uzzināja muzejā, un labāk iegaumēt savu apmeklējuma pieredzi.³⁰

Pastkartes kalpo ne tikai izglītojošiem mērķiem; tās arī veido patīkamu saikni starp institūciju un apmeklētāju. Pastkartes saņemšana pa pastu ir īpašs prieks, sevišķi bērniem. Fizisks, personisks, ar laika nobīdi saņemts artefakts stratēģiski daudz vairāk ietekmē apmeklētāja attiecības ar institūciju nekā e-pasts, kas, apmeklētājam atgriežoties mājās, gaida iesūtnē. Pasta pakalpojumam nav pogas “Dzēst” – apmeklētājs, visticamāk, izlasīs un paturēs saņemto fizisko sūtījumu. Kā teikusi Ģimenes mācību iniciatīvu (*Family Learning Initiatives*) asociētā viceprezidente Tsivija Koena (*Tsivia Cohen*):

“Viens no iemesliem, kāpēc mums patīk nosūtīt dokumentāciju pa pastu, nevis vienkārši nodot to apmeklētājam rokās līdzņemšanai, ir radīt pārtraukumu. Mēs pieņemam, ka sūtījums sasniegs viņa mājas dažu dienu laikā (cerams). Esot muzejā, ģimene var arī izvēlēties nosūtīt liecību par savu apmeklējumu radniekam, kurš nav kopā ar viņiem, un mēs ceram, ka tas pamudinās uz papildu saraksti vai pateicības tālruņa zvanu, kas dotu vēl vienu iespēju sarunai.”

Šī aktivitāte pārvērš līdzņemamu priekšmetu par pārsteidzošu, personisku dāvanu. No muzeja viedokļa pastkartes nosūtīšana mudina atsaukt atmiņā muzejā piedzīvoto, kas palīdz nostiprināt uz vietas aizsākto izglītojošo procesu. Bet tas arī “iepludina” muzeju reālajā dzīvē un vispersoniskāk atgādina apmeklētājam, ka viņam tur patika un, iespējams, viņš vēlētos atgriezties.

GADĪJUMA ANALĪZE:

39 pavedieni un šķērsplatformu rīku iesaistīšana.

Ja institūcija uzskata apmeklējumus par nemītīgi papildinošām kopīgā naratīva “pērļu virtienēm”, tad starp institūcijām un indivīdiem var veidot būtiskas starpplatformu attiecības. 2008. gadā izdevniecība *Scholastic Books* laida klajā jaunu piedzīvojumu romānu sēriju “39 pavedieni” (*The 39 Clues*), kas savienoja desmit grāmatu detektīvistāstus ar tiešsaistes spēļu vidi.

30 Vairāk par atkārtošanu ar laika intervālu skatīt Gerija Volfa aizraujošajā rakstā *Wired: Gary Wolf, Want to Remember Everything You'll Ever Learn? Surrender to This Algorithm*. Raksts publicēts 2008. gada 21. aprīlī portālā “Wired.com”.

The 39 Clues tika veidota, lai veicinātu arvien iesaistošākas ilgtermiņa attiecības ar lasītājiem. Uzņēmums apmaksāja desmit grāmatu radišanu, kuras sarakstīja desmit dažādi autori. Grāmatas tika izdotas ik pēc dažiem mēnešiem divu gadu laikā. Kā *Scholastic* varēja noturēt lasītāju interesi starp grāmatu laidieniem, lai viņi vēlētos iegādāties katru nākamo grāmatu?

Līdzīga problēma (atkārtoti apmeklējumi) ir arī muzejos un teātros. Muzeju apmeklējumi, tāpat kā grāmatu lasīšana, var būt spraiga un brīnišķīga pieredze. Taču tie ir arī limitēti laikā. Lielākā daļa cilvēku nevēlas vienu un to pašu grāmatu lasīt vairākas reizes vai vairākkārt apmeklēt noteiktu izstādi vai izrādi. Viņi sagaida jaunu, un tad dodas atkal.

Scholastic negribēja zaudēt lasītājus grāmatu izdošanas starplaikos. Viņi vēlējās nostiprināt uzticību zīmolam *The 39 Clues*, kas liktu lielākam skaitam cilvēku saglabāt interesi par šo sēriju. Tā vietā, lai veicinātu iesaistīšanos, izdodot apjomīgākas grāmatas vai lielāku grāmatu skaitu, *Scholastic* izmantoja jaunu mediju – tiešsaistes spēles. Tās bija pavediens, kas piesaistīja lasītājus, gaidot nākamās grāmatas iznākšanu.

Lūk, kā darbojas *The 39 Clues* starpplatformu pieredze!³¹ Grāmatu sērijā ir jāatrod trīsdesmit deviņi izmeklēšanas pavedieni. Katra grāmata atklāj kādu pavedienu. Katrai grāmatai, lai palīdzētu lasītājam atrast jaunus pavedienus, ir pievienotas sešas spēļu kartītes. Šie divi elementi mudina cilvēkus ne tikai lasīt, bet arī iegādāties grāmatas, lai varētu saņemt kartītes.

Grāmatas izseko divu bāreņu – brāļa un māsas – komandai, kas veic izmeklēšanu, vācot pierādījumus. Spēlējot izrādās, ka paši spēlētāji ir abu bāreņu radinieki (kāds pārsteigums!) un tāpēc var iesaistīties kopējā izmeklēšanā. Tiešsaistē tiek piedāvātas mīklas un ekskluzīvs ar grāmatām saistīts saturs, ko var gan lasīt, gan reaģēt uz to. Būdams lasītājs, vietnes lietotājs izmanto grāmatu autoru aprakstīto varoņu pieredzi. Bet kā spēlētājs, lasītājs var kļūt arī par aktīvu stāstu varoni. Apvienojot abus pieredzes veidus, viens papildina otru.

Lai gan *Scholastic* koncentrējas uz grāmatu pārdošanu, šai daudzplatformu pieejai nav jāaprobežojas ar komerciāla uzņēmuma darbību. *Scholastic* uzdrošinājās domāt, ka cilvēki varētu vēlēties izlasīt visas desmit grāmatas, un *The 39 Clues* tiešsaistes pieredze bija neapšaubāmi vērsta uz ilgtermiņa ieguldījumu. Iedomājieties muzeja spēli, kuras dalībniekiem ir jāierodas

31 Grāmatas sagatavošanas laikā turpinājās *The 39 Clues* veidošana.



Spēle *The 39 Clues* savieno lasītāju ar visaptverošo grāmatu vēstījumu, izmantojot virtuālo un fizisko norāžu kopumu.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

muzejā sešas reizes gadā, lai izveidotu savienojumu ar sešiem dažādiem eksponātiem, kas orientēti uz atvērtu tiešsaistes naratīvu. Aizmirstiet domu “Uztaisiet izstādi, un viņi nāks!”, te darbojas “Izveidojiet stāstu, un viņi atgriezīsies!”.

Dodiet apmeklētājiem personisku iemeslu atgriezties

Scholastic stratēģiju visvienkāršāk ir apgūt, pieņemot, ka apmeklētājam, kurš pirmo reizi ienācis pa muzeja durvīm, jūsu institūcija var piedāvāt ko vairāk. Te nav runa par nākamo izrādi vai ceļojošo izstādi, bet par cita veida pieredzi, ko apmeklētājs varētu gūt tuvākajā laikā. Santakrusā ir restorāns, kas pieder ekscentriskam īpašniekam, kurš katram klientam šķiroties saka: “Uz tikšanos rīt!” Viņš zina – cilvēki, visticamāk, neatgriezīsies nākamajā dienā, taču viņš izsaka cerību (un personisku vēlmi), ka viņi varētu atgriezties tuvākajā nākotnē.

Lai šīs cerības attaisnotos, nākamais solis ir rīkoties, nodrošinot apmeklētājam iespēju pirms muzeja atstāšanas sniegt atsauksmi vai profila informāciju. Iedomājieties e-biļetenu pasūtījumu stendu, kur apmeklētājs izvēlas vienu vārdu, kas vislabāk raksturo viņa apmeklējumu (“iedvesmojošs”, “garlaicīgs”, “jautrs”, “izglītojošs” utt.), un otru vārdu, kas raksturo interesi, ko motivējis apmeklējums. Apmeklētājs var atbildēt digitāli, mutiski vai, aizpildot veidlapu. Mājās apmeklētājs no muzeja saņem e-pastu – nevis bezpersonisku vēstuli, kurā tiek paziņots par nākamo pasākumu, bet gan: “Džordž, mēs priecājamies, ka muzeja apmeklējums tevi iedvesmoja! Citus apmeklētājus (vai darbiniekus) ir iedvesmojušas arī šādas ekspozīcijas, kuras jūs, iespējams, vēlēšities apskatīt nākamajā apmeklējuma reizē. Tā kā jūs vēlaties uzzināt ko vairāk par muzeja aizkulisēm, piedāvājam saiti uz mūsu restauratoru komandas emuāru un informāciju par iecerētajām aizkulišu ekskursijām.” Šīs e-pasta vēstules var automatizēt, taču to rakstīšana varētu būt vērtīga nodarbe brīvprātīgajiem vai “priekšplāna” darbiniekiem.

Ne katrs apmeklētājs izvēlēsies šādu atgriezenisko saiti, taču ar tiem, kas to izdarījuši, ir vērts veidot personiskas attiecības. Apmeklētājs, kurš labprāt atstāj muzejā savu e-pasta adresi, vēlas otru tikšanās iespēju. Viņš ir ieinteresēts uzzināt ko vairāk, un, neraugoties uz citu līdzšinējo e-biļetenu pieredzi, viņš klusībā cer, ka šī institūcija varēs sniegt to, no kā būs grūti atteikties.

Iedomājieties, ka dodaties prom no muzeja pozitīvu emociju uzlādēts. Brīvprātīgais pie ārdurvīm apvaicājas, kāda bijusi jūsu pieredze, un aicina reģistrēties e-bīletenam. Jūs to izdarāt un pēc dažām dienām saņemat e-pasta ziņojumu no šīs personas ar pateicību par apmeklējumu un ieteikumiem nākamajam apmeklējumam. Tā ir saistoša pieredze, kas mudina apmeklētāju atgriezties.

Personalizēšana atkārtotajos apmeklējumos

Tiklīdz muzejs ir spējis efektīvi motivēt cilvēkus atkārtotam apmeklējumam, tam ir nepieciešami mehānismi, kā noskaidrot apmeklētāju mainīgās attiecības ar institūciju. Ir daži ļoti vienkārši paņēmieni, kā kultūras institūcija ar apmeklētājiem, kuri ierodas muzejā atkārtoti, var uzturēt pastāvīgas attiecības. Pirmkārt, kases datorsistēmām ir jā saglabā dati par iepriekšējo reizi, kad persona (vai tās kredītkarte) ir bijusi institūcijā. Vismaz kasierim ir jābūt iespējai uzzināt, ka persona ir apmeklējusi muzeju arī agrāk, lai varētu smaidot sasveicināties: “Apsveicam ar atgriešanos!” Šim nolūkam nav nepieciešama datorsistēma – pat apmeklējumu pirkumu karte, piemēram, kādu piedāvā kafejnīcās, var norādīt uz atkārtotu apmeklējumu un palīdzēt darbiniekam attiecīgi reaģēt.

Visi esam pazīstami ar kafejnīcu apmeklējumu kartes pamatversiju, uz kuras tiek uzspiesti zīmogi vai izspiesti caurumi, lai saņemtu bezmaksas dzērienu pēc noteikta pirkumu skaita. Ir arī šīs kartes virtuālās versijas, piemēram, tūrisma preču veikala REI kooperatīvā sistēma, kurā dalībnieki par visiem REI pirkumiem gada beigās saņem atpakaļ 10% no iztērētās naudas, neatkarīgi no tā, vai pirkumi veikti, maksājot ar karti vai skaidrā naudā. Savukārt Losandželosas teātris piedāvā izrādi ar sazarotu sižetu (vienā reizē nav iespējams noskatīties visu izrādi), un par katru nākamo apmeklējumu biļetes cena tiek samazināta.

Apmeklējumu kartes ir attiecību veidotājas, kas neprasa lielas izmaksas un veic divas svarīgas darbības:

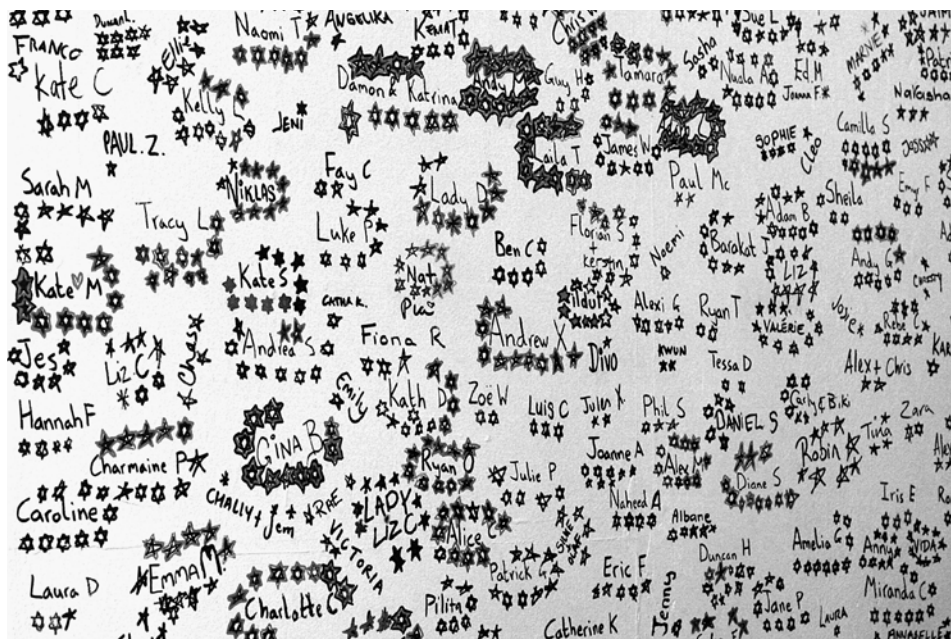
- 1) pauž cerību, ka jūs varētu apmeklēt muzeju vairākkārt,
- 2) ļauj darbiniekam bez sarežģītu tehnoloģiju palīdzības konstatēt, ka esat apmeklējis institūciju iepriekš.

Līdzīgi darbojas arī muzeja biedru kartes. Taču daudzas institūcijas, pat tās, kurām ir sarežģītas dalībnieku datu sistēmas, nepiešķir prioritāti atkārtotu apmeklējumu reģistrēšanai, lai to varētu izmantot “priekšplāna” darbinieki. Vietās, kur nepietiek datoru, lieliski kalpo apmeklējumu kartes. Redzot, ka apmeklētāja kartīte ir izmantota vairākas reizes, darbinieks var uzsākt sarunu par to, kas apmeklētājam patīcis iepriekšējos apmeklējumos, pastāstīt par jaunumiem un ieteikt, kas viņu varētu īpaši iepriecināt šoreiz.

Kā kafejnīcas apmeklējumu kartes var pielāgot kultūras institūcijām? Cilvēki muzejos un teātros iegriežas diezgan reti, tāpēc apmeklējumu kartes var arī nemotivēt atkārtotam apmeklējumam. Ja kafija tiek pirkta katru dienu un iecienītākā kafejnīca piedāvā bezmaksas krūzi par katru desmito pirkumu, tad bezmaksas kafiju var saņemt ik pēc pāris nedēļām. Kultūras institūcijas tā nestrādā. Vairums cilvēku (izņemot entuziasma pilnās jaunās ģimenes bērnu un zinātnes muzejos), visticamāk, pirms desmitā muzeja apmeklējuma karti jau būs pazaudējuši.

Apmeklējumu karšu sistēmā ir daži gudri jauninājumi, kas var noderēt vietās, uz kurām parasti iet reti. Saldēto jogurtu veikals *Menchie's* Losandželosā piedāvā standarta apmeklējumu kartes, kas sola bezmaksas pirkumu pēc septiņu jogurtu iegādes. Iegādājoties jogurtu pirmo reizi, pircējs saņem nevis “tukšu” apmeklējumu karti, bet gan tādu, kurā jau veiktas sešas atzīmes – faktiski tas ir kupons nākamajam apmeklējumam. Tas padara apmeklējumu karti vērtīgāku jaunpienācējiem, un tā, iespējams, ir efektīvāka par atlaižu kuponu. Tā mudina cilvēkus atgriezties un, iespējams, kļūt par pastāvīgiem klientiem. Daži muzeji ir eksperimentējuši, pēc grupas apmeklējuma piešķirot skolēniem bezmaksas biļeti nākamajam apmeklējumam kopā ar ģimeni; varbūt sākumā apmeklējumu kartes būtu efektīvāks veids, kā piesaistīt viņus muzejam.

Stilīgā Londonas kafejnīca *Tina, We Salute You* pārvērš klienta apmeklējumu karti sociālā pieredzē. Kartes vietā apmeklētāja vārds tiek uzrakstīts uz sienas, un katrs nopirktais dzēriens tiek atzīmēts ar zvaigzni. Iegādājoties desmito dzērienu, tiek piedāvāta bezmaksas kafija un zvaigznēm piešķirta jauna krāsa. Šajā gadījumā cilvēks var svinēt notikumu kopā ar darbiniekiem un citiem apmeklētājiem, prieks par piešķirto bonusu nav jāizbauda vienam. Tas rada kopības sajūtu un vilina citus veikala apmeklētājus piedalīties un ieraudzīt savu vārdu uz sienas. Te vērojama arī draudzīga sacensība, kas dažus cilvēkus motivē iegūt vairāk zvaigžņu vai greznāk uzrakstītu vārdu,



Kafejnica Tina, We Salute You seko līdz klientu pirkumiem, atzīmējot tos uz kafejnīcas sienas.
Džesijas Katsas (Jessie Cutts) foto.

jo viņu dalība tiek publiski demonstrēta. Un tas darbojas – *Tina, We Salute You* sākotnējā lojalitātes siena drīz vien izrādījās par mazu tās entuziastu kopienai. Tas varētu būt vienkāršs paņēmieni, jo īpaši mazām institūcijām, kā mudināt apmeklētājus uztvert sevi kā daļu no vietējās kultūras kopienas un būt ieinteresētiem “paaugstināt” plāksnītes ar savu vārdu statusu pie sienas. Tā ir kā mazbudžeta, dinamiska ziedotāju siena.

Pēdējais piemērs: *The Winking Lizard Tavern* ir Ohaio štatā bāzēta trīspadsmit restorānu ķēde, kas katru gadu rīko “pasaules alus tūri”, kurā tiek piedāvātas vairāk nekā 150 starptautiskas alus šķirnes. Par desmit dolāriem cilvēks var pievienoties tūrei un saņemt krāsainu alus šķirņu ceļvedi, apmeklējumu karti, kur atzīmēt degustētās alus šķirnes, un piekļuvi tiešsaistes alus degustācijas izsekošanas sistēmai. Kad cilvēks ir nogaršojis piecdesmit alus šķirnes, viņš saņem dāvanu, bet pēc simtā dzēriena – “pasaules tūres jaku”, uz kuras norādīti visu attiecīgajā gadā piedāvāto alus šķirņu nosaukumi. Faktiski tā ir iestāšanās biedrībā, tostarp ar informatīvo izdevumu e-pastā un īpašu pasākumu piedāvājumu, taču to virza ideja, ka dalībnieks turpinās iegādāties alu (turklāt, dažādu šķirņu). Tā ir lieliska doma palielināt katra nākamā darījuma vērtību, nevis likt cilvēkam gaidīt, līdz tiks savākts viss nepieciešamais punktu skaits. Var viegli iedomāties līdzīgu sistēmu, lai mudinātu apmeklēt dažādas institūcijas un ekspozīcijas vai izmēģināt jaunu institūcijas piedāvāto pieredzi – izglītojošās programmas, lekcijas, izrādes, saviesīgus pasākumus.

Muzeja biedra statusa vērtība

Ļoti ieinteresēta apmeklētāja augstākais līmenis ir muzeja biedra statuss. Muzeja biedrs ir cilvēks, kas maksā avansā par privilēģiju būt piederīgam muzeja kopienai. Diemžēl vairumā gadījumu vēlme iegūt kultūras institūcijas biedra statusu ir mainījusies: ja agrāk tā bija vēlme veidot padziļinātas attiecības, tad tagad tā ir finansiālā ieinteresētība. Cilvēks vairs neklūst par muzeja biedru, lai paustu savu saistību ar attiecīgo institūciju un tās saturu. Viņš to dara, lai apmeklētu muzeju bez maksas.

Kāpēc tik daudzas institūcijas piederību muzejam biedra statusā uzskata par bezpersonisku sezonas abonementu? Tā kā muzeju nozare arvien vairāk orientējas uz lielāku ieņēmumu gūšanu, muzeja biedra statuss ir kļuvis par pārdošanas produktu (turklāt veiksmīgu!). Tas efektīvi “iesaiņo”

muzeja – dažās pilsētās vairāku vietējo muzeju – pieredzi, piedāvājot to kā kaut ko atkārtojamu par zemu cenu. Lielākā daļa muzeja biedru ir “savtīgo interešu biedri”, kas pievienojas muzeja atbalsta grupai, lai ietaupītu tēriņus par apmeklējumiem. Viņi izkalkulē un saprot, ka ieguldītā biedra nauda atmaksāsies, ja apmeklēs muzeju divas vai trīs reizes gadā, un nolemj kļūt par biedriem.

Kas vainas tādiem dalībniekiem? No biznesa viedokļa tas ir riskants ilgtermiņa ieguldījums. “Savtīgo interešu biedri” ļoti atšķiras no biedriem, kuri kļūst par atbalstītājiem. “Īstenie biedri” izjūt spēcīgas radniecības saites ar muzeju. “Savtīgo interešu biedrus” ir viegli piesaistīt, taču grūti noturēt, kad pienācis laiks atjaunot biedra statusu. Turpretim “īstenie biedri” rīkojas pretēji. Ja muzeja biedriem domātās aktivitātes tiek adresētas ilgtermiņā potenciāli nenoturīgajai biedru grupai, diez vai muzejs spēs pilnvērtīgi kalpot tiem biedriem, kuri varētu būt ieinteresēti veidot ilgtermiņa attiecības ar muzeju kā ziedotāji vai īpaši atsaucīgi muzeja apmeklētāji.

Teorētiski muzeja biedri ir institūcijas labākie klienti – cilvēki ar visaugstāko iesaistīšanās motivāciju. Izturēšanās pret biedru kā cilvēku, kas saņēmis atlaidi, faktiski noniecina institūcijas vērtību, nevis vairo to proporcionāli šo īpašo apmeklētāju izrādītajai interesei.

Personalizēšanas paņēmieni var uzlabot gan “savtīgo interešu”, gan “īstenās” dalības efektivitāti. Pirmais solis ir tos atdalīt. Piedāvājiet gada biļeti tiem, kas vēlas apmeklējumu par samazinātu maksu, un piedāvājiet cita veida dalību tiem, kas vēlas dziļākas attiecības! Tas ļaus institūcijai koncentrēt īpašus resursus – atlaides, personisko uzmanību un iespējas gūt padziļinātu pieredzi – cilvēkiem, kuri to patiesi vēlas. Tas samazinās institūcijas resursu šķērdēšanu un, visticamāk, sniegs apmierinošu pieredzi dažāda veida dalībniekiem.

Gada biļetes īpašniekiem domātajām personalizācijas metodēm jābūt vērstām uz vairākkārtēju apmeklējumu motivešanu. Šie cilvēki ir iegādājušies ieejas karti, pamatojoties uz izskaitļotām cerībām, ka viņi atgriezīsies muzejā pietiekami daudz reižu gadā, lai “atpelnītu savu kartes vērtību”. Taču daudzi gada biļetes īpašnieki iegādājas to pirmajā apmeklējuma reizē un, iespējams, īsti nesaprot, ko institūcija viņiem var piedāvāt. Šie cilvēki līdzinās tiem, kas piekrīt diētai, jo šķiet, ka tā ir laba ideja. Viņiem ir vajadzīgas atsauksmes un atbilstošs saturs. Skaidri parādot, ka institūcija var apmierināt šo cilvēku individuālās intereses un vajadzības, darbinieki var motivēt kartes īpašniekus

atgriezties. Ja gada biļete netiek atjaunota, tas nozīmē, ka institūcijai nav izdevies pārliecināt par muzeja nozīmi vai tā vērtību viņu dzīvē.

“Īstenie” biedri ir cilvēki, kuri pauž vēlmi dziļāk iesaistīties kultūras institūcijas norisēs. Šai vēlmei vajadzētu izpausties personiski, nevis saziņā pa pastu. “Īstenajiem” biedriem ir dažādas vajadzības. Daži vēlas piedalīties prototipu izstrādē vai brīvprātīgajā darbā īpašos projektos. Daži vēlas ekskluzīvas iespējas, piemēram, ekskursijas “aizkulisēs”, īpašas ātrās rindas pasākumos vai agrīnu biļešu iegādi.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Nišas dalība Bruklinas muzejā un Kolumbusas

Zinātnes un rūpniecības centrā.

2009. gadā Bruklinas muzejs ieviesa jēdzienu “pirmais fans” (*1stfans*) – tas ir muzeja drauga statuss, kas orientēts uz divām atšķirīgām mērķgrupām: cilvēkiem, kuri izmanto *Target First Saturdays* piedāvājumu apmeklēt īpašos sestdienu vakaru pasākumus bez maksas, un tiem, kuri ar muzeju sazinās tiešsaistē. Cilvēkiem, kas iesaistās šajās programmās, jau ir izveidojušās pozitīvas attiecības ar institūciju, taču viņi nepērk abonementus, jo bezmaksas muzeja apmeklējums neatbilst viņu interesēm. Darbinieki šai grupai izstrādāja īpašu priekšrocību sarakstu, tostarp ekskluzīvu tiešsaistes saturu un piekļuvi filmām “bezmaksas sestdienās”. Muzejs reklamēja “pirmos fanus” kā “sociāli tiklotus dalībniekus”, un darbinieki rīkoja personiskas tikšanās un tiešsaistes diskusiju grupas, lai mudinātu viņus satikties un apvienoties kā draugu kopai, nevis baudīt piedāvājumu katram atsevišķi.

Pirmajā pastāvēšanas gadā piedāvājums “pirmais fans” piesaistīja vairāk nekā 500 dalībnieku. Ņujorkā dzīvo aptuveni 80% no viņiem, tomēr arī 23 štatos un 10 citās valstīs ir “pirmie fani”, kas atbalsta muzeju un saņem virtuālus piedāvājumus, ja nevar ierasties uz vietas. “Pirmie fani” Bruklinas muzejam ir pirmais nišas dalības eksperiments, taču muzejs cer izveidot arī citas pielāgotas dalībnieku paketes. Muzeja draugu kopas vadītājs Vils Kerijs (*Will Cary*) komentēja: “Mēs ceram, ka “pirmie fani” ir tikai pirmais solis šajā virzienā. Mārketinga sanāksmēs esam runājuši par pievilcīgas paketes izveidi vecāka gadagājuma cilvēkiem, līdzīgi kā “pirmajiem faniem”.”

Kolumbusas Zinātnes un rūpniecības centrs (*COSI*), Ohajo štatā, uzsāka līdzīgu eksperimentu, mērķējot uz ģimenēm ar maziem bērniem, kuru



2009. gada janvāra pasākumā ielu māksliniece Svūna (*Swoon*) un viņas studijas dalībnieki organizēja sietspiedes demonstrējumus “pirmo fanu” grupas dalībniekiem. Izdrukas (un pasākums) bija ekskluzīvs “pirmo fanu” ieguvums.
Melisas Soltisas (*Melissa Soltis*) foto.

vajadzības un intereses nedaudz atšķiras no ģimenēm ar vecākiem bērniem. 2009. gada pavasarī COSI uzsāka *premium* dalību par 125 USD (pretstatā standarta piedāvājumam ģimenēm par 88 USD). *Premium* dalības priekšrocības: ekskluzīva agra piekļuve COSI mazajai *kidspace*® galerijai darbdienā rītos, īpašas programmas, reģistrēšanās nometnēm un savstarpējās atbilstības principa piemērošana citu bērnu muzeju apmeklējumiem visā valstī. Pirmajos astoņos mēnešos *premium* dalība piesaistīja 329 ģimenes. Tā ir neliela daļa no muzeja kopējās 18 000 draugu kopas, taču tas bija pirmais solis ceļā uz pielāgotu pakalpojumu nodrošināšanu konkrētiem dalībnieku segmentiem.

Šādi specializēti dalības veidi ir personalizēta niša apmeklētāju grupām, bet ne indivīdiem. Dalībnieku komplektu strukturēšana no augšas uz leju nozīmē, ka specializētajai dalībai ir jāpiesaista cilvēku grupas, kas vēlas līdzīgas priekšrocības. Taču tās galējā versija ir personalizēta dalība – *a la carte* jeb brīvizvēles priekšrocību komplekts, kas dinamiski attīstās, mainoties apmeklētāja vajadzībām un attiecībām ar muzeju. Kā piemēru institūcijai, kas izmanto šo pieeju, lai sasniegtu ietekmīgus mērķus, aplūkosim atpūtas objektu, kura vērtības ievērojami atšķiras no muzeja – tas ir kazino.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Personalizētas attiecības ar *Harrah's* kazino.

Iedomājieties, ka vadāt azartspēļu uzņēmumu! Kā jūs mudinātu cilvēkus tērēt naudu tieši jūsu, nevis blakus esošajā kazino?

Harrah's ir pasaulē lielākais un ģeogrāfiski daudzveidīgākais kazino izklaides pakalpojumu sniedzējs, un tas lielu daļu savu panākumu saista ar klientu "lojalitātes un vērtības veidošanu", izmantojot personalizāciju.³² *Harrah's* izmanto *Total Rewards* lojalitātes kartes, lai iesaistītu spēlētājus kazino "kopienā", tādējādi mudinot cilvēkus spēlēt ilgāk un tērēt vairāk.

Total Rewards karte darbojas kā bankas karte. Lietotājs aktivizē to pie spēļu automātiem, un kartē tiek reģistrēti laimesti un zaudējumi. Spēlētājs uzkrāj punktus, kurus var izmantot ēdināšanas un viesnīcu atlaidēm, taču *Total Rewards* sistēmas patiesais spēks ir visaptverošajos, uz darbību balstītajos personu profilos, kas tiek veidoti katram viesim. *Harrah's* zina, kādas spēles

32 Skatīt *Harrah's* tīmekļvietni: www.harrahscasino.com

jūs spēlējat, kurā diennakts laikā un cik ilgi. Sistēma fiksē, kad jūs ņemat pārtraukumus un kāds ēdiens jums garšo. Kartes ir integrētas visā *Harrah's* kazino tīklā, viesnīcās, restorānos un kūrortos, un uzņēmums pielāgo savu apkalpošanu jūsu vēlmēm. Ja jums ir tendence rezervēt atvaļinājumu aprīlī, jūs saņemsiet e-pasta ziņojumu ar viesnīcu atlaidēm februārī vai martā.

Kopš lojalitātes sistēmas ieviešanas [20. gs.] deviņdesmito gadu vidū, *Harrah's* ir dubultojis savu ieguldījumu viesu spēļu budžetā. Tā nav nejaušība, ka viņu sistēma tiek uzskatīta par izcilu "klientu attiecību" sistēmu, pretstatā atlīdzības kartei. "Šajā biznesā dominējošā gudrība ir, ka īpašuma pievilcība piesaista klientus," saka *Harrah's* izpilddirektors Gerijs Lavmens (*Gary Loveman*). "Mūsu pieeja ir atšķirīga. Mēs stimulējam pieprasījumu, balstoties uz zināšanām par saviem klientiem."

Harrah's tik labi pazīst savus klientus, ka spēj pat reaģēt uz azartspēļu izraisītajiem emocionālajiem kāpumiem un kritumiem. Spēles laikā uzņēmums pārrauga katra kartes īpašnieka darbības reāllaika datus – ienākošie dolāri, izejošie dolāri, pie konkrēta automāta pavadītais laiks – un izmanto tos, lai noteiktu indivīdu finansiālos "sāpju punktus", t. i., cik daudz naudas viņi ir gatavi tērēt pirms došanās prom. Kazino izmanto šos "sāpju punktus", lai veiktu stratēģisku iejaukšanos reāllaika spēlē. Kad spēlētājs tuvojas brīdim, lai pamestu kazino, attiecīgā stāva personāls saņem rīkojumu no dispečera: sasveicināties ar spēlētāju un piedāvāt viņam bezmaksas maltīti, dzērienu vai papildināt lojalitātes karti ar dažiem dolāriem. Notušējot nepatīkamo zaudējuma pieredzi ar pārsteiguma dāvanu, *Harrah's* vājina spēlētāju "sāpju punktu" radītās emocijas, un viņi paliek un turpina spēlēt. Apvienojot spēlētāju veiktās darbības (naudas ieskaitīšana) ar izvēlēto nākamo darbību (sevis identificēšana), lojalitātes kartes padziļina attiecības, neprasot lietotājiem būtiski mainīt savu uzvedību. Patiesībā lielākā daļa spēlētāju dod priekšroku lojalitātes kartēm, jo saņem privilēģijas. Tās atvieglo spēli un piedāvā balvas, savukārt kazino iegūst unikālus, izsekojamus datus par katru spēlētāju.

Lai gan *Harrah's* mērķis veicināt azartspēļu un kazino lojalitāti var būt satraucošs, tā lojalitātes programma ir elegants piemērs atsaucīgai, ļoti samērīgai dalībnieku attiecību sistēmai. Šādām sistēmām nav jābūt vērstām uz apmeklētāja maka iztukšošanu vai katras kustības izsekošanu. Personalizēšana nav tikai iedvesmošana atkārtotiem apmeklējumiem vai pirkumiem; to var īstenot arī, lai veicinātu ciešāku saistību ar apmeklētāju veidos, kas atbalsta viņa intelektuālo un radošo attīstību.

Kā varētu izskatīties *Harrah's* sistēma kultūras institūcijā?³³ Iedomājieties, ka, ieejot muzejā, jūs aktivizējat dalībnieka karti un iegūstat piekļuvi pielāgotam ieteikumu kopumam, kas balstīts uz jūsu pagātnes darbībām muzejā uz vietas un tiešsaistē, tā brīža interesēm un muzeja piedāvājumiem. Individuālajam apmeklētājam sistēma varētu darboties kā *Nike Plus* gadījumā (skatīt 43. lpp.), savienojot fizisko pieredzi ar tiešsaisti, kurā var izsekot personīgā snieguma un izglītojošo mērķu progresam. Izglītojošo programmu grupās personalizācijas sistēma varētu izsekot studentu attīstībai un prasmju apguves evolūcijai. Ģimenēm tā varētu nodrošināt arvien bagātīgāku personisko saturu un kopīga pieredzes albuma veidošanas iespēju.

Tik sarežģītas sistēmas kā *Harrah's* izstrāde var šķist dārgs un biedējošs uzdevums. Tā tas ir. Bet var sākt ar mazumiņu. Ir jākonstatē viens “sāpju punkts” – pieredze, kuras dēļ apmeklētājs bieži pārtrauc muzeja apmeklējumu, un jāmēģina atrast veidus, kā mazināt šo problēmu. Ja iemesls, kāpēc ģimene vairs nenāk uz muzeju, ir tas, ka viņu bērni ir pārsnieguši desmit gadu vecumu, izstrādāji un pārdodiet programmas, kas iesaista tieši desmit un vienpadsmit gadus vecus bērnus! Ja jūsu izaicinājums ir apmeklētāji, kuri ierodas muzejā tikai uz vienu pasākumu, mēģiniet pasākuma laikā sniegt skaidru informāciju, kā attiecīgā programma saistās ar citiem muzeja piedāvājumiem! Kad būs novērsts viens “sāpju punkts”, jūs sāksiet pamanīt citus – un galu galā būs izveidota sistēma, kas atbalsta visaptverošu attiecību veidošanu, neveicot lielus lejupējus (*top-down*) ieguldījumus. Ja institūcija īsteno stratēģiju, kas atbalsta apmeklētāju izaugsmi un mainīgās vajadzības, tā var augt kopā ar apmeklētājiem, nevis ļaut apmeklētājiem pāraugt tās.

* * *

Ja jūsu līdzdalīgie mērķi ietver sociālo iesaistīšanos, personalizācija ir tikai sākums. Pārāk personalizēti un reaģējoši rīki var izraisīt izolāciju – man ir sava pielāgotā pieredze, tev – sava. Šīs nodaļas sākumā es atzīmēju, ka veiksmīgas sociālās pieredzes pamatā ir trīs lietas: uz auditoriju orientēta pieeja, indivīdi ar unikāliem personas profiliem un rīki indivīdu apvienošanai.

33 Plašāku un bagātīgāku atbildi uz šo jautājumu skatīt 1. nodaļā: Falk, John and Sheppard, Beverly. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and other Cultural Institutions*. Walnut Creek: AltaMira Press, 2006.

Šajā nodaļā galvenā uzmanība tika pievērsta pirmajiem diviem aspektiem. 3. nodaļā sīkāk aplūkosim rīkus, kas saista indivīdus savā starpā līdzdalības platformā, un to, kā šie rīki veicina dialogu starp personām un kopienas iesaisti.

3. nodaļa

No es uz mēs

Tīmeklim 2.0 (*Web 2.0*) ir daudz tehnisko definīciju, taču 2006. gadā izdevējs Tims O’Railijs (*Tim O’Reilly*) tās apkopoja vienā frāzē: “Jo vairāk cilvēku šo lietotni izmanto, jo labāka tā kļūst”. Viņš paskaidroja:

“Interneta meklētājs *Google* kļūst gudrāks ikreiz, kad kāds izveido saiti tīmeklī. *Google* kļūst gudrāks ikreiz, kad kāds veic meklēšanu. Tas kļūst gudrāks ikreiz, kad kāds noklikšķina uz reklāmas. Tas nekavējoties apstrādā šo informāciju, lai uzlabotu datu iegūšanas iespējas visiem lietotājiem.”³⁴

Tas attiecas ne tikai uz *Google*. Jo vairāk videoklipu vērtējat pakalpojumā *Netflix*, jo precīzāk tas veidos filmu ieteikumus – ne tikai jums, bet visiem lietotājiem. Jo vairāk grāmatu ir jūsu *LibraryThing* bibliotēkā, jo citiem būs vieglāk atrast viņus interesējošo literatūru. Šādas sistēmas nodrošina ne tikai personalizētu pieredzi; tās ir noderīgas arī kopienai.

Vai var uzskatīt, ka kultūras institūcija kļūst pilnvērtīgāka, ja to izmanto liels skaits cilvēku? Daudzi – gan profesionāļi, gan apmeklētāji – uzskata, ka jo lielāks interesentu skaits, jo muzeju piedāvājums kļūst nekvalitatīvāks. Liels cilvēku skaits veido pūli, kas nostājas starp individu un viņa estētisko pieredzi. Cilvēku pūlis rada lielāku troksni, vairāk pirkstu nospiedumu un nekārtības. Lai gan muzeji lielu apmeklējumu skaitu vērtē kā institūcijas

34 O’Railija (*Tim O’Reilly*) uzruna, 2006. gadā atklājot Bērklijas Informācijas skolu.

veselības pazīmi, privātās sarunās draugiem tiek ieteikts, lai iegūtu labāku pieredzi, apmeklēt muzeju laikā, kad cilvēku ir mazāk, t. s. “klusajās stundās”.

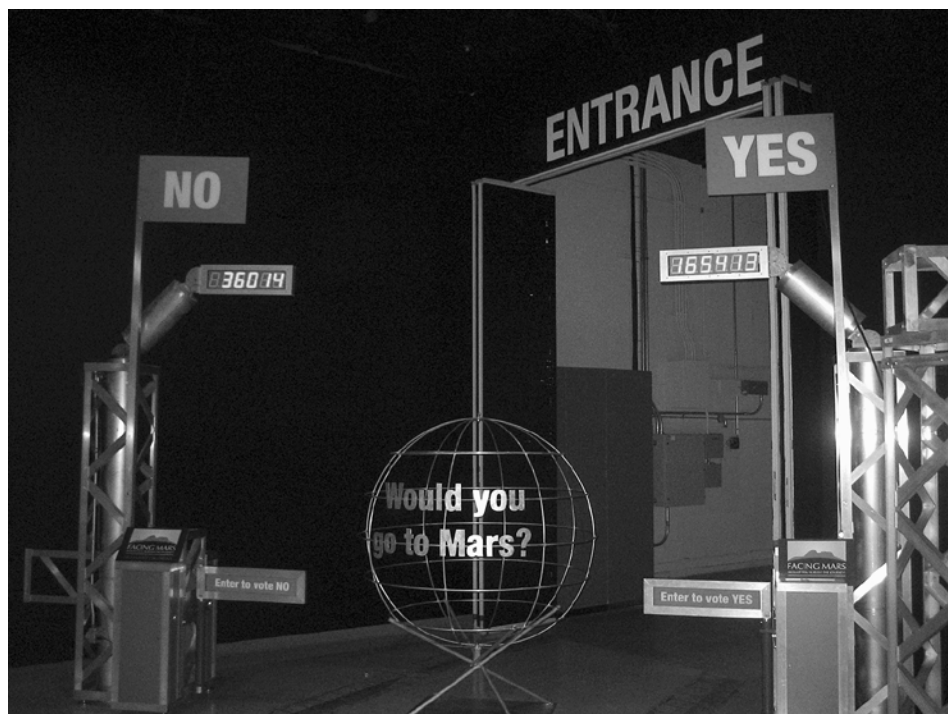
Tomēr, vai būtu iespējams izveidot institūciju, kurā tieši apmeklētāji viens otram pilnveidotu pieredzi? Iepriekšējā nodaļā tika aplūkoti rīki, kurus vairāk izmantojot, tie kļūst ietekmīgāki; šajā nodaļā iepazīsim paņēmienus, kas uzlabo apmeklētāju pieredzi, savstarpēji mijiedarbojoties. Šis ir “no es uz mēs” dizains, kas ļauj kultūras institūcijām pāriet no personiskās uz sociālo iesaisti.

Pieredze, kas bagātinās proporcionāli iesaistīto skaita pieaugumam, uzrunā ne tikai pūli. Lai gan daudzi cilvēki kā motīvu muzeju apmeklēšanai min sociālo iesaisti, ne vienmēr tā ir vēlme visu apmeklējumu pavadīt sarunās vai sadarbībā ar citiem apmeklētājiem. Veiksmīgā “no es uz mēs” pieredzē indivīdu darbības un vēlmes ir sabalansētas, tādējādi radot noderīgu un interesantu kolektīvo rezultātu. Tehnologi to bieži sauc par “kolektīvā intelekta pielietošanu”.

Kā piemēru aplūkosim Ontārio Zinātnes centra ceļojošo izstādi “Ar skatu uz Marsu” (*Facing Mars*). Izstāde sākās un beidzās ar jautājumu: “Vai jūs gribētu doties uz Marsu?”, un apmeklētāji gan ienāca, gan atstāja izstādi cauri turniketiem (ierīcēm cilvēku plūsmas regulēšanai) ar apzīmējumiem “Jā” vai “Nē”. Šī personalizētā pieredze apmeklētājus emocionāli piesaistīja izstādei saskaņā ar viņu personīgo izvēli. Tomēr izstāde ar to neaprobežojās. Virs katra turniketa LED displejs rādīja apmeklētāju skaitu, kuri izvēlējušies “Jā” vai “Nē”. Katrs varēja vērot, kā mainās skaitlis, izejot cauri turniketam. Apmeklētāja izvēle izrietēja no personīgās pieredzes, tanī pašā laikā viņa atbilde deva uzskatāmu ieguldījumu izstādē, kas savukārt ietekmēja citu apmeklētāju pieredzi.

Kamēr izstāde bija apskatāma Ontārio Zinātnes centrā, apmēram divas trešdaļas no apmeklētājiem, ienākot izstādē, uz jautājumu par došanos uz Marsu atbildēja apstiprinoši. Pie izejas šis skaitlis kardināli mainījās, un tikai viena trešdaļa vēlējās apmeklēt “sarkano planētu”. Kolektīvais intelekts apmeklētājiem pavēstīja kaut ko ļoti vienkāršu: daudzi cilvēki domā, ka labprāt dosos uz Marsu, bet, uzzinot, kas šādā ceļojumā būs jāpiedzīvo, viņi savas domas maina. Šāds atzinums ir interesants un pat pārsteidzošs. Un tas ir jo iedarbīgāks, zinot, ka secinājuma pamatā ir fakti, kuru veidošanā piedalījušies paši apmeklētāji. Minētais vēstījums, pat kā

3. NODAĻA



Ieeja izstādē “Ar skatu uz Marsu”, izmantojot turniketu “Jā” vai “Nē”. Tāda pati iekārta tika uzstādīta pie izejas, lai apmeklētāji, dodoties projām, nobalsotu atkārtoti.

Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

izstādes pamatdoma, nebūtu tik pārliecinošs, ja tas tiktu piedāvāts anotācijas tekstā, nevis atspoguļots displejā.

LED displeji ļāva apmeklētājiem apzināties sevi kā daļu no plašāka sociālā tīkla – daži domā līdzīgi, bet citi ne. Apmeklētājiem, kuru viedokli izstāde mainīja, displeji sniedza apliecinājumu kopīgai sociālajai pārmaiņai. Apmeklētājiem, kuru viedoklis nemainījās, displejos redzamais, iespējams, mudināja padomāt, kāpēc viņi domā atšķirīgi. LED displeji veidoja sociālo kontekstu tam, kas, apvienojot tīklā citu apmeklētāju individuālās izvēles, kļuva par pārliecinošu personisko pieredzi.

Tīkla efekts

Izstādes “Ar skatu uz Marsu” turniketi ir “tīkla efekta” piemērs, kurā individuāla rīcība pārvēršas kopienas ieguvumos. Tīkla efekts ir sociālo tīklošanās vietņu pamatā. Lūk, kā tas darbojas!

1. *Indivīdi veic personalizētas darbības.* Viņi veido saturu, veic izvēles, ģenerējot datus, vai sniedz personisku informāciju profilos.
2. *Iekšējais algoritms starp indivīdiem veido savienojumus.* Tas var izpausties kā profilu šķirošana pēc interesēm vai citām pazīmēm, attiecību līmeņu iestatīšana starp dažādām personām vai arī vienkārši satura apkopošana.
3. *Tīmekļvietnes saturs tiek publiskots vai piegādāts indivīdiem.* Piemēram, izstādē “Ar skatu uz Marsu” vai komentāru paneļos vienam un tam pašam saturam var piekļūt ikviens. Tādās sistēmās kā, piemēram, *LibraryThing* vai *Pandora* (skatīt attiecīgi 53. un 77. lpp.), saturs tiek pielāgots indivīdam, lai sniegtu personalizētus ieteikumus vai nodrošinātu satura straumēšanu.

Ņujorkas Zinātņu zāles interaktīvais eksponāts “Tepat līdzās” (*Near*) uzskatāmi demonstrē šādas tīklošanās fizisko izpausmi.³⁵ Eksponāts ir piestiprināts grīdai, un, uzkāpjot uz tā pamatnes, apmeklētājs kļūst par tīkla “mezglu”, kas norāda viņa atrašanās vietu. Apmeklētāja kustība ir individuāla darbība. Ja uz pamatnes uzkāpj citi cilvēki, izgaismotās līnijas

35 Grāmatas sagatavošanas gaitā interaktīvais eksponāts “Tepat līdzās” joprojām darbojās Ņujorkas Zinātņu zālē.



Rūpīgi ieskatoties, var saskatīt līnijas starp apmeklētājiem uz interaktīvā eksponāta “Tepat līdzās” pamatnes. Tās dinamiski maina savu pozīciju, sekojot apmeklētāju kustībai.
© Skota Sniba (*Scott Snibbe*) foto.

norāda uz abstrahētām attiecībām ar citiem “mezgliem” / cilvēkiem uz pamatnes. Gaismas līnijas ir satura radītājas. Interaktīvajā eksponātā tiek izmantots vienkāršs algoritms: tas no katra “mezgla” velk līnijas uz tuvākajiem “mezgliem”. Ja uz paklāja ir divi cilvēki, tad būs divas līnijas – no viena apmeklētāja uz otru un pretēji. Ja cilvēku ir vairāk, arī līniju būs vairāk, un ne visi “mezgli” veidos savstarpējās attiecības tikai ar vienu tuvāko “mezglu”. Cilvēkiem pārvietojoties pa pamatni, līnijas mainīsies, mainoties attālumiem starp cilvēkiem. Jo vairāk cilvēku pārvietosies pa pamatni, jo blīvāk gaismas displejs attēlos dinamiku, kādā “mezgli” saistās sarežģītā sistēmā.

“Tepat līdzās” ne tikai ilustrē tīklošanos, bet arī parāda tīkla efekta spēku interaktīvajos eksponātos, kurus vienlaicīgi var izmantot vairākas personas. Eksponāts ir elastīgs un pielāgojams grupām, kas nāk un iet. Pārvietošanās pa pamatni ir individuāla, tāpēc cilvēkiem nav jāuztraucas par to, ka citu darbība var izjaukt viņu personīgo pieredzi. Eksponāts uzreiz un ļoti uzskatāmi informē par cilvēku vienlaicīgas darbības priekšrocībām, mudinot darboties kopā. “Tepat līdzās” neuzspiež kopdarbību, taču novērtē, ja cilvēki to izvēlas.

Līdzsvarota tīklotā un sociālā pieredze

Nav viegli vairākiem lietotājiem vienlaikus nodrošināt kvalitatīvu pieredzi, it īpaši, ja eksponātam jākalpo vienlīdz labi gan trīsdesmit, gan tikai diviem indivīdiem vai jāatbilst gan iepriekš noteiktām mērķauditorijām, gan nejaušām lietotāju grupām. Vislabākais veids, kā to panākt, ir individuālai darbībai nodrošināt vairākas izvēles, kas ļauj papildināt sociālo pieredzi, tomēr nav izšķirošas, lai ekspozīcija sasniegtu vēlamā mērķi. Eksponātus ar stingri noteiktām funkcijām, kas vienlaicīgi jāizmanto noteiktam dalībnieku skaitam, var aizstāt ar elastīgākiem paņēmieniem, lai apmeklētāji, kuri tieši nedarbojas ar eksponātu, perifēri iesaistītos viena lietotāja interaktīvajās aktivitātēs kā skatītāji, palīgi vai partneri. Piemēram, dažos muzejos ir “viktorīnas” stila eksponāti, kur jāatbild uz jautājumiem lielas projekcijas priekšā. Kamēr viens apmeklētājs tur rokās kontrolpulti, lielāka grupa var stāvēt līdzās un palīdzēt atbildēt uz jautājumiem un līdzdarboties.

Programmās “Tepat līdzās” un “Ar skatu uz Marsu” tīkla metode kvalitatīva koplietojama rezultāta iegūšanai ļauj apvienot individuālās darbības jebkuram apmeklētāju skaitam. Lai apmeklētāji, iesaistoties sociālajā vidē, justos pārliecināti, dizaineriem ir jārespektē indivīda darbības un

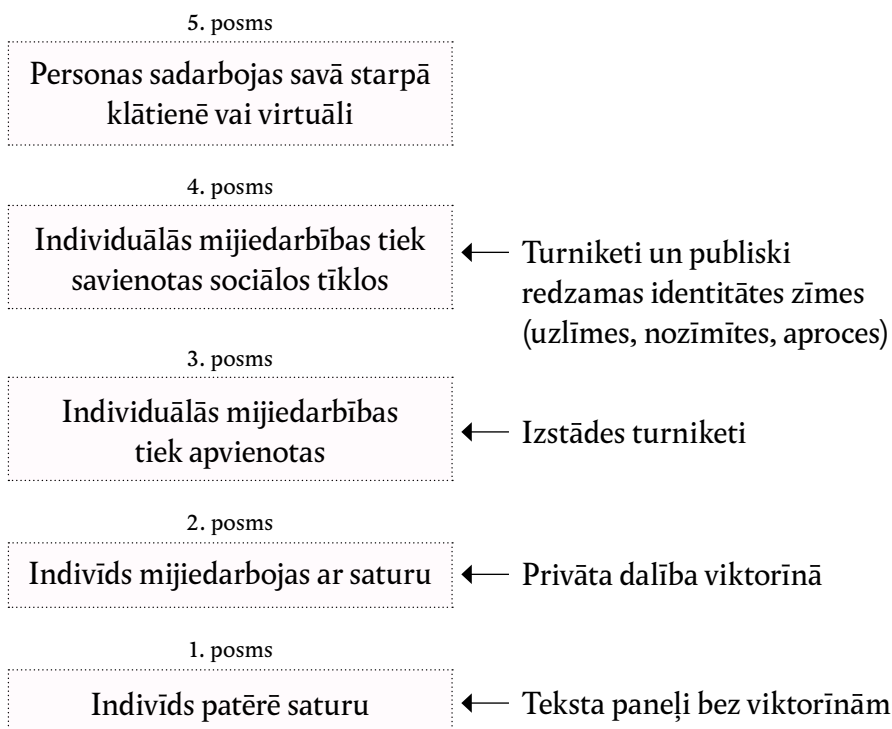
personiskā telpa. Ja “Tepat līdzās” apmeklētājiem, lai izveidotu savienojumus, būtu jāatrodas pārāk tuvu vienam pie otra, iespējams, spēlēšanos uz interaktīvā eksponāta pamatnes būtu izvēlējušies daudz mazāk cilvēku.

Šis princips muzejos darbojas arī dažās veiksmīgākajās daudzskārienu (*multi-touch*) galda instalācijās. Labi izstrādāti daudzskārienu galdi veicina gan individuālu izziņu, gan savstarpēju saspēli. Cilvēki jūtas ērti, pulcējoties ap šiem galdiem un mijiedarbojoties, jo katrs indivīds var kontrolēt savu galda zonu. Nevienš nevar pārņemt “jūsu vietu”, taču bieži vien, lai sasniegtu labvēlīgus grupas rezultātus, ir iespējas sadarboties. Visi pie šī eksponāta ir līdzvērtīgi, un no savas vietas ir viegli vērot, kas notiek citā darbības sektorā, vai aprunāties ar kādu no apmeklētājiem. Esot drošā telpā, apmeklētāji sadarbojas labprātāk.

Atcerēsimies sociālās līdzdalības posmus, kas aprakstīti 41. lappusē. Lielākoties labprātīgā apmeklētāju sociālā iesaistīšanās sākas ar trešā vai ceturta posma pieredzi. “Ar skatu uz Marsu” turniketi piedāvāja trešajam posmam atbilstošu aptaujas pieredzi, kurā individuālo lietotāju darbības tika apvienotas tīklā un rezultāti atspoguļoti apkopotā veidā. Arī kultūras institūciju lietotāju radītā satura pieredze atbilst trešajam posmam: vieni apmeklētāji var radīt saturu (rakstīt etiķetes, veidot video no kadru kombinācijām utt.), un citi apmeklētāji var to aplūkot. Trešā posma pieredze veicina sociālo apziņu, bet ne vienmēr nodrošina apmeklētāju sociālo iesaistīšanos. Konkrētai personai, kas komentāru panelī uzrakstījusi provokatīvu paziņojumu, atbildēt nav iespējams – var atbildēt tikai abstraktam cilvēku kopumam. Citi var aplūkot manas darbības rezultātu, taču mani uzrunāt viņi nevar.

Atšķirība starp trešo un ceturto posmu ir apjomā, kādā institūcija pozicionē sevi kā platformu, kas nodrošina lietotāju tiešu sociālo iesaisti. Piemēram, iedomājieties, ka “Ar skatu uz Marsu” ieejas turniketi ir aprīkoti ar sistēmu, kura piedāvā katram apmeklētājam uzlīmi ar viņa izvēli “Jā” vai “Nē”.³⁶ Tagad apmeklētāji ar uzlīmēm redz ne tikai līdzšinējo atbilžu apkopojumu, bet arī var reāllaikā uzrunāt citus izstādes apmeklētājus un teikt: “Ei, es arī izvēlējos “Jā”!” vai “Klau, es izvēlējos “Jā”, bet jūs izvēlējāties “Nē”. Ar ko mēs atšķiramies?” Šādu pieredzi nevar piedzīvot, pamatojoties

36 Tā faktiski ir tāda pati kā 66. lpp. aplūkotās Lenčburgas izstāžu nama *Stapferhaus* izstādes “Ticības jautājums” shēma, tikai ar ne tik konfrontējošu jautājumu un vienkāršāku saskarni.



Izstāde “Ar skatu uz Marsu” varētu ietvert visus četrus “no es uz mēs” dizaina posmus.

tikai uz LED displeju rādījumiem (trešais posms). Šāda pieredze nebūs iespējama arī, veicot atlasī tikai savām vajadzībām (otrais posms).

Ceturtais posms pieredze ir visnoderīgākā, ja kultūras institūcija vēlas veicināt tiešu starppersonu iesaisti vai ja apmeklētājiem būtu noderīgi vairāk uzzināt par citu platformas lietotāju unikālo pieredzi vai profilu. Apmeklētājiem, iespējams, nav nepieciešama ceturtais posms pieredze, lai lasītu citu indivīdu atmiņas par vēsturisko notikumu vai noskaidrotu viņu vietu aptaujā salīdzinājumā ar citiem. Taču situācijās, kurās tiek pausts viedoklis par saturu vai sniegti ieteikumi, cilvēki labprāt gribētu zināt šīs informācijas autorus.

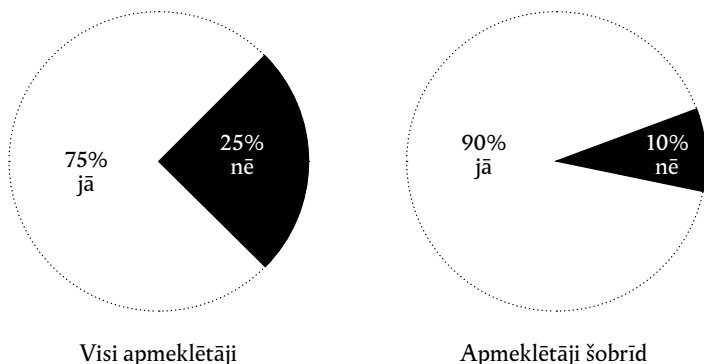
GADĪJUMA ANALĪZE:**Tīklotā programma Annas Frankas muzejā.**

Viens no veiksmīgākajiem piemēriem, kas ieskicē neskaidro robežu starp trešā un ceturtnā posma pieredzi, ir izglītojošā programma “Izvēles brīvība” (*Free2Choose*) Annas Frankas muzejā Amsterdamā.³⁷ “Izvēles brīvība” ir ļoti vienkāršs interaktīvs pasākums, kurā apmeklētāji balso, paužot savu nostāju izvēles brīvības jautājumos. Aktivitāte notiek telpā, kurā var izvietoties apmēram 30 cilvēki. Uz garā, puslokā izliektā sola ar spilveniem ik pēc pārdesmit centimetriem ir neliela, aptuveni gaismas slēdža izmēra balsošanas kastīte ar divām pogām, vienu – sarkanu, otru – zaļu.

Solam pretī novietots liels projekcijas ekrāns, uz kura cikliski tiek atkārtots videoklips. Vispirms vienu minūti garā videoierakstā tiek raksturota problēma (piemēram, vai meitenēm jāļauj skolā valkāt tradicionālās galvassegas). Tad parādās paziņojums: “Skolēniem jāļauj nēsāt reliģiskus simbolus.” Sākas laika atskaite, un dalībniekam ir jāpauž savs viedoklis, nospiežot zaļo (Jā) vai sarkano (Nē) balsošanas pogu. Atpakaļskaitīšanas beigās parādās rezultāti – gan “Klātesošo apmeklētāju balsojums”, gan “Visu apmeklētāju kopējais balsojums” (t.i., visu, kas līdz šim piedalījušies balsošanā).

Klātesošo dalībnieku balsojuma un visu līdz šim balsojušo rezultātu salīdzinājums pārvērš programmu “Izvēles brīvība” par spēcīgu sociālo pieredzi. Piedaloties aptaujā vai ieejot izstādē “Ar skatu uz Marsu” individuāli, nav šaubu par iznākumu – es nobalsoju par došanos uz Marsu, un tad ieraudzīju, ka 65% no visiem izstādi redzējušajiem apmeklētājiem ir domājuši tāpat. Programmā “Izvēles brīvība” es nobalsoju par lakatiem un redzēju, ka 65% no visiem apmeklētājiem ir domājuši tāpat, bet ievēroju arī, ka no klātesošajiem dalībniekiem tikai 40% cilvēku domā tāpat kā es. “Klātesošo apmeklētāju” rezultātu ievērojamā atšķirība no “visu apmeklētāju” rezultātiem bija pārsteigums. Es biju grupā, kura 100% nobalsoja par to, ka protestantiem vajadzētu būt iespējai solot parādē Ziemeļīrijas katoļu apdzīvotajos rajonos, un mēs izbrīnīti un vienprātīgi saskatījāmies, redzot, ka tikai 60% no “visiem apmeklētājiem” domājuši tāpat. Grupas atšķiras, tāpēc arī to rezultāti ir atšķirīgi.

37 Programma “Izvēles brīvība” ir atvērta no grāmatas sagatavošanas brīža bez konkrēta beigu datuma.



Programmas “Izvēles brīvība” rezultātu ekrāns.
Jo lielāka atšķirība starp diviem grafikiem, jo dzīvāka reakcija telpā.

Programma “Izvēles brīvība” ir iedarbīga, jo tā rada sociālo spriedzi. Pēc balsojuma esot mazākuma grupā, es jutos mazākumā ne tikai konceptuāli, bet arī fiziski – starp reāliem cilvēkiem reāllaikā. Tā kā telpa bija pilna ar cilvēkiem, es atklāju, ka pūlī meklēju līdzīgi domājošos, bet anonīmo pogu spiedēju vidū nevarēju viņus atpazīt.

Minētais parāda, ka “Izvēles brīvības” sociālā dimensija (un kopumā trešā posma pieredze) ir nepilnīga. Programmā “Izvēles brīvība” nav neviena komponenta, kas atklātu telpā esošo personu izvēli, un nav mehānisma, kas rosinātu sarunas starp dažādām grupām. Kad es tur piedalījos, telpā skanēja čalas, taču tā bija tikai pazīstamu cilvēku sačukstēšanās. Vienubrīd es stāvēju blakus britu grupai, kas balsoja, ka karogu dedzināšana ir nelikumīga. Es balsoju pretēji. Mēs stāvējām pietiekami tuvu – dažu sprīžu attālumā viens no otra, lai redzētu, kuru pogu spiežam, taču man bija neērti lūgt viņiem pamatot savu lēmumu vai apspriest mūsu atšķirīgo izvēli.

Kā “Izvēles brīvība” varētu mudināt apmeklētājus uz tiešu sarunu par aplūkojamajām problēmām? Piedāvāju dažus dizaina ieteikumus, kas varētu veicināt iesaistīšanos ceturtajā vai piektajā posmā:

- Balsošana varētu būt publiskāka. Parādot rezultātus, prožektori varētu no augšas izgaismot telpas zonas dažādās krāsās atbilstoši balsojumam.
- Apmeklētājus varētu aicināt balsot, pārejot uz vienu vai otru telpas pusi, nevis spiežot pogu.
- Pēc rezultātu parādīšanas uz ekrāna varētu aicināt apmeklētājus atrast telpā kādu, kurš balsojis citādi, vai vienkārši pajautāt kaimiņam, ko viņš domā par šo jautājumu vai rezultātiem.
- Apmeklētājus varētu aicināt koplietot balsošanas iekārtu un pēc īsas diskusijas nonākt pie vienprātīga balsojuma. Manā gadījumā šo iekārtu bija par maz, un cilvēki kautrīgi vēroja, kā citi tās izmanto.

Ne katrs vēlētos pāriet uz nākamo līmeni un sarunāties ar svešinieku, taču, vērojot apmeklētāju sarunas ar līdznācējiem, bija redzams, ka daži bija ļoti iedziļinājušies un vēlējās pārrunāt rezultātus. Tādā starptautiskā pilsētā, kāda ir Amsterdamā, muzejā, kurš veltīts vienas meitenes traģiskajam stāstam, kas aizkustinājis visu pasauli, ir lieliska iespēja pāriet uz nākamo līmeni un veicināt starpkultūru diskusiju. Šajā gadījumā bija interesanti salīdzināt dažādu grupu balsojuma rezultātus. Taču es nesapratu, kāpēc šīs grupas bija tik atšķirīgas, un neguvu dziļāku izpratni par to, ko dažādi cilvēki domā par sarežģītajiem cilvēktiesību jautājumiem. Es gribēju kaut ko vairāk par jautru, interaktīvu aktivitāti – es vēlējos dalīties savos pārdzīvojumos ar citiem cilvēkiem, kas atradās telpā. Tas būtu radījis neparastu un unikālu pieredzi, tik atbilstošu Annas Frankas mājas misijai.

“Izvēles brīvība” ir lielisks piemērs, kas parāda trešā posma pieredzes robežas. Pat ja jūs esat šaurā telpā ar cilvēkiem, kuri izsaka viedokli par svarīgiem jautājumiem, jūs nevēršaties pie kaimiņa un nesākat runāt. Aizspriedumi ir pārāk lieli, un nav pietiekama stimula, kas palīdzētu pārvarēt sociālos šķēršļus. Jūs balsojat un redzat rezultātus (trešais posms), bet balsošanas mehānisms nav sociāls rīks, kas darbojas kā starpnieks un motivē mijiedarbībai (ceturtais posms). Un tāpēc, pat ja jūs esat vienā telpā un cenšaties risināt nopietnus jautājumus, jūs nekad neuzsāksiet grupas diskusiju (piektais posms).

Sava ceļa meklējumi

Ne katrs muzeja objekts kļūst vērtīgāks, to plašāk iesaistot sociālajā tīklā. Izpētes centra *Exploratorium* interaktīvais eksponāts “Rotējošā tāfele” (*Spinning Blackboard*) ir labs piemērs, kā atteikšanās no sociālā tīkla iestatījumiem nodrošina vairāklietotāju augstas kvalitātes pieredzi. “Rotējošā tāfele” aicina apmeklētājus veidot rakstu zīmes rotējošā smilšu diskā. Interaktīvā eksponāta sākotnējā versijā apmeklētāji darbojās pie viena diska. Viņi viegli un nejauši varēja sajaukt viens otra veidojumus, izraisot gan apjukumu, gan neapmierinātību. Kopīgā platforma traucēja, nevis uzlaboja individuālo pieredzi.

Interaktīvais eksponāts tika pārveidots, novietojot līdzās vairākus rotējošos diskus un ļaujot apmeklētājiem individuāli veidot savus smilšu rakstus, vienlaikus saglabājot nepieciešamo attālumu un iespēju sarunāties ar citiem dalībniekiem. Tas vēlreiz apstiprināja “es” pieredzes prioritāti, vienlaikus padarot iespējamu sociālo iesaistīšanos. Šīs pārveides rezultātā ievērojami palielinājās zīmējumu skaits, iespējams, tāpēc, ka cilvēki varēja darboties netraucēti un labāk spēja īstenot savas izziņas intereses.³⁸

Šajā gadījumā *Exploratorium* darbinieku mērķis bija nodrošināt apmeklētājiem iespēju ērtāk veidot smilšu rakstus. Taču viņi varēja izmantot arī citu pieeju, kā prioritāti izvirzot sociālo sadarbību un konkurenci, kas rodas, daudzām rokām darbojoties smiltīs. Aplūkosim vairāklietotāju tiešsaistes spēli “Burti” (*Just Letters*). “Burti” ir magnētu, ko mēdz piestiprināt ledusskapim, tiešsaistes versija, kurā ar kursoru pārvieto burtus, veidojot vārdus. Spēles rezultātu nenosaka “iesisti vārti” vai gūti punkti, taču vairāklietotāju vide cilvēkiem sniedz dažādas iespējas sadarbīties vai sacensties. Gadās, ka vienlaikus ir pieslēgušies pat divdesmit cilvēku. Grupa var nolemt savākt kopā visus zilos burtus. Tad kāds cits var sākt burtus “zagt”, lai atkal un atkal censtos uzrakstīt savu vārdu. Tā kā dalībnieki nevar tērzt savā starpā, tiem, kuri vēlas sadarbīties, ir jāatrod radoši veidi, kā nojaust otra mērķus un palīdzēt.

Traucēklis, kas sākotnēji negatīvi ietekmēja “Rotējošās tāfeles” versiju, padara spēli “Burti” neparedzamu, dzīvīgu un jautru. Es nesaku, ka viena

38 Allen, Sue and Gutwill, Josh. *Designing Science Museum Exhibits with Multiple Interactive Features: Five Common Pitfalls*. Curator, issue 47, No. 2, 2004.

3. NODAĻA



Sākotnējā “Rotējošās tāfeles” versija (augšā) nebija veiksmīga, jo pārāk daudz roku traucēja darbošanos. Turpretim spēle “Burti” (apakšā) apzināti mudina cilvēkus traucēt citu aktivitātes.

© Izpētes centra *Exploratorium* foto.

no šīm aktivitātēm ir labāka par otru, bet gan to, ka sociālā “rīvēšanās” var radīt arī pozitīvu lietotāju pieredzi. Tas atkarīgs no vērtībām un uzvedības, ko vēlaties veicināt.

Starpniecības tehnoloģiju dizainēšana sociālajai pieredzei

Tiešsaistes spēlē “Burti” ir kas tāds, kā nav interaktīvajā objektā “Rotējošā tāfele” – tā ir barjera, ko nosaka šīs spēles atrašanās interneta vidē. Cilvēki spēlē, izmantojot personālos datorus, tāpēc, traucējot citu spēli un sadarbojoties ar svešiniekiem, viņi jūtas ērtāk nekā klātienē. Tādējādi tehnoloģija, kas varētu tikt uzskatīta par sociālu šķērsli, patiesībā atvieglo sociālo iesaistišanos.

Zināms, ka tehnoloģiskās barjeras var atvieglot socializēšanos ar svešinieku, bet tam var būt gan labas, gan ļaunas sekas. Tā pati komfortablā sajūta, kas ļauj cilvēkam atklāt savu dvēseli (vai melot) tīmeklī, mudina bērnu mēdīties aiz automašīnas loga. Sazinoties ar svešinieku, kas ir nošķirts ar kādu barjeru, cilvēks daudz brīvāk izpaužas veidos, kas, sazinoties personiski, varētu likties nepiedienīgi vai uzbāzīgi. Tas nozīmē, ka, izveidojot atbilstošu šķērsli, apmeklētājus var aicināt neparasti un lietderīgi sadarboties.

Spēlē “Burti” kā šķēršļi darbojas divi tehnoloģiju slāņi: burti un spēlētāju datori. Bez šīm barjerām cilvēki, iespējams, kautrētos sadarboties. Ja līdzīga aktivitāte tiktu piedāvāta muzejā – piemēram, milzīga magnētiskā dzejas siena – cilvēki, radot savus dzejoļus, visticamāk, pie sienas darbotos atsevišķi vai pašu izvēlētās grupās. Šaubos, ka reāllaikā apmeklētāji bieži būtu gatavi sadarboties ar citiem sienas lietotājiem, pat lai laipni apvaicātos, vai nevarētu aizņemties kādu vārdu. Mijiedarbībā ar svešiniekiem klātienē sociālie šķēršļi ir pārāk augsti.

Bet iztēlojieties “Burtu” versiju ar ārēji nemanāmu barjeru! Iedomājieties divas vienu pret otru ar mugurām novietotas magnētiskās dzejas sienas, starp kuru vārdiem abās pusēs izveidoti neredzami savienojumi! Sienas izskatās nesavienotas, bet, tiklīdz tiek pārvietots vārds vienā pusē, tas maina vietu arī otrajā pusē. Spēlētājs sāk lūkoties un prātot, ko, pie joda, dara šis cilvēks. Spēlētāji var sākt koordinēt spēli vai sacensties. Fiziskā barjera var radīt sociālu vidi spēlei, tiltu sadarbībai starp svešiniekiem.

GADĪJUMA ANALĪZE:**Kā interneta roku cīņas veicina sociālo iesaistīšanos.**

Interneta roku cīņas ir aizraujošs piemērs tam, kā sadarbība, kas notiek ar tehnoloģiju starpniecību, var tikt pārvērsta par tiešu aktivitāti starp personām muzejos. Šis eksponāts 2004. gadā tika instalēts sešos Amerikas zinātnes centros. Tas ļauj virtuāli sacensties ar cilvēkiem visā valstī. Lai to izmantotu, ir jāsatver metāla roka (tā ir konkurenta rokas simulācija), kura savieno dalībnieku ar citu spēlētāju identiskā iekārtā. Šis spēlētājs var atrasties vai nu dažu soļu attālumā tajā pašā zinātnes centrā, vai simtiem jūdžu attālumā. Pēc signāla "Aiziet!" dalībnieki sāk cīkstēšanos. Metāla roka pretdarbojas ar spēku, ar kādu attālumā esošais partneris iedarbojas uz savu metāla roku. Galu galā viens konkurents uzveic otru, un spēle ir beigusies.

Interneta roku cīņas pārsteidz ar to, cik ērti svešinieki jūtas, socializējoties šajā spēlē. Spēles laikā cīkstoņi var sazināties viens ar otru, izmantojot tīmekļkameras pieslēgumu. Atsevišķi zinātnes centri sākumā atvienoja tīmekļkameras audio funkciju, jo daži bērni caur kamerām skaļi apsaukājas.³⁹

2007. gadā Ņujorkas Zinātņu zālē vēroju, kā desmitiem bērnu izmantoja šo iekārtu, socializējoties gan uz vietas, gan attālināti. Dažos gadījumos vairāki bērni drūzmējās pie vienas iekārtas un mēģināja apsēsties uz metāla rokas, lai palielinātu spiedienu uz tās. Viņi spieda roku no visa spēka, pagriezās, lai paskatītos un pasmietos par pretiniekiem pie otras laušanās iekārtas, tad atgriezās atpakaļ un turpināja cīkstēšanos. Citreiz svešinieki – pieaugušie un bērni – kamerās mēdījās vai šķobīja seju smieklīgās grimāsēs, lai novērstu pretinieka uzmanību no veicamā uzdevuma.

Padomājiet, cik tas ir neparasti! Svešinieki – pieaugušie un bērni – iesaistās muļķīgā un konkurējošā aktivitātē, izmantojot metāla rokas iekārtu. Vai jūs kādreiz izaicinātu nepazīstamu bērnu (vai pieaugušo) uz roku laušanās sacensību muzejā? Vai jūs vispār kādreiz bez īpaša iemesla izaicinātu svešinieku uz laušanos? Interneta roku cīņas ļauj cilvēkiem izbaudīt starppersonu pieredzi, kas citādi nebūtu iespējama.

Zinātnes centrs *Experimentarium* Dānijā gāja tālāk, izmantojot *EgoTrap* – spēli, kurā apmeklētāji iesaistās uz vietas, lietojot savus mobilos tālrunus. Pēc trīs individuālo uzdevumu izpildes katrs spēlētājs, izmantojot mobilā

39 No institucionālā viedokļa starpniecības tehnoloģijas liek cilvēkiem pārvarēt ļoti daudz sociālo barjeru.



Kāds apmeklētājs Ņujorkas Zinātņu zālē nenolaiž skatu no sava attālinātā pretinieka, timekļkamerā vērojot, kā viņš spiež uz metāla rokas.
Raiena Soma (*Ryan Somme*) foto.

tālruņa numuru, tiek savienots ar citu spēlētāju, kurš vienlaicīgi piedalās spēlē. Spēlētāji tiek aicināti sazināties, un viņi tiekas klātienē, lai kopā izspēlētu turpinājumu, pārvietojoties pa zinātnes centru.

Tas nav tik riskanti, kā varētu izklausīties. Pārsvārā *EgoTrap* spēlē piedalās apmeklētāju grupas (skolēni un ģimenes), tāpēc spēlētāju pārus, visticamāk, veido klasesbiedri vai ģimenes locekļi. Taču šī spēle raisa interesantu jautājumu: ja jūs vēlētos uzaicināt sazināties pavisam svešu cilvēku, vai jūs to spētu? Par to runāsim nākamā gadījuma analīzē.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Mācīšanās kopā ar svešiniekiem “Cilvēku bibliotēkā”.

“Cilvēku bibliotēka” (*Human Library*) ir pasākums, kas liek svešiniekiem atklāti un tieši sarunāties par aizspriedumiem.⁴⁰ Organizatori “Cilvēku bibliotēku” raksturo kā “instrumentu, ar kura palīdzību sekmēt mierīgu līdzāspastāvēšanu un tuvināt cilvēkus, savstarpēji un iejūtīgi respektējot katra individualitāti”. Apmeklētājs piesakās pie “bibliotekāra”, izskata stereotipu katalogu, izvēlas sev interesējošo un iesaistās 45 minūšu sarunā ar reālu personu, kas iemieso šo stereotipu. “Bibliotēkas” organizatori saka:

““Cilvēku bibliotēka” darbojas gluži kā parasta bibliotēka – lasītāji nāk un aizņemas “grāmatu” uz noteiktu laiku. Ir tikai viena atšķirība – grāmatas “Cilvēku bibliotēkā” ir cilvēki, un “grāmatas” un “lasītāji” iesaistās personiskā dialogā. “Cilvēku bibliotēkas” “grāmatas” ir cilvēki, kas pārstāv grupas, kuras bieži saskaras ar aizspriedumiem un stereotipiem. Viņi nereti ir diskriminācijas vai sociālās atstumtības upuri. Bibliotēkas “lasītājs” var būt ikviens, kurš ir gatavs runāt par saviem aizspriedumiem un stereotipiem un vēlas veltīt tam stundu laiku. “Cilvēku bibliotēkā” “grāmatas” ne tikai runā, bet arī spēj atbildēt uz “lasītāju” jautājumiem, un “grāmatas” var uzdot jautājumus un mācīties pašas.”

40 Līdz 2010. gadam šo projektu sauca “Dzīvā bibliotēka” (*Living Library*). Juridiska konflikta dēļ tā tika pārdēvēta par “Cilvēku bibliotēku”. Skaidrības labad ir mainītas visas atsauces uz *Human Library*, taču dažās lejupeilādēs var būt lietots arī vecais termins.

“Cilvēku bibliotēkai” ir nepieciešami trīs dažādu grupu cilvēki:

- 1) “grāmatas”, kas atklāti un autentiski pārstāv noteiktas stereotipiem pakļautas personu grupas (piemēram, kvadriplēģijas⁴¹ slimnieki, afroamerikāņu musulmaņi, policisti, goti, lesbietes);
- 2) “lasītāji”, kuri “pārlasa” grāmatas 45 minūšu līdz 2 stundu garās diskusijās;
- 3) “bibliotekāri”, kas veicina “lasīšanas” procesu.

“Cilvēku bibliotēka” tika iecerēta Dānijā 2000. gadā, lai iesaistītu jauniešus dialogā par vardarbības mazināšanu, mudinot cilvēkus pārvarēt aizspriedumus un bailes, diskutējot drošā, nepiespiestā un labiekārtotā vidē. Tagad “Cilvēku bibliotēkas” tiek veidotas festivālos, bibliotēkās un uzņēmumos dažādās pasaules vietās. Lai gan tās sākās kā vienreizēji pasākumi, “Cilvēku bibliotēkas” arvien vairāk tiek iekļautas lielo bibliotēku un izglītības iestāžu regulārajā programmu piedāvājumā. Dažas institūcijas ir paplašinājušas aplūkojamo jautājumu loku, lai nodrošinātu vienaudžu tīklu plašākiem izglītojošajiem mērķiem. Piemēram, Arkanzasas Universitātes (*University of Arkansas*) 2009. gada rudens “Cilvēku bibliotēkas” katalogā bija iekļautas tādas tēmas kā “Meditācija 101” un “Galda tenisa apguve”, kā arī tradicionālāki “sējumi”, piemēram, “Kristiešu kareive” un “Es esmu ateists”.

“Cilvēku bibliotēku” darbība ir bijusi neticami veiksmīga. Novērtējot “Cilvēku bibliotēku” Stambulā, kurā ir 21 “grāmata”, 481 no 484 “lasītājiem” apgalvoja, ka ieteiktu izmēģināt šādu “lasīšanas” pieredzi arī citiem. Vairāki “lasītāji” novērtēja sarunu autentisko raksturu kā “aizraujošu” un “izglītojošu”. Kāds cits “lasītājs” teica: “Es spēju atrast kopīgu valodu ar pretēja viedokļa pārstāvi.” Cits turku lasītājs komentēja:

“Man nekad nav bijis drauga, kurš būtu gejs. Bija neticami aizraujoši satīkties ar šādu cilvēku aci pret aci, dzirdēt viņa uzskatus un uzzināt viņa dzīvesstāstu. Šķiet, ka viņš īpaši neatšķīrās no manis un, jo vairāk, viņš nebija no citas planētas. Turpmāk es neizvairīšos no komunikācijas ar gejiem, es to veicināšu.”

41 Kvadriplēģija – muguras smadzeņu bojājumu izraisīta paralīze, kas skar visas cilvēka ekstremitātes un ķermeni no kakla uz leju. Skatīt: [Quadruplegia \(Tetraplegia\): Definition, Causes & Types \(clevelandclinic.org\)](http://www.clevelandclinic.org) (Tulkotājas piezīme.)

Metro biļešu kontrolieris Būks (*Book*) no Dānijas “Cilvēku bibliotēkas” dalījās ar šādām pārdomām:

“Bija ļoti interesanti satikties un uzzināt, kā jaunieši mūs (biļešu kontrolierus) uztver, kad veicam savus pienākumus vilcienā.

Visbiežāk uzdotie jautājumi bija: “Vai ir jābūt “slimam”, lai dabūtu šādu darbu?”, “Vai jums nekad nav žēl to cilvēku, kuriem kaut kāda iemesla dēļ nav biļetes, bet ir nepieciešams kaut kur nokļūt?”, “Vai ir ļoti grūti nodarīt to citiem cilvēkiem?”. Vairākos gadījumos tika uzdoti jautājumi saistībā ar konkrētu situāciju, kurā viņi paši bijuši iesaistīti. Es daudz dzirdēju par “lasītāju” personīgi piedzīvoto saskarsmē ar maniem kolēģiem – gan labu, gan sliktu pieredzi. Bet situācijas priekšrocība bija tā, ka es sēdēju kopā ar viņiem un biju gatavs atbildēt uz jautājumiem. Man bieži bija jāpārtrauc saruna, jo tai atvēlētais laiks bija beidzies.

Īpaši atmiņā palikusi saruna ar jaunu pāri, zvērinātiem panku pārstāvjiem ar krāsainiem matiem un melnos ādas tērpos. Mums bija ļoti interesanta diskusija, kurai sāka pievienoties arī citi cilvēki. Beigās bija sapulcējušies ap 20 cilvēku, kas klausījās, kā es gvelžu par savu darbu, reprezentējot sevi kā “slikto puisi, kurš izraksta soda kvītis”.

Salīdzinājumā ar citiem šajā nodaļā aplūkotajiem tīkliem, “Cilvēku bibliotēka” ir atšķirīga. Tā neiesaka lasītājiem grāmatas, kas viņiem varētu būt “vistuvākās” vai saistītas ar viņu dzīves pieredzi. Tā rosina “lasītājus” satikties ar kaut ko svešu un nepieņemamu. “Cilvēku bibliotēkas” tīkla vērtību sistēma ir vērsta uz konfrontāciju ar stereotipiskiem uzskatiem un iziešanu ārpus komforta zonas.

Lai minētā sistēma darbotos sekmīgi, īpaša loma ir “bibliotekāriem”. Viņi darbojas kā savienotāji, nevis satura piegādātāji; bibliotekāri savu laiku pavada, meklējot jaunas un interesantas “grāmatas”, veidojot drošu vietu “grāmatām” un “lasītājiem”, izvērtējot norisi un pilnveidojot uzstādījumus, nevis mācoties pašiem piegādāt “grāmatas” saturu.

“Bibliotekāri” arī uztur bibliotēkas metaforu, kas kalpo kā platforma sociālajai mijiedarbībai. “Cilvēku bibliotēkas” metodoloģija ļoti apzināti atdarina tradicionālo bibliotēku pieredzi. “Cilvēku bibliotēku” telpas bieži tiek iekārtotas līdzīgi bibliotēkām vai tās arvien biežāk savus pasākumus rīko reālajās bibliotēkās. Apmeklētāji aizpilda īpašu bibliotēkas karti, sarunājas ar



“Bibliotekāri” palīdz dedzīgajiem “lasītājiem” atrast interesējošās “grāmatas”
2009. gada “Cilvēku bibliotēkā” Dānijas Karaļa dārzā Kopenhāgenā.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts ar *Human Library* atļauju.



Šī vienkāršā saplākšņa kabīne palīdzēja izstādes “Padomi”
apmeklētājiem sarunāties justies ērti. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

bibliotekāru, pārlūko katalogu un pavada ievērojamu laiku ar katru izvēlēto “grāmatu”. Bibliotekāri ievēro šīs tradīcijas pat tādos notikumos kā festivāli, kuros tas šķiet mazliet absurdi. “Cilvēku bibliotēkas” projekta veidotāji atzina, ka bibliotēkas ir droša vieta jaunu zināšanu apguvei. Viņi izmantoja bibliotēku vērtību, lai lietotājiem piedāvātu riskantu situāciju. Tradicionālās bibliotēkas, kuras lietošanas noteikumi un gaidāmie rezultāti ir labi zināmi, kontekstu papildinot ar diskusiju pieredzi, kaut ko, kas varētu būt saistīts ar provokāciju un bravūru, to pārvērtā par patiesu izglītošanās iespēju.

2009. gadā es strādāju ar maģistrantu komandu, kas līdzīgu programmu izmantoja Vašingtonas Universitātes (*University of Washington*) studentu centra izstādē “Padomi” (*Advice*).⁴² Izstādē studenti izveidoja konsultāciju stendu un, lai to apkalpotu, uzaicināja brīvprātīgos, no kuriem daži pieteicās spontāni. Tāpat kā “Cilvēku bibliotēkā”, arī konsultāciju stendā bija ierasta infrastruktūra (platforma), kas cilvēkiem ļāva ērti sniegt padomus, kā arī saņemt tos no svešiniekiem, tostarp astoņus gadus veciem bērniem, tetovēšanas māksliniekiem un finanšu pārvaldniekiem.

Šīs platformas – bibliotēkas kartes, konsultāciju stends – var šķist samāksloti veidojumi, taču tās ir ļoti svarīgas. Iedomājieties alternatīvu! Iztēlojieties, ka esat novietojusi dažus ērtus dīvānus ar norādi: “Runājiet ar svešiniekiem par saviem aizspriedumiem!” vai “Dodiet viens otram padomus šeit!” Man ir aizdomas, ka pat lielākajās izstādēs vai ērtākā vidē šos uzstādījumus izmantotu tikai retais. Gan stends, gan bibliotēka sniedz atbalstu, pārvēršot kaut ko biedējošu par pievilcīgu un drošu pieredzi.

Aplūkosit britu mākslinieka Džeremija Delleru (*Jeremy Deller*) atvērto dialogu programmu “Ir tas, kas ir: Sarunas par Irāku” (*It Is What It Is: Conversations About Iraq*), kas 2009. gadā apceļoja vairākus ASV muzejus. Programmā piedalījās divi viesi – irākiešu tulks un ASV armijas rezervists –, kuri sēdēja uz dīvāniem sarunu telpā līdzās izteiksmīgam artefaktam – automašīnai, kas tika iznīcināta pašnāvnieka uzbrukumā Bagdādē. Mērķis bija rosināt “neformālu, atklātu diskusiju”, savukārt pamatideja – apmeklētāji varētu doties uz muzeju un sarunāties par Irākas notikumiem ar kādu, kurš pats bijis tur kara laikā.

42 Izvērstāku projekta “Padomi” analīzi skatīt 7. nodaļā.

Es apmeklēju “Ir tas, kas ir” pasākumu Losandželosas Hammera muzejā (*Hammer Museum*)⁴³ divas reizes. Abas reizes centrālais laukums, kurā notika sarunas, bija pilns ar cilvēkiem, kas baudīja mākslu, pavadīja laiku kopā ar draugiem vai strādāja. Es ne reizi neredzēju, ka kāds iesaistītos dialogā ar viesekspertiem. Nelīdzēja pat pāris ērtie dīvāni, provokatīvais priekšmets un uzraksts “Sarunas ar X no plkst. 3 līdz 5”, dalības šķēršļi bija pārāk augsti. Manā skatījumā, lai precīzi un konsekventi veicinātu dialogu, programmai “Ir tas, kas ir” nebija pietiekamu atbalsta mehānismu. Tā neiedrošināja pārkāpt sociālās barjeras, kas liedz cilvēkiem dabiski sarunāties ar svešiniekiem. Tā neļāva nojaust to, kas sagaidāms (tas bija apzināti), un tāpēc cilvēki atturējās iesaistīties. Ja abi iepriekšējie piedāvājumi – “Cilvēku bibliotēka” un “Padomu” kabīne – bija vērsti uz auditoriju un orientējās uz apspriežamajiem jautājumiem, tad man bija sajūta, ka pasākumā “Ir tas, kas ir” man mēģina kaut ko uzspiest. Likās, ja es apsēdīšos uz dīvāna, kāds varētu iztaujāt mani vai mēģināt man uzspiest savu viedokli.

Apzināti sasaistot individu “ieejas punktus” jeb personisko pieredzi ar sociālo pieredzi, “Cilvēku bibliotēka” un “Konsultāciju kabīne” veiksmīgi piesaistīja dažādus lietotājus. Lai gan personiskā un sociālā pieredze ar platformu palīdzību tika strukturēta, bieži tā izvērtās par tādu “stihisku, atvērtu” diskusiju, kādu Džeremijš Dellers vēlējās panākt programmā “Ir tas, kas ir”. Tomēr bez iesaistei dizainētas infrastruktūras iegūtajam rezultātam drīzāk bija gadījuma raksturs. “Ir tas, kas ir” bija sociālā platforma bez atbalsta sistēmas, kurā saikne starp individuālajām darbībām un sociālajās grupās iegūstamo kopīgo rezultātu nebija skaidri definēta. Atvērtajās platformās var rasties interesantas un pat pārsteidzošas sociālās mijiedarbības. Bet tās, visticamāk, parādīsies tikai labi strukturētās situācijās.

Platformas un vērtības

Lai sociālās saziņas platformas būtu veiksmīgas, tām jābūt labi izstrādātām, tomēr tas nenozīmē, ka pilnībā jāpārveido institūcija, katra apmeklētāja

43 Hammera muzejs – mākslas muzejs, nosaukts tā dibinātāja, bijušā *Occidental Petroleum Corporation* priekšsēdētāja Dr. Armanda Hammera (*Armand Hammer*) vārdā. Kopš 1992. gada darbojas kā Kalifornijas universitātes struktūrvienība. (Tulkotājas piezīme.)

pieredzi iekļaujot strukturētajā sistēmā. Jūsu mērķis droši vien nav dizainēt visu muzeju kā “Cilvēku bibliotēku” vai “Konsultāciju kabīni”. Jūsu mērķis, visticamāk, ir veicināt sociālo izglītošanos, radošo līdzdalību vai jēgpilnas sarunas par muzeja saturu. Ir veidi, kā sasniegt šos mērķus, izmantojot zemās tehnoloģijas un sociālās tīklošanās vietnes, no kurām daudzas ir tikpat efektīvas un vēl dabiskākas nekā to modernāko tehnoloģiju ekvivalenti.

Institūcijai vai projektam atbilstošākās sociālās saziņas platformas izveide ir saistīta ar izvēlēto līdzdalības mērķi. Kādas ir jūsu vēlmes? Kā lai apmeklētāji mācās vai sadarbojas? Vai gribat veicināt dialogu, kā to dara “Cilvēku bibliotēka”? Vai vēlaties sekmēt grupu sadarbību? Vai gribat, lai apmeklētāji atsaucas viens otram, palīdz, radoši darbojas kopā? Lai iegūtu noderīgu rezultātu apmeklētājiem un institūcijai, nevis lai vāktu datus, tīkla efekts izmantojams, dizainējot platformu, kas atspoguļo jūsu iecerētās līdzdalības vērtības.

Aplūkosim piemērus, kur institūcijas izveidoja vienkāršas platformas trim ļoti atšķirīgiem līdzdalības mērķiem.

Lai rosinātu apmeklētājos spēcīgāku emocionālo saikni ar Vusteras Pilsētas galerijas un muzeja (*Worcester City Gallery and Museum*) krājumu, tika izveidota izstāde ar nosaukumu “Top 40”, kurā apmeklētāji ar reāliem biļeteniem balsoja par savām iecienītākajām gleznām. “Top 40” eksponēja četrdesmit pamatkrājuma gleznas, un katra no tām bija marķēta ar etiķeti, uz kuras labi saskatāmā lielumā bija rakstīts skaitlis, kas norādīja gleznas vietu “Top 40” kopvērtējumā. Izstāde norisinājās 2009. gada vasarā, un etiķetes tika mainītas katru nedēļu, tādējādi atspoguļojot aktuālo apmeklētāju balsu skaitu. Krājuma vadītāja Filipa Tinslija (*Philippa Tinsley*) rakstīja:

“Galerijā izcēlās spontānas diskusijas par dažādu gleznu relatīvajiem reitingiem; visu vecumu apmeklētāji atkal un atkal atgriezās muzejā, lai uzzinātu, kurā vietā tonedēļ ir viņu favorīti, un nodotu vēl vienu balsojumu – reizēm ārā stāvēja rinda pat pirms muzeja atvēršanas. Tāpat kā mūsu pastāvīgā auditorija, arī jaunie apmeklētāji nāca tikai tāpēc, ka arī viņi vēlējās piedalīties.”⁴⁴

Izstrādājot platformu, kas jutīgi reaģēja uz apmeklētāju ieguldījumu, Vusteras Pilsētas galerija un muzejs sasniedza savus mērķus – piesaistīt apmeklētājus eksponētajām gleznām un institūcijai kopumā.

44 2009. gada novembra emuāra ierakstu skatīt: *Guest Post: Top 40 Countdown at the Worcester City Museum*.

Lai veicinātu pusaudzību un jauniešu sadarbību, Ontārio Zinātnes centrs savā Vestonu ģimenes inovāciju centrā (*Weston Family Innovation Centre – WFIC*) neparasti izmantoja “priekšplāna” darbiniekus un eksponātu etiķetes. Daudziem *WFIC* eksponātiem nav skaidrojošā teksta vai grafisku norāžu, un apmeklētājiem ir grūtības to izmantošanā. *WFIC* darbinieki, kas pilda “namatēva” pienākumus, cenšas pievērsties apmeklētājiem – gan individuāli, gan grupām. Kad apmeklētājs vērsas ar jautājumu, kā kaut kas darbojas vai kam tas ir domāts, “namatēvs” bieži uzrunā citu apmeklētāju, sakot: “Klau, vai varat mums palīdzēt? Mums ir jautājums.” Muzeja darbinieki tādējādi “savieno” apmeklētājus, bieži vien svešiniekus, un nodrošina atbalstošu vidi, lai apmeklētāji darbotos un mācītos kopā. Ir apmeklētāji, kuriem šī stratēģija nešķiet pieņemama, taču tā iekļaujas *WFIC* vispārējā noskaņā un atbalsta institūcijas izvirzītos mērķus apmeklētāju sadarbības veicināšanai.

Lai palīdzētu apmeklētājiem veidot emocionālu saikni ar formālu institūciju, 2009. gadā Nīderlandes keramikas muzejā *Princessehof* septiņus mēnešus bija apskatāma sadarbībā ar apmeklētājiem veidota kāzu trauku izstāde “Lauskas un laime” (*Scherven & Geluk*). Muzejs aicināja cilvēkus no visas Nīderlandes eksponēt savus kāzu traukus, fotogrāfijas un svinību stāstus. Personīgie stāsti rosināja aktīvas apmeklētāju sarunas par viņu ģimenes svinībām, un *Princessehof* iesaistījās daudzveidīgu klātienē un tiešsaistes programmu veidošanā, tādējādi veicinot kopienas sarunas par kāzām un kāzu traukiem. Darbinieki pat rīkoja pasākumu “vienas dienas kāzas”, kurā apmeklētāji varēja apvienoties pāros, iet pa svinību eju un sava prieka pēc mest kāzu pušķi.

Minētie piemēri raksturo platformas, ar kuru palīdzību muzejs indivīdu darbības var pārvērst kolektīvā ieguvumā. Katrs no šiem projektiem “kļuva labāks ar katru cilvēku, kurš to izmantoja”. Un pats galvenais – katra platforma stiprināja konkrētā projekta vērtības un mērķus.

Īpašo vērtību sociālās saziņas platformas

Lai izveidotu saziņas platformu, kas atspoguļo institūcijas vai projekta īpašās vērtības, jāapsver šādi jautājumi:

1. Kādas individuālās aktivitātes būs pieejamas apmeklētājiem?
2. Ko darbinieki iesāks ar šīm individuālajām aktivitātēm, t. i., kā institūcija uz tām reaģēs, apkopos un izmantos tās?
3. Kā institūcija publiskos individuālo aktivitāšu kolektīvo rezultātu?

Aplūkosim šos jautājumus, izmantojot vistradicionālāko muzeja saziņas platformu – ziņojumu jeb komentāru dēli. Lai gan tā izmantošana šķiet vienkārša konkrētu sociālo rezultātu sasniegšanai, informāciju uz tā var organizēt ļoti dažādi.

Individuālā aktivitāte

Lai darbotos ar komentāru dēli, ir nepieciešami papildu materiāli, ar kuru palīdzību savas domas nodot citiem. Atšķirīgi komentāru organizēšanas modeļi virza cilvēkus uz atšķirīgiem rezultātiem.⁴⁵ Līmlapiņas un zīmuli norāda uz vieglu, ātru aktivitāti, kas ir pa spēkam ikvienam. Rakstāmmašīna vai izsmalcināti marķieri un zīmēšanas papīrs norāda uz darbību, kurā jāiegulda lielākas pūles. Vašingtonas Universitātes izstādē “Padomi” darbinieki nodrošināja apmeklētājiem gan līmlapiņas, uz kurām rakstīt atbildes uz citu apmeklētāju jautājumiem, gan “fližu sienu”, uz kuras varēja rakstīt, ko vien vēlas. Lai gan apmeklētājiem neviens īpaši nenorādīja: “Jūs drīkstat rakstīt nepieklājīgus vārdus uz sienas, bet nerakstiet tos uz līmlapiņām”, viņi šīs virsmas pārliecinoši izmantoja tieši šādi.

Reakcija

Kas notiek, kad apmeklētāji ir uzrakstījuši savus komentārus? Vai viņi tos tūlīt pielīmē pie sienas, vai iemet kastē turpmākai apstrādei? Dažviet darbinieki pārskata iesniegtos komentārus un izvēlas dažus, ko rādīt publikai. Citviet apmeklētāji var atstāt savus komentārus, kur vien vēlas, pat liekot tos virsū citiem.

Dažkārt darbinieki neizrāda nekādu reakciju; apmeklētāji ievieto savus komentārus kastē, kur tie “guļ” nedēļām ilgi. Citreiz darbinieki atbild komentāru autoriem personiski. Kad Skotijas Nacionālā bibliotēka (*National Library of Scotland*) izstādē, kas bija veltīta izdevējam Džonam Marejam (*John Murray*) adresētajām slaveni autoru vēstulēm, apmeklētāju lietošanai izlika Viktorijas laika rakstāmgaldus, bibliotekāri apņēmas atbildēt uz visām apmeklētāju rakstītajām vēstulēm. Viņi bija satriekti, jo drīz vien tika

45 Lai iegūtu detalizētu pārskatu par to, kā dažādas ziņojumu dēļu uzvednes un materiāli ietekmē apmeklētāju rīcību, skatīt LACMA laboratorijas nano izstādes formatīvo novērtējumu *Formative Evaluation Report for LACMA Lab Nano Exhibition*, 16.–22. lpp.

pārslogoti ar vairāku lappušu gariem personiskiem vēstījumiem, kas rakstīti ar roku sen mirušiem autoriem. Par laimi, darbinieki savu solījumu izpildīja, taču šī pieredze viņiem bija vērtīga mācība, lai turpmāk rūpīgāk izvērtētu, kā reaģēt uz apmeklētāju ieguldījumu.

Publiskošana

Apmeklētāju radītā satura publiskai demonstrēšanai muzeji parasti izmanto vienu no diviem veidiem: vai nu rādot pēdējo, “svaigāko” materiālu, vai demonstrējot kvalitatīvākos aktivitāšu rezultātus (vai abu veidu kombināciju). Kā atskaites punktu izvēloties jaunāko informāciju, nesen rakstītie apmeklētāju komentāri tiek novietoti priekšpusē, centrā, bet iepriekšējie komentāri tiek arhivēti vai novietoti tālāk no centra. Ja muzejam svarīga kvalitāte, tad tiek izveidota pārraudzības sistēma (gandrīz vienmēr personāla vadībā), lai atlasītu saturu, ko prezentēt apmeklētājiem. “Svaigāko” rezultātu demonstrēšana var mudināt apmeklētājus iesaistīties aktīvāk, jo viņi saņem tūlītēju gandarījumu. Turpretim, izceļot kvalitāti, būs mazāka līdzdalība, taču tie, kas vēlēsies piedalīties, būs motivēti pielikt lielākas pūles, lai iegūtu kvalitatīvu rezultātu.

Ārpus jaunākās informācijas un kvalitātes sistēmām

Abos apmeklētāju veidotā satura demonstrēšanas veidos – gan pēc jaunākās informācijas, gan pēc kvalitātes – ir problēma. Jaunākās informācijas modelī tiek demonstrēts viss apmeklētāju radītais materiāls bez šķirošanas, neizceļot vērtīgāko ieguldījumu. Turpretim kvalitātes novērtēšana prasa personāla laiku, lai iepazītos, atlasītu un publiskotu saturīgākos komentārus. Apmeklētāju komentāri nedēļām ilgi var krāties kaudzē, līdz atbrīvojas darbinieks, kurš tos sašķiro un atlasa eksponēšanai. Kā šos divus modeļus apvienot, lai uzlabotu apmeklētāju veidotā materiāla nokļūšanu uz komentāru dēļa?

Nav argumentu, kāpēc apmeklētāju veidotā satura atlase būtu jāveic tikai muzeja darbiniekiem. Kā minēts pirmajā nodaļā, tādu cilvēku, kam patīk lasīt un analizēt saturu, ir daudz vairāk nekā to, kuriem patīk saturu veidot. Brīvprātīgo iesaistīšana apmeklētāju radītā satura šķirošanā un vērtēšanā atslogo darbiniekus, kuriem nereti pietrūkst laika. Tas arī nodrošina nodarbi

“kritiskajiem” apmeklētājiem, radot noderīgus kolektīvos rezultātus un ļaujot viņiem paust neapmierinātību par vājo ieguldījumu un prieku par kvalitatīvo saturu. Apmeklētāju radītā satura vērtēšana nav tikai atzīmju “patīk” vai “nepatīk” likšana; tā ir noderīga, izzinoša nodarbe, kas veido prasmī spriest un salīdzināt dažāda satura avotus. Ir daudz vēsturnieku, kuratoru un pētnieku, kuri vairāk laika velta satura izvērtēšanai un analīzei, nekā tā radīšanai. Kāpēc gan neveicināt līdzdalības aktivitāti, kas ietver šīs svarīgās mācīšanās prasmes?

Izveidojot ekspozīciju, kurā laika gaitā tiek apkopoti apmeklētāju visaugstāk novērtētie pašu radītie objekti, tiktu nodrošināts augstākas kvalitātes piedāvājums skatītājiem. Taču rodas bažas, ka apmeklētāji vienkārši atlasīs smieklīgākos vai draugu darinātos priekšmetus, vai izmantos kritērijus, kas neatbilst muzeja vērtībām.

Labākais veids, kā no tā izvairīties, ir runāt skaidru valodu. Ja vēlaties mudināt cilvēkus piedalīties materiālu vērtēšanā, izmantojot noteiktus kritērijus, tad norādiet tos. Piemēram, aiciniet izvēlēties tēmai visatbilstošākos fotoattēlus vai visprovokatīvākos komentārus. Var arī aicināt izvēlēties visvērtīgākos priekšmetus. Precīzi noteikti kritēriji var stiprināt muzeja mērķus, taču ne vienmēr tie ir nepieciešami. Dažreiz uzticēšanās apmeklētājiem kā dalībniekiem nozīmē atzīt, ka viņu un muzeja darbinieku vērtību sistēma ir vienlīdz svarīga.

Radoša pieeja platformu dizainam

Radoši domājot, var izveidot saziņas platformas, kas ļauj sasniegt pat pārdrošākos mērķus. Vienkāršajā apmeklētāju radītā satura kopīgošanas piemērā ir izceļama ne tikai jaunākā informācija un kvalitāte, bet arī citas vērtības. Aplūkosim, kā minētā sistēma var rosināt divas atšķirīgas vērtības: daudzveidību un reflektīvo (apcerīgo) diskursu.

Iedomājieties video stendu vēstures muzejā, kura mērķis ir saistībā ar ekspozīcijā attēloto vēsturisko notikumu aicināt apmeklētājus dalīties pašu pieredzē. Platformā, kas domāta daudzveidīgu viedokļu kopīgošanai, var būt stends ar materiāliem par dažādām tēmām, aicinot meklēt daudzveidīgus redzējumus par vienu un to pašu notikumu. Apmeklētājiem, kuriem patīk darboties analītiski, var lūgt sagrupēt videoklipus kategorijās atbilstoši

dažādām perspektīvām, nevis vērtēt tos vai izvēlēties sev tīkamākos. Citā stendā vērtētāji varētu atlasīt favorītus katrā kategorijā. Respektējot šādus nosacījumus, apmeklētāji varētu noskatīties ne tikai “vislabākos” videoierakstus, bet arī būtiskākos videoklipus, kas ilustrē dažādus viedokļus.

Tagad iedomājieties to pašu ekspozīciju ar citu uzstādījumu, kura mērķis ir rosināt reflektīvo diskursu. Šādā ekspozīcijā video stendos varētu izmantot sarežģītākus materiālus par aplūkotajām tēmām. Apmeklētājiem var piedāvāt izveidot savu videoklipu, kā sākumpunktu izvēloties nevis atbildi uz institūcijas uzdoto jautājumu, bet reakciju uz cita apmeklētāja videoierakstu. “Kritiķiem” šajā sistēmā nebūtu jāvērtē vai jāgrupē materiāli, bet jāpievēršas sniegtajiem komentāriem. Videoklipu atskaņošanas iemesls būtu nevis to satura daudzveidība, bet gan to izraisītā atbildes reakcija. Šādā scenārijā skatītājiem tiktu piedāvāti gari, daudz balsīgi dialogi, kas fiksēti videoklipus un teksta komentāros.

Divas platformas, divi dizaini, divi dažādi mērķi un vēlamā apmeklētāju pieredze. Tagad atstāsim video stendu teorētisko pasauli un apskatīsim divas reālas platformas – *Signtific* un *Click!* – kas tika veiksmīgi izstrādātas ar mērķi atspoguļot dažādas vērtības!

GADĪJUMA ANALĪZE:

Strukturēts dialogs spēlē *Signtific*.

Tiešsaistes spēļu platforma *Signtific* veicināja dialogu par neordinārām idejām. Nākotnes institūts (*Institute for the Future*) 2009. gadā laida klajā *Signtific*, lai palīdzētu vienkāršiem cilvēkiem iesaistīties nākotnes modelēšanā un prognozēšanā. *Signtific* nebija muzeja projekts, taču to viegli varēja pielāgot kultūras institūcijām kā zemo tehnoloģiju iekšēju vai publisku “prāta vētras” rīku. Īsi sakot, tika radīts komentāru dēlis, kas mudināja cilvēkus iesaistīties dialogā.

Lūk, kā tas darbojās! Darbinieki izveidoja īsu video, kurā iepazīstināja ar provokatīvu, taču iespējamu nākotnes – 2019. gada – scenāriju. Spēles pirmajā versijā tika uzdots jautājums: “Ko jūs darīsiet, kad izplatījums būs tikpat lēts un pieejams kā tīmeklis šodien?” Videoklipā paskaidrots: “2019. gadā *cubesats* – par kurpju kasti mazāki satelīti – ir kļuvuši ļoti lēti un ļoti populāri. Par 100 USD ikviens var palaist pielāgotu personīgo satelītu

tu vā Zemes orbītā.” Pēc tam tika uzdots vienkāršs jautājums: “Kas pasaulē būs mainījies?”

Cilvēkiem nebija atļauts atbildēt uz jautājumu vispārīgi. Viņiem bija jāiesniedz sava atbilde vai nu kā “optimistiskā iztēle” (t. i., labākais, kas varētu notikt) vai “drūmā iztēle” (ļauņākais, kas varētu notikt). Atbildēm bija jābūt īsām – 140 vai mazāk rakstzīmēm – un tās tika noformētas kā kartotēkas kartītes. Spēļu dizainere Džeina Makgonigala nosauca *Signtific* par “mikroprognozēšanas” platformu, skaidrojot, ka “ideja bija atvieglot cilvēkiem iespēju īsi un ātri dalīties savās domās par nākotni”.

Spēles dalībnieki varēja ļoti ātri pārskatīt kartītes, lai redzētu gan optimistiskās, gan drūmās atbildes, un varēja noklikšķināt uz jebkuras kartītes, kas piesaistījusi uzmanību, lai reaģētu uz to. Šim nolūkam spēlētājam bija jāizvēlas viens no četriem reaģēšanas veidiem: impulss (*momentum*), antagonisms (*antagonism*), adaptācija (*adaptation*) vai izpēte (*investigation*). Spēlētājs izvēlējās impulsa kartīti, lai papildinātu rakstīto ar savām idejām, antagonisma kartīti, lai iebilstu, adaptācijas kartīti, lai ieteiktu tās pašas idejas citas iespējamās izpausmes, un izpētes kartīti, lai uzdotu jautājumus. Reaģēšanas kartīšu teksts arī bija ierobežots līdz 140 rakstzīmēm.

Jebkurai kartītei varēja pievienot vairākatbilžu kartīti, radot plašu debašu un viedokļu sazarojumu. Rezultātā tika izveidota kartīšu tīkla diagramma, sazarots dialogs, kas norisinājās daudzos tīkla mezglu punktos. Spēles vadītāji katru dienu atlasīja dažas interesantākās kartītes un bieži piedāvāja balvu par “neparastām” idejām, kas bija neticamas, bet aizraujošas.

Signtific nodrošināja ļoti pārdomāti izstrādātu sistēmu, par galveno mērķi izvirzot kopīgu “prāta vētru” par nākotni. Mērķu īstenošanu veicināja četri dizaina risinājumi:

1. Atbildes bija īsas. Tas ļāva cilvēkiem ātri pārskatīt daudzās kartītes un reaģēt uz interesantākajām idejām, izvairoties no izplūdušu personisko manifestu lasīšanas un rakstīšanas. Tas arī veicināja ātru reaģēšanu. Detalizēti izstrādātu atbilžu vietā spēlētāji galveno uzmanību pievērsa argumentiem, kurus viņi vēlējās paust, un kartītēm, kas atbilda viņu interesēm.
2. Vērtēšanā tika izcelta savstarpējā saspēle, nevis vienpersoniska dalība. Spēlētāju apbalvoja ar punktiem gan par savu kartīšu izspēlēšanu,



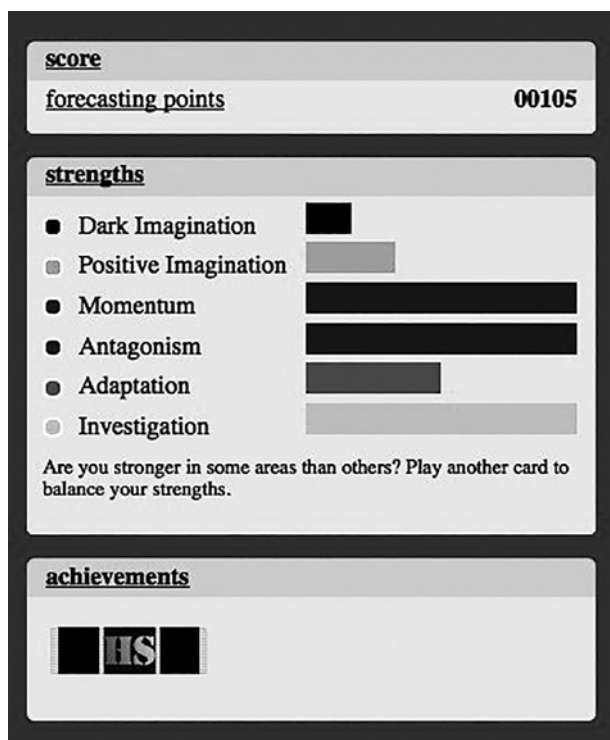
“Optimistiskās iztēles” kartīte, kas rosināja reakciju visās četrās kategorijās. Jāatzīmē, ka šī kartīte saņēma “īpaši interesantu” balvu no institūcijas darbiniekiem.

gan par kartītēm, ar kurām citi reaģēja uz viņa paustajām idejām. Spēlētājs nopelnīja vairāk punktu, ja bija izraisījis plašu diskusiju starp daudziem cilvēkiem, nevis par personīgo viedokli.

3. Reaģēšanas veidu daudzveidība mudināja cilvēkus eksperimentēt ar dažādām argumentācijas formām. Katra spēlētāja personas profilā tika uzskaitīts katra veida izspēlēto kartīšu skaits un ievietots neliels ziņojums: “Vai tu dažās jomās esi īpaši izcēlies? Izspēlē vēl vienu kartīti, lai līdzsvarotu savus spēkus!” Šis vienkāršais aicinājums lika spēlētājiem izmēģināt dažādus argumentācijas veidus un neaprobežoties ar to, kas viņiem padevās visvieglāk.
4. “Netipiskās” balvas priekšgalā un centrā izvirzīja trakas idejas. Vērtēšanas sistēma apbalvoja cilvēkus ar nozīmītēm par “īpaši interesantu” ideju ierosināšanu. Viens no svarīgākajiem nākotnes prognozēšanas paņēmieniem ir apzināti meklēt novirzes no normas. Tā kā neparastākajām kartītēm spēles plūsmā ne vienmēr tika pievērsta īpaša uzmanība, institūcijas darbinieki tās izmantoja, kur vien iespējams, lai mudinātu cilvēkus riskēt un domāt plašāk.

Signtific nebija ikdienišķa, sentimentāla saruna par nākotni. Tā bija strukturēta specifiskas mijiedarbības platforma, ko vadīja skaidri noteiktas sadarbības diskursa vērtības un cerības iegūt dažādus potenciālā scenārija risinājumus. Tā bija labi dizainēta platforma, kas iemiesoja Nākotnes institūta vērtību “palīdzēt cilvēkiem pieņemt labākus, apzinātākus lēmumus par nākotni”.

Šis mērķis ir kopīgs daudzām nevalstiskajām un kultūras institūcijām, un *Signtific* platformu varētu pielāgot gan profesionālai stratēģiskajai “prāta vētrai”, gan pūļa dialogam par kopienas jautājumiem. Lai gan *Signtific* tiešsaistes platforma atviegloja izspēlēto kartīšu skaita salīdzināšanu, to var viegli izveidot kā fizisku darbošanos ar krāsainām līmlapiņām. Iedomājieties, ka tiek piedāvāts trauku komplekts ar dažādu krāsu līmlapiņām: sarkanās – impulsīvām atbildēm, zaļās – pretēja viedokļa paušanai, zilās – idejas papildināšanai utt. *Signtific* līdzīga platforma varētu mudināt apmeklētājus kopīgi veidot sarežģītus scenārijus, piemēram, transporta nākotni, daudzvalodu izglītības sistēmas vai cilvēku ģenētisko



Signtific lietotāja profils. Diagramma rāda, cik dažādu veidu kartītes spēlētājs ir izmantojis.

modifikāciju, neaprobežojoties ar aicinājumu apmeklētājiem vienkārši atbildēt uz institūcijas uzdoto jautājumu.⁴⁶

GADĪJUMA ANALĪZE:

Pūļa gudrības pārbaude Bruklinas muzejā.

Runājot par kultūras institūcijām ar vērīgu, radošu pieeju, veidojot saziņas platformas konkrētu vērtību iedzīvināšanai, nevar nepieminēt digitālo platformu *Click!*. Bruklinas muzejs 2008. gadā īstenoja projektu “Pūļa veidota izstāde *Click!*”, lai noskaidrotu, vai pūlis var “gudri” spriest par kaut ko tik subjektīvu kā māksla.⁴⁷ Projekts *Click!* tika īstenots trīs posmos: atklāts uzaicinājums pieteikumu iesniegšanai, darbu vērtēšana tiešsaistē un noslēguma izstādes prezentācija. Pieteikumā cilvēki iesniedza fotogrāfijas par tēmu “Bruklinas mainīgā seja”. Pēc tam muzejs atvēra tiešsaistes rīku, kurā apmeklētāji varēja novērtēt fotogrāfijas pēc to mākslinieciskās kvalitātes un atbilstības tēmai. Visbeidzot darbinieki izveidoja fotogrāfiju izstādi ar izdrukām, kuru izmērs bija pielāgots to rangam vērtēšanas sistēmā. Fotogrāfijas tika izvietotas arī tiešsaistē, kur apmeklētāji varēja iegūt plašāku informāciju par katru fotogrāfiju un tās vērtējuma pamatojumu.

Click! pieteikumu iesniegšanas process bija diezgan ierasts, taču vērtēšana un eksponēšana bija neparasta. Neraugoties uz to, ka Bruklinas muzejs plaši izmantoja sociālos medijus, komanda izstrādāja tādu vērtēšanas platformu, kas apzināti ierobežoja pieredzes kolektīvo raksturu. Sabiedriskie kuratori pieņēma savus spriedumus individuāli. Viņi nevarēja redzēt ne katra fotoattēla kopējo vērtējumu, ne citu komentārus. Viņi nedrīkstēja apzināti izlaist fotoattēlus vai atlasīt tikai tos, kurus vēlētos novērtēt. Viņi nevarēja nosūtīt saites draugiem, lai mudinātu viņus balsot par saviem favorītiem.

Kāpēc Bruklinas muzeja komanda apzināti ierobežoja sociālās izpausmes? Īsi sakot, viņi vēlējās izveidot objektīvu platformu, lai pārbaudītu

46 2009. gada konferencē “Sarunas par muzejiem” (*Museums in Conversation*), kas notika Taritaunā, Ņujorkā, Elizabete Merita to pārbaudīja sesijā, kas bija veltīta muzeju nākotnei. Kolēģi no Ņujorkas štata muzejiem ātri spēja iztēloties dažas optimistiskas vai drūmas muzeju nākotnes iespējas, kā arī pielāgot un apspriest tās jautri un pārsteidzoši.

47 *Click!* iedvesmojusi sociālā zinātnieka Džeimsa Surovecka 2004. gadā izdotā grāmata “Pūļa gudrība” (*The Wisdom of Crowds*), kurā apgalvots, ka lielas amatieru grupas var būt kolektīvi “gudras”, ja indivīdi grupā spēj pieņemt lēmumus, pārmērīgi neietekmējot viens otra izvēli.

[Home](#) | [FAQ](#) | [Access](#) | [Directions](#) | [Contact](#) | [E-news](#) |

[Visit](#) | [Exhibitions](#) | [Calendar](#) | [Collections](#) | [Education](#) | [Research](#) | [About](#) | [Give](#) | [Join](#) | [Shop](#) | [Press](#) | [Community](#)

Brooklyn Museum

Click! A Crowd-Curated Exhibition



Viewing size: [A↓](#) [A↑](#)

Evaluation
 Consider this [?](#)
 most effective
 least effective
 Comment [?](#) [SUBMIT](#)

Next Images
 

Your Stats
 You have evaluated: 9
 You have commented: 0
 Total photographs: 389
 Experience: more than a little (Edit)

News
[FAQ](#)
[Blog](#)
[Logout](#)

Copyright retained by the contributing photographer. All Rights Reserved.

Last Ship at the Domino Sugar Factory

This image is a traditional black and white photograph of what turned out to be the last ship to dock at the Domino Sugar Factory in Williamsburg. I have been documenting the changing face of my neighborhood for several years, using a variety of home-made pinhole cameras. For me, the pinhole camera represents a retreat from the wealth of options available in modern photographic technology. This process of "simple light gathering" seemed an appropriate way to document the numerous industrial spaces in Brooklyn that would soon disappear under the weight of gentrification.

Click! vērtēšanas saskarne. Sabiedriskie kuratori izmantoja bīdāmu skalu (augšā labajā pusē), lai novērtētu katru fotogrāfiju pēc tās mākslinieciskās kvalitātes un atbilstības tēmai. Viņi varēja arī atstāt komentārus, taču tie netika atklāti līdz vērtēšanas beigām. Sociālā satura vietā vērtēšanas platforma sniedza personisko statistiku (apakšā pa labi), lai mudinātu vērtētājus turpināt darbu.

pūļa intelektu. Pēc sociālā zinātnieka Džeimsa Surovecka (*James Surowiecki*) domām, pūļi ir “gudri” tikai tad, ja indivīdi nevar nepamatoti ietekmēt viens otru. Ja katrs atsevišķi minēs karamēļu skaitu burkā, vidējais rādītājs būs ļoti tuvu patiesajam skaitlim. Bet, ja visi dalīsies savos minējumos vai mudinās draugus minēt tāpat kā viņi, vidējais rādītājs nebūs tik precīzs.

Sociālo izpausmju ierobežošana palīdzēja arī izrādīt cieņu mākslas darbiem. Tā rosināja vērtētājus koncentrēties uz fotogrāfijām, nevis diskusijām par tām. Tā paša iemesla dēļ tika ieviesta fotogrāfiju vērtēšanas skala, nevis aicinājums izvēlēties “labāko no piecām” vai novērtēt fotogrāfijas punktu sistēmā. Komanda uzskatīja, ka subjektīvais vērtējums, nevis piešķirtie punkti, ļāva iegūt objektīvāku rezultātu.

Platforma arī lūdza vērtētājiem izveidot savus profilus, norādot tikai divu veidu informāciju: ģeogrāfisko atrašanās vietu un zināšanu pašnovērtējumu mākslas jomā. Komanda šos datus izmantoja salīdzināšanai, vai pašpasludinātie mākslas eksperti novērtē fotoattēlus citādi nekā viņu kolēģi iesācēji un vai Bruklinas iedzīvotājiem ir atšķirīgs skatījums uz “Bruklinas mainīgo seju” nekā citviet dzīvojošajiem vērtētājiem.

Nobeigumā fotogrāfijas tika parādītas gan virtuāli, gan fiziski atbilstoši to rangam vērtēšanas sistēmā. Fiziskā ekspozīcija nebija sakārtota tematiski; fotogrāfiju izvietojums bija pilnīgi nejaušs. Fiziskajā izstādē bija fiksēti izdruku izmēri, savukārt tīmeklī skatītāji varēja mainīt fotoattēlu izmērus, izvēloties dažādus datu kritērijus, un aplūkot fotoattēlus izmainītā lielumā atkarībā no vērtētāju dzīves vietas vai erudīcijas mākslas jomā. Interesanti, ka starp desmit labākajiem fotoattēliem, ko bija atlasījuši vērtētāji ar dažādu zināšanu līmeni mākslā, astoņi attēli sakrita, kas liecina, ka cilvēki ar pieticīgākām zināšanām mākslā, visticamāk, vērtēs līdzīgi kā eksperti.

Click! rosināja projekta dalībnieku un kultūras profesionāļu sarunu ne tikai par fotogrāfijām, bet arī par to, kā kultūras institūcijas varētu plašāk iesaistīt sabiedrību. Izstāde tika veidota kā izteikti sociāla telpa. Cilvēku kopiena, kas iesaistījās tās tapšanā – gan fotogrāfi, gan vērtētāji – ieradās, lai dalītos pieredzē savā starpā un savos sociālajos tīklos.

Saruna turpinājās tiešsaistē.⁴⁸ Lietotāji pēc izstādes atvēršanas turpināja sniegt vērtējuma iedvesmotus komentārus. Apmeklētāji varēja pārlūkot “visvairāk apspriestos” attēlus, un tas deva impulsu turpināt sarunas par fotogrāfijām. Tiešsaistes platforma ļāva apmeklētājiem arī salīdzināt

48 *Click!* skatīt tiešsaistē: www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click

dažādu fotogrāfiju vērtējumus – tā bija elastīga iespēja pašiem iesaistīties salīdzināšanā. Apmeklētāji varēja apskatīt fotogrāfijas, par kurām bija vislielākā viedokļu atšķirība dažādās pašnoteiktajās ģeogrāfiskajās un mākslas ekspertu grupās. Tas rosināja vēl vienu diskusiju par dažādu cilvēku grupu relatīvajām spējām un aizspriedumiem attēlu estētiskās vērtības un sabiedriskās nozīmības noteikšanā.

Click! bija pretrunīgs eksperiments, jo tā vērtēšanas sistēma ievērojami atšķīrās no tradicionālo mākslas institūciju (tostarp paša Bruklinas muzeja) vērtību sistēmas. Projekta mērķis nebija atrast un parādīt labākās iesūtītās fotogrāfijas. Mērķis bija īstenot publisku pētniecisko projektu par to, kā pūlis pieņem lēmumus. Kā teica izstādes organizatore Šellija Bernsteina (*Shelley Bernstein*): “Tā ir konceptuāla uz sienas uzlikta ideja.”

Konceptuālās idejas ne vienmēr pārvēršas skaistās, tradicionālās ekspozīcijās. Muzeja laikmetīgās mākslas kuratore Jūdžīnija Tsai (*Eugenie Tsai*) komentēja: “[*Click!*] koncepcijas pamatā ir dati un datu vizualizēšana. Tā nav izstāde, kādu es rīkotu, veidojot fotogrāfiju izstādi.” Bernsteina un Tsai nepārprotami pauda, ka viņu lēmums bija par labu pētniecībai, nevis pievilcīgas mākslas ekspozīcijas izveidei. Visas fotogrāfijas tika izdrukātas pēc viena un tā paša principa, un to izmērus noteica vērtējums, nevis estētiskās kvalitātes. Kritiķi no *New York Times* un *Washington Post* komentēja, ka izstāde nebija vizuāli iespaidīga, taču viņi salīdzināja *Click!* ar tradicionālajām fotoizstādēm, ko Bernšteina atzina par nepiemērotu pieeju. Pareizāk būtu to salīdzināt ar datu vizualizācijām, piemēram, tagu mākoņiem vai infografikām – neatkarīgi no tā, vai auditorijai tas patīk vai ne.

Click! bija apzināts muzeja mēģinājums veikt pārbaudi un prezentēt rezultātus, sakot: “Nevērtējiet to kā mākslu!” Ne visi tam piekrita vai vēlējās dzirdēt. Daži fotogrāfi, kuri iesūtīja savus darbus *Click!* projektam, nebija sajūsmā, uzzinot, ka nespēs ietekmēt veidu, kā tiks drukāti viņu fotoattēli; vēl daži bija skeptiski par publiskās pārraudzības platformas noderību. Kāds fotogrāfs teica: “Man nav skaidrs, kāpēc pūlim būtu jāizmanto šī savdabīgā (kaitinošā un nomācošā) metode.” Daži šo sadarbību uztvēra kā spēku, kas sekmē institucionālo mērķu sasniegšanu. Par laimi, saskaņā ar Bernsteinas teikto, viņas komandas atklātā un skaidrā komunikācija ar fotogrāfiju autoriem par projektu palīdzēja vairumam dalībnieku noskaņoties pozitīvi.

Daži dalībnieki neiebilda, ka viņu darbi tiek izstādīti kā dati; viņi bija sajūsmā, redzot savas fotogrāfijas muzejā. Šī piederības sajūta attiecās arī

uz tiem, kas darbojās kā tiešsaistes kuratori. Kā izteicās izstādes dalībiece Eimija Dreiere (*Amy Dreher*): “Es jutos līdzatbildīga par to, kas izstādīts muzejā, jo biju tajā iesaistīta no pirmās kopīgās pastaigas līdz pēdējai fotogrāfijai, kurai devu savu vērtējumu.”⁴⁹

Click!, iespējams, radīja spriedzi starp muzeju (tā izvēlēto prezentācijas veidu) un dažiem dalībniekiem un reportieriem (prezentācija neatbilda viņu gaidām), taču muzeja komanda palika pie sava sākotnējā mērķa kā vērtīga eksperimenta, un apmeklētāji par izstādi atsaucās atzinīgi. Galu galā, eksperimentēšana ar apmeklētāju iesaistīšanu pārraudzības procesā un skaidrošana, vai apmeklētāju pūlis var būt “gudrs” mākslas vērtētājs, no institucionālā viedokļa bija *Click!* projekta visvērtīgākā pieredze. Izstāde bija tikai šī pētījuma rezultāts.

Platformas un vara

Click! bija pretrunīga pieredze, jo apdraudēja tradicionālās kultūras institūcijas varas attiecības starp apmeklētājiem un darbiniekiem, ekspertiem un amatieriem. Sociālās tīklošanās platformām ir politiska ietekme. Ja eksperti, ekspozīcijas un izglītojošās programmas vairs nepiedāvā tikai saturu, bet kalpo arī kā starpnieki, kas savieno viena apmeklētāja pieredzi ar cita apmeklētāja pieredzi, mainās arī institūcijas kā autoritatīva satura sniedzēja loma. Tas apdraud varu, ko darbinieki daudzus gadus baudījuši kultūras institūcijās, un var radīt bailes un pretestību.

Šīs cīņas par varu nav nekas jauns, īpaši izglītības sektorā. 20. gadsimta sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados izglītības revolucionāri, piemēram, Paulu Frieri (*Paulo Friere*) un Ivans Iličs (*Ivan Illich*), iestājās pret tradicionālajām izglītības sistēmām, apgalvojot, ka skola ir nomācoša institūcija, kas veicina nevienlīdzīgas attiecības starp skolotāju un skolēnu. Gan Frieri, gan Iličs meklēja alternatīvas, kas nodrošinātu vienlīdzīgu audzēkņu kopienas iesaisti, un viena no Iliča popularizētajām idejām bija tīklotā izglītība, izmantojot tā dēvētos “mācīšanās tīklus” (*learning webs*). Savā 1971. gada manifestā “Bezskolu sabiedrība” (*Deschooling Society*) Iličs ierosināja izglītības modeli,

49 Savu daudzpusīgo iesaistīšanos *Click!* projektā, kas sākās ar izzinošām pastaigām kopā ar kolēģiem fotogrāfiem, Dreiere aprakstījusi publikācijā: Dreher, Amy. *The Click! Experience: A Participant's View. Exhibitionist*, 28, No. 2, 2009, pp. 55–58.

kura pamatā ir “persona personai” tīkls, kurā katrs indivīds uzskaitītu savas prasmes tādā kā tālruņu grāmatā.⁵⁰ Tālruņu grāmata kalpotu kā “noderīga mācību programma”, un cilvēki varētu zvanīt vai rakstīt viens otram un lūgt konsultācijas par visu, sākot no automehānikas līdz dzejai. Iličs apgalvoja, ka šāda, uz pilsoņiem balstīta, izglītība būtu daudz spēcīgāka un noderīgāka kopienām nekā formālās skolas.

Tas, ko Iličs neapsprieda, – kā veidot savu hipotētisko tālruņu grāmatu. Kā redzējām iepriekš aplūkotajās gadījumu analīzēs, līdzdalības platformu dizainēšanā nozīmīgi ir vērtību aspekti. Kā jūs veidotu Iliča izglītojošo tālruņu grāmatu? Vai jūs to organizētu pēc piedāvātajām prasmēm, instruktora atrašanās vietas vai vārda? Vai jūs iekļautu informāciju par personas attiecīgo pieredzi un pilnvarām? Vai jūs mudinātu skolēnus novērtēt savu mācību pieredzi un izmantotu šos vērtējumus, lai pārkārtotu sarakstu? Vai jūs ieviestu atgriezenisko saiti, lai palīdzētu cilvēkiem atrast populārākos skolotājus, vai izstrādātu platformu, lai pēc iespējas vienlīdzīgāk sadalītu slodzi starp dalībniekiem?

Katrs no šiem lēmumiem veidotu atšķirīgu kopienas pieredzi. Platformu dizaineriem ir neticami liela vara pār lietotāju pieredzi, taču tie, kas dizainē un prezentē satura pieredzi, to var neapzināties. Tā nav vara paust vienīgo patiesību, bet gan vara noteikt, kurš runās un kādā secībā.

Lai sociāli tīklotajā pasaulē kultūras institūcijas būtu veiksmīgas līderes, tām ir jājūtas ērti gan saziņas platformu pārvaldīšanā, gan satura nodrošināšanā. Viena no galvenajām muzeju profesionāļu (un visu profesionāļu) bažām, uzsākot jaunas attiecības ar auditoriju, ir bailes zaudēt kontroli. Tomēr kultūras institūciju darbinieku profesionālā kompetence – priekšmetu saglabāšana, ekspozīciju veidošana, izglītojošo programmu vadīšana – lielākoties nebalstās uz satura kontroli. Tās spēks ir ekspertīze un pieredze. Eksperta zināšanas ir vērtīgas arī institūcijās, kas darbojas kā saziņas platformas. Problēma rodas, ja zināšanas tiek uzspiestas visiem apmeklētājiem. Vara ir pievilcīga. Kontrolēt ir patīkami. Tā ļauj būt vienīgajai autoritātei, kurā ieklausās. Bet, ja jūsu zināšanas ir patiesas, jums tās nav jāuzspiež ar varu. Varat pārvaldīt tālruņu grāmatu, nevis klasi.

50 Skatīt 6. nodaļu, īpaši sadaļu par “vienādranga saskaņošanas tīkliem” (*peer-matching networks*): Illich, Ivan. *Deschooling Society*. New York: Harper and Row, 1971.

Platformu izstrāde, lai savāktu, klasificētu un pasniegtu dažādus viedokļus saistībā ar saturu, nenozīmē, ka platformas lietotājiem ir neierobežota vara. Platformu dizaineri nodod lietotājiem dažas īpašas, izstrādātas iespējas – izveidot savu saturu, secīgi sakārtot ziņojumus, plašākas kopējās sistēmas kontekstā izceļot to, kas viņiem atbilst vislabāk. Svarīga ir platforma. Tā ir ietvars, ko kultūras institūcijas var (un tām vajadzētu) kontrolēt, un platformu pārvaldībā ir institūcijas spēks.

Platformu vadītājiem ir četras galvenās pilnvaras:

- 1) noteikt lietotājiem pieejamos mijiedarbības veidus,
- 2) definēt uzvedības noteikumus,
- 3) saglabāt un izmantot lietotāju radīto saturu,
- 4) reklamēt un piedāvāt vēlamu saturu.

Šīs pilnvaras veido kontroles “rīku komplektu”, kas rada reālu un nozīmīgu autoritāti. Aplūkosim katru rīku un kā tas attiecas uz kultūras institūciju!

Iespēja noteikt mijiedarbību

Šī vara ir tik vienkārša, ka bieži tiek ignorēta. Vietnes *YouTube* lietotāji kopīgo videoklipus. Programmas “Izvēles brīvība” apmeklētāji balso par personiskās brīvības jautājumiem. “Cilvēku bibliotēkā” cilvēki sarunājas aci pret aci. *Signtific* platformā dalībnieki diskutē par zinātnes nākotni. Katrai platformai ir ierobežots funkciju kopums, un tā koncentrējas uz vienu vai divām lietotāja pamatdarbībām. Kultūras institūcijai nav jāpiedāvā visu veidu mijiedarbība – tai vienkārši ir jāizvēlas dažas mijiedarbības formas, kas ir vispiemērotākās nozīmīgas attieksmes un satura veidošanā. Kultūras institūcijas varā ir lemt, vai lietotāji drīkstēs tieši sazināties viens ar otru, sniegt komentārus vai vērtējumus vai radīt dažāda veida digitālos un fiziskos artefaktus. Kad institūcijas darbinieki platformā koncentrējas uz pavisam nelielu aktīvo funkciju skaitu, viņi spēj vadīt vispārējo lietotāju pieredzi un apmeklētāju virzītā satura dinamisko kopumu.

Tiesības definēt uzvedības noteikumus

Tiešsaistes līdzdalības platforma lietotāju un kopienas uzvedību ietekmē gan netieši, izmantojot rīkus, kas tiek vai netiek piedāvāti, gan tieši, īstenojot kopienas pārvaldību. Katrā tiešsaistes sociālajā tīklā ir noteikumi par pieņemamu saturu un veidiem, kā lietotāji var mijiedarboties, un šiem noteikumiem ir būtiska ietekme uz kopējo noskaņu vietnē.

Vairums kultūras institūciju mēdz paļauties uz netiešiem vispārpieņemtiem uzvedības noteikumiem, taču ir ieteicams izstrādāt kopienas vadlīnijas vai informāciju, kas līdzdalības vidē tiek sagaidīts no apmeklētājiem. Piemēram, Nacionālā 11. septembra memoriāla un muzeja (*National September 11th Memorial and Museum*) stāstu apmaiņas vietne “Veido vēsturi!” (*Make History*) informē lietotājus, ka viņiem vajadzētu dalīties tikai ar savu personīgo 11. septembra pieredzi un darīt to pēc iespējas precīzi un godīgi.

Arī kopienas vadlīnijās ir norādīts: “Ievērojot notikuma dramatismu, dažos stāstos var tikt lietoti spēcīgi izteicieni. Taču ņemiet vērā, ka šo vietni izmantos dažāda vecuma cilvēki!” Darbinieki izstrādāja vadlīnijas, kas respektē 11. septembra atmiņu emocionālo raksturu, vienlaikus mudinot lietotājus iztikt bez pārspīlējumiem.

Dažādas kopienu vadlīnijas un noteikumi bieži ietekmē platformas lietotāju sastāvu – tās piesaista tos, kuri jūtas gaidīti un tāpēc vēlas piedalīties. Runājot par kultūras institūcijām, ir svarīgi pārliecināties, ka darbinieku personiskie aizspriedumi pret noteiktu uzvedības stilu neradītu lietotājiem neērtības sajūtu. Ja kādam projektam ir paredzēta konkrēta mērķauditorija, iesaistiet to, lai kopīgi izlemtu, kas ir neatbilstoša uzvedība. Vecākiem domāto platformu lietošanas vadlīnijas var ievērojami atšķirties no māksliniekiem vai jauniešiem vēsturniekiem domātajām vadlīnijām.

Lietotāju radītā satura saglabāšanas un izmantošanas tiesības

Platformām ir tiesības izvirzīt noteikumus, kas saistīti ar to atveidotā satura saglabāšanu un īpašumtiesībām – bieži vien ar diezgan stingriem nosacījumiem attiecībā uz intelektuālo īpašumu, kas dod priekšroku platformai, nevis lietotājiem. Vienmēr, kad kāds ievieto videoklipu pakalpojumā *YouTube*, viņš piešķir vietnei beztermiņa tiesības izmantot

to pēc saviem ieskatiem. Klipa veidotājs ir satura īpašnieks, taču viņš piešķir *YouTube*:

“visā pasaulē derīgu neekskluzīvu, bezatlīdzības, apakšlicencējamu un trešajai pusei nododamu licenci lietotāja iesniegtā satura izmantošanai, reproducēšanai, izplatīšanai, atvasinātu darbu radīšanai, demonstrēšanai un atveidošanai *YouTube* vietnē un saistībā ar *YouTube* (un tās pēcteču un saistīto uzņēmumu) uzņēmējdarbību, tostarp bez ierobežojumiem *YouTube* vietnes vai tās daļas (un tās atvasināto darbu) reklamēšanai un tālākizplatīšanai jebkuros plašsaziņas līdzekļu formātos un jebkādos mediju kanālos”.⁵¹

Šī ir standarta klauzula daudzu tiešsaistes sociālo platformu pakalpojumu sniegšanas noteikumos.

Kultūras institūciju intelektuālā īpašuma pārvaldības, apmeklētāju privātuma aizsardzības un apmeklētāju radīto darbu finansiālās atlīdzības standarti atšķiras. Lai gan muzeji savu un savu deponētāju intelektuālo īpašumu mēdz aizsargāt stingrāk nekā tiešsaistes sociālās platformas, tie parasti stingrāk aizsargā arī apmeklētāju tiesības kontrolēt savu darbību un tās rezultātus. Piemēram, kad Denveras Mākslas muzejs aicināja apmeklētājus izveidot savus rokmūzikas plakātus programmā “Sānceļš”, darbinieki plakātu kopijas pie sienas nelika tūlīt. Viņi vispirms noskaidroja, vai apmeklētājs vēlas vai nevēlas publiski dalīties ar savu plakātu.⁵²

Ir dažādi modeļi, kā koplietot un izmantot apmeklētāja veidoto saturu, respektējot gan institūcijas, gan apmeklētāja intereses. Te ir daži piemēri:

- Smitsona Amerikas mākslas muzeja (*Smithsonian American Art Museum*) realitātes spēles “Rēgi jeb Nekādu iespēju!” (*Ghosts of a Chance*) laikā dalībnieku radītie objekti tika ievietoti pagaidu datubāzē, skaidri pasakot, kas notiks ar tiem spēles beigās (tie nonāks spēles dizaineru, muzeja apakšuzņēmēju, rīcībā).
- Metropolitēna muzejs (*Metropolitan Museum*) izmantoja apmeklētāju radītos *Flickr* vietnē ievietotos fotoattēlus populārajā reklāmas kampaņā “Satikšanās” (*It’s Time We Met*), ievērojot lietotāju specifiskās licencēšanas prasības, lai atbilstoši apbalvotu apmeklētājus.

51 *YouTube* pakalpojumu sniegšanas noteikumi pilnībā pieejami:
www.youtube.com/t/terms#b9d06ee6c9

52 Denveras Mākslas muzeja pedagogi arhivēja visu plakātu kopijas, kas tika izgatavotas iekšējai novērtēšanai un krājuma papildināšanai.

- Čikāgas Bērnu muzejs izmantoja apmeklētāju radītos multivides stāstus savā interaktīvajā ekspozīcijā “Debesskrāpja izaicinājums” (skatīt 82. lpp.) kā pamatu kognitīvās attīstības pētījumiem.
- Gan Sidnejas muzejs *Powerhouse*, gan Bruklinas muzejs nodrošina iespēju pēc pieprasījuma drukāt grāmatas ar saturu, ko radījuši kopienas izstādēs un tiešsaistes projektos iesaistītie apmeklētāji.
- Londonas Viktorijas un Alberta muzejā (*Victoria & Albert Museum*) Geils Dērbins (*Gail Durbin*) izteicās par muzejos radītā satura izmantošanu īpašu mazumtirdzniecības preču ražošanai pēc pieprasījuma, piemēram, personalizētiem kalendāriem, kuros redzami pasūtītāja iecienītāko eksponātu attēli, vai unikāliem audumu darināšanas darbnīcā uzņemtu attēlu albumiem.

Kultūras institūcija var definēt un pārvaldīt savus noteikumus (ar saistošām pilnvarām) apmeklētāju izstrādātajam saturam līdzīgi kā *Web 2.0* tīmekļvietnēs, izrādot cieņu pret lietotāja intelektuālo īpašumu.

Pilnvarojums reklamēt un rādīt vēlamo saturu

Viena no svarīgākajām priekšrocībām, ko saglabā līdzdalības platformu pārvaldnieki, ir tiesības rādīt tādu saturu, kas atspoguļo platformas vērtības. Tāpat kā vara izpaužas, lemjot, kurus rakstus publicēt un saglabāt laikrakstā, vara izpaužas arī lemjot, kādu saturu publicēt sociālajos medijos. Atcerēsimies dažādās satura demonstrēšanas stratēģijas uz komentāru dēļiem; šīs stratēģijas būtībā attiecas uz to, kā saturs tiek izvēlēts reklamēšanai. Institūcija var reklamēt vispopulārāko saturu, aktuālāko saturu, darbinieku atlasītu saturu vai saturu, kas kaut kādā ziņā ir unikāls. Lai gan daži platformu izstrādātāji tiecas veidot pārskatāmas reklāmas sistēmas, vairums tās pielāgo, lai tiktu piedāvāts tāds saturs un maniere, kādu vēlētos citi lietotāji.

Platformas dizaina ietekmes aizraujošs piemērs ir *Facebook* pakāpeniskā pārveidošana, kas tika īstenota no 2008. gada vidus līdz 2009. gada vidum. Gada laikā *Facebook* no platformas, kura koncentrējas uz personu profiliem, kas tiek kopīgoti ar nelielām zināmu personu grupām, attīstījās uz masu auditorijai adresētu statusu atjauninājumu un īsa formāta satura sindicētās

plūsmas⁵³ avotu. Ja iepriekš *Facebook* bija vieta, kur uzturēt profilu un izveidot savienojumus ar draugu un paziņu tīklu, tad līdz 2009. gada rudenim tas bija pārtapis par individuāli atbilstošu satura straumi, dinamisku laikrakstu, kas veidots katram lietotājam (un koplietots ar pārējo pasauli pēc noklusējuma). Daži lietotāji sūdzējās un atteicās no šī pakalpojuma, bet vairums palika un mainīja savu uzvedību, pielāgojoties *Facebook* jaunajam dizainam.

Pilnvarojums reklamēt un organizēt lietotāja saturu, iespējams, ir vissvarīgākā platformas spēka izpausme kultūras institūcijās, jo tieši tas visiedarbigāk ļauj platformai prezentēt savas vērtības un modelēt vēlamo uzvedību. Tas ir arī vistehniskākais spēks, kam ir nepieciešama izpratne, kā dizaina lēmumi ietekmē plašus lietotāju uzvedības modeļus.

Kultūras institūcijas joprojām mācās efektīvi izmantot šo spēku. Muzeju izpildījumā tas bieži notiek nepārskatāmi, nepietiekami ietekmējot lietotāja uzvedību. Apmeklētāji tiek aicināti uz radošu darbību vai datu sniegšanu, bet pēc tam viņiem ir jāgaida līdz konkursa vai iesniegšanas perioda beigām, lai redzētu, ko darbinieki būs nolēmuši parādīt. Necaurspīdīgās sistēmās apmeklētājs nevar pielāgot savu devumu atbilstoši darbinieku atsauksmēm. Salīdziniet minēto ar Vusteras Pilsētas galerijas un muzeja izstādi *Top 40*, kurā apmeklētāji ik nedēļu saņēma jaunāko informāciju par eksponēto gleznu relatīvo novērtējumu. *Top 40* piedāvātā satura regulāra atjaunināšana motivēja cilvēkus turpināt nākt un piedalīties izstādes norisē.

Pasaulē, kurā var līdzdarboties, kultūras institūcijām attiecībā uz apmeklētāju vērtību sistēmu, pieredzi un kopienas uzvedību ir reālas iespējas saglabāt autoritāti. Platformas nedrīkstētu ietekmēt katru ziņojumu, ko darbinieki “izlaiž pa muzeja durvīm”. Bet ar labu, pārdomātu dizainu var nodrošināt, ka šie ziņojumi uzlabo vispārējo apmeklētāju pieredzi. Ja spēsiet atsevišķo apmeklētāju pieredzi apvienot lietderīgi un patīkami, jūs rosināsiet veidot jaunu pieredzi un attiecības, kas ir aizraujošas un vērtīgas gan institūcijai, gan lietotājiem.

* * *

53 Sindicētā plūsma – valodā XML veidots dokuments, kas satur secību ar satura vienumiem, parasti īsu informatīvu vēstījumu vai ierakstu, iespējams, ar saiti uz plašāku izklāstu kādā tīmekļvietnē. Emuāru un ziņu tīmekļvietnes ir izplatīts sindicēto plūsmu avots. Skatīt: www.letonika.lv/groups/default.aspx?cid=1002748&r=1107&lid=1002748&g=1&q=numurs&h=0 (Tulkotājas piezīme.)

Šajā nodaļā galvenā uzmanība tika pievērsta platformu izstrādei, lai kultūras institūcijās veidotos saiknes starp cilvēkiem. Tas noved pie acīmredzama un neērta jautājuma muzeju profesionāļiem: kā ir ar priekšmetiem? Ja institūcija attīstās, lai atbalstītu apmeklētāju vēlmi radīt, koplietot un mācīties vienam no otra, kur tajā ir muzeja krājuma vieta? 4. nodaļā aplūkota priekšmetu unikālā loma līdzdalīgajos muzejos. Artefakti var būt uz platformas balstītas pieredzes stūrakmeņi, apmeklētāju sarunu un radošo izpausmju objekts.

4. nodaļa

Sociālie objekti

Iedomājieties, ka aplūkojat muzeja objektu nevis tāpēc, ka tam ir mākslinieciska vai vēsturiska nozīme, bet tāpēc, ka tas spēj rosināt sarunu! Katrā muzejā ir artefakti, kas ir piemēroti sociālās pieredzes gūšanai. Tā varētu būt veca plīts, kas rosina apmeklētājus dalīties atmiņās par vecmāmiņas virtuvi, vai interaktīvs būvniecības objekts, kas mudina cilvēkus sadarboties. Tas varētu būt mākslas darbs ar pārsteiguma elementu, uz kuru apmeklētāji sajūsmā norāda viens otram, vai satraucoša vēsturiska notikuma atveidojums, kas apmeklētājos rosina vēlmi pārrunāt to. Tā varētu būt vilciena svilpe, kas aicina apmeklētājus pievienoties braucienam, vai izglītojošā programma, kas rosina apvienoties komandās un sacensties.

Visi minētie artefakti un aktivitātes ir sociāli objekti. Sociālie objekti ir sociālās tīklošanās pieredzes dzinējspēks, saturs, ap kuru raisās sarunas.⁵⁴ Sociālie objekti atvieglo savstarpējo iesaistīšanos, ļaujot cilvēkiem koncentrēt uzmanību uz kādu neitrālu lietu, nevis vienam uz otru. Ja cilvēkiem ir kopīga interese par konkrētiem objektiem, viņi ar svešiniekiem var sazināties vieglāk. Daži sociālie mediji ir veltīti slavenību tenkām. Citu uzmanības centrā ir nestandarta automašīnu būvniecība. Citi koncentrējas uz reliģiju.

54 Šīs diskusijas nolūkos es definēju objektu kā fizisku priekšmetu, kas ir pieejams apmeklētājam kā eksponāts, kā izglītojošo programmu koplietošanas priekšmets vai priekšmets, kas nodots apmeklētājam lietošanai. Daži no šajā nodaļā aprakstītajiem objektiem ir īpaši muzejam radīti interaktīvi eksponāti, taču galvenokārt es runāju par artefaktiem, ko kultūras institūcija vāc, saglabā un prezentē.

Cilvēki sazinās cits ar citu, atbilstoši savām interesēm un, daloties pieredzē par apkārtējiem objektiem.

Inženieris un sociologs Jiri Engstrems (*Jyri Engeström*) 2005. gadā izmantoja terminu “sociālie objekti” un ar to saistīto frāzi “uz objektu centrēta socialitāte”, lai pievērstu uzmanību objektu atšķirīgajai lomai tiešsaistes sociālās tīklošanās vietnēs.⁵⁵ Engstrems apgalvoja, ka veiksmīgāko sociālo mediju pamatā ir uzticami objekti, nevis vispārīgs saturs vai starppersonu attiecības. Piemēram, pakalpojumā *Flickr* parasti nerunā par fotogrāfiju vai fotoattēliem kā objektiem, kā tas notiek vietnēs, kuru uzmanības centrā ir fotografēšana. Pakalpojumā *Flickr* cilvēki socializējas ap konkrētiem aplūkošanai ievietotajiem attēliem, apspriežot fotografētos objektus. Katrs fotoattēls ir sociālā tīkla “mezgls”, kas veido trijstūrveida savienojumu starp lietotājiem, kuri attēlu rada, kuri to novērtē un kuri to izmanto. Tāpat kā *LibraryThing* veido attiecības starp cilvēkiem, izmantojot grāmatas, nevis lasīšanu, *Flickr* šim nolūkam izmanto fotoattēlus, nevis fotografēšanu kā mākslu.

Objektiem nav jābūt fiziskiem, taču tiem ir jābūt atšķirīgām entitijām⁵⁶. Engstrems skaidroja uz objektu orientētu dizainu šādi:

“Padomājiet par objektu kā cēloni, kāpēc cilvēki saistās ar vienu konkrētu, nevis jebkuru citu! Piemēram, ja objekts ir darbs, tas mani savienos ar noteiktu cilvēku kopu, savukārt randiņš mani sasaistīs ar radikāli atšķirīgu grupu. To nosaka veselais saprāts, taču diemžēl tas nav iekļauts tīklošanās shēmā, kādu vairums cilvēku iedomājas, dzirdot terminu “sociālais tīkls”. Maldīgs ir uzskats, ka sociālos tīklus veido tikai cilvēki. Tā nav; sociālos tīklus veido cilvēki, kurus apvieno koplietots objekts!”

Šī ir lieliska ziņa muzejiem gan fiziskajā, gan virtuālajā pasaulē. Kamēr tīmekļa izstrādātāji pūlas, veidojot objektu katalogus kā pamatu jauniem tiešsaistes pasākumiem, kultūras institūcijas var izmantot jau esošos stāstus un saiknes starp apmeklētājiem un muzeja krājumu. Un tam nav jānotiek tikai tīmeklī. Objekti var būt diskusiju centrs arī ekspozīciju zālēs. Šajā nodaļā galvenā uzmanība pievērsta tam, kā to īstenot divos veidos: identificējot

55 Jiri Engstrema 2005. gada aprīļa emuāra ziņa *Why some social network services work and others don't—Or: the case for object-centered sociality*.

56 Entīcija – kādam konkrētam lietojumam (sistēmai) nozīmīgs reāls vai abstrakts objekts vai šo objektu kopums. Skatīt: <https://tezaurs.lv/entitija:1> (Tulkotājas piezīme.)

un uzlabojot krājumā esošos sociālos muzeja priekšmetus un piedāvājot apmeklētājiem rīkus, kas palīdz diskutēt, dalīties un socializēties ap šiem objektiem.

Kas objektu padara sociālu?

Ne visi objekti ir sociāli pēc būtības. Sociāls objekts ir tāds, kas savieno cilvēkus, kuri to rada, kuriem tas pieder, kuri izmanto, pēta vai patērē to. Sociālie objekti darbojas kā starpnieki (*transactional*), tie veicina saziņu starp indivīdiem, kas ar tiem saskaras. Piemēram, viens no maniem uzticamākajiem sociālajiem objektiem ir mans suns. Kad pastaigājos pa pilsētu ar suni, garāmgājēji bieži uzrunā mani vai, precīzāk, uzrunā mani “caur suni”. Suns ļauj novirzīt uzmanību no divu cilvēku saziņas uz saziņu “cilvēks-objekts-cilvēks”. Ir daudz vieglāk iesaistīties, uzrunājot suni, kas neizbēgami novedīs pie sarunas ar tā īpašnieku. Nepārsteidz, ka uzņēmīgi suņu īpašnieki, kas meklē iespēju iepazīties, bieži izmanto savus suņus kā sociālos rosinātājus, virzot savu mīluli tuvāk cilvēkiem, ar kuriem viņi labprāt iepazītos.

Domās paceļosim pa savu muzeju! Vai tajā ir kāds priekšmets vai aktivitāte, kas konsekventi piesaista runātīgu cilvēku pulciņu? Vai ir kāda vieta, kur cilvēki mēdz fotografēties vai apstāties, lai uz kaut ko norādītu vai pateiktu kādu komentāru? Tas var būt darbojošs tvaika dzinējs vai milzīgs vaļa žoklis, šķidrā slāpekļa demonstrācija vai šokolādes skulptūra – tie ir jūsu sociālie objekti.

Neatkarīgi no tā, vai sociālie objekti atrodas reālajā vai virtuālajā pasaulē, tiem ir dažas kopīgas iezīmes. Vairums sociālo objektu ir:

- 1) personiski,
- 2) aktīvi,
- 3) provokatīvi,
- 4) vienojoši.

Personiskie objekti

Ieraugot vitrīnā priekšmetu, ar kuru apmeklētājam ir personiska saikne, viņam tūlīt ir gatavs stāsts. Personiskie priekšmeti – vai tā būtu zupas bļoda, kas izskatās gluži kā vecmāmiņas mājās, vai pirmais ķīmijas eksperimentu komplekts, kāds apmeklētājam reiz piederējis – bieži izraisa dabisku,

aizrautīgu vēlmi dalīties. Tas pats attiecas uz priekšmetiem, kas cilvēkiem pieder, kurus viņi rada vai kuros iegulda savus resursus. Atcerēsimies izstādes *Click!* dalībnieces Eimijas Dreieres teikto par iemesliem, kāpēc viņa labprāt apmeklēja izstādi atkārtoti: “Es jutos līdzatbildīga par to, kas izstādīts muzejā, jo biju tajā iesaistīta.”⁵⁷

Ne katrs artefakts automātiski izraisa personisku reakciju. Darbinieki ne vienmēr saprot, ka apmeklētājus ar artefaktiem var arī nevienot personiskas saites. Personālam un brīvprātīgajiem, kuri aprūpē, pēta vai saglabā muzeja priekšmetus, bieži vien ir ļoti personiskas attiecības ar tiem. Viens no kultūras profesionāļu izaicinājumiem ir atcerēties, ka apmeklētājiem var nebūt tāda pati emocionālā bagāža un pieredze darbā ar artefaktiem, kāda ir profesionāļiem, un, iespējams, viņi neuztver tos kā pašsaprotamus sarunas dalībniekus.

Aktīvie objekti

Objekti, kas tieši un fiziski uzrodas telpā starp svešiniekiem, var kalpot kā kopīgi sarunu rosinātāji. Ja garām pabrauc ātrās palīdzības mašīna vai vējš iepūš seju ūdeni no strūklakas, jūs pievēršat tam uzmanību un sajūtat saikni ar pārējiem, uz kuriem objekts ir iedarbojies līdzīgi. Arī bāros, kur šautriņa vai galda tenisa bumbiņa izlido ārpus noteiktās teritorijas, bieži veidojas jauni sociālie kontakti starp personām, kas dodas pakal lidojošajam objektam, un cilvēkiem, kuru telpā tas ielidojis.

Kultūras institūcijās aktīvie objekti nereti parādās noteiktos intervālos. Dažkārt darbība, piemēram, sardzes maiņa Bekingemas pilī, notiek pēc iepriekšzināma grafika, un garāmgājēji, protams, sāk sarunas par to, kad un kas notiks. Citreiz darbība ir spontānāka – dzīvie objekti, piemēram, zooloģisko dārzu iemītnieki, bieži rosina sarunas, kad tie sakustas vai izdod pārsteidzošas skaņas. Arī nedzīvie priekšmeti var demonstrēt aktīvu darbību – iztēlojieties apmeklētāju sarunu, kas raisījusies dabiski, vērojot, kā vilcienu modeļi traucas pa sliedēm vai kā dejo automātiski darbināmās rotaļlietas.

57 Pilnu izstādes *Click!* situācijas analīzi skatīt 3. nodaļā.

Provokatīvie objekti

Ja objekts pats par sevi ir spilgts un pamanāms, tam nav fiziski jāiekļaujas sociālajā vidē, lai kļūtu par sarunu tēmu. Minesotas Zinātnes muzeja darbinieki 2007. gadā atklātajā izstādē “Rases: vai esam tik atšķirīgi?” (*Race: Are We So Different?*) bieži ievēroja cilvēkus, kas drūzmējās pie dažiem eksponātiem, diskutējot un vēršot cits cita uzmanību uz kaut ko. Viens no visvairāk apspriestajiem eksponātiem bija vitrīna ar naudas kaudzēm, kas raksturoja dažādu rasu amerikāņu vidējos ienākumus. Nauda pati par sevi jau zināmā mērā raisa interesi, taču patiesi iedarbīgas šajā izstādē bija šokējošās naudas kaudžu apjomu atšķirības. Cilvēki nespēja slēpt savu pārsteigumu. Iespaidīgā naudas kaudžu fiziskā metafora muzeja sniegto informāciju vērtā daudz iespaidīgāku, to nenoklusinot un nepārspilējot.

Provokāciju ir grūti paredzēt. Ja apmeklētājs sagaida, ka viņu šokēs vai provocēs ekspozīcijas saturs – kā dažās laikmetīgās mākslas institūcijās –, viņš var izvēlēties provokāciju pieņemt (internalizēt⁵⁸), nevis apspriest. Lai provokatīvais objekts darbotos efektīgi, tam, sastopoties ar apmeklētāju, ir patiesi viņš jāpārsteidz.

Vienjošie objekti

Vienjošie objekti nepārprotami norāda uz starppersonu komunikāciju. Šādu objektu noslodzei ir nepieciešami vairāki cilvēki, un to dizains bieži vien ietver aicinājumu svešiniekiem iesaistīties. Šādu priekšmetu grupai pieder telefons. Šajā kategorijā ietilpst arī biljarda galdi, šūpoles un galda spēles, kā arī daudzi interaktīvi muzeju eksponāti un darināmās skulptūras, kas aicina cilvēkus strādāt kopā, lai veiktu uzdevumu vai panāktu vēlamo efektu. Piemēram, zinātnes centros ir objekti, kuru anotācijā skaidri norādīts: “Šī eksponāta izmantošanai ir nepieciešami divi cilvēki”. Viens spēlē, otrs seko, vai viens spēlē laukuma kreisajā pusē, otrs – labajā. Šie objekti noteikti ir sociāli, jo, lai tie darbotos, ir nepieciešama vairāku personu iesaistīšanās.

58 Internalizēt – apgūt, t. i., iemācīties un sev par saistošiem pieņemt (sabiedrības ideālus, vērtības un normas). Skatīt: <https://tezaurs.lv/internalizet:1> (Tulkotājas piezīme.)



Izstādes “Rases: vai esam tik atšķirīgi?” apmeklētāji apspriež eksponētās naudas kaudzes, kas demonstrē dažādo ASV dzīvojošo rasu grupu turības līmeņu atšķirības.
Terijas Gaidesenās (*Terry Gydesen*) foto.

Objektu sociālās dabas stiprināšana

Vairumā gadījumu sociālo objektu izmantošanas intensitāte ir īslaicīga un ne tik mērķtiecīga. Lai sociālie objekti dienu no dienas nodrošinātu atkārtotu pieredzi plašam vai daudzveidīgam lietotāju lokam, tiek veikti dizaina uzlabojumi, kas objektus padara personiskākus, aktīvākus, provokatīvākus vai iesaistošākus. Piemēram, Oklendā Transporta un tehnoloģiju muzejā (*Museum of Transport and Technology in Auckland*) ir vecs luksofors, kas uzstādīts pie nelielas ar artefaktiem pieblīvētas ēkas muzeja teritorijā. Darbinieki luksoforam pievienoja taimerī, lai tajā mainītos sarkanā, dzeltenā un zaļā gaisma, un uz asfalta uzzīmēja gājēju pāreju, lai imitētu ielu, un viņi pārsteigti konstatēja, ka bērni spontāni izmanto šo objektu kustību rotaļai “Luksofors” (*Red Light Green Light* vai *Go Stop*, kā to sauc Jaunzēlandē). Luksofora “atdzīvināšana” pārvērtā to par aktīvu, iesaistošu objektu, kas drīz vien tika uztverts kā rotaļa.

Minesotas Vēstures biedrība izstādē “Atvērtais nams: ja sienas spētu runāt” (*Open House: If Walls Could Talk*), kas tika atklāta 2006. gadā, izmantoja atšķirīgu pieeju.⁵⁹ Izstāde stāsta par piecdesmit ģimenēm, kuras dzīvojušas kādā Sentpolas rajona austrumdaļas mājā 118 gadu garumā. Dizaineri izmantoja fotoattēlus un audio ierakstus, lai saistoši un pārsteidzoši iedzīvotāju personiskos stāstus iestrādātu tieši artefaktos. Pieskaroties un pētot mājas priekšmetus, apmeklētāji atklāj stāstus par cilvēkiem, kuri laika gaitā te dzīvojuši. Viss, sākot no traukiem līdz mēbelēm, pauž kādu stāstu. Novērtējot izstādi, pētnieki konstatēja, ka apmeklētāji bija aktīvi iesaistījušies sarunās par saistību ar izstādi un vidusmēra apmeklētājs atradis personīgo saikni ar vismaz trim eksponātiem. Personificējot un aktivizējot ikdienišķus sadzīves priekšmetus, izstāde “Atvērtais nams” veiksmīgi mudināja apmeklētājus dalīties savā pieredzē.

Objektu fiziska pārveidošana ne vienmēr ir efektīvākais vai praktiskākais veids, lai muzejā veicinātu sociālo pieredzi. Krājuma priekšmetu sociālo spēju uzlabošanai bieži vien labāk ir izstrādāt interpretācijas rīkus un platformas. Tas var nozīmēt anotāciju pārstrādāšanu vai priekšmetu izvietojumu atšķirīgā vidē, taču tas arī var izpausties, mērķtiecīgāk prezentējot sociālo lomu.

59 Grāmatas oriģinālizdevuma izdošanas brīdī izstāde “Atvērtais nams” joprojām bija atvērta bez konkrēta beigu datuma.

Jiri Engstrems apgalvoja, ka ir jāizmanto aktīvi darbības vārdi, kas norāda, ko lietotāji var “darīt” ar konkrētajiem sociālajiem objektiem – lietot, komentēt, papildināt tos utt., un ka visiem sociālajiem objektiem ir jāatrodas sistēmā, kas ļauj tos kopīgot. Lai piešķirtu objektiem sociālu raksturu, ir jādizainē platformas, kas skaidri norāda to centrālo lomu.

Sociālo objektu platformu dizainēšana

Kas interpretācijas stratēģiju padara nepārprotami sociālu? Sociālās platformas galvenokārt koncentrējas uz tādiem rīkiem, kas apmeklētājam, saskaroties ar objektiem, ļauj ar tiem mijiedarboties. Lai gan priekšmetu pievilcīga un funkcionāla prezentācija joprojām ir svarīga, tā tomēr ir otršķirīga, ja mērķis ir veicināt apmeklētāju iespējas diskutēt un dalīties ar emocijām. Salīdzināsim sociālo uzvedību tradicionālajā izstādē ar uzvedību, ko nodrošina tiešsaistes sociālais tīkls *Flickr* fotogrāfiju prezentācijas kontekstā.

Tradicionālā muzeja fotoizstādē apmeklētājs var aplūkot pie sienām piekārtas fotogrāfijas. Pievienotajās etiķetēs var izlasīt informāciju par fotogrāfijām un to autoriem un, iespējams, piekļūt informācijai par to, kā fotogrāfija ir reģistrēta muzeja krājuma datubāzē. Dažreiz apmeklētājs drīkst uzņemt šo fotogrāfiju attēlus; citreiz viņam ir liegts fotografēt artefaktus vai pat to etiķetes. Dažās izstādēs apmeklētājs var dalīties savās domās par fotogrāfijām komentāru grāmatā pie izstāžu zāles ieejas vai izejas. Parasti institūcija arī piedāvā iespēju muzeja veikaliņā iegādāties atsevišķu fotogrāfiju reprodukciju katalogus vai pastkartes.

Aplūkosim darbības, ko atbalsta *Flickr*! Tā vietnē lietotājs var apskatīt fotoattēlus un izlasīt informāciju par katru attēlu un tā veidotāju; viņš var atstāt komentārus par katru fotoattēlu un pēc patikas atzīmēt konkrētus attēlus, veidojot savu iecienītāko fotoattēlu kolekcijas; rakstīt piezīmes tieši līdzās fotoattēliem, lai atzīmētu interesējošo informāciju, un pievienot tagus un ģeokodus, kas kalpo kā aprakstoši atslēgvārdi katram fotoattēlam. *Flickr* lietotājs var arī skatīt komentārus, piezīmes un atzīmes, ko izveidojuši citi lietotāji, kas aplūkojuši šos attēlus; nosūtīt personiskus ziņojumus ar jautājumiem vai komentāriem fotoattēlu autoriem vai citiem komentētājiem; uzaicināt fotogrāfus iesniegt savus darbus īpašām grupām vai virtuālajām galerijām; nosūtīt atsevišķus fotoattēlus draugiem pa e-pastu vai ievietot tos



Modernās mākslas muzeja *Philips Collection* Vašingtonā apmeklētāji.
Tradicionālā fotogrāfiju izstādē apmeklētājs var skatīties un mācīties, taču viņš nevar
atstāt komentārus vai kopīgot attēlus izstādes apskates laikā. Fotoattēlu sociālā
izmantošana ir vērsta uz apmeklētāju, un tā var būt vai arī nebūt institucionāli atbalstīta.

Lindas Norisas (*Linda Norris*) foto.

emuāra ziņās vai citu sociālo mediju ierakstos un apspriest fotoattēlus vietnē *Flickr* vai citur.

Flickr atbalsta virkni sociālo darbību, kas nav iespējamas muzejos un galerijās. Tas nenozīmē, ka *Flickr* kopumā nodrošina labāku fotogrāfiju izstādi. No estētiskā viedokļa daudz patīkamāk ir skatīt fotogrāfijas, kas ir skaisti eksponētas un izgaismotas, nevis digitāli ievietotas juceklīgā tekstā. Kad tiek aktivizēta *Flickr* piezīmju funkcija, tā apzināti aizsedz skatu uz fotoattēlu ar taisnstūri, kurā ievietoti lietotāju komentāri. Objektu sociālo platformu kvalitāti ietekmē dizains, kas var mazināt artefakta estētisko iedarbību.

Taču objektu sociālo funkciju nodrošināšana veicina īpašu lietotāja pieredzi, kas arī ir ļoti vērtīga. Aplūkojiet fotoattēlu “Strādnieki atstāj Pensilvānijas kuģu būvētavu Bomontā, Teksasā”, ko uzņēmis Džons Vašons (*John Vachon*) 1943. gadā! 2008. gada janvārī Kongresa bibliotēka (*Library of Congress*) piedāvāja šo attēlu vietnē *Flickr Commons* – īpašā *Flickr* sadaļā, kas rezervēta publiskā domēna attēliem.⁶⁰ Šis attēls Kongresa bibliotēkā nav eksponēts. Ja zināt nosaukumu, varat to meklēt Kongresa bibliotēkas tiešsaistes datubāzē, pārskatot apjomīgus sarakstus.⁶¹ Citiem vārdiem sakot, šim attēlam nebija nodrošinātas iespējas, lai apmeklētāji varētu to aplūkot tādā kontekstā, kas atklātu tā estētisko iedarbību vai vēsturisko nozīmi. Pēc tam tas tika augšupielādēts vietnē *Flickr*.

Vietnē *Flickr* šim fotoattēlam ir aktīva sociālā dzīve. 2010. gada janvārī tam bija piecdesmit trīs lietotāju tagi, astoņas lietotāju piezīmes un septiņpadsmit kopienas komentāri. Tas tika demonstrēts Peru *Flickr* grupās ar nosaukumiem “Cilvēki – izskatam un paražām nav robežu” (*People-costumes and customs no limits*) un “Kuģniecības māksla” (*Nautical Art*). Attēls tika kopīgots arī neskaitāmos emuāra ierakstos un personīgajos e-pastos, kas tika izsūtīti no vietnes.

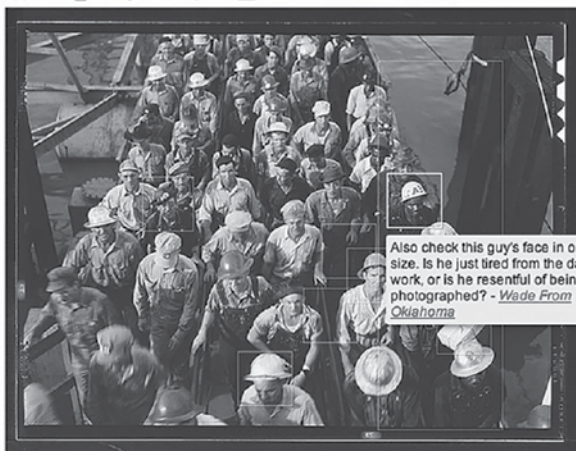
Flickr komentāros un piezīmēs ir vairākas saistošas un izglītojošas diskusijas. Cilvēki atbildēja viens otram uz jautājumiem, kāpēc “Pensilvānijas” kuģu būvētavas atrodas Teksasā. Divi cilvēki dalījās savās atmiņās par dzīvi netālu no šīm būvētavām, un viens pievienoja saites uz vēsturisko informāciju par rasu nemieriem, kas notika Bomontas pilsētā tajā pašā mēnesī, kad tika uzņemts fotoattēls.

60 Džona Vašona fotogrāfiju vietne *Flickr*:
www.flickr.com/photos/library_of_congress/2179123671

61 Meklēt to pašu fotoattēlu Kongresa bibliotēkas datubāzē: <https://eresources.loc.gov>

Workers leaving Pennsylvania shipyards, Beaumont, Texas (LOC)

ADD TO FAVORITES ADD TO FAVORITES BLOG THIS ALL SIZES ADD TO GALLERY



Also check this guy's face in original size. Is he just tired from the day's work, or is he resentful of being photographed? - [Wade From Oklahoma](#)

Comments



lacausey2000 says:

The first in this set of African-Americans and Caucasians working together. In Texas, no less.
Posted 25 months ago. ([permalink](#))



paolofusco without reflex and lenses :-/ says:

stunning photo! thanks for sharing!!
Posted 24 months ago. ([permalink](#))



phoppnowlin pro says:

I remember the Shipyards in Beaumont, Texas. Our next door neighbor worked there in the late 1940's. Looking towards the Neches River and Port of Beaumont, you could see the bright flashes of the welding torches working late into the night. In the 1960's, the Shipyard's employed Radiological Technologist's to take Industrial X-rays of ship welds.
Posted 24 months ago. ([permalink](#))



savannahhole says:

I'm confused. The title says workers leaving the Pennsylvania shipyards and that it was taken in Beaumont, Texas. Typo?
Posted 24 months ago. ([permalink](#))



m1mk pro says:

I believe that Pennsylvania was from the company name. See www.coltoncompany.com/shipbldg/ussbldg/wwii/merchantship... for a bit of history
Posted 24 months ago. ([permalink](#))

Džona Vašona fotogrāfija vietnē Flickr un daži komentāri.
Tekstlodziņš uz attēla ir lietotāja piezīme, kas pievienota fotoattēlam.

Šie *Flickr* lietotāji ne tikai atzīmēja: “Jauks attēls”, viņi atbildēja viens otram uz jautājumiem par saturu, dalījās personiskos stāstos un sniedza sociālpolitiskus komentārus. Viņi darīja to, ko nedara cilvēki, kuri apmeklē Kongresa bibliotēku vai aplūko fotoattēlu tiešsaistes datubāzē. *Flickr* neapšaubāmi nodrošināja saistošāku, izglītojošāku pieredzi šim saturam.

Vai sociālais ieguvums ir *Flickr* dizaina estētisko kompromisu vērts? Tas atkarīgs no institūcijas mērķiem un prioritātēm. Ja Kongresa bibliotēkas mērķis ir mudināt apmeklētājus sazināties un kopīgi apspriest stāstus un notikumus, tad *Flickr* ir ideāla izvēle. Tāpat, ja vēlaties mudināt apmeklētājus sociāli iesaistīties muzeja saturā, ir jāapsver veidi, kā eksponātus papildināt ar sociālo funkciju, pat ja tas nozīmē citu dizaina aspektu vājināšanu.

Sociālās saziņas platformas reālajā pasaulē

Kā *Flickr* sociālo pieredzi varētu izmantot muzejā? Lai izveidotu veiksmīgu fizisku sociālās saziņas platformu, nav jādublē visi rīki, ko nodrošina tādas vietnes kā *Flickr*. Visdrīzāk, muzejā nebūs iespējas uzrakstīt piezīmi tieši uz artefakta, taču muzeji un fiziskā vide sniedz citas sociālā dizaina iespējas, kas nav pieejamas virtuāli. Cilvēki izmanto daudzveidīgus sociālos rīkus un darbības dažādās vidēs, un ne visas virtuālās aktivitātes ir veiksmīgi pielāgojamas fiziskai videi.

Piemēram, reālajā pasaulē liela izmēra priekšmeti bieži darbojas kā sociālie objekti, jo tie pārsteidz un tos var aplūkot daudzi cilvēki vienlaikus. Nav iespējams izveidot līdzīgu virtuālo objektu, kas pēkšņi un pilnībā iesaista vairāku svešinieku maņas. Cits fiziskas dizaina platformas piemērs, kas izceļ objekta sociālo raksturu, ir meistarīgi izveidota iesaistošā vide, kura nodrošina kontekstu artefaktu aktīvākai vai provokatīvākai uztverei.

Šīs nodaļas turpinājumā aplūkotas piecas dizaina metodes, kas fiziskajā vidē var aktivizēt artefaktus kā sociālos objektus.

1. *Jautājumi* apmeklētājam un pamudinājums dalīties domās par eksponētajiem priekšmetiem (skatīt 156. lpp.).
2. *Dzīvā interpretācija* vai performance, lai palīdzētu veidot personisku saikni starp apmeklētāju un artefaktu (skatīt 169. lpp.).
3. Ekspozīcijas noformējums ar *provokatīvām prezentācijas metodēm*, kas eksponātus rāda kā pretstatus, savā starpā konfliktējošus vai viens otru papildinošus (skatīt 175. lpp.).

4. Skaidri *norādījumi* apmeklētājam mijiedarbībai ar objektu – kā spēle vai aktivitāte gida pavadībā (skatīt 180. lpp.).
5. Aicinājums apmeklētājam fiziski vai virtuāli *koplietot* objektus, nosūtot tos draugiem un ģimenei (skatīt 188. lpp.).

Kura no šīm interpretācijas metodēm vislabāk darbosies jūsu institūcijā? Tas daļēji atkarīgs no darbinieku sajūtām, bet vēl jo vairāk no apmeklētāju komforta līmeņa. Muzeji var būt visai neviennozīmīgas sociālo objektu platformas, jo īpaši tie, kuros apmeklētāji bieži vien īsti nezina, kā uzvesties. Ja apmeklētājs nejūtas ērti un nekontrolē savu vidi, viņš, visticamāk, nerunās ar svešinieku.

Pastaigājiet pa muzeju un ieklausieties murdoņā! Vai cilvēki, sarunājoties par eksponātiem, jūtas brīvi un ērti? Vai viņi norāda uz konkrētiem priekšmetiem, vai aicina pie sevis draugus, lai kopā dalītos pieredzē, vai aprunājas ar svešiniekiem? Ja strādājat sociāli aktīvā institūcijā, apmeklētāji, visticamāk, labi reaģēs uz atvērtajām metodēm, piemēram, provokatīvu prezentāciju, jautājumiem un dalīšanos. Ja muzejs neveicina lielu sociālo aktivitāti, labāk sākt ar tiešākiem, mērķtiecīgākiem paņēmieniem, piemēram, norādījumiem un dzīvo interpretāciju.

Jautājumi apmeklētājiem

Jautājumu uzdošana apmeklētājiem ir visizplatītākā metode diskusiju veicināšanai par priekšmetiem. Gan muzeja darbinieku uzdoti, gan uz etiķetēm rakstīti jautājumi ir parocīgs un vienkāršs veids, kā rosināt apmeklētājus reaģēt uz eksponātiem un darboties ar tiem.

Jautājumi ekspozīcijās būtu jāuzdod šādu iemeslu dēļ:

- 1) lai rosinātu apmeklētāju veidot padziļinātu un personisku saikni ar konkrēto priekšmetu;
- 2) lai motivētu dialogu starp apmeklētājiem par konkrētu priekšmetu vai ideju;
- 3) lai nodrošinātu atsauksmes vai noderīgu informāciju muzejam par priekšmetu vai ekspozīciju.

Visi šie mērķi ir nozīmīgi, tomēr jautājumi ne vienmēr tiek formulēti tā, lai šos mērķus sasniegtu. Muzeju uzdotie jautājumi mēdz būt pārāk nopietni, pārāk uzvedinoši vai pārāk konkrēti ar iepriekš paredzamu atbildi, tāpēc

neraisa interesi, nemaz nerunājot par iesaistīšanos. Dažkārt bērnu vecāki tiek tirdīti ar jautājumu: “Kā jūsu rīcība ietekmē globālo sasilšanu?” Citkārt jautājumi ir pārgudri, piemēram: “Kas ir nanotehnoloģija?”, prasot konkrētu atbildi. Mēdz būt arī aizskaroši jautājumi, vai, vēl ļaunāk, jautātājs nemaz nevēlas dzirdēt atbildi. Kādreiz tas mani ļoti kaitināja. Iedomājieties, es uzdodu draugam jautājumu, bet tad pievērsos kaut kam citam un izeju no istabas. Tas ir kā ieradums, kad atbilde uz jautājumu netiek gaidīta.

Ikreiz, uzdodot jautājumu – ekspozīcijā vai citur –, ir jābūt patiesai vēlmei sagaidīt atbildi. Es domāju, šis ir saprātīgs priekšnoteikums, kas jāņem vērā ikvienam, kurš vēlas veicināt dialogu. Jautājumi var radīt jaunus kontaktus starp cilvēkiem un saikni starp apmeklētāju un priekšmetu, taču tas iespējams tikai tad, kad visas iesaistītās puses piedalās sarunā. Muzeja darbiniekam nav fiziski jābūt uz vietas, lai uzklautu apmeklētāju jautājumus un atbildētu uz tiem. Nav jābūt arī tādiem fiziskiem mehānismiem kā komentāru dēļi, lai apmeklētāji varētu atbildēt viens otram. Taču, domājot par jautājumiem, ir jāņem vērā apmeklētāju laiks un zināšanas, lai, atbildot uz tiem vai iesaistoties jautājumu rosinātā dialogā, viņi gūtu gandarījumu.

Veiksmīga jautājuma priekšnoteikumi

Veiksmīgiem jautājumiem, kas ar objektu palīdzību mudina sociālo iesaistīšanos, ir divas kopīgas iezīmes:

- jautājums ir atvērts dažādām atbildēm. Ja ir “pareizā atbilde”, tas ir neveiksmīgs jautājums;
- apmeklētāji jūtas pārliecināti un spējīgi atbildēt uz jautājumu. Jautājums balstās uz viņu zināšanām, nevis uz viņu pieņēmumiem par muzeja zināšanām.

Kā veidot jautājumu ar šīm iezīmēm? Ir ļoti vienkāršs veids, kā pārbaudīt, vai jautājums ir vai nav preskriptīvs – “pareizo atbildi” sagaidošs – un vai uz to ir gaidāmas interesantas atbildes: uzdodiet to! Pārbaudiet savu jautājumu! Uzdodiet to desmit cilvēkiem un uzziniet atbildes! Uzdodiet jautājumu kolēģiem! Pavaicāiet savai ģimenei! Pajautājiet sev! Noklausieties vai izlasiet apkopotās atbildes! Ja tās atšķiras un ir aizraujošas, jautājums ir labs. Ja, uzdodot šo pašu jautājumu desmitajai personai, jūs jūtat bažas, jautājums ir nepareizs.

Veidojot jautājumus apmeklētājiem, es bieži aicinu projekta komandu sanākt kopā, uzrakstīt savus jautājumus un iedot tos kolēģiem, kuri patstāvīgi atbild uz tiem, uzrakstot atbildes uz papīra. Pēc dažām atbilžu rakstīšanas kārtām komanda izklāj tās uz galda un izvērtē iegūto saturu. Šis vienkāršais uzdevums var palīdzēt darbiniekiem bez liela laika patēriņa noskaidrot jautājumus, kuri raisa dažādas interesantas atbildes. Tas arī palīdz darbiniekiem saprast, uz kādiem jautājumiem ir vieglāk un kādiem – grūtāk atbildēt.

Ir divi galvenie jautājumu tipi, kas visefektīvāk nodrošina autentisku, pārliecinošu un daudzveidīgu atbilžu iegūšanu: *personiskie* jautājumi un *spekulatīvie* (uz minējumiem, pieņēmumiem balstītie) jautājumi. Personiskie jautājumi palīdz apmeklētājam saistīt savu pieredzi ar eksponētajiem objektiem. Spekulatīvie jautājumi aicina apmeklētāju iztēloties ar priekšmetiem vai idejām saistītus scenārijus, kas viņa pieredzei ir sveši.

Personiskie jautājumi

Personiskie jautājumi ļauj apmeklētājam iesaistīties sociālajā vidē, izmantojot savu unikālo pieredzi. Katrs sevi pazīst vislabāk, un, stāstot no personīgās pieredzes, cilvēks savos komentāros mēdz būt konkrētāks un autentiskāks. Jautājumi: “Kāpēc gleznā redzamā sieviete smaida?” vai “Ko jūs, aplūkojot priekšmetu, varētu teikt par personu, kas to izgatavojusi?” ignorē apmeklētāju; tie ir pilnībā vērsti uz priekšmetu. Lai gan šādi jautājumi var mudināt cilvēkus izpētīt priekšmetu, tie ievēd sociālā strupceļā. Ja mērķis ir veicināt sociālo pieredzi, tad jāsāk ar personisku jautājumu.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Projekts “Atsūti noslēpumu!” (*PostSecret*).

Kādu noslēpumu jūs nevienam neesat atklājis?

Šāds jautājums ir mākslinieka Frenka Vorena (*Frank Warren*) projekta *PostSecret* pamatā. Kopš 2004. gada Vorens ir aicinājis cilvēkus anonīmi dalīties savos noslēpumos, nosūtot viņam pastkartes pa pastu. Viņš mudina cilvēkus izteikties pastkartēs īsi, salasāmi un radoši. *PostSecret* drīz vien kļuva par pasaules mēroga fenomenu. Piecu gadu laikā Vorens bija saņēmis simtiem tūkstošu pastkaršu. Viņš ir publikojis nelielu daļu no tām savā ātrgaitas



Lai gan daži *PostSecret* autori ar savu atbildi rada oriģinālu mākslas darbu, lielākā daļa personīgo noslēpumu noformēšanai tomēr izmanto mākslas darbu reprodukcijas.

(*high-traffic*) emuārā (2006. gadā tas ieguva gada tīmekļa žurnāla titulu)⁶², kā arī grāmatās un pastkaršu izstādēs, kas kļuva ļoti populāras.

PostSecret panākumi balstās iedarbīgajā jautājumā: “Kādu noslēpumu jūs nevienam neesat atklājis?”

Pēc būtības tas ir viens no personiskākajiem jautājumiem. Tas ir jautājums, uz kuru cilvēks ir gatavs atbildēt tikai anonīmi, un, to darot, viņš sniedz aizraujošas, neparastas atbildes. Kā teica Frenks, “cilvēku drosmie mākslai piešķir nozīmīgumu.” Autors, rakstot atbildi, ļoti piedomā un cenšas radīt ko vērtīgu, kas ir līdzvērtīgs viņa noslēpumam. Lai gan pastkartes ne vienmēr izceļas ar estētisku izcilību, no tām izstaro autentisks, drosmīgs, spēcīgs vēstījums.

PostSecret ir divas mērķauditorijas: pats Frenks Vorens, kā arī plašs skatītāju un dalībnieku loks. Viens no iemesliem, kāpēc cilvēki atbild uz jautājumu, ir Vorena personība – viņš sevi parāda kā līdzjūtīgu, empātisku klausītāju. Vorens publisko savu mājas adresi, lai cilvēki varētu nosūtīt pastkartes, un tas palīdz nodibināt uzticības un savstarpējas cieņas pilnas attiecības starp noslēpuma atklājēju un tā saņēmēju. Savā uzrunā 2006. gadā Vorens puda milzīgu mīlestību un atzinību cilvēkiem, kuri viņam uzticējuši savus noslēpumus.⁶³ Taču viņš nav vienīgais noslēpumu uzklausiājs. *PostSecret* turpina papildināties, jo uzdotsais jautājums pārliecinoši aktivizē skatītāju pieredzi. Noslēpumi – pat tie, kas gadu desmitiem bijuši slēpti – prasa neatliekamu uzmanību, jo katra pastkarte iezīmē brīdi, kad noslēpums beidzot tiek “palaists brīvībā”. Izvēloties pastkartes publicēšanai emuārā un grāmatās, Vorens atklāj, kuras kartītes viņš uzskata par visvērtīgākajām – tās, kuras ir autentiskas, atšķirīgas un radošas.

Vorens izteicās, ka, viņaprāt, cilvēki aizrautīgi lasa šīs pastkartes nevis tāpēc, ka viņi ir “lūriķi”, bet gan tāpēc, ka pastkartes parāda “cilvēcisko būtību”. Neesmu pārliecināta, ka tas tā ir, taču noteikti ir simtiem pastkaršu, kas mani personīgi uzrunā – un es ticu, ka tā ir ikvienam, kurš tās lasa. *PostSecret* pastkartes ir sociāli objekti, kas liecina par neticamu atvērtību, atbildot uz vienkāršu jautājumu, ko labi noformulējis kāds, kurš patiesi ir gatavs klausīties.

62 *Postsecret* emuārs: <https://postsecret.com>

63 Šī Frenka Vorena uzstāšanās notika pārpildītā Baltimoras Amerikas Vizionārās mākslas muzejā (*American Visionary Art Museum*), kurš viens no pirmajiem atbalstīja projektu *PostSecret*.

Personiskie jautājumi ekspozīcijās

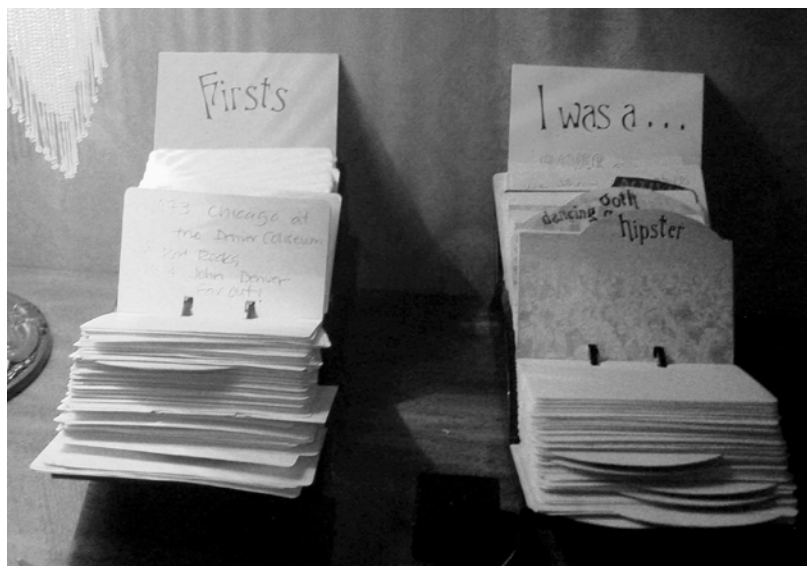
PostSecret jautājums ir ļoti personisks, taču tas nav saistīts ne ar muzeja saturu, ne objektu (ja vien jūs nevadāt Noslēpumu muzeju). Ja vēlaties izmantot personiskos jautājumus, lai piesaistītu cilvēkus ekspozīcijām vai muzeja priekšmetiem, ir jāatrod saikne starp apmeklētāju dzīves norisēm un eksponētajiem artefaktiem. Piemēram, Denveras Mākslas muzeja rokmūzikas plakātu izstādē “Sānceļš” aicināja apmeklētājus dalīties stāstos “Mans pirmais koncerts”, “Mans pirmais ceļojums” vai “Pirmā reize, kad es tikos ar... (Ievadiet mūziķa vārdu šeit!)”. Cits apmeklētāju atsauksmju stends aicināja cilvēkus apcerēt tādus apgalvojumus kā “Es biju rokgrupas tehniskais darbinieks”, “Es biju hipijs” vai “Es neesmu bijis saistīts ar to”. Tie bija ļoti personiski jautājumi, kas attiecās uz izstādes vispārējām tēmām un rosināja atbildēt pārliecinoši un daudzveidīgi. Šie jautājumi veidoja pamatu diskusijai par pieredzi mūzikas, dzīvesveida un hipiju kultūras mitoloģijas jautājumos.

Personiskie jautājumi var arī mudināt cilvēkus vairāk iedziļināties konkrētos priekšmetos. 2007. gadā *Exploratorium* pētnieks Džoiss Ma (*Joyce Ma*) publicēja īsu pētījumu par mākslīgā intelekta datorprogrammu Deizija (*Daisy*), kas iesaista apmeklētājus tekstbalstītās (*text-based*) sarunās. Deizija ir tērzēšanas robots, kura repertuārā ir daži ieprogrammēti jautājumi, un Ma pētīja veidus, kā dažādi jautājumi ietekmē apmeklētāju atbilžu daudzveidību.

Šajā nelielajā pētījumā Ma atklāja, ka garākas atbildes apmeklētāji sniedza tad, kad datorprogramma *Daisy* uzdeva personiskus jautājumus par pašiem apmeklētājiem, nevis par sevi. Piemēram, jautājums: “Kā es varu pārliecināties, ka es sarunājos ar cilvēku, nevis citu robotu?” rosināja apjomīgāku pašrefleksiju nekā: “Vai esat pārliecināts, ka es neesmu dzīvs cilvēks, kas ar jums sazinās e-pastā? Kas par to varētu liecināt?”. Pirmais jautājums bija vērsts uz apmeklētāju, otrais – uz objektu.

Ma arī atklāja, ka apmeklētāji labprātāk sniedza detalizētas atbildes, ja jautājums tika sadalīts divās daļās. Piemēram, uz divdaļīgo jautājumu: “Vai jums ir raksturīga loģiskā domāšana?” <apmeklētāja atbilde> “Miniet piemēru!” <apmeklētāja atbilde> apmeklētāji sniedza pilnīgākas atbildes nekā uz apvienoto jautājumu: “Vai jūs parasti domājat loģiski, vai arī pieņemat lēmumus, balstoties uz emocijām? Miniet piemēru par kādu nesenu loģiskos apsvērumos vai emocijās balstīta lēmuma pieņemšanu!” Vienkārši uzdevumi

4. NODAĻA



Izstādes “Sānceļš” apmeklētāji savus personīgos stāstus par dažādām tēmām varēja fiksēt vienkāršās kartotēkas kartītēs. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts ar Denveras Mākslas muzeja (*Denver Art Museum*) atļauju.

vai jautājumi palīdz stiprināt dalībnieka pārliecību par viņa spēju veikt sarežģītākas darbības.⁶⁴

Šādu personisku, uz virzību un attīstību vērstu (*progressive*) jautājumu uzdošana rosināja komplicētas atbildes divās Ņujorkas Vēstures biedrības (*New York Historical Society*) izstādēs – “Verdzība Ņujorkā” (*Slavery in New York*) 2005. gadā un “Sadalītā Ņujorka” (*New York Divided*) 2006. gadā.⁶⁵ Šajās populārajās izstādēs tika izmantoti artefakti, dokumenti un plašsaziņas līdzekļos publicētie raksti, lai izsekotu, kā vergu tirdzniecība ietekmējusi Ņujorkas vēsturi, un ņujorkiešu reakcijai uz Pilsoņu karu. Abās izstādēs nobeiguma daļā bija ierīkots “Stāstu vākšanas stends”, kurā apmeklētāji varēja ierakstīt video atbildes uz četriem jautājumiem:

1. Kā jūs uzzinājāt par šo izstādi?
2. Kāds bija jūsu kopējais iespaids par to?
3. Kā izstāde papildināja vai mainīja jūsu zināšanas par šo tēmu?
4. Kura izstādes daļa jums šķita īpaši nozīmīga?

Apmeklētājiem bija četras minūtes, lai atbildētu uz katru jautājumu, un caurmērā ierakstiem tika patērētas desmit minūtes. Izstādes “Verdzība Ņujorkā” kurators Ričards Rabinovičs (*Richard Rabinowitz*) atzīmēja, ka jautājumu progresīvais raksturs deva arvien sarežģītākas atbildes un ka “parasti, atbildot uz trešo vai ceturto jautājumu, nu jau iesīlušie apmeklētāji sāka saistīt izstādi ar savām iepriekšējām zināšanām un pieredzi”. Rabinovičs pieminēja: “Ar 40 gadus ilgo interpretācijas pieredzi vēstures muzejā varu teikt, ka nekad neesmu tik daudz uzzinājis ne no apmeklētājiem, ne par tiem.” Ilgstošais un progresīvais atbildēšanas process citkārt fragmentāros un banālos komentārus pārvērtā par bagātīgu apmeklētāju pieredzes arhīvu.

Apmeklētāju atbildes uz jautājumiem par izstādi “Verdzība Ņujorkā” parāda arī, ka eksponāti un jautājumi vairāk iespaido apmeklētāju personīgo, nevis vispārējo viedokli. Apmēram 3% izstādes apmeklētāju vēlējās ierakstīt savas domas par izstādi video, no tiem 80% bija afroamerikāņi. Šis rādītājs

64 4. nodaļas turpinājumā šai apmeklētāju iesaistīšanas daudzpakāpju pieejai *MP3 Experiments* minēts cits piemērs.

65 Visi citāti, kas attiecas uz šo gadījumu izpēti ņemti no Ričarda Rabinoviča (*Rabinowitz, Richard. Learning from the Visitors to Slavery in New York*) un Krisa Lorensa (*Lawrence, Chris. Talk-Back Culture*) rakstiem izdevumā *Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock, 2007, pp. 62–68.

neatbilda kopējam izstādes apmeklētāju demogrāfiskajam raksturojumam (pēc Rabinoviča aplēsēm izstādes apmeklētāju vidū afroamerikāņu bija 60%). Tas liecina, ka atbilstu sniegšanā afroamerikāņi bija vairāk ieinteresēti nekā citu rasu pārstāvji. Daudzi apmeklētāji izstādi nepārprotami saistīja ar savas dzimtas vēsturi un personīgo pieredzi. Kāda jauna sieviete sacīja, ka, atgriežoties darbā Volstrītā, viņa jutīsies citādi, zinot, ka to sākotnēji cēluši tādi cilvēki kā viņa. Kāds vīrietis, kurš bija apmeklējis abas izstādes, atzīmēja, ka tās mainījušas viņa priekšstatu par to, “kā es iekļaujos Amerikas un Ņujorkas vēsturē”.

Kādu jaunu puīšu bariņu izstāde “Verdzība Ņujorkā” rosināja paust šādus secinājumus: “Izstāde ļāva saprast, kāpēc rodas vēlme mesties virsū, redzot jūs ejam pa ielu. Es labāk izprotu dusmas, kas mani pārņem, un to, kāpēc es mēdzu just vardarbīgas tieksmes pret jums”. Kriss Lorenss (*Chris Lawrence*), toreizējais students, kurš strādāja pie šī projekta, komentēja:

“Šis apmeklētājs uzrunāja kameru ar “jūs”, pozicionējot muzeju kā “baltādainos” un, zināmā mērā, “apspiedējus”. Šāds noskaņojums bija raksturīgs ne tikai pusaudžiem, jo daudzi afroamerikāņi atsaucās uz Ņujorkas Vēstures biedrību kā baltādaino jeb Eiropieiski-amerikānisku institūciju un izmantoja iespēju runāt tieši par šo perspektīvu.”

Šie apmeklētāji uztvēra sevi kā dialoga “es” (apmeklētāji) un “jūs” (muzejs) dalībniekus. Institūcija uz to reaģēja, apmeklētāju videoklipus ievietojot pakalpojumā *YouTube* un integrējot tos izstāžu “Verdzība Ņujorkā” un “Sadalītā Ņujorka” ievada videoklipos. Ļaujot apmeklētājiem provokatīvajā izstādē “runāt pirmajiem”, muzejs demonstrēja, ka tas novērtē viņu personīgo pieredzi kā svarīgu dialoga sastāvdaļu.

Spekulatīvu, minējumu balstītu jautājumu uzdošana

Personiskie jautājumi noder tikai tad, ja apmeklētājs atbildei var izmantot savu pieredzi. Ja vēlaties mudināt apmeklētājus “aizceļot” no pasaules, ko viņi pazīst vai kurā dzīvo, uz nezināmu teritoriju, labāk noder spekulatīvie jautājumi. Apmeklētājs, kas dzīvo pilsētā, uz jautājumu: “Kāda būtu dzīve, ja jūs dzīvotu baļķu mājā bez elektrības?” atbildēs, izmantojot iztēli, kurā viņa personīgā pieredze ir savienota ar citu cilvēku pieredzi. Pieaugušais

apmeklētājs uz jautājumu: “Kāda būtu pasaule, ja cilvēki varētu izvēlēties sava bērna ģenētisko uzbūvi?” varētu sniegt atbildi arī bez visaptverošām bioķīmijas zināšanām. Kultūras institūcijās jautājumi, kas sākas ar “kā būtu, ja būtu”, mudina apmeklētājus meklēt iedvesmu krājuma priekšmetos, nevis sniegt preskriptīvas atbildes.

Piemēram, Sidnejas muzeja *Powerhouse* galerija “Dīvainārijs” (*Odditorium*, skatīt 178. lpp.) mudināja apmeklētājus rūpīgi aplūkot dīvainus priekšmetus un padomāt par to iespējamo pielietojumu. Spēle *Signtific* (skatīt 127. lpp.) aicināja spēlētājus sadarboties, lai, atsaucoties uz zinātniski pamatotiem norādījumiem, izstrādātu potenciālos nākotnes scenārijus. Abos gadījumos cilvēki izmantoja priekšmetus un liecības kā fantāzijas materiālu, lai atbildētu uz spekulatīvo jautājumu.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Kā cilvēki dzīvotu, ja pasaulē nebūtu naftas?

Lai ievestu iztēles pasaulē, spekulatīvajiem jautājumiem nav jābūt pārsteidzošiem un neparastiem. 2007. gadā spēļu dizaineris Kens Eklunds (*Ken Eklund*) uzsāka rūpīgi izstrādātu sadarbības spēli “Pasaule bez naftas” (*World Without Oil*), kurā cilvēki reaģēja uz izdomātu, taču ticamu naftas krīzi, kas izraisījusi degvielas trūkumu visā pasaulē. Spēle bija ļoti vienkārša: katru dienu centrālā tīmekļvietne publicēja izdomātas benzīna, dīzeļdegvielas un reaktīvo dzinēju degvielas cenas un pieejamību. Cenas pieauga, samazinoties pieejamībai. Lai kļūtu par spēles dalībnieku, bija jāiesniedz savs redzējums par to, kā izdzīvot šajā iedomātajā realitātē. Cilvēki rakstīja ziņas emuārā, sūtīja videoklipus un atstāja balss ziņojumus. Daži izveidoja reālus artefaktus un dokumentēja fiktīvās naftas krīzes ietekmi uz viņu vietējo degvielas uzpildes staciju, lauksaimnieku tirgu un transporta sistēmu.

Spēles dalībnieku iesniegtie materiāli – kopumā vairāk nekā 1500 vienības – tika izplatīti tīmeklī, un tīmekļvietne “Pasaule bez naftas” tos apvienoja tiklā. Spēlētāji izmantoja cits cita idejas, kas krustojās un pārklājās, iezīmējot kopienas reakciju uz iedomāto situāciju. Kāda spēlētāja, kura sevi dēvēja par KSG, to komentēja šādi:

“Tā [spēle “Pasaule bez naftas”] ne tikai mudina “domāt par” problēmu, bet faktiski liek lielai un aktīvi ieinteresētai cilvēku kopai sadarboties, lai radītu jaunas idejas, rakstot komentārus spēles

emuāros un diskutējot ārpus spēles Alternatīvās realitātes spēļu kopienā. Šai spēlei ir potenciāls radīt lieliskas idejas reālā dzīvesveida uzlabošanai, ko cilvēki varētu atbalstīt.”⁶⁶

Spēle motivēja cilvēkus izvēlēties citādu dzīvesveidu, no cita skatpunkta padomāt par resursu patēriņu un dažos gadījumos mainīt uzvedību ilgtermiņā. Kā teica kāds cits spēlētājs: “Mēs ceram, ka spēles dalībnieki galu galā ieviesīs savā dzīvē to, ko patlaban tikai iztēlojas, ja vien viņi jau to nedara.”

Spekulatīvie jautājumi bieži var šķist pārāk mulķīgi, lai tos saistītu ar nopietnu muzeja saturu. Taču ir daudz intriģējošu jautājumu, piemēram, spēlē “Pasaule bez naftas” aplūkots, kas ir pietiekami tuvu realitātei, lai ar to palīdzību ielūktos iespējamā nākotnē. Kādas būs bibliotēkas, kad grāmatas būs tikai neliela to pakalpojumu daļa? Kuri mūsdienu vēsturiskie artefakti būs svarīgi nākotnē? Šos jautājumus kultūras institūcijas sadarbībā ar apmeklētājiem var risināt jau tagad.

Kur uzdot jautājumu?

Kad ir atrasts lielisks jautājums, ir jāizlemj, kā un kur to uzdot, lai panāktu vislielāko ietekmi. Visbiežāk jautājums tiek rakstīts uz etiķetes priekšmeta apraksta beigās, taču šī vieta reti ir visefektīvākā. Jautājuma uzdošana etiķetes teksta nobeigumā pastiprina priekšstatu, ka tas ir retorisks vai, vēl ļaunāk, tikai piebilde tekstam. Lai jautājumam atrastu vispiemērotāko vietu, ir jāspēj formulēt jautājuma galvenos mērķus.

Atcerēsimies ekspozīcijās uzdoto jautājumu trīs pamatmērķus:

- 1) rosināt apmeklētājus veidot padziļinātu un personisku saikni ar konkrēto objektu;
- 2) motivēt dialogu starp apmeklētājiem par konkrētu objektu vai tēmu;
- 3) nodrošināt muzejam nepieciešamās atsauksmes vai noderīgu informāciju par objektu vai ekspozīciju.

66 KSG komentārs Breidija Foresta (*Brady Forrest*) 2007. gada aprīļa emuāra ierakstam *World Without Oil Launches*.



Spēles “Pasaule bez naftas” dalībnieki sasniedza spēles mērķi, izmantojot visdažādākos medijus. Dženifera Delka (*Jennifer Delk*) katrai no 32 spēles “nedēļām” izveidoja komiksu, attēlojot, kā pilsētā dzīvojošā ģimene pārdzīvo naftas krīzi. Dženiferas Delkas (*Jennifer Delk*) komikss.

Ja mērķis ir mudināt apmeklētājus padziļināti izziņāt objektus, jautājumu un atbilžu stendiem jāatrodas pēc iespējas tuvāk aplūkojamiem priekšmetiem. Apmeklētājs var brīvāk un plašāk izteikties par priekšmetu, uz kuru viņš tobrīd skatās, nekā par to, kuru viņš redzējis izstādē pirms pusstundas.

Ja iecerēta privātu, personisku atbilžu sniegšana par objektiem, labi noderēs slēgtas kabīnes, piemēram, tādas, kas tika izmantotas izstādē “Verdzība Ņujorkā”. Ja vēlaties, lai apmeklētāji ilgāku laiku velta pārdomām un savu domu formulēšanai, tad atbilžu sniegšanai ir svarīgi izveidot ērtas telpas, kur netiek novērsta uzmanība.⁶⁷ Dažos projektos, piemēram, Vendijas Klārkas (*Wendy Clarke*) “Mīlestības lentēs” (*Love Tapes*), cilvēkiem pat tika ļauts personalizēt telpu, kurā viņi atbild uz jautājumu – dalībnieks varēja izvēlēties videoklipa vizuālo fonu un dziesmu, kuras pavadībā viņš stāstīja par mīlestību.⁶⁸ Šī personalizācija ļāva radīt emocionālu un potenciāli atklātu apmeklētāju pieredzi.

Ja mērķis ir panākt, lai uz jautājumiem atbild lielākā daļa apmeklētāju, tad atbilžu noformējumam ir jābūt saskaņotam ar muzeja eksponētā satura “oficiālo” estētiku. Ja etiķete ir mākslinieciski uzdrukāta uz organiskā stikla, bet apmeklētājiem ir jāraksta atbildes ar krītiņu uz līmlapiņām, var šķist, ka viņu ieguldījums netiek novērtēts vai respektēts, un viņi attiecīgi reaģēs. Viens no iemesliem, kas padarīja Denveras Mākslas muzeja izstādes “Sāncelš” apmeklētāju stāstus tik aizraujošus un aktuālus, bija dizaina risinājums, kas pacēla apmeklētāju atbildes tādā līmenī, kas bija pielīdzināms eksponētajam saturam. Izstādes informācijas lielākā daļa bija rakstīta ar pildspalvu uz noplēstiem kartona gabaliem, tāpēc apmeklētāju ieguldījums (rakstīts ar pildspalvu uz papīra) iekļāvās kopējā ekspozīcijas dizaina koncepcijā. Vienkāršojot un personalizējot muzeja ekspozīcijās izmantotās dizaina metodes, apmeklētāji atsaucās dabiskākai, vienlīdzīgākai sarunai.

Ja mērķis ir motivēt starppersonu dialogu par muzeja objektu vai tēmu, jautājumu un atbilžu struktūrai ir jāpalīdz apmeklētājiem, kuri atbildes balsta uz citu apmeklētāju idejām. Spēles *Signtific* (skatīt 127. lpp.) dalībnieki virtuāli saņēma pamudinājumus sekot līdz citu spēlētāju ierakstiem un reaģēt uz tiem. Muzejs viegli varētu darīt kaut ko līdzīgu fiziskā telpā, vai nu izmantojot krāsainu papīru vai tinti dažādu veidu jautājumiem un atbildēm,

67 Šādi ir veidoti arī populārā *StoryCorps* projekta stendi.

68 Papildinformāciju par šo neticamo projektu skatīt: Clarke, Wendy. *Making the ‘Love Tapes’*. *Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock, 2007, pp. 101.–105.

vai tieši mudinot apmeklētājus komentēt vienam otra atbildes vai pievienot savas domas līdzīgi (vai pretēji) domājošo apmeklētāju paustajam.

Ja mērķis ir panākt, lai apmeklētāji izlasītu citu atbildes, pārliecinieties, ka jautājumi tiek uzdoti vietā, kas der šim nolūkam vislabāk! Ja lūdzat apmeklētājus ieteikt artefaktus vai eksponātus citiem apmeklētājiem, šiem ieteikumiem vajadzētu būt izlasāmiem pie ieejas ekspozīcijas zālē, nevis izejot no tās. Jo vairāk apmeklētāju atbilžu būs pieejamas publiski, jo lielāka būs pārliecība, ka arī viņu viedoklis ir svarīgs diskusijā, kas kļūst arvien plašāka, un lielāka ir iespēja, ka viņi jautājumus un atbildes uztvers nopietni.

Visbeidzot, ja mērķis ir saņemt no apmeklētājiem muzejam noderīgas atsauksmes, jautājumu standā skaidri jānorāda, kā turpmāk tiks izmantoti apmeklētāju ieteikumi. 2009. gadā Smitsona Amerikas mākslas muzejs uzsāka projektu "Aizpildi tukšumu!" (*Fill the Gap*), kurā apmeklētāji tika aicināti ieteikt, ar kuriem mākslas darbiem aizstāt pamatekspozīcijas eksponātus to deponēšanas vai restaurācijas laikā. Apmeklētāji varēja atbildēt klātienē, rakstot uz muzeja komentāru dēļa, vai tiešsaistē, izmantojot *Flickr* versiju.

Jautājums: "Kurš mākslas darbs vislabāk iederētos šajā vietā?" nav īpaši aizraujošs, taču tas aizsāka jēgpilnu sarunu starp darbiniekiem un apmeklētājiem. Muzejs skaidri norādīja, ka darbinieki uzklauzīs apmeklētāju viedokļus un ņems tos vērā. Šajā aktivitātē apmeklētājiem bija rūpīgi jāiepazīstas ar muzeja priekšmetiem un izvērstā sarunā starp apmeklētājiem un darbiniekiem jāpamato to iekļaušana ekspozīcijā. Svarīgi, ka sarunas rezultāti bija skaidri redzami – apmeklētāji varēja atgriezties muzejā un pārliecināties, kurš mākslas darbs ir izvēlēts un ieņēmis tukšo vietu. Apmeklētāji iesaistījās aktivitātē par muzeja priekšmetiem un piedāvāja atbildi uz jautājumu, jo zināja, ka muzejs to izmantos.

Muzeja ekskursijas un sociālās pieredzes veicināšana

Vienkāršākais veids, kā mudināt apmeklētājus iegūt sociālo pieredzi ar muzeja objektu palīdzību, varētu būt rakstiski jautājumi, tomēr visdrošākais veids ir mijiedarbība ar muzeja darbiniekiem, piedaloties performancēs, ekskursijās un demonstrējumos. Darbinieki ar savām zināšanām un prasmēm spēj padarīt objektus personiskus, aktīvus, provokatīvus vai piesaistošus, aicinot apmeklētājus izmantot tos dažādos veidos. Šajā sadaļā netiks aplūkoti veidi, kā ar dzīvo interpretāciju sekmēt zināšanas un izpratni par muzeja

objektiem un to nozīmi, tajā īpaša uzmanība tiks pievērsta jautājumam, kā ar interpretācijas palīdzību var veicināt apmeklētāju sociālo pieredzi.

Muzeja ekskursiju un prezentāciju sociālais raksturs

Kas nepieciešams, lai muzeja ekskursijai vai priekšmetu demonstrējumam piešķirtu sociālāku raksturu? Personalizējot pieredzi un aicinot apmeklētājus aktīvi iesaistīties, interpreti palielina gan sociālo, gan izglītojošo kultūras pieredzes vērtību. Demonstrējums, kurā tiek iesaistīti “viesi no auditorijas” vai nelielas apmeklētāju grupas tiek aicinātas darboties ar objektiem, personiski nodrošina tiešu saikni ar priekšmetu. Darbinieks, kurš uzdod apmeklētājiem jēgpilnus jautājumus un dod pietiekami daudz laika atbildēm un savstarpējām apspriedēm, var veicināt unikālu un spēcīgu sociālo pieredzi.

Ebreju universitātes Dabas parkā (*Hebrew University's Nature Park*) 2004.–2006. gadā veiktajā pētījumā tika konstatēts, ka pat dažas minūtes ilgs personalizācijas pasākums ekskursijas sākumā var uzlabot apmeklētāju vispārējo noskaņu un mācīšanās prieku.⁶⁹ Pastaigas “Atklājumu meža taka” (*Discovery Tree Walk*) gidam tika norādīts sākt pastaigu ar trīs minūšu ilgu sarunu par apmeklētāju personīgo pieredzi un atmiņām par kokiem. Pēc tam viņš neuzkrītoši ievija šos “ievadstāstus” ekskursijā. Salīdzinot ar kontroles grupu (ar kuru viņš patērēja laiku pirms ekskursijas, bet ne par kokiem), grupa, kas saņēma personalizētu saturu, ciešāk iesaistījās ekskursijā un pozitīvāk novērtēja pieredzi tās noslēgumā.

Dažās izglītojošajās programmās apmeklētāji īpaši tiek mudināti pētīt objektus un izstrādāt savas teorijas un spriedumus par to nozīmi. Mākslas muzejos vizuālās domāšanas stratēģijas (VDS) interpretatīvā metode, ko astoņdesmito gadu beigās ieviesa muzejpedagogs Filips Jenavains (*Philip Yenawine*) un kognitīvā psiholoģe Abigeila Hauzena (*Abigail Housen*), ir konstruktīvisma mācību stratēģija, ko izmanto, lai mudinātu apmeklētājus izprast mākslu, iesaistoties dialogā ar pašu mākslu. VDS šķiet vienkārša. Koordinatori, vadot ekskursiju, uzdod trīs pamatjautājumus: “Kas notiek šajā attēlā?”, “Kas no attēlā redzamā liek jums tā domāt?” un “Ko vēl tur var ieraudzīt?”. Muzeja darbinieki uzmanīgi klausās, pārfrāzē apmeklētāju

69 Tsybulskaya, Dina and Camhi, Jeff. *Accessing and Incorporating Visitors' Entrance Narratives in Guided Museum Tours*. *Curator* 52, No. 1, 2009, pp. 81–100.

komentārus, lai apstiprinātu viņu skaidrojumus, un izmanto minētos jautājumus sarunas turpinājumā.

Atšķirībā no tradicionālajām muzeju ekskursijām par mākslas tēmām, VDS koordinatori neskaido mākslas darbu vēsturisko kontekstu; vairumā gadījumu koordinatori pat nemin mākslinieka vārdu vai darba nosaukumu. Gida uzdevums nav sniegt zināšanas, bet gan mudināt dalībniekus atklāti, skaļi un sociāli reflektēt, ko nozīmē māksla un kā tā iedarbojas uz skatītāju. Vairāki pētījumi ir apstiprinājuši, ka VDS programmu dalībnieki uzlabo savu vizuālo pratību, kritiskās domāšanas prasmes un cieņu pret dažādiem viedokļiem.⁷⁰ Mudinot apmeklētājus izteikties, balstoties uz saviem novērojumiem, VDS modelē sava veida dialogu, ko apmeklētāji var izmantot arī citur.

Provocējošas izglītojošās programmas

Tāpat kā provokatīvs objekts var izraisīt dialogu, arī personāla provocēts piedzīvojums var sniegt apmeklētājam unikālu sociālo pieredzi.⁷¹ Iespējams, visslavenākā provokatīvā ekskursija ir starptautiskajā ceļojošajā ekspozīcijā “Dialogs tumsā” (*Dialogue in the Dark – DITD*), kuru kopš tās atklāšanas 1988. gadā ir apmeklējuši vairāk nekā 6 miljoni cilvēku 30 valstīs. Šajā ekspozīcijā apmeklētāji gida vadībā pārvietojas pilnīgā tumsā, vidē, kurā tiek imitētas dažādas sajūtas. Ekskursijas gidi ir neredzīgi cilvēki. Pieredze ir sociāli piesātināta; apmeklētāji uzticas gidiem, lai saņemtu atbalstu mulsiņošanās un potenciāli saspringtā situācijā, kas imitē, piemēram, pārvietošanos cilvēku pārpildītās ielās vai lielveikalā.

DITD sociālā pieredze nereti atstāj ilgstošu ietekmi uz apmeklētāju. Ekskursijas noslēguma intervijās apmeklētāji konsekventi stāsta par pieredzes emocionālo ietekmi, jaunajām atziņām par neredzīgo cilvēku pasauli, kā arī izsaka pateicību un izrāda cieņu saviem neredzīgajiem gidiem. 2005. gadā veiktajā pētījumā, kurā piedalījās 50 nejauši izvēlēti apmeklētāji, kas 2000. gadā bija apmeklējuši *DITD* Hamburgā, Vācijā, 100% atcerējās šo pieredzi un 98% bija stāstījuši par to citiem, 60% mainīja savu attieksmi pret neredzīgajiem cilvēkiem un 28% atzina, ka ir mainījuši savu izturēšanos

70 Ar VDS saistītos novērtējuma ziņojumus un pētniecības metodes skatīt: <https://vtshome.org>

71 Šajā nodaļā ar “objektu” jāsaprot pati pieredze.

pret cilvēkiem ar invaliditāti. 2007. gadā veiktais pētījums par četrdesmit četru neredzīgo gidu pieredzi sešās Eiropas *DITD* norises vietās atklāja, ka sadarbība ar *DITD* ir vairojusi viņu pašapziņu un komunikācijas prasmes un uzlabojusi attiecības ar draugiem un ģimeni.

Lai gan ekspozīcijas “Dialogs tumsā” uzstādījums ir spraigs un neparasts, sociālā pieredze ir droša un atbalstoša. Turpretim izglītojošās spēles “Seko Ziemeļu zvaigznei!” (*Follow the North Star!*) pieredze Indiānas dzīvās vēstures muzejā “Konnera prērija” (*Conner Prairie*) apvieno lauku vidi ar saspringtu sociālo pieredzi. “Seko Ziemeļu zvaigznei!” ir lomu spēle, kuras darbība norisinās 1836. gadā. Apmeklētāji tēlo Kentuki štata vergus, kuri cenšas aizbēgt, kamēr īpašnieki ved viņus cauri Indiānai. Atšķirībā no ierastās interpretācijas metodes, kurā muzeja darbinieki atveido notikuma varoņus, bet apmeklētāji tos vēro, šajā gadījumā apmeklētāji paši tiek iesaistīti uzvedumā. Vēsturnieks Karls Veinbergs (*Carl Weinberg*) to raksturojis šādi: “Apmeklētāju uzdevums nav tikai izmēģināt “seno laiku” darbus. Apmeklētāji ir galvenie aktieri drāmā, iemiesojoties pilnīgi jaunā identitātē, kā arī uzņemoties riskus, ko sevī ietver šī identitāte.”⁷²

Apmeklētājiem grupās šī pieeja rada spēcīgu komunikācijas pieredzi. Viņiem var tikt iedalītas pretinieku lomas vai viņi var būt spiesti pieņemt lēmumu, kurš no viņiem laiku pa laikam būtu jāupurē pēc kaulēšanās ar “vergu īpašniekiem” – pārgērbtajiem muzeja darbiniekiem. Dzirdēt, kā cits apmeklētājs kliek uz tevi, mudinot iet ātrāk, var būt daudz grūtāk nekā dzirdēt to pašu no darbinieka, kuram, kā zināms, tas ietilpst amata pienākumos.

Visās grupās pēc uzveduma izpildes notiek pārrunas, kas bieži vien izraisa diskusijas. Apmeklētāju pieredzes vadītāja Mišela Evansa (*Michelle Evans*) pastāstīja par kādu īpaši karstu diskusiju:

“Jauktas rases grupa savu sarunu pēc pasākuma sāka ļoti saspringti. Kad kāds baltādainais dalībnieks bija pastāstījis savus vērojumus un spriedumus, melnādainā sieviete, nosodoši grozot galvu, iesaucās: “Tu vienkārši nesaproti!” Taču par laimi šī replika rosināja tik saistošu sarunu, ka visa grupa pēc tam devās uz *Steak and Shake*, lai diskusiju turpinātu.”⁷³

72 Weinberg, Carl. *The Discomfort Zone: Reenacting Slavery at Connor Prairie*, *OAH Magazine of History*, 23, No. 2, 2009.

73 Turpat.

Tādas programmas kā “Seko Ziemeļu zvaigznei!” dizainēšana ir neticami sarežģīta. Iecerētās pieredzes intensitāte ir jālīdzsvaro ar grupā apvienoto svešinieku sociālo dažādību. Es piedalījos “Spiegu operācijas” (*Operation Spy*) programmas izstrādē Starptautiskajā spiegu muzejā (*International Spy Museum*) – tā bija gida vadītas grupas pieredze, kurā dalībnieki tēloja izlūkdienesta virsniekus, kam jāveic steidzama ārzemju misija. Projektēšanas stadijā mēs pastāvīgi izvērtējām apmeklētāju potenciālo vēlmi sadarboties un atturēšanos to darīt situācijā, kurā katrs vēlas parādīt sevi individuāli, cik labi vien iespējams. Tāpat kā programmā “Seko Ziemeļu zvaigznei!”, arī mums bija jālīdzsvaro apmeklētāju vēlmes apspriest notiekošo ar nepieciešamību turpināt stāstu un uzturēt enerģiju. “Spiegu operācijas” gidi daļēji ir aktieri, daļēji – koordinatori, un nav viegli uzturēt spriedzi, vienlaikus respektējot apmeklētāju starppersonu un individuālās vajadzības.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Objektiem bagāts teātris Indianapolisas Bērnu muzejā.

“Seko Ziemeļu zvaigznei!” un “Spiegu operācija” ir izglītojošās programmas, kuru izstrāde un īstenošana prasa lielus ieguldījumus. Taču dzīvā teātra pieredzi ir iespējams integrēt arī ekspozīciju telpās, vienkāršāk saistot apmeklētājus ar nozīmīgiem muzeja priekšmetiem un stāstiem.

Viens no labākajiem piemēriem ir Indianapolisas Bērnu muzeja izglītojošā programma, kas tiek īstenota pastāvīgajā ekspozīcijā “Bērnu spēks” (*The Power of Children*). Ekspozīcija “Bērnu spēks” vēsta par trim labi zināmiem drosmīgiem bērniem: Annu Franku, Rūbiju Bridžesu (*Ruby Bridges*) un Raienu Vaitu (*Ryan White*). Visas trīs ekspozīcijas telpas var viegli pārveidot no atvērtas ekspozīcijas par slēgtu teātra telpu, pāris vietās norobežojot to ar īpaši šim nolūkam iebūvētām durvīm. Katru dienu ekspozīcijā notiek vairākas desmit līdz piecpadsmit minūšu garas teātra izrādes ar viena pieaugušā aktiera līdzdalību. Es noskatījos Rūbijas Bridžesas izrādi telpā, kas iekārtota kā klase, kurā Bridžesa vienatnē pavadīja pirmo skolas gadu. Viņa bija vienīgā skolniece, jo visi baltādainie vecāki izņēma savus bērnus no skolas, lai afroamerikāņu klasesbiedrene nevarētu viņus inficēt.

Rūbijas Bridžesas izrādē apmeklētāji tika iesaistīti notikumos, neļaujot palikt pasīviem vērotājiem. Izrādē, kurā piedalījos, aktieris tēloja ASV maršalu, kurš kavējas atmiņās par laiku, kad viņš centās pasargāt Bridžesu

ceļā uz skolu. Aktieris izmantoja muzeja priekšmetus (tā laika fotogrāfijas, telpā esošos rekvizītus) un jautājumus, lai saistītu apmeklētājus ar reālo notikumu un personu. Lēmums izmantot pieaugušo aktieri, kurš bija gan fiktīvs notikuma dalībnieks, gan, tāpat kā pārējā auditorija, reālajā dzīvē ar šo notikumu nesaistīts cilvēks, uzlaboja personiskās saiknes veidošanos starp mums kā notikuma vērotājiem. Mēs varējām just līdzīgu viņa personiskajai drāmai, un viņš izturējās pret mums kā pret līdzdalībniekiem vai “biktstēviem”, kas uzklausā viņa piedzīvoto. Apmeklētājiem netika lūgts BŪT Rūbijai Bridžesai – mūs uztvēra kā viņas laika līdzpilsoņus – nobiedētus, apmulsušus, neizlēmīgus.

Telpā esošie priekšmeti nepārprotami mūs saistīja ar izrādē notiekošo. Mēs sēdējām uz “skatuves” – skolas solos, kas pavērsti pret tāfeli un pie tās stāvošo vīrieti. Visas izrādes laikā mēs it kā atradāmies Bridžesas klases telpā. Kā es justos, ja būtu vienīgā skolniece savā klasē? Kā rīkotos, ja ceļā uz skolu ik dienu būtu jādzird skaļi apvainojumi un ķengas?

Šī izrāde nenošķīra apmeklētājus no darbības. Tā ļāva mums atrasties darbības vidē kopā ar aktieri, priekšmetiem un stāstu. Pēc izrādes mums nācās palikt uz “skatuves”. Tā kā telpa bija gan ekspozīcijas zāle, gan izrādes skatuve, apmeklētāji varēja turpināt bez steigas iepazīties ar telpā esošajiem artefaktiem un rekvizītiem, kā arī pārrunāt piedzīvoto ar aktieri vai citiem dalībniekiem.

Pretstatā minētajai, ir piedzīvotas arī daudzas neveiksmīgas muzeja teātra programmas, kurās, šķiet, apzināti ignorēta apmeklētāju vēlme piedalīties vai sociāli sadarboties. 2009. gada Nacionālā Konstitūcijas centra (*National Constitution Center*) apmeklējumā es pievienojos nelielai apmeklētāju grupai, lai piedalītos dzīvā teātra izrādē par mūsdienu problēmām saistībā ar konstitucionālajām tiesībām. Četri aktieri izspēlēja nelielus tēlojumus un nobeigumā lūdza mūs balsot, paceļot rokas, lai redzētu, kā mēs būtu rīkojušies katrā no gadījumiem. Aktivitātē piedalījās tikai desmit dalībnieki, un, apzinīgi cilājot roku, es ar nožēlu atskārtu, ka mums varētu būt ļoti interesanta saruna, jo mūsu viedokļi šajos jautājumos atšķīrās, taču sarunas vietā mums pateica paldies, iedeva aptaujas anketas un izstūma no telpas. Likst nelielai pieaugušo grupai klusi sēdēt garā četru aktieru izrādē šķita augstprātīgi un dīvaini no rīkotāju puses, ņemot vērā, ka viņi bez pūlēm varēja izraisīt diskusiju.

Izrādes vietā – dialogs

Ne satura pasniegšanas, bet gan diskusiju veicināšanas prasmes paver jaunas iespējas sociālajai iesaistei. Levīna Jauno dienviņu muzejs (*Levine Museum of the New South*), veidojot izstādi “Drosme” (*Courage*), kas vēstīja par agrīnajiem skolu desegregācijas⁷⁴ centieniem Amerikas Savienotajās Valstīs, izglītojošajā programmā ieviesa neierastu darbošanās metodi, ko sauc par “sarunu apliem”. Šī indiāņu izcelsmes dialogu programma rosināja apmeklētāju grupas iesaistīties darbinieka vadītā diskusijā par rasēm un rasu segregāciju egalitāri⁷⁵ un nekonfrontējoši. “Drosmes” sarunu apli tika iecerēti viendabīgām grupām – studentiem, korporatīvām vai pilsoniskām grupām –, un tie, balstoties uz ekspozīcijas pieredzi, ir kļuvuši par Levīna Jauno dienviņu muzeja galveno metodi kopienas dialoga un darbības veicināšanā. Minesotas Zinātnes muzejs savā izstādē “Rases” arī izmantoja sarunu apla metodi darbā ar vietējo sabiedrību un korporatīvajām grupām, lai pēc iepazīšanās ar izstādi apspriestu rasu jautājumu aktualitāti darbavietās un personīgajā dzīvē.

Dialogu veicināšanas prasme ir māksla.⁷⁶ Par šo tēmu ir uzrakstītas grāmatas, tās vispārējie principi ir tādi paši kā pilsoniskās līdzdalības vides veidošanā. Cieniet dalībnieku daudzveidīgo ieguldījumu! Ieklausieties! Atbildiet uz dalībnieku jautājumiem un idejām, neuzspiežot savu ieplānoto pasākuma secību! Un šim nolūkam sagādājiet drošu, strukturētu vidi!

Provokatīvs ekspozīciju dizains

Dzīvā interpretācija ne vienmēr ir iespējama, atbilstoša vai vēlama. Ir arī citi paņēmieni, kā veidot provokatīvus, rosinošus fonus objektiem, lai raisītu dialogu. Līdzīgi kā prasmīgs apgaismojums var vairot priekšmetu emocionālo spēku, arī priekšmetu novietošana “sarunai” vienam ar otru var pastiprināt to sociālo iedarbību. Kad apmeklētājs sastopas ar pārsteidzošiem dizaina risinājumiem vai priekšmetiem, kas šķietami nesader, viņa galvā dzimst jautājumi, un bieži vien viņš meklē iespējas reaģēt un apspriest savu pieredzi.

74 Desegregācija – segregācijas un ar to saistīto apstākļu atcelšana, likvidācija. Skatīt: <https://tezaurs.lv/desegregacija> (Tulkotājas piezīme.)

75 Egalitārs – izlīdzinošs, nolīdzinošs; tāds, kas atzīst principu, ka visiem cilvēkiem jādod vienādas tiesības un iespējas. Skatīt: <https://tezaurs.lv/egalitars> (Tulkotājas piezīme.)

76 Plašāku informāciju par dialoga veicināšanu kultūras institūcijās, kur uzmanība pievērsta pilsoniskajam diskursam, skatīt: *Museums and Social Issues* 2, No. 2, 2007.

Provocēšana ar pretstatījumu

Viens no iedarbīgākajiem un vienkāršākajiem veidiem, kā izraisīt sociālo reakciju, ir pretstatīšana. Tiešsaistes platformās gan reti izmantota, bet artefaktu pretstatīšana ir bijusi vairāku “revolucionāru” izstāžu pamatā, tostarp Freda Vilsona izstādē “Muzeja izrakumi”, kas tika eksponēta Mērilendas Vēstures biedrībā 1992. gadā. Vilsons atlasīja artefaktus no Vēstures biedrības krājuma – priekšmetus, kam nebija pievērsta uzmanība vai kuri, iespējams, tika uztverti kā pārāk neizteiksmīgi – un izveidoja no tiem provokatīvu, aktīvu, uzrunājošu ekspozīciju. Viņš novietoja brīnišķīgu sudraba tējas servīzi līdzās vergu važām, baltādaino valstsvīru krūšutēlus blakus etiķetēm ar afroamerikāņu varoņu vārdiem bez priekšmetiem un kuklu sklaniešu apmetni pāri ar bērnu ratiņiem.

Izstādes “Muzeja izrakumi” priekšmeti paši par sevi lielākoties bija neievērojami, taču eksponēšanas veids pacēla tos citā līmenī, raisot provokatīvus jautājumus un liekot aizdomāties. Tas apmeklētājiem lika priekšmetus uztvert sociāli aktīvāk. Pretstatījums rada nepārprotamus jautājumus: “Kāpēc šie priekšmeti te ir, bet šo nav?”, “Kas te notiek?”. Kuratori un muzejpedagogi bieži uzdod šādus jautājumus, taču tie var palikt neatbildēti, ja tiek pasniegti kā mācību stunda. “Muzeja izrakumos” jautājumi netika pateikti priekšā, bet gan dabiski raisījās apmeklētāju prātos, tāpēc cilvēki meklēja iespējas diskutēt par tiem.

Izstāde “Muzeja izrakumi” raisīja plašas profesionālas un akadēmiskas diskusijas, kas turpinās līdz pat šai dienai. Taču tā arī mudināja Mērilendas Vēstures biedrības apmeklētājus iesaistīties diskusijā ar citiem apmeklētājiem un darbiniekiem gan mutiski, gan rakstiski, un diskusijas materiāli tika apkopoti izstādē par kopienas reakciju. “Muzeja izrakumi” bija līdz tam visapmeklētā Mērilendas Vēstures biedrības izstāde, un tā būtiski mainīja biedrības viedokli par tās krājumu un skatu uz attiecībām ar sabiedrību.

Lai rosinātu apmeklētāju iesaistīšanos, vairākās mākslas muzeju izstādēs muzeja priekšmeti tikuši apvienoti pāros mazāk politizētā veidā. 1990. gadā Hiršhorna muzejs un skulptūru dārzs (*Hirshhorn Museum and Sculpture Garden*) izveidoja izstādi ar nosaukumu “Salīdzinājumi: uzmanības vingrinājums” (*Comparisons: An Exercise in Looking*), kurā tika eksponēti mākslas darbu pāri, ievietojot starp tiem jautājumu. Sekojot aicinājumam savienot divus artefaktus, balstoties uz jautājumiem, kas nepārprotami norāda uz saikni

starp tiem, mākslas darbi savstarpējā dialogā tika aktivizēti kā sociāli objekti. Jautājumi bija subjektīvi, taču tie mudināja iedziļināties. Daži bija atklātie jautājumi: “Vai viens no darbiem jūs uzrunā vairāk nekā otrs?”, turpretī citi bija izglītojošāki: “Vai var pamanīt, ka vienā no gleznām Ligers ir mainījis kompozīciju un atsevišķus fragmentus pārgleznojis?”

Intervējot 93 apmeklētājus, pētnieki secināja, ka apmeklētāji izstādi uztvēruši galvenokārt kā *izglītošu* pasākumu un ka viņi vēlētos vairāk šāda veida izstāžu. Kāds apmeklētājs atzīmēja, ka izstāde ir ļoti interesanta, taču tā “noteikti nebūtu jāaplūko vienatnē”. Kāds cits bija novērojis, ka “[precētiem] pāriem šajā izstādē bija atšķirīgi viedokļi, un tas bija lieliski”. Jautājumi kalpoja kā diskusiju rīki vietā, kur apmeklētājs bieži jūtas nedrošs un nezina, kā reaģēt uz eksponātiem.⁷⁷

2004. gadā Stenforda universitātes Džeralda Kantora mākslas centrs (*Cantor Art Center*) turpināja šo ideju, izveidojot izstādi “Jautājums” (*Question*) – “eksperimentu, kas provocē jautājumus par mākslu un tās prezentāciju muzejos”. Šī izstāde neaprobežojās ar neitrālu mākslas darbu eksponēšanu, ko papildina etiķetes, uz kurām rakstīti jautājumi. Tā izmantoja radikālākas eksponēšanas metodes, lai veicinātu izziņu, taču neatbildētu uz apmeklētāju biežāk uzdotajiem jautājumiem par mākslu, piemēram, “Kas to padara par mākslu?”, “Cik tas maksā?” un “Ko tas nozīmē?”. Izstādes veidotāji slavenu autoru mākslas darbus kopā ar bērnu darbiem piestiprināja pie ledusskapja durvīm. Viņi blīvi sarindoja Eiropas autoru gleznas pie metāla režģa sienas, bet citus darbus brīvi izvietoja telpā ar ērtiem sēdekļiem, kur fonā bija dzirdamas skaņas. Visas šīs neparastās un pārsteidzošās dizaina metodes bija paredzētas dialoga rosināšanai. Kā norādīja izstādes dizainere Dārsija Formena (*Darcie Fohrman*): “Mēs zinām, ka mācīšanās muzejos notiek tad, kad raisās diskusijas un sarunas. Mēs vēlamies, lai cilvēki uzdotu netradicionālus jautājumus un nebaidītos sacīt: “Es to nesaprotu.””

Summatīvajā novērtējumā pētnieki atklāja, ka 64% izstādes apmeklētāju apsprieda tās saturu, kas bija augsts rādītājs salīdzinājumā ar apmeklētāju tipisko uzvedību. Apmeklētāji pavadīja divreiz vairāk laika pie eksponātiem, kuru etiķešu tekstos bija iekļauti jautājumi, nekā pie tiem, kur to nebija. Interaktīvie vai provokatīvie eksponāti sarunas izraisīja biežāk nekā

77 Smitsona bibliotēkā ir pieejams 1992. gada izstādes “Salīdzinājumi” pētījums.
Skatīt: *Appreciating Art: a study of Comparisons, an exercise in looking*.

tradicionālie priekšmeti. Apmeklētāji ne tikai sarunājās, bet bieži vien arī komunicēja, izmantojot tekstuālus interaktīvos eksponātus. Piemēram, pie izstādes ieejas bija divas grafiiti sienas ar nelieliem atvērumiem, pa kuriem cilvēki varēja ielūkoties, lai apskatītu mākslas darbus un uzrakstītu savus jautājumus un atbildes par mākslu. Sienas izrādījās tik populāras, ka izstādes laikā tās bija jāpārkrāso vairākas reizes.

Provokācija ar iztēles palīdzību

Freds Vilsons ne tikai novietoja objektus, lai tie veidotu savstarpēju dialogu; viņš arī sagatavoja etiķetes un skaidrojošos materiālus, kas apzināti sagrozīja eksponēto artefaktu nozīmi. Mākslinieks Deivids Vilsons (*David Wilson*) izmantojis līdzīgu paņēmieni Juras laikmeta tehnoloģiju muzejā (*Museum of Jurassic Technology*) Losandželosā, kur līdzās etiķetēm tiek demonstrēti dīvaini priekšmeti, kas apvieno zinātniska rakstura informāciju ar izdomātu saturu. Šie mākslinieki “rotaļājas”, izmantojot kultūras institūcijām raksturīgās priekšmetu aprakstīšanas un nozīmes piešķiršanas metodes. To darot, viņi aicina apmeklētājus apšaubīt izstādē vai muzejā notiekošo.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Izdomāti objektu apraksti Sidnejas muzejā *Powerhouse*.

“Rotaļāšanās” ar muzeja priekšmetiem nav tikai augstās mākslas tehnika; tā var palīdzēt arī apmeklētājam piešķirt savu nozīmi objektam un darīt to ar prieku. 2009. gada vasarā muzejs *Powerhouse* atvēra izstādi ar nosaukumu “Dīvainārijs”, kurā tika eksponēti 18 dīvaini objekti ar nereāliem (un izdomātiem) etiķešu tekstiem, kurus rakstījis bērnu grāmatu autors Šons Tans (*Shaun Tan*) un skolēni. Izstāde “Dīvainārijs” bija iecerēta ģimeņu apmeklējumam brīvdienās, un *Powerhouse* definētais izstādes mērķis bija likt domāt par priekšmetu nozīmi, nevis muļķošanās. Ievadanotācijā tika runāts par “dīvainību, noslēpumainību un savādību” un atzīmēts, ka, “redzot dīvainas lietas, smadzenes sūta impulsus, kas rosina domāt par šo lietu nozīmi”. Šis apgalvojums mudināja apmeklētājus uzdot būtiskus jautājumus par objektiem.

Izstādē bija izveidota aktivitāšu zona, kurā apmeklētāji varēja paust savas reakcijas, radot etiķešu tekstus, kuri tika pievienoti eksponētajiem

objektiem. Apmeklētāji ļoti labprāt aktīvi izmantoja šo iespēju un radīja izdomas bagātas, izstādei atbilstošas etiķetes.

Lai gan daudzi muzeji ir eksperimentējuši ar piedāvājumu apmeklētājiem veidot savus etiķešu tekstus, izstāde “Dīvainārijs” bija īpaša ar aicinājumu balstīties uz iztēli, nevis priekšmeta izskata aprakstīšanu. Daudzi apmeklētāji var justies nedroši, saņemot aicinājumu pareizi aprakstīt priekšmetu, taču ikviens spēj fantazēt par tēmu, kas tas *varētu* būt. Izstādes spekulatīvais raksturs ļāva apmeklētājiem ar jebkāda līmeņa izglītību iesaistīties spēlē, kur priekšmetiem jāpiedēvē nozīme. Taču savos fantāzijas lidojumos apmeklētājam joprojām bija jākoncentrējas uz artefaktiem. Ikvienam, kurš rakstīja etiķeti, bija rūpīgi jāaplūko priekšmeti, lai pamanītu detaļas, ko varētu izmantot dažādām idejām, un izdomātu atbilstošu stāstu.

Izstāde “Dīvainārijs” veicināja iztēli, neprasot apmeklētājam noskaidrot “pareizo” priekšmeta stāstu. Muzeja komanda delikāti pasniedza katra priekšmeta “patieso” informāciju. Kā izteicās publisko programmu producēte Helēna Vitija (*Helen Whitty*): “Es nevēlējos, lai izfantazētais etiķetes teksts būtu līdzās patiesajai informācijai, tas būtu izjaucis mūsu ieceri (“Jūs domājat, ka mums būs jautri, taču patiesībā viss ir kā parasti!”).” Tā vietā muzejs reālo informāciju (“Kas tie ir patiesībā?”) apkopoja uz liela, netālu novietota paneļa – tā bija pieejama, taču tai nebija galvenā loma šajā aktivitātē.

Visos minētajos piemēros dizaina metodes tika stratēģiski virzītas, lai artefaktus izceltu kā sarunu objektus. Priekšmeti netika eksponēti tā, lai apmeklētāji saņemtu visprecīzāko informāciju vai vispatīkamāko estētisko baudījumu. Ir grūti izbaudīt prieku par sudraba tējas servīzi, ja tā piespiedu kārtā ir novietota kopā ar vergu važām, un ledusskapis, visdrīzāk, nav ideāls estētiskais fons Miro skicei. Veidojot izstādes kā veiksmīgas sociālās platformas, tās piesaistīja jaunus, aizrautīgus cilvēkus, taču daļu apmeklētāju, kuriem šī eksponēšanas metode šķita sveša un nepievilcīga, tās arī atstāja. Tāpat kā *Flickr* lēmums ļaut lietotājiem rakstīt komentārus uz fotogrāfijām var atstumt dažus fotogrāfijas cienītājus, kuri dod priekšroku nesamākslotiem attēliem, eksponēšanas paņēmieni socializēšana rada dizaina kompromisus, kas var būt pretrunā ar citām institucionālajām vērtībām vai apmeklētāju cerībām.

Nav nejaušība, ka šādos projektos parasti tiek pieaicināti mākslinieki vai dizaineri. Muzeja darbinieki reti atļaujas eksponēt priekšmetus tā, ka tiktu

pieļauta vērtību noniecināšanas vai nepatiesas informācijas sniegšanas iespēja, pat ja tas veicinātu apmeklētājus rūpīgāk izpētīt priekšmetus un apspriest to nozīmi. Ja vēlaties prezentēt priekšmetus provokatīvā veidā, ir jābūt pārlicībai (tāda piemita šim dizaina komandām), ka sociālā reakcija ir vērtīgs un atbilstošs apmeklētāju iesaistes mērķis.

Norādījumi apmeklētāju sociālajai iesaistei

Vienkāršākais veids, kā panākt svešinieku brīvu kontaktēšanos savā starpā, ir likt viņiem to darīt. Provokatīvas prezentācijas metodes, pat ja tās netiek slēptas, var tikt nepareizi interpretētas. Ja meklējat pārlicīnāšanu veidu artefaktu kā sociālo objektu aktivizēšanai, apsveriet iespēju formulēt dažus noteikumus darbībām ar objektiem vai saistībā ar tiem.

Šāda pieeja var šķist preskriptīva, taču muzeju profesionāļi to labprāt pielieto, ja tas attiecas uz individuālo pieredzi darbā ar interaktīvajiem elementiem. Instrukcija soli pa solim paskaidro, kā izkalt monētu vai pagriezt magnētu. Audio gids norāda apmeklētājam, kam pievērst uzmanību. Muzejpedagogs demonstrē, kā jāspēlē. Daudzās spēlēs un aktivitātēs instrukcija tiek izmantota kā palīg līdzeklis, kurš iesaista apmeklētāju sociālajā pieredzē, kas kļūst arvien brīvāka un pašvadītāka.

Interaktīvajiem eksponātiem, kuru darbināšanā jāpiedalās vairākām personām, parasti tiek pievienotas etiķetes, kurās norādīts: "Apsēdieties pretī partnerim un...!" vai arī: "Nostājieties aplī ap šo objektu!" Apmeklētājiem, kuri ierodas muzejā kopā ar ģimeni vai sociālā grupā (vairums muzeja apmeklētāju), šie norādījumi ir viegli izpildāmi. Taču individuālajam apmeklētājam šīs norādes rada problēmas: "Kur es varu atrast partneri? Kā panākt, lai citi kopā ar mani izveidotu apli?"

Individuālajam apmeklētājam būs vieglāk iesaistīties, ja noteikumos skaidri norādīts "atrast partneri" vai, vēl labāk, "atrast kādu sava dzimuma pārstāvi vai atrast aptuveni vienāda auguma spēlētāju". Specifiskie norādījumi atvieglo apmeklētāju sociālo saskarsmi, kas citādi liktu justies neveikli. Apmeklētājs var atsaukties uz instrukciju un sacīt svešiniekam: "Tur teikts, ka man ir jāatrod vēl kāda sieviete šī eksponāta izmantošanai." Svešinieks ar etiķetes palīdzību var pārliecināties, ka šādu darbību tiešām ir paredzējis muzejs. Un, ja svešinieks atsakās piedalīties, viņš neatsaka jautātājam – viņš atsakās pildīt muzeja norādījumu. Tas nenozīmē, ka viņš uzskata otru

apmeklētāju par nepiemērotu; viņš vienkārši nevēlas spēlēt šo spēli. Skaidras instrukcijas gan jautātājiem, gan respondentiem sniedz brīvu iespēju izlemt – piedalīties vai nepiedalīties sociālajā pieredzē.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Norādījumi Sanfrancisko Modernās mākslas muzejā
(*San Francisco Museum of Modern Art – SFMOMA*).

Dažās tradicionālajās institūcijās, īpaši mākslas muzejos, var būt grūti pārliecināt apmeklētājus, ka tieša “saziņa” ar objektiem ir vēlama, nemaz nerunājot par saziņu ar citiem apmeklētājiem. Kad Sanfrancisko Modernās mākslas muzejs 2008. gadā veidoja izstādi “Līdzdalības māksla” (*The Art of Participation*), tajā tika iekļauti vairāki komponenti, kuros apmeklētājiem tika skaidri norādīts, kā mijiedarboties ar objektiem un savā starpā. Apzinoties, cik neparastas bija šīs darbības salīdzinājumā ar mākslas muzejos ierasto uzvedību, *SFMOMA* pievienoja etiķetes ar oranžas krāsas tekstu visiem interaktīvajiem eksponātiem. Pie izstādes ieejas bija vienkārša oranža etiķete ar šādu tekstu:

“Daži šīs izstādes priekšmeti ir pagātnes notikumu liecības, bet citi gaida jūsu iesaisti. Pievērsiet uzmanību instrukcijām, kas rakstītas uz atsevišķu objektu oranžajām etiķetēm – tās norāda, ka jūs tiek aicināti kaut ko darīt, kaut ko paņemt vai kaut kam pieskarties.”

Citiem vārdiem sakot, *SFMOMA* interaktīvajiem elementiem izveidoja īpašas etiķetes. Šīs etiķetes piedāvāja vienkāršu spēli apmeklētājiem, kuriem patīk piedalīties: “Meklējiet oranžo tekstu, veiciet norādītās darbības!” Ja līdzdalības instrukcijas būtu integrētas standarta etiķetēs ar melnu tekstu, apmeklētāji, iespējams, nebūtu tik labi informēti par interaktīvo mākslas darbu kopīgajām iezīmēm. Oranžās krāsas atkārtotā norādīšana, piedāvājot vairākas līdzdalības iespējas, domājams, mudināja arī dažus atturīgus apmeklētājus vēlāk iesaistīties aktivitātēs.

Izstādē “Līdzdalības māksla” es piedzīvoju spēcīgu sociālo pieredzi, darbojoties mākslinieka Ervīna Vurma (*Erwin Wurm*) interaktīvajā objektā “Vienas minūtes skulptūras” (*One Minute Sculptures*). Viņa mākslas darbs bija zāles vidū novietota zema, plaša platforma ar dažiem neparastiem priekšmetiem (slotas kātiem, augļu mulāžām, nelielu ledusskapi), kā arī

instrukcijas Vurma rokrakstā, kas mudināja apmeklētājus līdzsvarot priekšmetus, izmantojot savu ķermeni komiskā, neierastā veidā. Uz paaugstinājuma ērti varēja novietoties trīs cilvēki, un rosinošie, dīvainie norādījumi, protams, mudināja cilvēkus izmēģināt dažādas priekšmetu un pozu kombinācijas.

Šī mākslas darba oranžā etiķete vēstīja:

“Sekojiēt mākslinieka norādījumiem! Nofotografējiēt savu “Vienas minūtes skulptūru” un ievietojiēt to *SFMOMA* emuārā! Pievienojiēt tagu “*SFMOMA participation*”, lai palīdzētu citiem to atrast!”

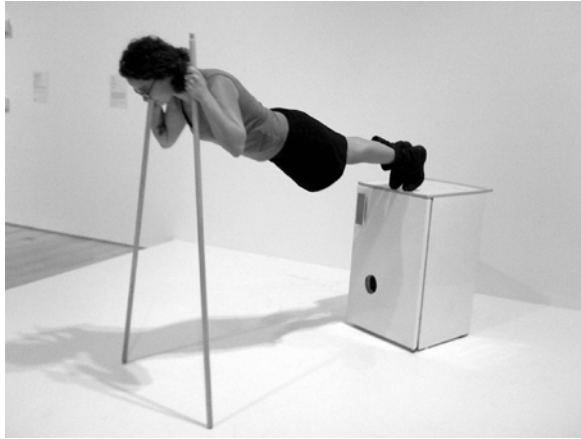
Šīs etiķetes pamudināta, es iedevu savu telefonu svešiniekam un palūdzu, lai viņš mani nofotografē. Viņš nofotografēja, kā es balansēju uz ledusskapja, un ieteica izmēģināt citu pozu. Drīz vien mēs jautri mudinājām viens otru, iesakot arvien dīvainākas “mākslinieciskās” pozas. Mēs aicinājām skatītājus pievienoties un devām viņiem skaidrus norādījumus, kā pozēt, izmantojot piedāvātos priekšmetus.

Darbošanās galerijā pārvērtās par grupas sociālo pieredzi mākslas radīšanā. Kad dažas minūtes vēlāk mans jaunieģūtais draugs Džordžs pārtrauca darbību un teica: “Es laikam novilkšu kreklu,” man šķita, ka notiek kaut kas neparasts un nozīmīgs.



Viena no Ervīna Vurma norādēm, veidojot “Vienas minūtes skulptūru”.

SOCIĀLIE OBJEKTI

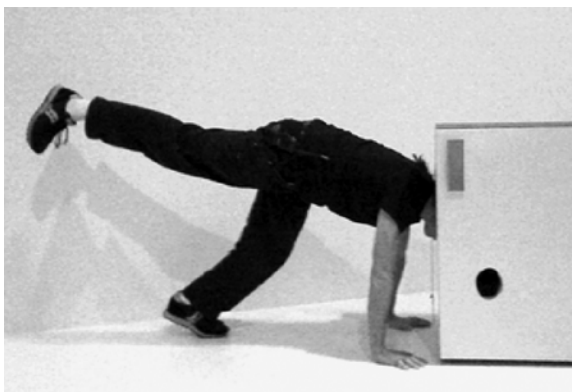


Mana pirmā fotogrāfija, kuru uzņēma Džordžs.

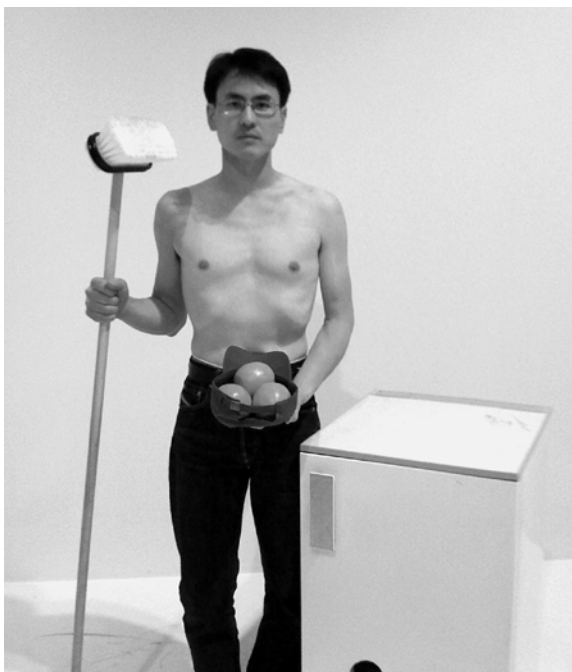


Trīs apmeklētājas, kuras aicinājām piedalīties. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

4. NODAĻA



Muzeja darbinieks, kurš pievienojās mūsu jautrajām izdarībām.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.



Gadu vēlāk es joprojām uzturu sakarus ar Džordžu, manu trakulību līdzdalībnieku.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

Mākslas muzejos bieži negadās sastapt cilvēkus, kuri spontāni izģērbtos. Šī bija neticama sociālā pieredze, ko veicināja eksponētie priekšmeti. Tas bija unikāli; es negaidu, ka ar visiem muzeju apmeklētājiem, kas iesaistījušies sociālajās aktivitātēs, izdosies piedzīvot tādu rotaļīgumu, intelektuālu zinātkāri un fizisku tuvību.

Tomēr tas nebūtu jāuzskata par izņēmuma gadījumu. Minētajā aktivitātē darbojās “no es uz mēs” dizaina modelis – vispirms mēs ar Džordžu izmantojām priekšmetus atsevišķi. Mēs sekojām muzeja norādījumiem, lai radītu personiskas pašidentitātes izpausmes. Interaktīvā eksponāta platforma atradās veiksmīgi izvēlēta vietā, un tā dabiski piesaistīja skatītājus un iespējamus dalībniekus. Bija tiešas norādes fotografēt vienu otru (vienkārša sociālā darbība). Uz paaugstinājuma bija pietiekami daudz vietas un iespēju rosināt atklātu un ļoti dabisku sociālās mākslas pieredzi. Darbošanās, ko ievadīja skaidri doti norādījumi, izvērtās par neparastu un neaizmirstamu notikumu.

Audio instrukcijas

Turpinot pētīt instrukciju lomu sociālās pieredzes motivēšanai, aplūkosim audiogidu. Tradicionālie audiogidi sniedz norādījumus, palīdzot apmeklētājiem orientēties, taču daži mākslinieki šo līdzekli ir prasmīgi izmantojuši, lai mudinātu apmeklētājus gūt pārsteidzošu sociālo pieredzi. Šajā apakšnodaļā ir salīdzināti divi audio pieredzes gadījumi: Dženetas Kārdifas (*Janet Cardiff*) 2005. gadā izveidotā audio pastaiga “Ūdenī rakstītie vārdi” (*Words Drawn on Water*) un 2004. gadā grupas *Improv Everywhere* aktivitāte projektā *MP3 Experiments* (tas turpinās joprojām). Abi minētie piedzīvojumi tika piedāvāti bez maksas. Abu ilgums bija apmēram 35 minūtes. Tie notika ASV lielākajās pilsētās – Vašingtonā un Ņujorkā. Taču tiem bija ļoti atšķirīgi sociālie rezultāti.

2005. gadā Hiršhorna muzejs un skulptūru dārzs pasūtīja skaņu māksliniecei Dženetai Kārdifai 33 minūšu garu audio pastaigu “Ūdenī rakstītie vārdi” apkārt Vašingtonas Nacionālajam tirdzniecības centram. Apmeklētāji uzlika ausiņas un klausījās Kārdifas norādījumus, kas soli pa solim veda viņus vēlamajā virzienā. Audiogida ierakstā tika apvienoti precīzi norādījumi ar izdomātu stāstu, lai dalībniekus saskarsmē ar objektiem iesaistītu intīmā pieredzē. Tā bija ļoti izolēta, personiska pieredze. Ejot

cauri muzejiem un skulptūru dārziem, bija dzirdamas dīvainas skaņas – te ieskanas bites dūķšana, te aizsoļo karavīri –, un tādu objektu kā Džeimsa Smitsona (*James Smithson*) kapeņu un Frīra galerijas (*Freer Gallery*) Pāvu istabas interpretācija atstāja burvīgu, sapņainu iespaidu. Lai gan es šo piedzīvojumu baudīju kopā ar draugiem (pēc tam mēs pārrunājām savus iespaidus), audio pastaigas laikā katrs no mums bija aizmaldījies savās domās un atmiņās, ko rosināja personiskās pieredzes nianse.

Turpretim *Improv Everywhere's MP3 Experiments* pasākumi ir paredzēti sociālās, nevis personiskās pieredzes veicināšanai. Tāpat kā Kārdifa, arī *Improv Everywhere* izplata audio failus, lai cilvēki tos varētu klausīties savās personīgajās audio ierīcēs, vienlaikus pārvietojoties pilsētas vidē. *MP3 Experiments* vienojošais elements ir notikumi. Dalībnieki noteiktā laikā sapulcējas konkrētā vietā ar saviem digitālajiem audio atskaņotājiem un visi vienlaikus nospiež “play”. Apmēram pusstundu simtiem cilvēku klusi piedalās kopējā spēlē, sekojot norādījumiem, kas dzirdami austiņās. Pilsēta kļūst par viņu spēļu laukumu, un ikdienas priekšmeti tiek aktivizēti kā sociālās spēles figūras. Dalībnieki norāda uz priekšmetiem un seko cilvēkiem, fiziski sazinoties savā starpā. Viņi izmanto rūtus flīžu laukumus kā milzīgus *Twister* spēles galdiņus. *MP3 Experiments* ir paraugs tam, kā darbība, kas parasti tiek veikta izolēti – mūzikas klausīšanās austiņās publiskā vietā –, var kļūt par pamatu spēcīgai starppersonu pieredzei ar svešiniekiem.

Kādēļ audio pastaiga “Ūdenī rakstītie vārdi” kļuva par personisko pieredzi, bet *MP3 Experiments* – par sociālo? Atšķirība ir audio instrukcijās. Gan pirmajā, gan otrajā gadījumā audio ieraksti skanēja, atrodoties ierastā vidē. Taču Kārdifa audioierakstā izmantoja dīvainus un pārsteidzošus elementus, kas mulsināja un satrauca klausītājus. Šis apjukums lika apmeklētājam uzdot sev jautājumus: “Kur es atrodos? Vai tiešām man pie auss dūc bite? Kāpēc viņa saka, ka es esmu Anglijā?” Turpinot klausīties audio ierakstu, dalībnieki sekoja konkrētiem norādījumiem, kurp doties, taču viņi bija arī iegrimuši savādu, slepenu domu pilnā privātajā pasaulē.

MP3 Experiments norādījumus papildināja ar jokiem un spēles elementiem, nevis stāstiem un noslēpumiem. Atšķirībā no audio pastaigā “Ūdenī rakstītie vārdi” detalizēti sniegtajām instrukcijām, kas radīja sajūtu, ka precīzi jāizpilda katrs solis, lai nepaliktu iepakaļ, *MP3 Experiments* bija izstrādāts, dodot pietiekami daudz laika uzdevumu veikšanai un enerģiski uzmundrinot dalībniekus, lai viņi justos ērti.

MP3 Experiments 4 (2007) audio fragmenta pirmo minūšu atšifrējums diezgan uzskatāmi atklāj, kas šo projektu padarīja par tik veiksmīgu sociālo pieredzi.

- 0.00–2.30: mūzika.
- 2.30–4.00: Stīvs, “visvarenā balss”, iepazīstina ar sevi. Viņš paskaidro, ka būs jāseko viņa norādījumiem, lai kopā pavadītu *vislieliskāko pēcpusdienu*. Stīvs lūdz paraudzīties apkārt, lai aplūkotu citus dalībniekus. Viņš aicina dziļi ieelpot.
- 4.00–4.30: Stīvs lūdz dalībniekus piecelties un pamāt ar roku.
- 4.30–5.00: Stīvs aicina dalībniekus tēlot *ceļa rādītāju* un norādīt uz augstāko tuvumā esošo ēku, uz Brīvības statuju un, visbeidzot, uz Nikaragvu. Pēc īsas pauzes viņš saka: “Vairums no jums diezgan labi orientējas ģeogrāfijā.”
- 5.00–5.30: Stīvs lūdz dalībniekus norādīt uz *neglītāko mākonī*. Viņš atkal apklust un tad saka: “Piekrītu, tas mākonis ir diezgan neglīts.”

Šīs pirmās minūtes tika rūpīgi izstrādātas, lai palīdzētu dalībniekiem aprast ar iecerēto darbošanos. Mūzika ļāva atbrīvoties un individuāli sagatavoties piedzīvojumam. Stīva pirmie norādījumi – palūkoties apkārt un dziļi ieelpot – bija viegli, neuzkrītoši un ne ar ko nedraudēja. Kad Stīvs beidzot lūdza dalībniekus piecelties, viņš pirms tam trīs reizes pajautāja, vai viņi ir gatavi, un tikai tad teica: “Celieties!” “Ceļa rādītāja” vingrinājuma laikā Stīvs uzmundrināja un apstiprināja darbības, izsakot dalībniekiem komplimentus par viņu ģeogrāfijas zināšanām un mākoņu subjektīvo vērtējumu.

Stīvs ieguva dalībnieku uzticību kā drošs, draudzīgs instrukciju avots, un dalībnieki sekoja viņa norādēm, veicot arvien dīvainākas lietas. Viņi sekoja cilvēkiem, spēlēja rotaļu “Sasalsti!”, fotografēja viens otru un izveidoja milzīgu “šautriņu dēli”. Šīs neparastās aktivitātes bija iespējamās, pateicoties pakāpeniskai notikumu attīstībai, skaidrām instrukcijām un emocionālam atbalstam.

Vai *MP3 Experiments* ir pārāk par pastaigu “Ūdenī rakstītie vārdi”? Nepavisam! Abi audio projekti tika pielāgoti dažāda veida pieredzei, viens – sociālajai, otrs – personiskajai. Tas izpaužas instrukcijās un to piedāvājuma veidā.

Objektu koplietojamības nodrošināšana

Ārpus kultūras institūcijām viens no izplatītākajiem veidiem, kā objektiem piešķirt sociālu raksturu, ir to koplietošana. Cilvēki objektus koplieto, dāvinot dāvanas, daloties atmiņās ar fotogrāfijām vai veidojot iecienītāko dziesmu apkopojumus. Muzeji mēdz aizsargāt savus krājumus un ierobežot apmeklētājiem iespējas koplietot tos fiziski vai pat virtuāli. Taču sociālais medijs kā nekad agrāk ir atviegojis priekšmetu un stāstu koplietošanu, un tas maina profesionāļu domas par koplietošanu kultūras institūcijās.

Sociālās tīklošanās vietnēs, piemēram, *Flickr* un *YouTube*, objekti tiek automātiski saistīti ar rīkiem, lai tos dažādi koplietotu. Arvien biežāk pat tradicionālā satura veidotāji, piemēram, filmu studijas un mūziķi, vēlas, lai lietotāji plaši izplatītu viņu radīto saturu. MIT mediju pētnieka Henrija Dženkinsa vadītā komanda 2008. gadā publicēja Balto grāmatu “Ja tas neizplatās, tas ir miris” (*If it Doesn't Spread, It's Dead*), kurā apgalvots, ka mediju artefaktiem vislielākā ietekme ir, kad patērētāji var tos nodot tālāk, izmantot atkārtoti, pielāgot un remiksēt. Autori norādīja, ka izplatība ne tikai paplašina sasniedzamību, bet arī atbalsta lietotāju “izpratnes veidošanas procesus, jo cilvēki izmanto viņu rīcībā esošos rīkus, lai izprastu apkārtējo pasauli”. Citiem vārdiem sakot, satura koplietošana palīdz cilvēkiem mācīties.

Kultūras institūcijas savus objektus var padarīt koplietojamākus divējādi: iniciējot projektus, kur priekšmeti tiek koplietoti ar apmeklētājiem, un veidojot politikas, kas mudina apmeklētājus savstarpēji dalīties pieredzē par objektu.

Institucionālā koplietošana

Ir daudz dizaina paņēmieni, sākot no ekspozīcijām līdz interaktīvajiem eksponātiem, izglītojošajām programmām un, visbeidzot, izrādēm, ar kuru palīdzību kultūras institūcijas koplieto savus priekšmetus ar apmeklētājiem. Šīs koplietošanas metodes lielā mērā ietekmē divi dažkārt visai pretrunīgi mērķi: piedāvāt apmeklētājiem augstas kvalitātes pieredzi ar priekšmetu izmantošanu un vienlaikus nodrošināt atbilstošu krājuma saglabāšanu. Muzejam jāspēj nodrošināt, lai priekšmeti netiktu nepamatoti bojāti vai apdraudēti. Parasti tas nozīmē artefaktu ievietošanu vitrīnās, mediācijas

metodikas izstrādi apmeklētāju vajadzībām un, ja nepieciešams, priekšmetu izolēšanu un aprūpi krātuvē.

Kāpēc objektu koplietošana ir svarīga? Konceptuālā līmenī tas, cik lielā mērā institūcija izmanto savus priekšmetus apmeklētāju vajadzībām, ietekmē to, vai cilvēki uztver muzeju kā valstisku institūciju vai privātu kolekciju. To, ko darbinieks uzskata par aizsargāšanu un saglabāšanu, apmeklētājs var uzskatīt par slēpšanu. Muzeju misijās bieži tiek norādīts, ka muzeja krājums ir vērtība, ko tam uzticējusi sabiedrība, bet, no sabiedrības viedokļa raugoties, priekšmeti ir saistīti ar ēku, kurā tie atrodas. Apmeklētājs nevar aplūkot priekšmetus, kad vien vēlas. Viņš nevar tos aiznest mājās vai atrasties tiem pārāk tuvu. Muzejs savus priekšmetus izmanto apdomīgi, stingri noteiktās apmeklējuma stundās, bieži vien par maksu.

Muzeji varētu uzlabot artefaktu koplietošanu ar apmeklētājiem, izmantojot paņēmienus, kas piedāvāti turpinājumā.

- Artefaktu vai to kopiju *mācību komplekti*, ko var brīvi izmantot izglītojošajās programmās un ekspozīcijās.
- *Atvērtās krātuves*, kas ļauj piekļūt lielākam skaitam priekšmetu nekā ekspozīcijās.
- *Deponējuma programmas*, kas ļauj īpašām apmeklētāju grupām (piemēram, Amerikas pamatiedzīvotājiem) izmantot priekšmetus rituāliem vai tradicionālās kultūras pasākumos.
- *Pagarināts darba laiks*, lai būtu iespējas piekļūt muzeja priekšmetiem apmeklētājiem ērtā laikā.
- *Digitalizācijas projekti*, lai priekšmetu digitālās reprodukcijas (ja ne paši fiziskie objekti) būtu pieejamas jebkurā laikā un vietā.

Dažas institūcijas eksperimentē ar radikālākām objektu koplietošanas metodēm, jo īpaši tiešsaistes vidē. Daži atklāti izplata krājuma datus un attēlus trešo pušu sociālajās vietnēs, piemēram, *Flickr* vai *Wikipedia*. Citi veido savas tiešsaistes platformas ar pielāgotām funkcijām un dizainu, kas ļauj apmeklētājiem remiksēt objektus un izplatīt tos, izmantojot sociālā tīmekļa koplietošanas rīkus. Dažos, īpaši radikālos gadījumos muzeji atklāti dalās ar savu digitālās kolekcijas saturu un programmatūras kodējumu ar ārējiem programmētājiem, kuri pēc tam var izstrādāt savas platformas un piedāvājumu digitālajos medijos. Bruklīnas muzejs un Viktorijas un Alberta

muzejs ir līderi šajā jomā; abi ir nodrošinājuši savu krājumu datu bāzu atklātu pieejamību ārējiem programmētājiem, kuri ir izmantojuši tās, lai izveidotu savas tiešsaistes un mobilās lietotnes.

Muzeji fiziskajā vidē attiecībā uz savu priekšmetu koplietošanu bieži vien ir uzmanīgāki. Dažas institūcijas oriģinālo artefaktu izmantošanas vietā piedāvā informāciju vai aktivitātes, kas parasti tiek īstenotas “aizkulisēs”. Piemēram, 2009. gadā Londonas Universitātes koledžas muzejā un krātuvē (*University College of London Museum and Collections*) tika rīkota divu nedēļu ilga interaktīva izstāde “Atsavināšana?” (*Disposal?*), kurā apmeklētāji tika aicināti balsot un komentēt, kuri no desmit artefaktiem būtu jāizņem no muzeja. Izstāde ļāva darbiniekiem ar apmeklētāju līdzdalību izlemt priekšmetu likteni, tādējādi iesaistot apmeklētājus intriģējošā procesā, kas saistīts ar krājuma vērtības noteikšanu un kolekciju veidošanu plašākā nozīmē.⁷⁸

GADĪJUMA ANALĪZE:

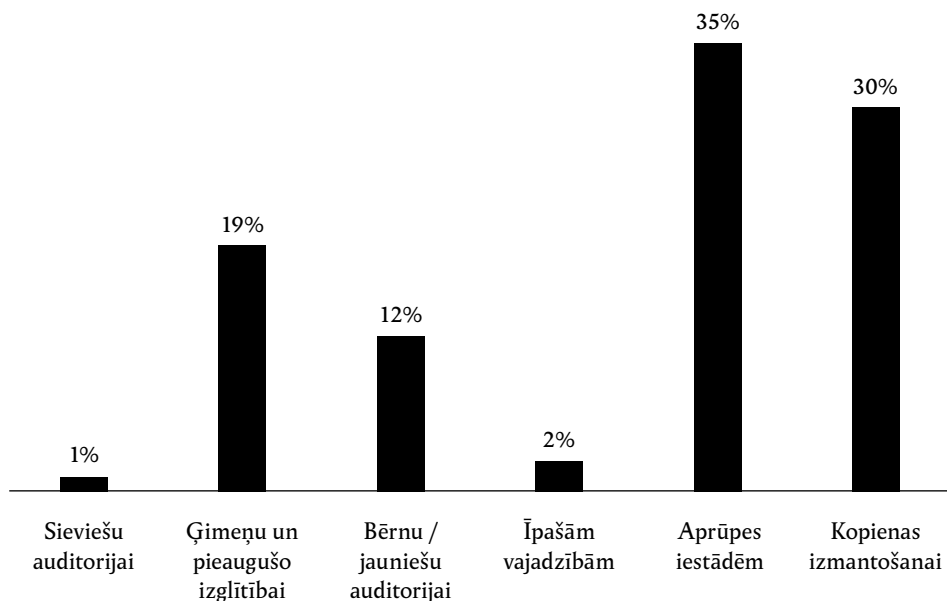
Artefaktu koplietošana Glāzgovas

Atvērtajā muzejā.

Glāzgovas Atvērtais muzejs izceļas ar tā misijā ietvertu uzdevumu koplietot artefaktus ar apmeklētājiem viņu interesēs. Atvērtais muzejs tika izveidots 1989. gadā kā Glāzgovas pilsētas muzeja projekts, lai “paplašinātu īpašumtiesības uz pilsētai piederošo krājumu”. Atvērtais muzejs deponē priekšmetus apmeklētājiem savu kolekciju un izstāžu veidošanai, sniedz ekspertu konsultācijas par priekšmetu saglabāšanu un prezentāciju, kā arī organizē kopienas partnerības, lai palīdzētu cilvēku grupām veidot savas izstādes. 20. gadsimta 90. gadu sākumā Atvērtais muzejs īpaši sadarbojās ar tādām atstumtajām grupām kā ieslodzītie, pacienti ar garīga rakstura traucējumiem un vecāka gadagājuma cilvēki. Kopienų locekļi veidoja izstādes par strīdīgām tēmām – no bezpajumtnieku dzīves līdz zīdīšanai un pārtikas trūkumam – vietējās slimnīcās, kopienu centros un Atvērtajā muzejā.

Pirmajos desmit gados Atvērtā muzeja kopienas partneri izveidoja 884 izstādes, kuras apmeklēja simtiem tūkstošu cilvēku.

78 Šī izstāde, salīdzinot ar tās apjomu un ilgumu, radīja diezgan lielu preses uzmanību.



Priekšmetu deponējumu sadalījums, 1999.–2000.

No 1999. līdz 2000. gadam Glāzgovas Atvērtais muzejs ar dažādām pilsētas kopienu grupām koplietoja vairāk nekā 800 priekšmetu.

Plašajā pētījumā par muzeja ietekmi, kas tika pabeigts 2002. gadā, zinātnieki identificēja trīs galvenos ietekmes veidus uz muzeja lietotājiem: jaunas iespējas zināšanu ieguvei un izaugsmei; pašapziņas celšana un priekšstatu maiņa no muzeja kā “putekļainas” krātuves uz muzeju kā nozīmīgu institūciju viņu dzīvē. Pētnieki arī konstatēja, ka fiziskajiem objektiem kā pašizpaušmes katalizatoriem un zināšanu veicinātājiem ir bijusi unikāla loma daudzveidīgas kultūras pieredzes gūšanā. Visbeidzot viņi secināja: “Jo vairāk pieredze ir vērsta uz indivīdu vajadzībām, jo lielāka ir tās ietekme.” Tas attiecas gan uz pasākumu dalībniekiem, gan skatītājiem. Aicinot apmeklētājus izmantot muzejā to, kas tiem nepieciešams, Atvērtais muzejs kļuva par patiesi uz auditoriju orientētu vietu.

Institūcijas koplietošanas politika

Glāzgovas Atvērtais muzejs ir institūcija, kas nodod savus krājuma priekšmetus apmeklētājiem, lai viņi tos varētu koplietot. Lai gan šī muzeja politika ir radikāla, salīdzinot ar vairumā muzeju noteiktajiem standartiem, pamatnoteikums attiecas uz jebkura veida koplietošanu. Kad institūcija ļauj apmeklētājiem koplietot priekšmetus, viņi izjūt ciešāku saistību ar attiecīgo pieredzi un uztver muzeju kā institūciju, kas viņus atbalsta, nevis bremzē viņu aizrautību.

Visizplatītākais veids, kā apmeklētāji koplieto muzeja priekšmetus, ir fotografēšana. Fotografējot muzejos, tikai retais apmeklētājs vēlas iemūžināt kāda priekšmeta būtisku iezīmi vai fiksēt to tikpat kvalitatīvi kā oriģinālā. Vairums apmeklētāju uzņem fotoattēlus, lai iemūžinātu savu pieredzi, pievienotu personisku niānsi artefaktiem un dalītos savās atmiņās ar draugiem un ģimenes locekļiem. Daloties ar fotoattēliem, sūtot tos e-pastā vai ievietojot tos sociālajos medijos, cilvēki raksturo sevi, savu saikni ar noteiktām institūcijām vai objektiem, vienkārši pasakot: “Es biju šeit.”

Kad muzejs liedz apmeklētājiem fotografēšanu, institūcijas vēstījums ir: “Šeit jūs nevarat dalīties pieredzē, izmantojot savus rīkus.” Apmeklētāji parasti saprot bezzibspuldzes politikas loģisko pamatojumu, taču politika, kas aizliedz fotografēt, atsaucoties uz autortiesību pārkāpšanu, var viņus mulsināt un nomākt. Fotografēšana bieži ir atļauta vienā zālē, bet citā nav, un sastaptie darbinieki ne vienmēr var atbildēt uz jautājumu, kāpēc fotografēšana ir vai nav atļauta. Politika, kas aizliedz fotografēšanu, pārvērš apkalpojošo personālu par apmeklētāju “uzraugiem”, nevis atbalstītājiem, tādējādi samazinot apmeklētāju iespējas dalīties apmeklējuma priekā un pieredzē ar citiem. Kā izteicās kāda muzeja regulāra apmeklētāja:

“Manuprāt, muzejiem ir jābūt tādiem, kas padara vēsturi un mākslu pieejamu visiem; nosakot fotografēšanas ierobežojumus, tie var pārvērsties par elitārām vietām. Padomājiet, kā vairojas aizrautība ar mākslu, ja kāds, lielākoties, mākslu “nezinošs” cilvēks, sajūsmināts par kolēģa uzņemtajām bildēm, sakrāj naudu, lai dotos ceļojumā apskatīt fotogrāfijā redzamo darbu vai darbus, kurus citādi savā mūžā neredzētu; un, nokļuvīš tajā vietā, uzņem fotoattēlus, ko nosūta saviem draugiem; vai arī kāds, kurš nekad nevarēs atļauties

ceļojumu uz izcilajiem muzejiem, izdzīvo šo pieredzi ar sava drauga starpniecību! Tas padara mākslu pieejamu!”⁷⁹

Fotografēšanas politiku nav viegli mainīt, it īpaši tas attiecas uz muzejiem, kuri aktīvi nodarbojas ar deponēšanu vai ceļojošajām izstādēm. Taču apmeklētāji, kas uzņem fotoattēlus, ir ieinteresēti dalīties savā kultūras pieredzē ar draugiem un kolēģiem. Šie muzeju labvēļi vēlas reklamēt objektus un muzejus, kurus viņi apmeklē, un fotografēšanas politika ir galvenais palīgs vai šķērslis, kas viņiem ļauj vai liedz to darīt.

Priekšmetu dāvināšana un citi koplietošanas veidi

Fotoattēli nav vienīgais veids, kā apmeklētāji var dalīties savā pieredzē ar muzeja objektiem. Ieteikumu platformas ļauj apmeklētājiem norādīt savus iecienītākos priekšmetus. Komentāru paneli aicina izteikt vērtējumus un pārdomas. Pat līdzcilvēka uzmanības pievēršana interesantam eksponātam ir sava veida dališanās, kas uzlabo apmeklētāju sociālo pieredzi.

Atmiņas, ieteikumi, komentāri un fotogrāfijas ir kā “dāvanas”, ko cilvēki pasniedz viens otram. Kā kultūras institūcijas var mērķtiecīgi atbalstīt apmeklētāju dališanos savā pieredzē, izņemot dāvanu veikalu? [20. gs.] deviņdesmito gadu vidū daudzos bāros un restorānos sāka izvietot plauktus ar bezmaksas pastkartēm, kas reklamēja attiecīgo uzņēmumu. Iedomājieties, ka parasto ekspozīciju attēlu vietā muzeji piedāvātu bezmaksas pastkartes ar eksponātu attēliem un nepārprotami mudinātu apmeklētājus padomāt par draugu vai ģimenes locekli, kuram patiktu konkrētais priekšmets vai ekspozīcija! Apmeklētāji varētu izvēlēties savas iecienītākās pastkartes un nosūtīt draugiem uzaicinājumu apmeklēt muzeju, lai aplūkotu šos priekšmetus ekspozīciju zālē. Vai arī apmeklētāji varētu izmantot datorizētos standus, lai izveidotu vienkāršas e-kartītes vai multivides elementus (fotoattēlus, audio, video vēstījumus), ko nosūtīt draugiem un ģimenei pa e-pastu. Institūcija varētu nodrošināt standartizētas iespējas, kā apmeklētājiem dalīties redzētajā ar citiem, izmantojot zemo tehnoloģiju ierīces, piemēram, pastkartes, vai “augstāku tehnoloģiju” digitālās saskarnes.

79 Pilnu Robertas komentāru var izlasīt 2009. gada augusta emuāra ierakstā *Museum Photo Policies Should Be as Open as Possible*. Skatīt: <https://museumtwo.blogspot.com/2009/08/museum-photo-policies-should-be-as-open.html>

Šīs sistēmas nedarbojas, ja tās ir domātas vienkārši “pieredzes koplietošanai”, nevis dāvanu nodošanai. Daži muzeji eksperimentē ar augsto tehnoloģiju sociālajām platformām, kas aicina apmeklētājus sūtīt fotoattēlus un īsziņas uz institūcijas centrālo kontu, kas pēc tam demonstrē apmeklētāju ziņojumus un attēlus, padarot tos pieejamus visiem. 2008.–2009. gadā Pitsburgas Matraču rūpnīcas (*Mattress Factory*) apmeklētāji varēja nosūtīt īsziņu uz vienu noteiktu numuru no jebkuras vietas muzejā. Pēc tam šīs īsziņas reāllaikā tika parādītas muzeja vestibila ekrānā. Mērķis bija dalīties ar apmeklētāju ziņojumiem un fotogrāfijām plašākā auditorijā.

Taču ar šo pieeju ir problēma. Daudzas no digitālajām platformām nav īpaši populāras pat muzejos, kur apmeklētāji nemitīgi sūta īsziņas un fotogrāfē. Šīm platformām ir grūtības, jo apmeklētājiem nav skaidra priekšstats par to, ar ko viņi kopīgo saturu un kāpēc. Kad apmeklētājs nosūta ziņojumu savam draugam vai sociālajam tīklam, viņu motivē personīgās attiecības ar draugu, nevis vēlme dalīties pieredzē vispār. Ja šajās platformās tiktu uzsvērtā ideja par dāvanu došanu un saņemšanu, nevis vispārēju dalīšanos, tām varētu būt lielāki panākumi.

Dāvanas svešiniekiem

Atbilstoši izstrādāti sociālie objekti var radīt intriģējošas iespējas svešiniekiem apdāvināt vienu otru bez tiešas starppersonu kontaktēšanās. Iedomājieties maz ticamu sociālo objektu: ceļu nodevas iekasēšanas kabīni. Mans draugs Leo reiz piedzīvoja aizraujošu pieredzi, kad rindā pie nodevu kabīnes viņam priekšā stāvošais svešinieks samaksāja ne tikai savu, bet arī Leo nodevu. Būtu visai dīvaini iet pie svešas automašīnas loga un piedāvāt 2,50 USD par nodevu. Cilvēks varētu justies aizvainots. Viņš varētu kļūt aizdomīgs. Taču, nododot šo dāvanu caur nodevu kabīnes operatoru, personīgais darījums tiek īstenots drošā vietā. Tas ir daļēji anonīms: saņēmējs var saskatīt dāvinātāju mazajā, zilajā “Honda”, taču tieša saskarsme ar dāvinātāju nenotiek.

Nodevu kabīne nodrošina personiskas dāvanas nodošanu svešiniekam, pieredzē iesaistot trešo personu (nodevu kabīnes operatoru). Neapšaubāmi, trīs cilvēki, kuri citādi nekad nebūtu satikušies, tagad var dalīties jaukās atmiņās par piedzīvoto dāsnuma izpausmi. Un, lai gan patiesā dāvana ir nauda, objekts – sociālās pieredzes starpnieks – ir nodevu kabīne.

Iedomājieties, ka Nodevu pārvalde sociālo dāvanu veicināšanu ir izvirzījusi kā savu mērķi, kuram jāpievērš īpaša uzmanība! Kā jūs pārveidotu nodevu kabīnes, lai tās veiksmīgāk kalpotu kā sociālie objekti? Varbūt pievienotu zīmi, kas norāda dienas gaitā uzdāvināto nodevu skaitu? Varbūt ieviestu atlaidi vai īpašu priekšrocību cilvēkiem, kuri samaksā kāda cita nodevas? Dāvināšanai pat varētu būt ierīkota īpaša paaugstināta riska josla, kurā autovadītāji piedalās izlozē, kļūstot par dāvinātāju vai saņēmēju atkarībā no vietas rindā.

Tas var izklausīties muļķīgi, taču padomāsim par iespējamajiem Nodevu pārvaldes ieguvumiem! Automašīnas pārvietotos ātrāk, jo daļa maksātu nodokli uzreiz par divām mašīnām. Autovadītāji ceļu nodevas operatorus varētu uzskatīt par labas gribas starpniekiem un veicinātājiem, nevis kasieriem. Cilvēki labprātīgi izvēlētos maksas ceļu, nevis izvairītos no tā.

Vai līdzīgā kārtā muzeju kases leti nevarētu pārveidot par sociālu objektu, kur apmeklētāji viens otram “dāvina” ieejas maksu? Daudzās institūcijās ieejas maksa jau sedz citus pakalpojumus, piemēram, bezmaksas ieeju skolas vecuma bērniem, taču apmeklētājiem tas reti ir zināms. Bronksas Zooloģiskais dārzs mēģināja padarīt sociālo dāvanu skaidri uztveramu savā Kongo Gorillu mežā, kurā ieeja maksāja trīs dolārus. Datorizētie stendi netālu no izejas aicināja apmeklētājus izpētīt dažādus ar Kongo saistītus dabas aizsardzības projektus un izvēlēties vienu no projektiem, kuram tiktu novirzīta viņu ieejas maksa. Tādējādi zoodārzs ieejas maksu pārvērtā par dāvanu. Tas apmeklētājiem lika justies dāsniem un mainīja izpratni par to, kādiem nolūkiem zoodārzs izmanto iekasēto naudu. Taču tas arī daudzveidīgo apmeklētāju loku mudināja uzskatīt sevi par ziedotājiem un aktīvistiem, kas atbalsta dabas aizsardzību visā pasaulē, un šo vēstījumu būtu grūti nodot tikpat efektīvi ar paziņojumu pie ziedojumu kastītes.

Dāvanu publiskošana

Dāvināšanu ir iespējams pārvērst kopienas pieredzē, dāvanas publiskojot. Bāros un saldējuma veikalos esmu redzējusi “dāvanu paneļus”, kur publiski norādīta dāvanu karšu iegāde ar tādām frāzēm kā “Nina dāvina Jūlijai karsto sviestmaizi” vai “Bens dāvina Teo dubulto martīni”. Kad apdāvinātais dāvanu ir saņēmis, ziņojums no sienas tiek noņemts.

Šo dāvanu paneļu publiskais raksturs nodod dāvināšanas pieredzi citiem apmeklētājiem, ļaujot viņiem uzzināt par dāvināšanas un dāvanu saņemšanas iespējām. Savs labums ir gan dāvanu devējam, kurš rada priekšstatu par sevi kā dāsnu cilvēku, gan dāvanu saņēmējam, kurš publiski tiek pagodināts. Šie paneļi veicina apmaiņu ar laipnībām un veikalā rada neformālu gaisotni. Vai Jūlija atnāks pēc savas sviestmaizes? Ar ko Teo ir izpelnījies dubulto martīni? Veikals publiski pozicionē sevi kā vietu, kas dāvinātājam ir emocionāli svarīga.

Dāvanu paneļi ir kā labvēļu godināšanas sienas, tikai te tiek godināti darījumi starp apmeklētājiem, nevis starp apmeklētājiem un institūcijām. Tie atbalsta principu, ka visiem cilvēkiem ir jādod vienādas iespējas, un ir dinamiski. Iedomājieties paneli, uz kura redzamas “dāvanas”, kas izpaužas kā iegādātās ieejas biļetes, maksa par dalību izglītojošā pasākumā vai pirkums dāvanu veikalā. Šāds panelis atspoguļotu apmeklētāju pastāvīgo interesi par kultūras pieredzes koplietošanu, kā to neatspoguļo labvēļu godināšanas siena.

Kā muzeja priekšmeti varētu kļūt par dāvanām? Kā muzejs var dāsni un atklāti koplietot tos ar apmeklētājiem viņu pašu interesēs? Kad darbinieki būs noskaidrojuši muzeja priekšmetu koplietošanas iespējas, viņi dos iespēju apmeklētājiem uzskatīt sevi par muzeja līdzīpašniekiem un aizstāvjiem.

* * *

Te beidzas grāmatas I daļa, kas veltīta dizaina teorijai. Kad esam noskaidrojuši līdzdalības veidu un sistēmu daudzveidību, ir pienācis laiks pievērsties praktiskajam jautājumam par to, kā izstrādāt līdzdalības projektus, kas var sekmēt muzeja panākumus un palīdzēt sasniegt tā mērķus. Grāmatas otrā daļa palīdzēs plānot, īstenot, novērtēt un vadīt līdzdalību, lai tā vislabāk atbilstu attiecīgā muzeja misijai un kultūrai.

II daļa

Līdzdalības prakse

5. nodaļa

Līdzdalības definēšana kultūras institūcijā

Kas nepieciešams, lai kultūras institūcija kļūtu par līdzdalības vietu?
Visi līdzdalības projekti balstās trīs institucionālās vērtībās:

- vēlmē pēc ārējo dalībnieku ieguldījuma un iesaistīšanās;
- uzticībā sabiedrības spējām;
- atsaucībā projekta dalībnieku darbībām un ieguldījumam.

Ir dažādi līdzdalības īstenošanas veidi. Pat tad, ja līdzdalībai ir konkrēti mērķi, to sasniegšanai un efektīvu projektu izstrādei ir daudz dažādu pieeju. Aplūkosim piemēru, kā to īstenoja koalīcijā “Imigrācijas sirdsapziņas vieta” (*Immigration Sites of Conscience*), kur apvienojušies četrpadsmit muzeji. Šī koalīcija tika izveidota 2008. gadā, lai ar līdzdalības programmu palīdzību rosinātu sarunas par imigrācijas problēmām Amerikas Savienotajās Valstīs. Katrs muzejs izmantoja atšķirīgu pieeju sarunu veicināšanai.

- Arābamerikāņu muzejs (*Arab American Museum*) Detroitā izveidoja līdzdalības multimediju izstādi ar nosaukumu “Kopienu vienotība” (*Connecting Communities*), kurā apmeklētāji tika mudināti, izmantojot mobilo tālruni, dalīties savos stāstos un klausīties citu stāstus par imigrāciju.

- Piecu Čikāgas muzeju apvienība rīkoja kopienas dialogus par Kambodžas, Polijas, Zviedrijas un Japānas imigrantu unikālajiem izaicinājumiem un pieredzi.⁸⁰
- Kalifornijas štata Eņģeļu salas parks (*Angel Island State Park*) Sanfrancisko īstenoja diskusijas rosinošas ekskursijas, kurās apmeklētāji iedziļinājās sarežģītos imigrācijas politikas jautājumos, pētot dzejas rindas, ko uz aizturēšanas centra sienām bija ieskrāpējuši ieslodzītie.
- Nacionālais Japāņamerikāņu muzejs (*Japanese American National Museum*) Losandželosā piedāvāja dialogā balstītas muzeja ekskursijas vidusskolēniem, mudinot pusaudžus diskutēt par kultūras stereotipiem un diskrimināciju.

Nav viena ideāla risinājuma, kā veidot kultūras institūciju līdzdalībai labvēlīgāku. Lai rosinātu sarunas par imigrāciju, katra minētā institūcija uzsāka tās misijai un resursiem atbilstošu projektu. Kā atrast modeli, kas vislabāk der konkrētajam muzejam vai projektam? Ir jānoskaidro līdzdalības iespējamā struktūra un pēc tam jāatrod veids, kas visefektīvāk atbalsta muzeja misiju un mērķus.

Līdzdalības modeļi

Pirmais solis līdzdalības projekta izstrādē ir izvērtēt iespējamus veidus, kā apmeklētāji varētu sadarboties ar muzeju. Sadarbības partneris, kurš rakstīs novērtējumu par muzeja teatralizēto programmu, būtiski atšķirsies no personas, kas ziedo savas personīgās lietas muzeja izstādei. Savukārt abas minētās darbības atšķiras no trešā līdzdalības veida – piedalīšanās jaunas izglītojošās programmas izstrādē no pašiem pirmsākumiem. Kā gan varētu raksturot, kā apmeklētāji līdzdarbojas oficiālajās institūcijās?

Šo jautājumu Rijs Bonijs (*Rick Bonney*) un Neformālās izglītības attīstības centra (*Center for Advancement of Informal Science Education – CAISE*) pedagogu

80 Šo projektu vadīja Čikāgas Kultūras alianse, tajā piedalījās Filda muzejs (*Field Museum*), Amerikas kambodžiešu mantojuma muzejs un Nāves lauka memoriāls (*Cambodian American Heritage Museum & Killing Fields Memorial*), Amerikas poļu muzejs (*Polish Museum of America*), Amerikas zviedru muzeja centrs (*Swedish American Museum Center*) un Čikāgā dzīvojošo Japāņamerikāņu vēstures biedrība (*Chicago Japanese American Historical Society*).

un zinātnisko darbinieku komanda risināja projektā “Sabiedrības līdzdalība zinātniskajā pētniecībā” (*Public Participation in Scientific Research – PPSR*). Jau 19. gadsimta astoņdesmitajos gados zinātnieki vadīja amatierzinātnes projektus, kuros amatieri aicināti piedalīties oficiālos zinātniskos pētījumos, brīvprātīgi iesaistoties putnu skaitīšanā, augsnes kvalitātes noteikšanā vai svešzemju augu sugu dokumentēšanā.

Neraugoties uz projekta seno vēsturi, daži zinātnieki līdz pat [20. gs.] astoņdesmitajiem gadiem analizēja līdzdalības pētījumu izmantošanu un nozīmi. 1983. gadā Rijs Bonijs uzsāka darbu Kornela Ornitoloģijas laboratorijā un bija tās līdzdalības pētījumu programmas “Amatierzinātne” (*Citizen Science*) līdzdibinātājs – tā bija pirmā programma, kuras mērķis bija arvien plašāk izmantoto sabiedrības iesaisti veidot profesionālāku. Īstenojot vairākus laboratorijas projektus, Bonijs konstatēja, ka dažāda veida līdzdalība dod atšķirīgus rezultātus. 2008. gadā viņš vadīja *PPSR* pētījumu, kura mērķis bija izstrādāt sabiedrības līdzdalības tipoloģiju, lai labāk izprastu projektu veidu atšķirības.

PPSR ziņojumā definēti trīs modeļi sabiedrības līdzdalībai zinātniskajā pētniecībā: *personīgais ieguldījums*, *sadarbība* un *koprade*. Tie aptuveni raksturo, cik lielā mērā sabiedrība iesaistās dažādos zinātniskās pētniecības posmos. Personīgā ieguldījuma projektos dalībnieki vāc datus zinātnieku uzraudzībā – zinātnieki ir izstrādājuši testa jautājumus, vada datu vākšanu un analizē rezultātus. Sadarbības projektos iedzīvotāji ne tikai vāc datus, bet arī analizē rezultātus un kopā ar zinātniekiem domā par secinājumiem. Koprades projektos sabiedrība formulē risināmos jautājumus, un zinātnieki sadarbībā ar iedzīvotājiem izstrādā zinātniskus risinājumus sabiedrības interesēs.

Lielākā daļa līdzdalības pētījumu projektu saistās ar personīgo ieguldījumu. Šos projektus zinātniekiem ir vieglāk pārvaldīt, jo tie ietver ierobežotu un specifisku līdzdalību. Projektu dalībnieki skaita putnus, mēra augsnes skābumu un veic citas precīzi reglamentētas datu vākšanas darbības. *PPSR* ziņojumā secināts, ka personīgā ieguldījuma projekti veiksmīgi iesaista dalībniekus pētnieciskajās aktivitātēs un satura veidošanā, bet reti viņus integrē kopējā zinātniskajā procesā.

Sadarbības un koprades projekti palīdz dalībniekiem attīstīt plašākas zinātniskās pētniecības prasmes. Viņi aktīvi iesaistās ne tikai zinātniskajā izpētē un novērojumos, bet arī izpētes metodoloģijas analizē un izstrādē. Kad dalībnieki paši analizē datus, pieaug viņu vēlme un spēja dalīties ar

zinātniskajiem rezultātiem savās kopienās. *PPSR* ziņojumā tika arī konstatēts, ka koprades projekti par sabiedrībai nozīmīgu tēmu, piemēram, lokālo piesārņojumu, “zinātniskajā procesā iesaistīja ieinteresētus iedzīvotājus, kuri citādi nebūtu pievērsušies zinātniskām darbībām”. Pielietojot zinātniskās metodes kopienas vajadzībām, projekta īstenotāji spēja jēgpilnāk savienot netradicionālo auditoriju ar zinātni.

Līdzīgi kā zinātniskās laboratorijas, arī kultūras institūcijas autoritatīvu ekspertu vadībā izstrādā publikai paredzētu saturu. Tāpēc šos trīs *PPSR* sabiedrības līdzdalības modeļus ar nelielām izmaiņām to īstenošanā var attiecināt arī uz kultūras institūcijām.

- Personīgā ieguldījuma (*contribution*) projektos apmeklētāji piedāvā ierobežotus un noteiktus objektus, darbības vai idejas institūcijas kontrolētā procesā. Visbiežāk izmantotās personīgā ieguldījuma aktivitāšu platformas ir komentāru paneli un atmiņu fiksēšanas stendi.
- Sadarbības (*collaboration*) projektos apmeklētāji ir aktīvi partneri institūcijas ierosinātu un kontrolētu aktivitāšu izveidē. Šādi projekti, kuros apmeklētāju izvēle noteica izstāžu dizainu un saturu, bija, piemēram, *Top 40* un *Click!* (skatīt 3. nodaļu).
- Koprades (*co-creation*) projektos kopienas locekļi jau no paša sākuma sadarbojas ar institūcijas darbiniekiem, lai, saskaņā ar kopienas interesēm, definētu projekta mērķus un veidotu izglītojošo programmu vai izstādi. Glāzgovas atvērtais muzejs (skatīt 4. nodaļu) ir lielisks kopradītas institūcijas piemērs. Darbinieki sadarbojas ar apmeklētājiem, lai kopīgi veidotu ekspozīcijas un programmas saskaņā ar kopienas locekļu interesēm un muzeja krājumu.

Es pievienoju *PPSR* tipoloģijai ceturto modeli: *viesprojekti (hosted)*. Viesprojekti ir tie, kur institūcija nodod daļu no savām telpām un / vai resursiem tādu programmu prezentēšanai, ko patstāvīgi izstrādājušas un īstenojušas sabiedrības grupas vai atsevišķi apmeklētāji. Šādi projekti tiek organizēti gan zinātnes, gan kultūras institūcijās. Institūcija koplieto telpas un / vai rīkus ar sabiedrības grupām, kas pārstāv visplašākās intereses, sākot no astronomiem-amatieriem līdz adītājiem. Tiešsaistē programmētāji kā pamatu saviem pētījumiem vai radošajiem darbiem var izmantot kultūras

objektu reģistrus vai zinātniskos datus. Spēļu entuziasti var izmantot institūcijas teritoriju kā milzīgu vietu iztēles spēlei. Viesprojekti ļauj dalībniekiem izmantot institūciju savās interesēs ar minimālu institūcijas iesaisti.

Aplūkotie līdzdalības modeļi atšķiras, un daudzas institūcijas izmanto pa kādam elementam no katra minētā modeļa. Ja muzeja darbinieki nopietni ir ieinteresēti apmeklētāju līdzdalībā, viņi bieži plūstoši pāriet no viena modeļa uz otru, dažādiem projektiem un dažādām kopienas attiecībām izmantojot atšķirīgu pieeju. Piemēram, mākslas muzejs var rīkot vēl vakara programmu radošajiem profesionāļiem, uzaicinot dalībniekus iesaistīties kopienas mākslas projektos. Muzejs var sadarboties ar ārštata māksliniekiem atsevišķu pasākuma prezentāciju veidošanā, un patiesas ieinteresētības gadījumā darbinieki var aicināt viņus uzņemties savu projektu vai pasākumu vadīšanu sadarbībā ar muzeju, kopīgi veidojot jaunas, efektīvas programmas.

Atrodiet īsto modeli savai institūcijai!

Personīgais ieguldījums, sadarbība, koprade, viesprojekts. Nevienam no modeļiem nav pārraks par otru. Tāpat tos nevajadzētu uzlūkot kā progresējošus soļus ceļā uz “maksimālās līdzdalības” modeli. Aplūkosim, kā atšķiras projekts, kurā muzejs izstādes vajadzībām izmanto apmeklētāju radītos darbus (personīgais ieguldījums), no projekta, kurā muzejs iesaistījis nelielu Dubaijas eskorta meiteņu grupu⁸¹ izstādes veidošanā (sadarbība). Pirmā projekta rezultātā ir izveidota izstāde, kurā aplūkojami tikai apmeklētāju radītie darbi un stāsti, bet otrajā gadījumā – izstāde, kas vairāk atgādina “tipisku” muzeja izstādi. Kurā projektā vairāk izpaužas līdzdalība? Kas nodrošina lielāku iesaisti – mākslas radīšana vai pētnieciskais darbs; eksponātu radīšana vai to izmantošana jaunu mediju produktu radīšanai?

Kultūras institūcijās nav “labākā” līdzdalības veida. Līdzdalības veidu atšķirības ir cieši saistītas ar institūcijas darbiniekiem un apmeklētājiem piešķirtajām īpašumtiesībām, procesa kontroli un iecerētajiem radošā darba rezultātiem. Ne visiem projektiem der vieni un tie paši paņēmieni. Institūcijas organizācijas kultūra nosaka, kādu atbildību darbinieki var

81 Dubaijas eskorta meiteņu katalogu skatīt: <https://dubaiescortstars.com>

uzticēt kopienas locekļiem, nepiemērota līdzdalības modeļa uzspiešanai reti ir pozitīvs rezultāts. Daži līdzdalības projekti nenodrošina tādu iesaisti, kas raisa interesi potenciālajos dalībniekos, savukārt citi koprades projekti neatbilst tam, ko institūcija vēlas vai novērtē kā iecerētos rezultātus.

Kuri iesaistes modeļi būtu visnoderīgākie dažādiem projektiem vai institūcijām? Tabulā ir raksturotas līdzdalības modeļu atšķirības. Ar tās palīdzību var noteikt, kuri līdzdalības modeļi būs visefektīvākie konkrētos scenārijos. Šajā tabulā ir apkopotas katra modeļa svarīgākās iezīmes, lai gan mēdz būt arī novatoriski projekti, kas neiekļaujas nevienā no kategorijām.

	Personīgais ieguldījums	Sadarbība	Koprade	Viesprojekts
Kādas ir jūsu institūcijas vēlmēs attiecībā uz sabiedrības iesaistīšanos?	Vēlamies palīdzēt saviem apmeklētājiem un biedriem justies piederīgiem muzejam.	Vēlamies veidot dziļas partnerības ar dažām mērķa kopienām.	Vēlamies atbalstīt to kopienu vajadzības, kuru mērķi saskan ar muzeja misiju.	Vēlamies aicināt kopienas locekļus justies ērti, izmantojot mūsu muzeju saviem mērķiem.
Cik lielā mērā jūs vēlaties kontrolēt līdzdalības procesu un rezultātu?	Lielā mērā – vēlamies, lai dalībnieki ievērotu mūsu līdzdalības noteikumus un piedāvātu to, ko mēs lūdzam.	Personāls kontrolēs procesu, bet dalībnieki noteiks galaprodukta ievirzi un saturu.	Ne īpaši kontrolēt, taču dalībnieku un muzeja darbinieku mērķi un vēlamais darba stils ir vienlīdz svarīgi.	Ne īpaši kontrolēt – ja dalībnieki ievēro mūsu noteikumus, viņi var veidot, ko vēlas.
Kādām, jūsuprāt, jābūt institūcijas attiecībām ar dalībniekiem projekta laikā?	Institūcija nosaka saturu, dalībnieki to nodrošina, ievērojot institūcijas noteikumus.	Institūcija nosaka projekta koncepciju un plānu, darbinieki cieši sadarbojas ar dalībniekiem, lai to īstenotu.	Institūcija nodrošina dalībniekiem projekta vadīšanas rīkus, atbalsta viņu aktivitātes un palīdz veiksmīgi virzīties uz priekšu.	Institūcija nodrošina dalībniekiem noteikumus un resursus un ļauj darboties patstāvīgi.

5. NODAĻA

	Personīgais ieguldījums	Sadarbība	Koprade	Viesprojekts
Kādus dalībniekus jūs vēlaties piesaistīt un kādu atdevi sagaidāt no dalībniekiem?	Vēlamies uz īsu brīdi piesaistīt pēc iespējas vairāk apmeklētāju muzeja klātienē vai tiešsaistes pasākumā.	Sagaidām, ka daži cilvēki iesaistīsies nejauši, taču vairums ieradīsies ar skaidru nolūku piedalīties.	Meklējam dalībniekus, kuri vēlas apzināti iesaistīties un būtu ieinteresēti piedalīties projektā pilnā mērā.	Vēlamies dot iespēju cilvēkiem, kuri ir gatavi patstāvīgi vadīt un īstenot savu projektu.
Cik daudz darbinieku laika veltīsiet projekta vadīšanai un darbam ar dalībniekiem?	Varam bez pūlēm pārvaldīt to, tāpat arī uzturēt interaktīvu eksponātu. Taču ideālā gadījumā vēlamies to uzsākt un ļaut tam darboties.	Vadīsim procesu, taču noteiksim līdzdalības noteikumus, pamatojoties uz mūsu mērķiem un iespējām.	Atvēlēsim tik daudz laika, cik nepieciešams, lai pārliecinātos, ka dalībnieki spēj sasniegt savus mērķus.	Pēc iespējas mazāk – vēlamies to uzsākt un ļaut tam ritēt savu gaitu.
Kādas prasmes dalībniekiem jāapgūst projekta laikā?	Satura izveide, datu vākšana vai personiskā izpaušme. Tehnoloģisko rīku izmantošana satura izveidei un koplietošanai.	Visas, kas minētas personīgā ieguldījuma modelī, kā arī spēja analizēt, pārraudzīt, izstrādāt un prezentēt rezultātus.	Visas, kas nepieciešamas sadarbības projektu īstenošanai, kā arī koncepcijas izstrādes, mērķu izvirzīšanas un novērtēšanas prasmes.	Nekādas specifiskas prasmes netiks apgūtas, izņemot, iespējams, piedāvājuma reklamēšanu un auditorijas iesaisti.
Kā, jūsu prāt, apmeklētāji, kas nepiedalās, uztvers projektu?	Projekts mudinās apmeklētājus novērtēt sevi kā potenciālus dalībniekus un saskatīt institūcijas ieinteresētību viņu aktīvā līdzdalībā.	Projekts veidos apmeklētāju izpratni par institūciju kā vietu, kas domāta kopienas atbalstam un komunikācijai ar to.	Projekts veidos apmeklētāju izpratni par institūciju kā kopienas darbošanās vietu. Tas arī piesaistīs jaunas, ar dalībniekiem saistītas auditorijas.	Projekts piesaistīs auditorijas, kuras varētu neuzskatīt šo institūciju par sev ērtu vai pievilcīgu vietu.

No 6. līdz 9. nodaļai tiks analizēti līdzdalības modeļi, paskaidrojot to struktūru, pārvaldību un apmeklētāju reakciju, savukārt šīs nodaļas nobeigumā aplūkosim, kā piemeklēt konkrētiem institūcijas mērķiem atbilstošāko modeli.

Līdzdalības saistība ar misiju

Iespējamo līdzdalības veidu izpratne ir pirmais solis līdzdalības projektu izstrādē. Nākamais solis ir atrast modeli, kurš vislabāk atbalstīs mērķus, kas saistīti ar institūcijas misiju. Piemēram, Šellija Bernsteina, stāstot par savu augsti novērtēto darbu ar sociālajiem medijiem Bruklinas muzejā, vienmēr uzsver institūcijas pamatmisiju – būt par kopienas muzeju. Viņas komandas centienus tehnoloģiju jomā iedvesmo muzeja direktora Arnolda Lēmana (*Arnold Lehman*) vīzija par Bruklinas muzeju kā vietu, “kas balstās uz pieejamību, daudzveidību, iekļaušanu un jaunu ceļu meklēšanu mākslas izziņāšanā, lai ikviens justos gaidīts un pietiekami kompetents šajā izziņas procesā.” Bernsteinas komanda ir pievērsusies projektiem, kas virza uz šo vīziju. Piemēram, *Click!* (skatīt 3. nodaļu) ļāva daudzveidīgai fotogrāfu un apmeklētāju kopienai justies līdzdalīgai izstādes veidošanā un interpretēšanā gan tradicionālā veidā, gan ar tiešsaistes saskarņu palīdzību. Arnolds Lēmans, iespējams, var nepievērst uzmanību katras tehnoloģiskās iniciatīvas sākumiem un nepilnībām, taču viņš uzticas Bernsteinas spējai nodrošināt apmeklētāju pieredzi, kas ceļ institūcijas kopējo vērtību.

Darbs pie līdzdalības projektiem ir lieliska iespēja pārbaudīt savas institūcijas misijas formulējumu. Bieži vien tajā ir vārdi vai frāzes, kas nodrošina nopietnu pamatojumu līdzdalīgāka muzeja izveidei. Var pat apgalvot, ka muzejam, lai tas īstenotu savu misiju pilnībā, ir jāklūst līdzdalīgam īpašos veidos.

Aplūkosim Minesotas Vēstures biedrības misijas formulējumu:

“Minesotas vēstures biedrība savieno cilvēkus ar vēsturi, lai palīdzētu viņiem skaidrāk saskatīt savas dzīves perspektīvu. Biedrība glabā pagātnes liecības un iepazīstina ar Minesotas iedzīvotāju dzīvesstāstiem.”

Aplūkojiet darbības vārdus šajā misijas formulējumā. Institūcija *savieno* cilvēkus ar vēsturi, *glabā* liecības un *iepazīstina* ar dzīvesstāstiem. Šie mērķi atspoguļojas vairākās līdzdalības iniciatīvās, kas aicina minesotiešus aktīvi piedalīties izstādēs un digitālajos projektos:

- *MN150* – pamatekspozīcija, kurā apmeklētāji veido saikni ar 150 kopienas locekļu stāstījumiem par objektiem un notikumiem, kas raksturo Minesotu.

- “Vietugrāfija” (*Placeography*) – vietne, kas piedāvā apmeklētājiem izpētes un dokumentēšanas rīkus, lai saglabātu un dalītos stāstos par savām mājām, apkaimi un iecienītākajām vietām.
- “Minesotas izcilākā paaudze” (*Minnesota's Greatest Generation*) – pastāvīgs projekts, kas aicina cilvēkus vākt, saglabāt, stāstīt un klausīties no 1901. līdz 1924. gadam dzimušo minesotiešu dzīvesstāstus.

Minētie projekti atbilst institucionālajiem mērķiem stiprināt saikni ar vēsturi, saglabāt vēstures liecības un popularizēt Minesotas iedzīvotāju stāstus. Dažas no šīm iniciatīvām lika muzejā ieviest jaunas metodes, taču visi projekti konceptuāli balstās uz institūcijas pamatvērtībām. Institūcijas misijas formulējuma izmantošana palīdz tās darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm izprast līdzdalības projektu nozīmi un paver ceļu eksperimentiem un jaunievedumiem.

Līdzdalības unikālā izglītojošā vērtība

Izglītojošās institūcijas līdzdalības metodes var izmantot, lai apmeklētājiem attīstītu īpašas, ar radošumu, sadarbību un inovācijām saistītas prasmes. Šīs prasmes bieži dēvē par “21. gadsimta prasmēm”, “inovāciju prasmēm” vai “jauno mediju lietotprasmēm”.

Pedagogi un politikas veidotāji tās definē kā prasmes, kas nepieciešamas, lai cilvēki būtu veiksmīgi, produktīvi pilsoņi globāli saistītā multikulturālajā pasaulē.

Šīs prasmes ietver spējas:

- sadarboties un mijiedarboties cilvēkiem no dažādām vidēm;
- ģenerēt radošas idejas gan individuāli, gan kopā ar citiem;
- piekļūt, novērtēt un interpretēt dažādus informācijas avotus;
- analizēt, pielāgot un izstrādāt mediju produktus;
- mācīties pašvadīti;
- pielāgoties dažādām lomām, darba pienākumiem, grafikiem un kontekstiem;
- rīkoties atbildīgi, paturot prātā plašākas kopienas intereses.

Šādu prasmju attīstīšanai līdzdalības projektiem ir jābūt unikāli pielāgotiem, lai tie apmeklētājus mudinātu:

- veidot savus stāstus, objektus vai mediju produktus;
- pielāgot un atkārtoti izmantot institūcijas saturu jaunu produktu un jaunas nozīmes radīšanai;
- iesaistīties kopienas projektos kopā ar citiem apmeklētājiem no dažādām vidēm;
- uzņemties brīvprātīgā darbinieka pienākumus apmeklējuma laikā vai ilgāk.

Dažas institūcijas ir iekļāvušas līdzdalīgās mācīšanās prasmes sava izglītojošā darba koncepcijā. Piemēram, Ontārio Zinātnes centra Vestonu ģimenes inovāciju centrs tika īpaši radīts, lai palīdzētu apmeklētājiem attīstīt inovāciju prasmes saskaņā ar Kanādas valdības dokumentu “Inovāciju prasmju profils” (*Innovation Skills Profile*). Inovāciju centrā tiek piedāvātas līdzdalības aktivitātes, kurās apmeklētāji var veidot savus objektus, lai tos eksponētu un parādītu citiem, sākot no “zemo tehnoloģiju konstrukcijām”, piemēram, apaviem un no atrastiem priekšmetiem veidotām skulptūrām, līdz mediju produktiem, piemēram, video sižeti, kas veidoti no fotouzņēmumiem. Vienā telpas daļā, kas nosaukta par “Izaicinājumu zonu” (*Challenge Zone*), apmeklētāji strādā grupās, izmantojot atlikumus (*scrap materials*), lai izstrādātu risinājumus reālām pasaules problēmām. Šāda veida aktivitātes veicina radošas, uz sadarbību balstītas mācīšanās formas, tās ir mazāk pieejamas Zinātnes centra tradicionālajās daļās, kas vērstas uz kritisko domāšanu un zinātniska satura apguvi.

Līdzdalīgās mācīšanās prasmes attiecas ne tikai uz zinātnes centriem. Voltersu mākslas muzejs Baltimorā, Mērilendā, ir izmantojis Muzeju un bibliotēku pakalpojumu institūta (*Institute of Museum and Library Services*) 21. gadsimta prasmju ziņojumu, lai kopā ar savu Jauniešu konsultatīvo padomi uzlabotu izglītojošo aktivitāšu plānošanu, finansēšanu un novērtēšanu. Piemēram, 2009. gadā pusaudži izstrādāja interneta publikāciju “Ko darīt? Ko nedarīt? Kā darīt? Kāpēc ne? – e-žurnāls pusaudžiem par muzejiem un mākslu” (*Do's, Don't's, How-To's, Why Not's: A Zine For Teens About Museums and Art*). Šis koprades projekts demonstrēja alternatīvu viedokli par muzeju. Tas arī palīdzēja pusaudžiem apgūt 21. gadsimtam atbilstošas prasmes, piemēram, kritisko domāšanu un problēmu risināšanu, inovāciju ieviešanu,

radošumu, sadarbību un komunikāciju, vizuālo un mediju lietotprasmi, pašvirzību, produktivitāti, vadību un atbildību. Sasaistot *Teen Zine* projektu ar līdzdalīgās mācīšanās mērķiem, Voltersu mākslas muzejs spēja piesaistīt finansējumu un nodrošināt pusaudžiem noderīgu, novatorisku koprades pieredzi.

Zināmas pretrunas starp līdzdalības prasmju veidošanu un satura apguvi var veidoties pat tādās institūcijās, kas labi pārzina prasmēs balstītās aktivitātes. 2006. gada vasarā 2400 apmeklētāji Sanfrancisko izpētes centrā *Exploratorium* izveidoja *Nanoscape* – no lodītēm un nūjiņām veidotu gigantisku skulptūru, kas ataino atomus un molekulas nanomērogā. Apmeklētāji aizrautīgi iesaistījās brīvprātīgajā pasākumā un guva lielisku sadarbības pieredzi lielā projektā, kurā jāsavieno sīkas detaļas, taču viņi neko daudz neuzzināja par nanozinātni, kas bija šī projekta mērķis. Apmeklētāji aprakstīja savu veidojumu kā “būvi”, kā arī pieminēja attēlotos atomus un sīkās detaļas, taču vērtētāji bija vīlušies par nepilnīgo vispārējo zināšanu ieguvu projekta laikā.

Dalībnieku reālais darbs kā vērtība

Ja institūcijas darbinieki nespēj noformulēt līdzdalības aktivitāšu unikālo izglītojošo vērtību, tad rodas jautājumi par apmeklētāju līdzdalības vispārējo vērtību. Līdzdalības prasmju apguve ir tikai daļa no šo aktivitāšu ieguvumiem. Daudzi līdzdalības projekti aicina apmeklētājus veikt darbības, kas papildina institūcijas saturu vai dod ieguldījumu pētniecībā. Šiem projektiem var būt trīs dažādas vērtības:

1. *Mācīšanās vērtība.* Apmeklētāji apgūst pētnieciskā darba vai radošās prasmes.
2. *Sociālā vērtība.* Apmeklētājiem veidojas ciešākas saites ar institūciju un pieaug pārliecība par savām spējām būt noderīgiem institūcijai (vai projektam).
3. *Darba vērtība.* Apmeklētāji veic institūcijai noderīgu darbu.

Veidojot līdzdalības pieredzi, ir svarīgi paturēt prātā visas šīs vērtības. Daudzos gadījumos dizaineri diezgan pamatoti attīsta līdzdalības pieredzi, kas ietver tikai nedaudz “reālā” darba – iespējams, par maz, lai tas tiešām

būtu noderīgs. Savukārt citos gadījumos darbs ir reāls, taču primitīvs, un dalībnieku atbalstam tiek tērēts vairāk resursu, nekā tas būtu nepieciešams darba veikšanai ar pašas institūcijas spēkiem. Ja iecerētais rezultāts ir mācīšanās, tad šiem vienkāršojumiem ir jēga – tie ļauj dalībniekiem apgūt jaunas prasmes, vienlaikus sniedzot nelielu vai pakāpenisku ieguldījumu institūcijā. Ja dalībnieku rezultāti ir vāji vai ar mainīgu vērtību, projektu joprojām var uzskatīt par vērtīgu tā mācīšanās un sociālo rezultātu ziņā.

Džordžina Gudlendere (*Georgina Goodlander*) no Smitsona Amerikas mākslas muzeja Lūsa fonda centra (*Luce Foundation Center*) apcerēja šo jautājumu saistībā ar projektu “Aizpildi tukšumu!”, kurā apmeklētāji atlasīja un pamatoja savu izvēli par muzeja priekšmetiem, ar kuriem aizpildīt brīvās vietas muzeja mācību krātuvē (*museum's study storage*) (skatīt 4. nodaļu). Šis pasākums izrādījās populārs, taču tas neietaupīja ne personāla laiku, ne pūles. Gudlendere sacīja:

“Lai īstenotu šo projektu, personālam vispirms bija jāatlasa priekšmeti, ko piedāvāt apmeklētājiem izvērtēšanai. Mēs izdrukājām un ielaminējām mākslas darbu attēlus, lai cilvēki varētu ar tiem darboties, veicot savu izvēli. Mēs arī lūdzām viņus savu izvēli paskaidrot vai pamatot. Pēc tam priekšmets, kas guva vislielāko atbalstu, tika novietots brīvajā vietā. Pasākums bija veiksmīgs, tas guva lielu atsaucību, un dalībnieki atzina, ka *būt kuratoram* ir ļoti aizraujoši. TAČU tas nebija īsts projekts, un patiesībā tas no mums prasīja diezgan daudz pūļu – vairāk, nekā, ja mēs paši būtu izvēlējušies mākslas darbu.”

Pēdējais teikums atspoguļo ekskluzīvu koncentrēšanos uz līdzdalību, lai iegūtu lietderīgu rezultātu. Patiesībā “Aizpildi tukšumu!” ir īsts līdzdalības projekts, taču tā sociālā un mācīšanās vērtība ir daudz lielāka nekā produktīvais darbs. Apmeklētāji nav izstāžu kuratori vai krājuma reģistratori. Viņiem nav ne zināšanu, ne laika, lai krājumā atrastu priekšmetus, kas fiziski iederētos papildināmajā ekspozīcijā. Gudlenderes pieeja – piedāvāt dalībniekiem nelielu priekšmetu kopumu, no kuriem izvēlēties, un pēc tam koncentrēt darbošanos uz atbilstošā mākslas darba izvēli un izvēles pamatošanu – atspoguļo labu dizainu, nevis viltus pieredzi. Viņa kā mērķim atbilstošu identificēja vērtīgo apmeklētāju pieredzi un argumentāciju, pieņemot lēmumu par labu kādam objektam, un izveidoja platformu šīs darbības īstenošanai.

Līdzdalības projekta “patieso vērtību” nenosaka tikai personāla ieguldītais laiks un naudas daudzums, kas nepieciešams dalībnieku darba materiālu sagatavošanai. Tas ietver arī kopienas attiecību veidošanas sociālo un dalībnieku prasmju veidošanas izglītojošo vērtību.

Padomāsim par ēdiena gatavošanas pieredzi kopā ar bērnu! Kūkas cepšana kopā ar astoņgadnieku nekādā gadījumā nav vieglāka vai ātrāka, kā tās cepšana vienatnē. Tomēr bērna iesaistīšana veido savstarpējās attiecības, dod viņam iespēju darboties un ļauj apgūt ēdiena gatavošanas prasmes, kā arī iemācīties dažus zinātniskus un matemātikas pamatjēdzienus. Turklāt rezultātā ir iegūta kūka, ar ko visiem mieloties.

Līdzdalības stratēģiskā vērtība

Ir institūcijas, kur līdzdalības metodes neaprobežojas tikai ar apmeklētāju pieredzes uzlabošanu. Šo pieredzi var izmantot arī valde, izpilddirektors un vadības komanda, lai palielinātu institūcijas stratēģisko jaudu. Līdzdalības projekti var mainīt institūcijas tēlu vietējās kopienas acīs, uzlabot tās iesaistīšanos līdzekļu piesaistē un pavērt iespējas jaunām partnerībām. Aktīva iedzīvotāju iesaiste un darbības var būtiski ietekmēt organizācijas “veselību” un dzīvotspēju, īpaši institūcijām, kuras kopienas vai pilsoniskajai dzīvei tiek uzskatītas par nenozīmīgām.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Līdzdalība Zinātnes un rūpniecības

centra (*Center of Science and Industry – COSI*) atdzīvināšanā.

Aplūkosim Zinātnes un rūpniecības centra pieredzi Kolumbusā, Ohaio štatā. *COSI* ir interaktīvs zinātnes centrs, kas izmanto līdzdalības metodes, lai pozicionētu sevi kā ieinteresētajām pusēm, finansētājiem un sabiedrībai būtisku kopienas zinātnes un mācību aktivitāšu vietu.

Uz līdzdalības stratēģiju *COSI* pamudināja krīze. 2004. gadā vēlētajī atteicās balsot par nodokļu novirzīšanu šīs institūcijas uzturēšanai, tāpēc Zinātnes centrs samazināja darbinieku skaitu, slēdza galerijas un pielika visas pūles, lai tā darbība netiktu apturēta. 2005. gadā Deivids Čīzboro (*David Chesebrough*) kļuva par jauno izpilddirektoru, kura uzdevums bija veikt izmaiņas institūcijā. Atceroties darba uzsākšanu *COSI*, Čīzboro stāstīja:

“Mums bija jāpārskata institūcijas vērtības un nekavējoties jāuzsāk nopietna finanšu piesaistīšanas kampaņa. Vēsturiski *COSI* patiešām bija koncentrējies uz apmeklētājiem, tomēr šajā virzienā viss gāja greizi. Es strādāju sabiedrībā, no kuras jāsavāc miljoni, un, lai to panāktu, mums bija jāizstrādā uz sabiedrību vērsti piedāvājumi, apliecinot, ka *COSI* ir nozīmīgs kopienas īpašums un tajā ir vērts ieguldīt.”

Kā Čīzboro un viņa komanda pierādīja, ka *COSI* ir nozīmīgs kopienas īpašums, kurā vērts ieguldīt? Viņi pozicionēja institūciju kā kopienas “zinātnes centru” un, lai stiprinātu saites ar Kolumbusas akadēmisko pētnieku kopienu, uzņēmumiem un skolām, uzsāka plašu partneru loka un projektu veidošanu. Piemēram:

- *COSI* sadarbojās ar Ohaio štata universitātes (*OSU*) pētniekiem, lai apmeklētājiem nodrošinātu kontaktus ar zinātniekiem un iespēju iesaistīties reālos pētījumos. Partneri kopējiem spēkiem ekspozīcijā “Dzīve” (*Life*) izveidoja publiski pieejamas “Dzīvās laboratorijas” (*Labs in Life*), lai apmeklētājiem sniegtu iespēju kontaktēties ar īstiem zinātniekiem, kuri strādā pie pētniecības projektiem, kas saistīti ar fizioloģiju. Šajā ekspozīcijā zinātnieki vadīja izglītojošas programmas, stāstot par savu darbu, ko papildina viņu pētniecības jomai atbilstoši eksponāti.
- *COSI* uzņēma *OSU* zinātniekus, kas pēta bērnu attīstību un izziņas spējas, un *Little kidspace*® interaktīvajā ekspozīcijā veica pētījumus ar maziem bērniem un viņu vecākiem. Šī sadarbība sākās neformāli, taču izrādījās tik veiksmīga, ka *COSI* ekspozīcijā atvēlēja vietu pētniecības vajadzībām. Arī *OSU* Ģimenes izpētes centrs (atrodas *COSI* teritorijā) ir sekmīgi izmantojis *COSI* eksponātus, lai uzlabotu sociālo dinamiku riska ģimenēs.
- *COSI* iznomāja 12 000 kvadrātpēdu (1115 m²) plašas ekspozīciju telpas vietējai sabiedriskajai TV un radio stacijai *WOSU*⁸², kas 2008. gadā sāka pārraidīt un veidot publiskās programmas no *COSI*. *WOSU* un *COSI* sadarbojās, lai zinātnes centrā rīkotu sociālo mediju tikšanās, ar tehnoloģijām saistītus pasākumus un

82 *WOSU* – Ohaio štata universitātes publiskais medijs. (Tulkotājas piezīme.)



Apmeklētāji vēro, kā *OSU* pētnieki vienā no “Dzīvajām laboratorijām” mēra subjekta ķermeņa tauku procentuālo daudzumu un lieso muskuļu masu, izmantojot aparātu *BodPod*.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts ar *COSI* atļauju.

citas programmas, kas pulcēja tehnologus, bezpeļņas organizācijas un digitālo mediju entuziastus. Viņi arī rīkoja kopīgas diskusiju programmas, kurās kopienas locekļi aicināti sarunāties ar zinātniekiem par zinātnes un reliģijas mūsdienu problemātiku.

- *COSI* sadarbojās ar *TechColumbus* – uz zinātni un tehnoloģijām balstītu inkubatoru jauniem pilsētas uzņēmumiem –, lai izstrādātu ekspozīciju ar nosaukumu “Inovāciju vitrīna” (*Innovation Showcase*). Ekspozīcija vēsta par novatorisko darbu un cilvēkiem, kas strādā vietējos pētniecības un dizaina uzņēmumos; tā arī nodrošina platformu pasākumu rīkošanai, kuros piedalās vietējie tehnoloģiju attīstības profesionāļi.

Papildus šai formālajai sadarbībai pētniecības, mediju un biznesa jomās Čīzboro mudināja *COSI* darbiniekus visos līmeņos aktīvi sadarboties ar apmeklētājiem un Kolumbusas iedzīvotājiem, veidojot jaunas attiecības gan tīmeklī, gan muzejā. Lai atbalstītu šos centienus, Zinātnes centrs nolīga pilnas slodzes sabiedrisko attiecību vadītāju, un viņa īpaši pievērsās ģimeņu un pusaudžu iesaistišanai no kopienām, kuras parasti neizmantoja šo institūciju. Čīzboro pauda uzticību un atbalstu institūcijas radošajiem eksperimentiem. Darbinieki atsaucās, veicot virkni pasākumu:

- apmeklēja zinātnes un tehnoloģiju jautājumiem veltītas vietējās sanāksmes, lai apliecinātu *COSI* atbalstu tehnoloģiju apguvei un uzņēmējdarbības izaugsmei;
- iesaistīja apmeklētājus un dalībniekus plašos sociālo mediju pasākumos, informējot par visu, sākot no izstādes aizkulišu plāniem un beidzot ar direktora emuāru un apmeklētāju iespējām piedalīties ar idejām Zinātnes centra programmu izstrādē un mārketinga darbā;
- iekļāva kopienas radītos fotoattēlus un videoklipus institūcijas tīmekļvietnē;
- piedāvāja institūcijas biedriem, skolām un sabiedrībai lielākas iespējas piedalīties Zinātnes dienu pasākumos un speciālajās programmās;
- ar valsts atbalstu ieviesa ļoti veiksmīgi darbojošos zemu izmaksu ģimenes abonementu;

- rīkoja īpaši nozīmīgus kopienas pasākumus, piemēram, Reģionālās plānošanas komisijas “Ilgtspējas samitu” un gubernatora valsts mēroga izglītības jautājumiem veltītas diskusijas atklāšanu un noslēgumu;
- intensīvi strādāja kā stažēšanās, darba pieredzes un mācīšanās vieta noteiktām skolām un skolēnu grupām.

Šīs aktivitātes izrādījās pārsteidzoši veiksmīgas, gan palielinot kopējo apmeklējumu skaitu, gan paplašinot *COSI* apmeklētāju un dalībnieku daudzveidību. No 2004. līdz 2009. gadam dalībnieku skaits pieauga no 11 000 līdz vairāk nekā 18 000, un 2009. gada beigās 20% apmeklējumu veidoja ģimenes ar zemiem ienākumiem. Ģimenes abonementu īpašnieki atjaunoja savu dalību tādā pašā līmenī kā regulārie institūcijas biedri, un viņu dalība *COSI* apmeklētāju demogrāfiskos datus aptuveni pielīdzinājusi attiecīgā apgabala vispārējiem demogrāfiskajiem rādītājiem.

COSI jaunās saiknes ar kopienas locekļiem ne tikai motivēja iedzīvotājus apmeklēt Zinātnes centru un kļūt par tā biedriem; tās arī veicināja dinamisku ziedotāju un brīvprātīgo loka paplašināšanos. No 2004. līdz 2009. finanšu gadam *COSI* atbalstītāju skaits, kas ziedojuši vismaz 150 USD, pieauga par 24%. Cilvēki, kuri nekad nebija piedalījušies *COSI* pasākumos, kļuva ar to cieši saistīti. Brīvprātīgie ir nodrošinājuši visu – no sociālo mediju konsultācijām līdz *iPhone* lietotņu izstrādei, lai palīdzētu telpas tīrīšanā un krāsošanā. Sabiedrisko attiecību un sociālo mediju menedžere Kellija Novinska (*Kelli Nowinsky*) pastāstīja par brīvprātīgo, kurš sazinājās ar *COSI*, kad tas uzsāka sociālo mediju aktivitātes:

“Puisis, kuru satiku ar *Twitter*⁸³ starpniecību, lūdza mani satikties klātienē. Sākumā biju skeptiska, jo domāju, ka viņš vēlas ar mani runāt par *COSI* tīmekļvietni. Kad viņš teica, ka vēlas tikai parunāt par idejām *COSI* darbības uzlabošanai, mēs norunājām satikties uz tasi kafijas. Viņš izvilka piezīmju grāmatiņu un jautāja: “Kā es varu palīdzēt “Inovāciju vitrīnas” veidošanā?” Es biju pārsteigta. Viņš neprasīja nekādu atlīdzību! Te nu es sēžu kopā ar jaunu bezbērnu profesionāli, kurš nekad nebija domājis sadarboties

83 *Twitter* – sociālais medijs, mikroblogošanas pakalpojums, kura lietotāji publicē īsus tekstuālus vai multimedālus vēstījumus – tvītus (tulkojumā no angļu valodas – ‘civinājumi’ vai ‘vīterojumi’); medijs kopš 2023. gada jūlija pārdēvēts par “X”. Skatīt: “X”, sociālais medijs - Nacionālā enciklopēdija (enciklopedija.lv) (Tulkotājas piezīme.)

ar *COSI*, līdz mēs sākam darboties sociālajos medijos. Tagad mēs veidojam profesionālas attiecības un spriežam par to, kā viņš varētu mums palīdzēt sociālo mediju centienos sazināties ar tehnoloģiju kopienu.”

COSI, lai mainītu savu pozīciju pilsētā, izmantoja sadarbību ar jaunajiem partneriem un aizrautīgajiem Kolumbusas iedzīvotājiem. Līdz 2009. gadam, neraugoties uz ekonomikas lejupslīdi, *COSI* apmeklētāju, institūcijas biedru un ziedotāju skaits bija audzis. Augsta līmeņa ziedotāji saglabāja un pat palielināja savas saistības pret institūciju, un vietējie politiķi novērtēja *COSI* kā būtisku kopienas resursu.

Tā vietā, lai īstenotu vienvirziena līdzdalības stratēģiju, Čīzboro sniedza saviem darbiniekiem atbalstu un iedrošināja dažādi komunicēt ar kopienu. Kopīgiem spēkiem viņi mainīja vērtību institūcijai, kura tikai dažus gadus iepriekš tika uzskatīta par “pagājušo laiku godību”, kas arvien vairāk attālinās no sabiedrības vajadzībām. Tagad šī institūcija ir aktuāla ne tikai tās sākotnējai mērķauditorijai un skolēnu grupām, bet arī daudz plašākam tehnologu, zinātnieku un jauniešu lokam.

* * *

Kad darbinieki rīkojas saskaņā ar institūcijas misiju un jūt vadības atbalstu, viņi spēj radoši un pārliecinoši izvērtēt līdzdalības metodes, lai tās dotu labumu institūcijai, apmeklētājiem un viņiem pašiem. Nākamajās četrās nodaļās sniegta sīkāka informācija par to, kā kultūras institūcijas struktūrē un īsteno četru veidu līdzdalības projektus, ar kuriem tikāt iepazīstināti šīs nodaļas sākumā: personīgā ieguldījuma, sadarbības, koprades un viesprojekti. 6. nodaļa sāksies ar projektiem, kur nepieciešams personīgais ieguldījums un kur apmeklētāji piedāvā kultūras institūcijām savas idejas, priekšmetus vai radošos darbus.

6. nodaļa

Apmeklētājs kā līdzradītājs

Kultūras institūcijās visizplatītākais apmeklētāju līdzdalības veids ir viņu personīgais ieguldījums. Apmeklētāji palīdz darbiniekiem pārbaudīt idejas vai izstrādāt jaunus projektus, dalās pārdomās un radošajās izpausmēs publiskajos forumos. Apmeklētāju līdzdalība izpaužas arī:

- atsauksmēs mutisku un rakstisku komentāru veidā gan institūcijas apmeklējuma laikā, gan fokusgrupās;
- personīgo priekšmetu un radošo darbu izmantošanā pūļa veidotajās izstādēs un krājuma veidošanas projektos;
- kā viedokļi un stāsti komentāru standos, muzeja ekskursijās un izglītojošajās programmās;
- atmiņās un fotogrāfijās tīmekļvietnē.

Kāpēc aicināt apmeklētājus dalīties stāstos un priekšmetos ar institūciju? Apmeklētāju līdzdalība kultūras institūciju paustos uzskatos un pieredzi personalizē un dažādo. Tā apliecina cilvēku zināšanas un spējas, vienlaikus piedāvājot saturu, ko darbinieki pašu spēkiem nespētu izveidot. Ja institūcijas darbinieki lūdz apmeklētājiem līdzdarboties, tas liecina, ka kultūras institūcija ir atvērta un ieinteresēta līdzdalībā.⁸⁴

84 Lielisku apmeklētāju personīgo ieguldījumu priekšrocību sarakstu skatīt: McLean, Kathleen; Pollock, Wendy. *Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock. Washington D.C. Association of Science and Technology Centers, 2007.

Personīgā ieguldījuma projektus parasti ir vieglāk pārvaldīt, un iesaistīties tajos kā dalībniekiem arī ir visvienkāršāk. Atšķirībā no sadarbības un koprades projektiem, kuri bieži vien ir paredzēti tikai nelielam apņēmīgu un iepriekš atlasītu dalībnieku skaitam, personīgā ieguldījuma aktivitātes var piedāvāt jebkuram apmeklētājam bez īpašas instruktažas vai apmācības. Šie projekti var darboties ar minimālu personāla atbalstu, daudzi no tiem ir pašsaprotami un neprasa palīdzību no malas. Personīgā ieguldījuma projekti nereti ir arī tāds līdzdalības veids, kurā apmeklētājs var nemanāmi pāriet no dalībnieka statusa uz apmeklētāju un otrādi. Apmeklētājs var uzrakstīt komentāru, pielikt to komentāriem paredzētajā vietā un uzreiz sajust gandarījumu par savu ieguldījumu institūcijas piedāvājumā.

Personīgais ieguldījums neattiecas tikai uz ātrām un vienkāršām darbībām. Tas var būt arī izcils radošo izpausmju līdzeklis – apmeklētājs var rakstīt stāstu, veidot mākslas darbu un dalīties savās domās. Kā piemēru aplūkosim Denveras kopienas muzeju (*Denver Community Museum*) – nelielu pagaidu institūciju, kas piedāvāja īstermiņa izstādes, kuru saturu bija veidojuši tikai apmeklētāji.⁸⁵ Muzeja dibinātājs un direktors Džeimijs Kapke (*Jaime Kapke*) dalībniekiem piedāvāja ikmēneša “kopienas izaicinājumu”: izveidot vai atrast priekšmetus, kas saistīti ar noteiktu tēmu. Piemēram, piektais izaicinājums – “Iepildīts!” (*Bottled Up!*) – skanēja šādi:

“Iepildiet pudelē savas atmiņas par jums nozīmīgiem cilvēkiem un vietām! Atmiņu materiāls var būt jebkādā formā – tā var būt zīmīte, priekšmets, smarža, skaņa, fotoattēls – jebkas, kas iemieso jūsu stāstu. Laipni aicināti nest arī vairākas pudeles! Lūdzu, izlemiet, vai jūsu pudeli drīkst atvērt apmeklētāji, vai tai ir jāpaliek aizkorķētai!”

Rezultātā izstādē bija aplūkojami 29 apmeklētāju sagatavoti priekšmeti: smaržu un zāļu pudelītes, vīna pudeles un paštaisīti trauki ar priekšmetiem un attēliem, kas saistījās ar emocionālām atmiņām. Daudzi dalībnieki atvēlēja savas pudeles atvēršanai, ļaujot apmeklētājiem atklāt noslēpumu, sajust smaržu vai ieraudzīt “apslēpto dārgumu”. Kāds gados jauns dalībnieks bija tik satraukts, ka ik pēc pāris dienām atgriezās muzejā, lai pārkārtotu pudelē ievietotās rotaļlietas un mudinātu apmeklētājus spēlēt ar viņa kolekciju.

85 Vairāk par Denveras kopienas muzeju var uzzināt Džeimija Kapkes 2009. gada decembra emuāra ierakstā: *Guest Post: the Denver Community Museum*.



Denveras kopienas muzeja apmeklētāji aplūko pudelēs pildītos eksponātus,
ko piedāvā visdažādākā vecuma kopienas locekļi.

Džeimija Kapkes (*Jaime Kopke*) foto.

Kā papildinājumu apmeklētāju gatavotajiem darinājumiem Kapke pie vienas no galerijas sienām izveidoja vienkāršu, interaktīvu kolāžu koka veidolā, kura “zaros” bija iekarinātas atvērtas pudeles, kurām doti dažādi nosaukumi, piemēram, “Pirmā mīlestība” vai “Uzskati, kas jums ir svēti”. Apmeklētāji pēc vēlēšanās varēja uzrakstīt savas atmiņas uz lapiņām un ievietot tās pudelē. Kapke paskaidroja: “Te nekad nav bijusi ekspozīcija, kuru apmeklētājs vienkārši vērotu un lasītu informāciju. Izstādēs vienmēr var kaut kam pieskarties, kaut ko paņemt... vai, pats galvenais, kaut ko atstāt aiz sevis.”

Denveras kopienas muzejs bija neliela institūcija bez pastāvīga finansējuma vai algota personāla. Izrādot cieņu apmeklētājiem un viņu vēlmei dot savu ieguldījumu, Kapke spēja nodrošināt unikālu pieredzi, lai ikviens justos kā līdzdalībnieks vai potenciālais līdzdalībnieks.

Lai gan tikai dažas tradicionālās institūcijas varētu pilnībā paļauties uz personīgo ieguldījumu, kā tas ir Denveras kopienas muzejā, cieņa pret apmeklētāju un viņa ieguldījumu ir respektējama jebkurā, arī vislielākajā institūcijā. 2007. gadā Viktorijas un Alberta muzejs sadarbībā ar tekstilmākslinieci Sju Lotiju (*Sue Lawty*) uzsāka projektu “Pasaules pludmales” (*World Beach Project*) – personīgā ieguldījuma projektu ar ļoti vienkāršu uzdevumu: izveidot pasaules karti ar mākslas darbiem, kas darināti no pludmalēs atrastiem akmeņiem. Lai kļūtu par projekta “Pasaules pludmales” dalībnieku, nebija jāierodas Viktorijas un Alberta muzejā. Šis projekts lika cilvēkiem darīt četras lietas: doties uz pludmali (jebkur pasaulē); izveidot mākslas darbu, izmantojot pludmalē atrastos akmeņus; nofotografēt to un visbeidzot ar tīmekļa palīdzību nosūtīt fotogrāfijas uz muzeju.

Projekta “Pasaules pludmales” vietnē tika demonstrēti pludmalē radīti mākslas darbi, ko veidojuši simtiem cilvēku visā pasaulē. Projekts guva panākumus, pateicoties iedrošinošajai uzrunai un cieņai pret apmeklētāju unikālo ieguldījumu. Draudzīgi, tīmekļvietnē labi pamanāmi paziņojumi, piemēram, “Pievienoties ir vienkārši!” un “Es vēlos pievienot kartei savu pludmales projektu!”, iedrošināja interesentus iesniegt arī savus darbus. Šajā projektā atzinīgi tika novērtēts dalībnieku ieguldījums, pludmalē radītos darinājumus uzlūkojot kā pasūtījuma mākslas darbus, ko pievienoja krājumam kā muzeja priekšmetus un nodrošināja apmeklētājiem ērtu piekļuvi to aplūkošanai.

Sju Lotija pasaules pludmaļu projektu raksturoja kā “globālu mākslas projektu; akmeņu zīmēšanas projektu, kas vēsta par laiku, vietu, ģeoloģiju

un taustes pamatinstinktu”. Sjū mudināja dalībniekus uztvert sevi kā mākslinieku kopienas un ģeoloģiski saistītas ekosistēmas daļu. Projekts “Pasaules pludmales”, tāpat kā Denveras kopienas muzejs, nepiedāvāja vienkāršotu līdzdalību. Šajos projektos tika ņemtas vērā apmeklētāju radošās spējas un viņu ieguldījumam tika nodrošinātas interesantas aktivitātes un platformas.

Personīgā ieguldījuma projektu trīs veidi

Institūcijas personīgā ieguldījuma projektus iedala trīs pamatgrupās:

- 1) *nepieciešamais ieguldījums* jeb *pamatieguldījums*, kurā institūcijas projekta panākumi ir atkarīgi no apmeklētāju aktīvas līdzdalības;
- 2) *papildu ieguldījums*, kurā apmeklētāju līdzdalība uzlabo institūcijas projektu;
- 3) *izglītojošais ieguldījums*, kurā līdzradīšanas process sniedz apmeklētājiem prasmes vai pieredzi, kas atbilst institūcijas misijai.

Denveras kopienas muzejs un projekts “Pasaules pludmales” ir pamatieguldījuma piemēri. Šie projekti nevarētu pastāvēt bez apmeklētāju aktīvas līdzdalības. Ieguldījuma mērķis tajos ir radīt noderīgu un jēgpilnu darbu kopumu. Daži pamatieguldījuma projekti ir noderīgi personālam, jo līdzradītāji vāc datus vai veic pētījumus. Citi pamatieguldījuma projekti rada jaunu saturu, kas domāts apmeklētājiem.

Dalībnieki bieži vien lepojas, ja viņu ieguldījums tiek saistīts ar projekta panākumiem, un jūtas piederīgi institūcijai. Šai lepnuma sajūtai ne vienmēr ir jābūt individuālai; daudzi personīgā ieguldījuma projekti veicina kopīgu piederības un kopienas sajūtu. Zinātnes centrā *Exploratorium* kāds apmeklētāju veidotās skulptūras *Nanoscape* vērotājs atzinīgi novērtēja līdzdalības rezultātu, “jo ikviens apmeklētājs varēja piedalīties, un tas ļāva cilvēkiem justies kā vienotam veselumam”.⁸⁶ Gala variantā no bumbiņām un nūjiņām radītajā veidojumā atsevišķa dalībnieka individualitāte neizcēlās, taču grupas pieredzes kolektīvais spēks to vērtā spēcīgā līdzdalības demonstrācijā.

86 Skatīt: Wilson, Erin. *Building Nanoscape. Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock, 2007, pp. 145.–147.

Personīgā ieguldījuma projekta panākumi lielā mērā ir atkarīgi no apmeklētāju līdzdalības, tāpēc tie ir riskanti un saistīti ar lielām institūcijas investīcijām. Ja dalībnieki nerīkojas atbilstoši prasībām, projekts piedzīvo neveiksmi, un ir bijuši gadījumi, kad video konkursam tiek iesniegti tikai pāris ieraksti vai uz komentāru dēļa redzamas vien dažas vienuļas lapiņas. Tāpēc bailes no neveiksmes bieži vien motivē institūcijas darbiniekus rūpīgāk pārdomāt un iedziļināties projekta plānošanā, lai pārliecinātos, ka apmeklētāju darbs atbildīs institūcijas vajadzībām.

Kā piemēru aplūkosim Minesotas Vēstures biedrības ekspozīcijas veidotāju pieredzi, strādājot pie projekta *MN150*. *MN150* ir izstāde par 150 notikumiem, kas “pārveidoja Minesotu”. Izstāde tika atklāta 2007. gadā, lai atzīmētu štata dibināšanas 150. gadadienu.

MN150 komanda nolēma tēmu izvēlē izmantot iedzīvotājus, uzskatot, ka nebūtu pareizi, ja neliela izstādes veidotāju un kuratoru “saujiņa” lemtu, kas ir vissvarīgākais viņu lielā un daudzveidīgā štata iedzīvotājiem. Uzsākot procesu, komanda, sazinoties ar indiāņu rezervātu, mazpilsētu un imigrantu kopienu līderiem, aktīvi apkopoja dažādu iedzīvotāju ieteikumus. Kad tiešsaistes uzaicinājumam atsaucās tikai daži respondenti, institūcijas darbinieki vērsās pie cilvēkiem citādi. Viņi ierīkoja paviljonu Minesotas štata gadatirgū un izdalīja vēdekļveidā salocītas veidlapas, aicinot gadatirgus apmeklētājus atvēsināties un vienlaikus iesniegt priekšlikumus ekspozīcijas tematikai. Līdz ierosinājumu iesūtīšanas perioda beigām personālam bija jāizskata 2760 nominācijas – vairāk nekā pietiekami, lai izveidotu kvalitatīvu ekspozīciju, kas atspoguļo daudzveidīgos minesotiešu viedokļus.

Ne katrs personīgā ieguldījuma projekts paļaujas uz apmeklētāju līdzdalību pilnībā. Institūcija apmeklētāju ieguldījumu, bez kura varētu arī iztikt, izmanto, lai piešķirtu projektam īpašu pievilcību. Komentāru stendi un “radošās stacijas”, kurās apmeklētāji veido mākslinieciskus darbus, ir plaši izplatīti papildu ieguldījuma veidi. Papildu ieguldījuma projektu mērķis parasti ir atspoguļot dažādus viedokļus, pievienot dinamiku statistiskiem projektiem vai piedāvāt iespēju apmeklētājiem paust savu reakciju vai uzskatus.

Kad Londonas Zinātnes muzejā (*London Science Museum*) tika eksponēta izstāde “Rotaļas ar zinātņi” (*Playing with science*), kas veltīta ar zinātņi saistītu rotaļlietu vēsturei, institūcija vairākās nedēļas nogalēs aicināja apmeklētājus atvēlēt savas rotaļlietas īslaicīgai deponēšanai. Muzejs tās



Izstādes *MN150* veidotāju komanda mudināja Minesotas štata gadatirgus apmeklētājus iesniegt priekšlikumus ekspozīcijas tematikai. Muzeja darbinieki piesaistīja cilvēkus ar vēsturiskos tērpos ģērbtiem personāžiem, draudzīgu attieksmi un paviljonu, kurā darbojās gaisa kondicionētājs. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts ar Minesotas Vēstures biedrības (*Minnesota Historical Society*) atļauju.



Londonas Zinātnes muzeja darbinieks Frenkijs Roberto (*Frankie Roberto*) piedāvā savu rotaļlietu un stāstu izstādei “Rotaļas ar zinātņi”.

ievietoja vitrīnās un eksponēja izstādes noslēguma daļā. Eksponātus papildināja fotogrāfijas, kurās rotaļlietu īpašnieki redzami kopā ar savu spēļmantiņu, un īss teksts, piemēram, “Spēlējoties ar šo rotaļlietu, es iztēlojos, ka lidoju kosmosā” vai “Man patīk iejusties zēna lomā, jo esmu ļoti puiciska”. Apmeklētāju līdzdalība personalizēja izstādi un palīdzēja citiem apmeklētājiem, raisot viņos bērnības atmiņas un veidojot saikni ar eksponētajiem objektiem. Tā arī veidoja dinamiskāku citādi statisko vēstures ekspozīciju, veicinot vieglu un iesaistošu sarunu starp apmeklētājiem, institūciju un pašiem priekšmetiem.

Daži cilvēki papildu ieguldījuma projektos piedalās tāpēc, ka viņiem patīk izbaudīt “slavas mirkli”, ko sniedz viņu radošo darbu vai komentāru publiska demonstrēšana. Citus saista iespēja pievienot savas emocijas un radošās izpausmes topošajam muzeja saturam. Daudzos komentāru paneļos līdzās uzrakstiem “Šeit bija Džons!” var izlasīt aizraujošus apmeklētāju stāstus par eksponātiem, kas viņiem patika vai nepatika, vai vienkārši pārdomas par tiem. Piemēram, Pratu muzeja (*Pratt Museum*)⁸⁷ izstādē “Tumšie ūdeņi” (*Darkened Waters*), kas tika atklāta 1989. gadā, reaģējot uz naftas noplūdi no tankera *Exxon Valdez*, tika piedāvāti komentāru paneļi un atsauksmju grāmatas; ieraksti tajās izraisīja aktīvas apmeklētāju debates un diskusijas. Cilvēki bieži reaģēja uz citu komentāriem vai vērsās tieši pie muzeja, uzskatot, ka pat vienpusēja saruna ir vērtīga un nepieciešama.⁸⁸

Ja apmeklētāji uzsāk diskusijas par institūcijas piedāvāto saturu, darbiniekiem būtu jāreaģē un jāiesaistās tajās. Papildu ieguldījuma projekti zaudē vērtību, ja dalībnieki jūtas lieki. Ja institūcijai nav nepieciešama apmeklētāju līdzdalība, darbinieki pret apmeklētāju darbu var izturēties nevērīgi, bez pienācīgas cieņas. Veiksmīgos papildu ieguldījuma projektos apmeklētāju unikālā pašizpausme tiek atzinīgi novērtēta. Atšķirībā no projektiem, kuros institūcijas bieži definē savus noteikumus, lai nodrošinātu muzeja vajadzībām atbilstošu ieguldījumu, papildu ieguldījuma projekti gūst panākumus, ja apmeklētājiem ļauj būt radošiem un brīvi paust savas emocijas.

87 Pratu muzejs nosaukts Sema un Vegas Pratu vārdā pateicībā par viņu ieguldījumu muzeja izveidē un Aļaskas kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā un popularizēšanā. Muzejs dibināts 1968. gadā. (Tulkotājas piezīme.)

88 O'Meara, Mike. *Darkened Waters: Let the People Speak. Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock, 2007, pp. 95.–98.

Visbeidzot, institūcijas rosina arī izglītojošos līdzdalības projektus, kuros ieguldījums galvenokārt tiek novērtēts kā vērtīga mācīšanās pieredze. Cerams, ka šāda veida projektu būs arvien vairāk, jo arvien biežāk institūcijas priekšplānā izvirza līdzdalības mācīšanās prasmju un jauno mediju lietotprasmju apgūšanu.⁸⁹ Vairums šo projektu ir vērsti uz prasmju veidošanu, nevis satura radīšanu.

Izglītojošie līdzdalības projekti īpaši piesaista apmeklētājus, kuriem patīk eksperimentēt un apgūt ko jaunu. Ņemot vērā, ka zinātnes centros un bērnu muzejos tiek akcentēta praktiska mācīšanās un prasmju apguve, nepārsteidz, ka tieši šīs institūcijas visaktīvāk izmanto izglītojošā rakstura līdzdalības projektus. Taču tikpat labi līdzdalības prasmju veidošana var notikt arī vēstures un mākslas muzejos. Magnesa⁹⁰ muzejs (*Magnes Museum*), neliels ebreju mākslas un vēstures muzejs Bērklijā, Kalifornijā, īstenoja projektu “Atmiņu laboratorija” (*Memory Lab*), kurā apmeklētāji tika aicināti pievienot savus artefaktus un stāstus ebreju mantojuma digitālajam arhīvam. Muzeja pētnieciskā un krājuma darba vadītājs Frančesko Spanjolo (*Francesco Spagnolo*) paskaidroja, ka, lai gan projekta centrā bija “atmiņu radīšana”, tā pamatmērķis patiesībā bija palīdzēt dalībniekiem apgūt digitālo rīku izmantošanu, lai varētu saglabāt, strukturēt un rūpēties par savu mantojumu. Šis līdzdalības projekts, kas tika veidots kā individuālā pieredze, sekmēja prasmju veidošanu un atbalstīja muzeja darbu.

Magnesa muzeja “Atmiņu laboratorija” guva panākumus, jo tā aicināja apmeklētājus pētīt savas ģimenes mantojumu, nevis vienkārši apgūt digitalizācijas prasmes. Cilvēki vieglāk apgūst jaunas iemaņas, ja skaidri zina, kā tās varēs izmantot savām vajadzībām.

Aicinājums līdzdalībai

Līdzdalības projekti gūst atsaucību, ja tie ir vienkārši un konkrēti. Abstrakti lūgumi dalīties ar stāstu vai uzzīmēt attēlu nav tik sekmīgi kā tie, kuros apmeklētājiem tiek lūgts iesaistīties ar konkrētu ieguldījumu, ievērojot skaidrus priekšrakstus. Daudzi apmeklētāji aizrautīgi piedalīsies, ja institūcija

89 Vairāk par līdzdalības mācīšanās prasmēm un jauno mediju lietotprasmī skatīt 5. nodaļā.

90 Džūdas L. Magnesa (*Judah L. Magnes*) vārdā nosauktais ebreju mākslas un dzīves muzejs, viens no pirmajiem ebreju muzejiem ASV, dibināts 1962. gadā. (Tulkotājas piezīme.)

piedāvās pārliecinošas un saprotamas līdzdalības iespējas.

No dalībnieku viedokļa labs līdzdalības projekts:

- konkrēti un skaidri formulē apmeklētāju izpausmes iespējas;
- nodrošina atbalstu, lai līdzdalība būtu iespējama neatkarīgi no iepriekšējām zināšanām;
- respektē apmeklētāju laiku un spējas;
- skaidri norāda, kā apmeklētāju ieguldījums tiks eksponēts, saglabāts vai izmantots.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Viktorijas un Alberta muzeja pieredze apmeklētāju iesaistīšanā.

Viktorijas un Alberta muzeja projektā “Pasaules pludmales” tiek pausts pavisam skaidrs lūgums pēc apmeklētāju ieguldījuma. Tīmekļvietne apmeklētājiem sniedz īsu ieskatu šajā procesā:

“Projekts notiek divos posmos divās vietās: vispirms – pludmalē, kur izvēlaties akmeņus un veidojat savu “zīmējumu”, laiku pa laikam fiksējot darba gaitu dažās fotogrāfijās. Darbs turpinās pie datora, kur fotogrāfijas tiek augšupielādētas projekta tīmekļvietnē.”

Šim īsajam paziņojumam seko norādījumi, soli pa solim aptverot visu procesu, sākot no piemērotas pludmales atrašanas un akmeņu izvēles līdz fotoattēlu izmēru pielāgošanai un ievietošanai vietnē. Norādījumi, iesakot, kā kārtot vai grupēt pludmales akmeņus, iedrošina nepieredzējušus māksliniekus, tādējādi atvieglojot radošo darbu veidošanu. Norādījumi, sniedzot konkrētu informāciju, kā pārsūtīt fotogrāfijas no fotoaparāta uz datoru, palīdz dalībniekiem ar ne tik labām tehnoloģiju prasmēm.

Procesa noslēgumā, ievietojot attēlus vietnē, katram dalībniekam ir jānorāda savs vārds, pludmales atrašanās vieta, radošā darba tapšanas gads, gatavā mākslas darba fotoattēls un īss apraksts par darba tapšanu. Dalībnieki var pēc izvēles augšupielādēt divus papildu attēlus: vienu pludmales attēlu un otru, kurā fiksēts darba radīšanas mirklis. Tā kā instrukcijā ir izskaidrots viss, kas tiek sagaidīts no dalībniekiem, neviena no projekta prasībām cilvēkus nepārsteidz.

Viktorijas un Alberta muzejs paskaidro dalībniekiem juridiskos noteikumus un nosacījumus, norādot, ka viņi piešķir muzejam neekskluzīvu jeb vienkāršu licenci attiecībā uz iesniegto saturu. Cilvēkiem bez pieredzes, īpaši māksliniekiem, šāda informācija ir nepieciešama, lai skaidri noteiktu īpašumtiesības uz iesniegto darbu un veicinātu dalībnieku un institūciju savstarpēju uzticēšanos.

Projekts “Pasaules pludmales” no dalībniekiem pieprasa tikai pamatinformāciju. Lai piedalītos, nav jāreģistrējas vai jādalās ar personiskajiem datiem. E-pasta adreses tiek izmantotas tikai saziņai ar dalībniekiem par viņu iesniegtajiem materiāliem. Muzeja darbinieki respektē, ka cilvēki ir vēlējušies piedalīties tieši šajā projektā un nevēlas dalīties ar savu informāciju.

Veidojot līdzdalības platformu, ir viegli krist kārdinājumā lūgt apmeklētājiem vairāk informācijas nekā nepieciešams. Šie pieprasījumi var dārgi maksāt. Katrs institūcijas uzdots jautājums uzliek papildu slogu. Veidojiet platformu pēc iespējas vienkāršāku un atcerieties, ka, darbojoties muzeja labā, ne katrs vēlas kopīgot savu kontaktinformāciju!

Dalībnieku vēlamās uzvedības modelēšana

Vienkāršākais paņēmieni, kā skaidri un pievilcīgi demonstrēt potenciālo dalībnieku lomu, ir modelēšana jeb piemēru piedāvāšana. Redzot ar roku rakstītu komentāru, apmeklētājs saprot, ka arī viņš var atstāt savu komentāru. Izvēloties tā garumu un stilu, viņš kā piemēru izmanto citu komentētāju rakstīto. Publiski aplūkojamie piemēri ietekmē gan apmeklētāja uzvedību, gan viņa līdzdalības iespējamību.

Labā modelēšanas prakse nav vienkārši reprezentatīvu piemēru piedāvāšana. Modeļu daudzveidība, kvalitāte un aktualitāte, kā arī tas, cik lielā mērā platforma jau ir “piepildīta”, būtiski ietekmē jaunpienācēja lēmumu piedalīties vai ne.

Daudzveidības modelēšana

Jo lielāka ir satura, stila un dalībnieku izcelsmes daudzveidība, jo lielāka iespēja, ka apmeklētājs jutīsies aicināts iesaistīties ar savu ieguldījumu.

Daudzi muzeji, kas piedāvā video komentēšanas iespējas, nodrošina tikai profesionāli veidotus paraugus, kur piedalās slavenības vai satura eksperti. Šāda pieeja neveicina līdzdalību. Šie piemēri var veiksmīgi piesaistīt interesentus, lai skatītos videoklipus, kur slavenības dalās savos uzskatos, taču augstā ierakstu kvalitāte un redzamo cilvēku statuss nepārprotami liek apmeklētājiem domāt, ka viņu viedoklis ir otršķirīgs salīdzinājumā ar ekspertu vai slavenību skatījumu.

Ja vēlaties iedrošināt dažāda vecuma un izcelsmes cilvēkus dalīties domās, jums vajadzētu apzināti atspoguļot un atzinīgi novērtēt dažādu cilvēku ieguldījumu. Kā piemērus muzejs varētu demonstrēt bērnu izteiktās domas, citās valodās paustus viedokļus vai pretējus vērtējumus. Atcerieties, ka ne visiem ir vienāda izpratne par “augstvērtīgu ieguldījumu”. Pārmērīga satura attīrīšana, lai tajā būtu tikai komentāri, kas iepriecina darbiniekus, nemotīvēs piedalīties apmeklētājus ar atšķirīgiem viedokļiem.

Tādās platformās kā komentāru panelis, kur saturam tiek pievienots katrs jauns ieraksts, ir svarīgi, lai apmeklētāji justu, ka panelis fiziski ir atvērts arī viņu ieguldījumam. Nevienš nevēlas, lai viņa darbošanās būtu visiem redzama kā uz delnas, taču dalībnieki nevēlas arī pazust pūlī. Cilvēki intuitīvi jūt atšķirību starp sarunu, kurā viņu viedoklim ir kāda nozīme, un sarunu, kurā, šķiet, neko jaunu vairs nepateiksi. Platformas, kuras nepārprotami ir veidotas kā vietas satura ievietošanai, piemēram, komentāru dēļi vai video stendi ar videoklipu kolāžām, var apgrūtināt un atturēt no turpmākas dalības, ja rodas iespaids, ka visas vietas jau aizņemtas.

Šai problēmai ir vienkāršs risinājums – piešķirt katram jaunajam dalībniekam privilēģiju, norādot konkrētu vietu kopainas papildināšanai. Ekspozīcijās, kurās apmeklētāji aicināti pievienot personīgās atmiņas, piestiprinot līmłapiņas kartē vai laika joslā, šī privilēģija ir pašsaprotama. Jaunākās piezīmju lapiņas atrodas virs vecākajām, pārliecinot dalībniekus, ka viņu vēstījums vismaz kādu laiku tiks lasīts. Digitālajā vidē vai vidē, kurā darbinieki kontrolē ieguldījumu un satura prezentēšanu, ir lietderīgi nodrošināt skaidri saredzamu apmeklētāju darbošanās “ceļu” vai laika posmu, lai viņi saprastu, kur tas vizuāli un fiziski nonāks.

Fiziskā telpā, kur apmeklētājiem tiek piedāvāta iespēja eksponēt savus objektus vai radošos darbus, varētu ieviest vispārīgu principu, nosakot, cik daudz vietas būtu jāatstāj visjaunākajam apmeklētāju veikumam. Ontārio Zinātnes centra Vestonu ģimenes inovāciju centra interaktīvajā korpju

darbnīcā darbinieki nolēma trešdaļu vitrīnas atvēlēt apmeklētāju nesen darināto apavu novietošanai. Parasti platforma, kurā viena ceturtdaļa vai puse ir tukša, rada sajūtu, ka tiek gaidīti, un mudina apmeklētājus piedalīties.

Ja vēlaties demonstrēt apmeklētāju veikumu, izmantojot citus kritērijus, nevis visjaunāko darbu izvirzīšanu priekšplānā, varat dažādām dalībnieku grupām iezīmēt konkrētu vietu uz komentāru dēļa vai ieguldījumu platformā. Tādas norādes kā, piemēram, “Kur šajā sarunā iekļaujas jūsu viedoklis?” vai “Novietojiet savu darbu līdzās tiem, kas saistās ar jūsu radītajiem darbiem!” apmeklētājos var radīt pārliecību, ka viņu unikālais devums iederas, neraugoties uz iepriekšējo apmeklētāju sniegto komentāru pārpilnību.

Modelēšanas kvalitāte

Lai gan apmeklētāju mudināšanai piedalīties tiek izmantotas dažādas metodes, augstas kvalitātes paraugi iedvesmo uztvert katra personīgo ieguldījumu nopietni. Visiedarbīgākie modeļi ir daudzveidīgi, kvalitatīvi, un ideālā gadījumā tos veidojuši “tādi paši apmeklētāji kā jūs”. Oriģināli apmeklētāju radītie darbi ir aizraujoši un pievilcīgi, un cilvēki var identificēties ar tiem vieglāk nekā ar slavenību vai muzeja darbinieku radīto saturu. Apmeklētāju veidojumi apliecina, kā amatieri var izmantot piedāvātos materiālus, lai radītu kaut ko noderīgu.

Izcilas kvalitātes paraugi var iedvesmot un dot impulsu mazāk pieredzējušiem apmeklētājiem, neliekot viņiem justies nepilnvērtīgiem. Piemēram, man nepadodas zīmēšana, taču mani, tāpat kā daudzus cilvēkus, piesaista labi veidotas skices. Nekvalitatīvi zīmējumi apmeklētāju veidotā izstādē man neradīs vēlmi ņemt rokās krītiņus un sākt zīmēt. Bet, ja redzēšu kaut ko patiešām neparastu, pārsteidzošu vai pievilcīgu, tas mani, visticamāk, ieinteresēs un var iedvesmot piedalīties.

Izcili apmeklētāju darbi ir stimulējošs paraugs, jo tie ir radīti, izmantojot rīkus, kas pieejami ikvienam. Ja institūcija piemēriem izvēlas izmantot slavenību vai muzeja darbinieku veidotos darbus, tie būtu jāveido, izmantojot tos pašus materiālus, kas pieejami apmeklētājiem. Ja apmeklētāji rakstīšanai izmantos krītiņu, arī darbiniekiem un slavenībām ir jāraksta ar krītiņu.

Šis princips attiecas uz visām ekspozīcijām. Lai apmeklētāju ieguldījums harmoniski iekļautos līdzdalības izstādes kopainā, viņu aktivitātēm paredzētajiem rīkiem jābūt tādiem pašiem, kādus dizaineri un kuratori izmantojuši, veidojot ekspozīciju. Tas veicina cieņpilnu attieksmi pret apmeklētāju veikumu. Tas arī palīdz apmeklētājiem brīvi un nepiespiesti paplašināt izstādes emocionālo un intelektuālo pieredzi, sniedzot savu ieguldījumu. Spēja pāreja no vāji izgaismotas, iekļaujošas ekspozīcijas uz sterilu komentāru grāmatu apmeklētājos var radīt apmulsumu. Pamudinājums paplašināt savu pieredzi prasmīgi izstrādātā ieguldījumu platformā atvieglo pāreju no pasīvas vērošanas uz aktīvu darbību.

Šāds paņēmieni efektīvi tika izmantots 2007. gadā Džeka Keruaka (*Jack Kerouac*) oriģinālā bīta šedevra “Ceļā” (*On the Road*) mašīnraksta manuskripta izstādē Lovelas Nacionālajā vēsturiskajā parkā (*Lowell National Historical Park*) Masačūsetsā. Līdzās ikoniskajam manuskriptam izstādē bija arī sarunu zona, kurā apmeklētāji varēja dalīties pārdomās. Līmłapiņu un pildspalvu vietā darbinieki piedāvāja apsēsties pie rakstāmgalda, uz kura bija novietota rakstāmmašina (ko dāvinājusi Keruaka ģimene!) un uzvedinošs Keruaka citāts: “Nekad nesaki neko ikdienišķu!” Apmeklētāji reaģēja aizrautīgi, sešu mēnešu laikā ar rakstāmmašīnu uzrakstot vairāk nekā 12 000 ziņojumu. Daļa adresēja vēstules tieši Džekam. Citi rakstīja dzejoļus. Telpas pārdomātais dizains aicināja apmeklētājus paplašināt savu personīgo, emocionālo pieredzi, radot artefaktus komentāru panelim. Rezultātā tika izveidota emocionāli spēcīga apmeklētāju komentāru kolekcija, kas bagātināja izstādi.

Iesācēja uzvedības modelēšana

Reizēm labākais veids, kā iedrošināt cilvēkus piedalīties jaunos un potenciāli neierastos pasākumos, ir piedāvāt iesācēja uzvedības modeli (*Novice Modeling*). Kad darbinieki vai profesionāļi uzvedas kā amatieri, tas palīdz cilvēkiem vairot pārliecību par savām spējām.

Viens no labākajiem iesācēja uzvedības modelēšanas piemēriem ir Nacionālā sabiedriskā radio programma *RadioLab*. Programmai ir divi vadītāji – Roberts Krulvičs (*Robert Krulwich*) un Džads Abumrads (*Jad Abumrad*), kuri no dažādām perspektīvām aplūko tādas plašas zinātniskās

tēmas kā “laiks” un “rašanās”.⁹¹ 2008. gadā Krulvičs savu programmu komentēja šādi:

“Sākumā mēs nezinām, par ko īsti būs saruna – to noskaidrojam raidījuma gaitā. Un darām to ļoti atklāti. Tāpēc mēs nekad neizliekamies, ka esam zinātnieki, jo mēs tādi neesam. Mēs runājam kā iesācēji, un tas ir labi. Tas ir labi vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, tas nozīmē, ka mēs varam neviltoti brīnīties: “Patiešām?!”, otrkārt, varam godīgi pavaicāt: “Vai varat to paskaidrot vēlreiz?” un, treškārt, tas ļauj mums izaicināt sarunu biedrus, it kā mēs būtu parasti, zinātkāri cilvēki.

Mēs cenšamies modelēt sarunu ar svarīgiem, ietekmīgiem, un, jo īpaši, zinošiem cilvēkiem, demonstrējot, ka IKVIENS var pieiet pie cilvēka ar plašām zināšanām un uzdot viņam jautājumu “Kāpēc?”, pajautāt, kā viņš to zina, uzsaukt: “Stop!” un noprasīt, kāpēc viņš joprojām turpina runāt. Un tik cauri sveikā. Un tas ir svarīgi.”

RadioLab nav tikai pārraide, kurā vadītāji sarunājas ar zinātniekiem. Tas ir priekšnesums, kurā vadītāji modelē veidu, kā amatieri var nekautrējoties sarunāties ar zinātniekiem un sadarboties ar ekspertiem.

Lai veiktu šāda veida modelēšanu, Krulvičs un Abumrads apzināti “tēlo” iesācējus. Viņi izliekas naivi, lai tā nebūtu jājūtas klausītājiem. Sevi piezemējot, viņi veido lielisku mācīšanās pieredzi, kas veicina pieejamību un auditorijas līdzdalību.

Dinamiskās līdzdalības modelēšana

Apmeklētāji pamana, vai ieguldījuma platformu saturs tiek vai netiek aktualizēts. Satura aktualizēšana norāda, ka darbinieki rūpējas un novērtē apmeklētāju sniegto ieguldījumu. Iedomājieties izstādi, kurā apmeklētāji aicināti iečukstēt tālrunī savu noslēpumu un pēc tam noklausīties citu noslēpumus! Ja dzirdētie noslēpumi ir vairākus mēnešus veci, apmeklētāji var zaudēt pārliecību, ka viņu noslēpumi kļūs drīz pieejami citiem.

Kad institūcija tieši vai netieši sola, ka apmeklētāju darbošanās tiks publiskota, cilvēki vēlas tūlītēju atgriezenisko saiti, kur norādīts, kad un kur būs redzami viņu darbi. Ja iespējams, apmeklētāji vēlas, lai tas notiktu tūlīt.

91 *RadioLab*: <https://radiolab.org>

Ja dalībnieki nolemj piedalīties kopienas diskusijā, viņi nevēlas atstāt savus komentārus apstrādes rindā – viņi grib iekļauties sarunā nekavējoties. Tūlītēja komentāra parādīšanās uz ekrāna apliecina autoru veiksmīgu dalību attiecīgajā muzeja aktivitātē un iespēju dalīties savā veikumā ar citiem.

Daži projekti, pārliecinoši un saistoši eksponējot visjaunākos apmeklētāju radītos darbus, motivē līdzdalību. Piemēram, ASV Holokausta piemiņas muzeja ekspozīcijā “No atmiņas uz rīcību” ir ierīkots īpašs galds solījumu rakstīšanai un turpat tuvumā pie sienas – digitālais ekrāns. Apmeklētāji var apsēsties pie galda un uz speciāla digitālā papīra ar pildspalvu uzrakstīt savu apņemšanos “pretoties genocīda izaicinājumiem”. Papīra loksne ar perforētu līniju ir sadalīta divās daļās – vienā, kuru apmeklētājs var ņemt līdzi, ir īsa informācija par ekspozīciju un tīmekļvietnes adrese, otrajā, kura paliek muzejā, ir apmeklētāja rakstītā apņemšanās.⁹² Apmeklētājs iemet parakstīto solījumu caurspīdīgā, pievilcīgi izgaismotā organiskā stikla kastē. Papīrs “iegaumē” pildspalvas kustību solījuma rakstīšanas laikā, tāpēc uzrakstītais teksts nekavējoties tiek projicēts uz digitālā ekrāna.

Šī solījumu siena ir labs piemērs, kā līdzdalības platformu estētiskais un funkcionālais dizains var būt abpusēji izdevīgs. Kāpēc likt apmeklētājiem rakstīt savus solījumus ar roku, nevis izmantot tastatūru? Muzejam noteikti būtu vieglāk digitalizēt un projicēt apmeklētāju ierakstus, ja tie būtu drukāti ar datora palīdzību, un tam nevajadzētu tik daudz dārgā digitālā papīra. Taču aicinājums apmeklētājiem rakstīt atbildei ar roku un savu apņemšanos parakstīt ritualizē un personalizē šo pieredzi. Pievienojot savu lapiņu fiziskajam, augošajam un labi redzamajam “arhīvam”, apmeklētāji kļūst par plašākas dalībnieku kopienas daļu. “Grāmatzīmju” ņemšana līdzi uz mājām stiprina viņu saikni ar muzejā atstāto ieguldījumu un iedvesmo turpmākai izzīnei.

Ar parakstītajām lapām pildītā kaste un ar roku rakstīto solījumu digitālās animācijas nodrošina aizraujošu un iesaistošu dalībnieku pieredzi. Kaste ar apmeklētāju parakstītajām lapām atgādina holokausta upuru apavu kaudzi pastāvīgajā ekspozīcijā, veidojot cerīgu kontrastu šim iznīcību ilustrējošajam artefaktu kopumam. Papīra lapu augošā kaudze apvienojumā ar rokrakstu digitālo projekciju, kas nemitīgi mainās, atspoguļo kolektīvās darbības spēku un individuālās apņemšanās nozīmi.

92 Sākotnēji apmeklētāji tika aicināti ņemt līdzi arī savus solījumus, taču muzeja darbinieki drīz vien konstatēja, ka apmeklētāji vēlas tos atstāt muzejā. Muzejs pielāgoja lapas dizainu tā, lai apmeklētāji paņemtu tikai “grāmatzīmi”, bet solījumu atstātu.

Izstādē “No atmiņas uz rīcību” skatītāju ir daudz vairāk nekā aktīvo dalībnieku. Kuratore Bridžita Konlija-Zilkiča (*Bridget Conley-Zilkic*) atzīmēja, ka pirmajos astoņos mēnešos apmēram 10% apmeklētāju uzrakstīja savu apņemšanos. Tomēr aizpildāmo karti paņēma aptuveni 25% apmeklētāju. Kā norādīja Konlija-Zilkiča: “Cilvēki kādu brīdi vēlas padomāt – ne vienmēr viņi ir gatavi nekavējoties uzrakstīt apņemšanos par tik nopietnu tēmu.” Apmeklētājiem kartes paņemšana ir veids, kā izrādīt interesi par šo aktivitāti. Piedalīšanās ne vienmēr izpaužas kā darbība uz vietas.

Apmeklētāju ieguldījuma pārraudzība

Ir liela atšķirība, vai muzeja darbiniekiem apmeklētāju līdzdalības modelēšanai jāatlasa daži darbi, vai tiek eksponēts viss apmeklētāju iesniegtais saturs. Apmeklētāju darbus izmantojot ekspozīcijās, komentāru paneļos vai mediju materiālos, rodas jautājumi, vai un kā pārraudzīt šo veikumu.

Pārraudzīšana ir dizaina rīks, kas līdzdalības projektos veido skatītāju pieredzi. Ja institūcijas plāno pārraudzīt apmeklētāju veikumu, tad ir jābūt skaidram pamatojumam un kritērijiem, kā to darīt.

Apmeklētāju radītā satura pārraudzīšanai var būt divi galvenie mērķi:

- 1) izņemt saturu, ko darbinieki uzskata par nepiemērotu vai aizskarošu;
- 2) koncentrēti apkopot apmeklētāju veikumu, izveidojot, piemēram, izstādi vai grāmatu.

Nepiemērotā satura izņemšana

Domājot par personīgā ieguldījuma platformām, institūciju darbiniekiem vislielākās bailes rada aizdomas, ka apmeklētāji varētu ievietot naidīgu vai neprecīzu saturu, tādējādi radot sliktu iespaidu par institūciju. Būtībā tās ir bažas par kontroles zaudēšanu. Kad nezīnām, ko sagaidīt no apmeklētājiem, ir viegli iztēloties ļaunāko. Uzticoties apmeklētāju vēlmei sniegt adekvātu ieguldījumu, viņu reakcija visbiežāk ir pieklājīga un cieņpilna.

Personas, kas izsaka aizvainojošus komentārus vai terorizē citus lietotājus internetā, angļiski tiek sauktas par *griefers*. Par laimi tādu muzeju, kuru ieguldījuma platformas tiek izmantotas aktīviem uzbrukumiem, ir maz. Kultūras institūcijas jau ir izstrādājušas veidus, kā tikt galā ar cita veida

“pāridarītājiem” – tiem, kas fiziski demolē ekspozīcijas un traucē pārējo apmeklētāju pieredzi. Attiecībā uz cilvēkiem, kuri vēlas graut kopienas garu, var tikt izmantoti tie paši paņēmieni – proaktīva darbinieku rīcība, modeļu izstrādāšana un pozitīvas un cieņpilnas uzvedības veicināšana.

Lamuvārdus bloķēt var dažādi. Vienu no radošākajiem veidiem ir izstrādājis interaktīvais uzņēmums *Ideum*, kas tiek izmantots Ņūmeksikas Universitātes muzeja (*University of New Mexico museum*) izstādes “Amerikāņa tēls” (*The American Image*) komentāru panelī. *Ideum* automātiski aizstāja visus lamuvārdus ar mīlīgiem vārdiem, piemēram, “mīlestība” un “kucēni”, kas lika nepiedienīgajiem komentāriem izskatīties nevis aizskaroši, bet mulķīgi.

Lai vedinātu apmeklētājus uzvesties piedienīgi, tiek izmantoti arī īpaši dizaina risinājumi. Ontārio Zinātnes centra izstādes “Dienas jautājums” (*Question of the Day*) sākotnējā versijā tika piedāvāti divi digitālie paneļi, kuros apmeklētāji varēja ierakstīt savus komentārus, kas nekavējoties parādījās monitoros virs rakstītāju galvām. Darbinieki drīz vien pamanīja, ka jaunieši izmanto paneļus, nevis lai komentētu ekspozīciju, bet lai sūtītu viens otram nepieklājīgas ziņas. Viņi noņēma vienu paneli, tādējādi pārtraucot aizskarošo saraksti, taču atlikušajā panelī joprojām tika ievietots ar dažādām cilvēka ķermeņa daļām saistīts saturs, kas nekādi neattiecās uz tēmu. Tad darbinieki pārvietoja paneli uz dzīvāku vietu, iepretim sieviešu tualetes telpas ieejai. Tiklīdz tas bija novietots apmeklētāju (jo īpaši jauno māmiņu) tuvumā, rupjo izlēcienu skaits ievērojami samazinājās.

Ne tikai personāls var kontrolēt apmeklētāju ieguldījumu. Nepieklājīgu komentāru identificēšanā var iesaistīt arī apmeklētājus. Daudzas tiešsaistes ieguldījuma platformas lietotājiem piedāvā atzīmēt nepiedienīgu saturu. Atzīmēšanas funkcija ļauj apmeklētājiem paust savas bažas, tādējādi palīdzot institūcijas darbiniekiem koncentrēties uz tā satura pārskatīšanu, kas varētu būt pretrunīgs, nepārbaudot katru vienumu.

Dažus darbiniekus satrauc ne tik daudz rupjības, cik aplamības. Ja apmeklētājs zinātnes muzejā komentē, ka evolūcija ir mīts, vai mākslas institūcijā kļūdaini identificē Degā kā Van Gogu, citi apmeklētāji var ietekmēties no satura, ko muzejs oficiāli nav akceptējis. Šī problēma nav jauna; kultūras institūcijās tā vērojama pastāvīgi. Klīstot pa ekspozīcijām, gidi, vecāki un draugi bieži vien apmainās ar dezinformāciju. Bažas rada tas, ka, sastopoties ar šādu dezinformāciju līdzdalības ekspozīcijās, apmeklētāji var neapjaust tās izcelsmi un kļūdaini attiecināt to uz institūciju.

Ir vairāki veidi, kā novērst kļūdas apmeklētāju veikumā. Institūcijas darbinieki var aktīvi pārraudzīt visus iesniegtos komentārus, pirms publiskošanas pārbaudot to precizitāti. Citas institūcijas izmanto “jā vai nē” pieeju, pēc publiskošanas atbilstoši grupējot apmeklētāju paveikto.

Ir arī dizaina risinājumi, kur skaidri norādīts, kurus komentārus ir sagatavojuši institūcijas darbinieki vai institucionālie partneri un kurus – apmeklētāji. Piemēram, Dzīves un zinātnes muzeja interneta vietnē “Dinozauru taka” (*Dinosaur Trail*) komentāri ir apzīmēti ar krāsu kodiem, norādot, vai autors ir paleontologs (oranžs) vai apmeklētājs (dzeltens). Šī niansētā, bet viegli uztveramā atšķirība palīdz lietotājiem novērtēt piedāvāto saturu.

Uz auditoriju orientēta displeja pārraudzīšana

Ir būtiska atšķirība starp līdzdalības projektiem: tiem, kas veicina kopienas dialogu un domu apmaiņu, un tiem, kuru mērķis ir detalizēti izstrādāta produkta radīšana. Ja gribam noskaidrot apmeklētāju viedokli vai veicināt sarunu, kuratora ietekmei jābūt jūtamai pēc iespējas mazāk. Sagatavošanās posmā lielāka uzmanība jāpievērš priekšnoteikumiem, kas parāda apmeklētāju kopīgo ieguldījumu, nevis vislabāko paraugu publiskošanai. Labs piemērs ir tiešsaistes spēļu platforma *Signtific* (skatīt 127. lpp.). Tajā pārraudzības sistēmu dizaineri ir aizstājuši ar skaidrām norādēm spēlētājiem: nepieciešamību reaģēt vienam uz otru un kopīgi veidot argumentus, lai katrs jaunpienākušais dalībnieks varētu iesaistīties spēlē.

Ja mērķis ir apmeklētāju klātbūtnes nodrošināšana, ir svarīgi iekļaut pat maznozīmīgus komentārus. Kad tiešsaistes sociālā tīkla *Facebook* publiski redzamajā daļā cilvēki kaut ko raksta viens otram, bieži vien viņi tikai sasveicinās un apliecina savu tuvību personai vai institūcijai. Tas pats attiecas uz cilvēkiem, kuri vestibilā novietotajās atsauksmju grāmatās ieraksta: “Lielisks muzejs!” Šie paziņojumi ir pašidentificēšanās izpausmes, un, lai gan tie var nebūt saistoši citiem apmeklētājiem, izpausmes akts publiskā forumā šiem cilvēkiem ir svarīgs, lai arī cik banāli tas neskanētu.

Savukārt, ja mērķis ir radīt pilnvērtīgu produktu, kas domāts skatītājiem, vajadzētu izvēlēties mērķtiecīgāku kuratora pieeju. Frāzes, piemēram, “piedalīties izstādē”, nevis “pievienoties sarunai”, var likt apmeklētājiem

saprast, ka viņu darbs var tikt pārraudzīts, t. i., rūpīgi un pārdomāti atlasīts, organizēts un pasniegts.

Daudzos mākslas līdzdalības projektos tikai neliela iesniegto darbu daļa tiek eksponēta. Emuāra *PostSecret* (skatīt 158. lpp.) veidotājs Frenks Vorens ik nedēļu saņem vairāk nekā tūkstoši pastkaršu no visas pasaules, taču viņš ļoti rūpīgi izraugās pastkartes publiskošanai, tikai divdesmit no tām publicējot *PostSecret* emuārā. *PostSecret* varētu viegli pārvērsties par nevērtīgu, grotesku un pārspīlētu noslēpumu demonstrāciju, taču, pateicoties Vorena kuratora pieejai, emuārā tiek publiskas tikai tās kartītes, kas ir autentiskas, radošas un pauž dažādus viedokļus. Citos mākslinieku vadītos projektos, piemēram, Sarauto attiecību muzejā (*Museum of Broken Relationships*)⁹³, kurš vāc un eksponē ar attiecību pārtraukšanu saistītus priekšmetus un stāstus, neuzkrītoši tiek veikts kuratora darbs, lai uzturētu augstu skatītāju pieredzes kvalitāti, neraugoties uz to, ka muzejs pastāvīgi turpina saņemt neatbilstošus un eksponēšanai nepiemērotus sūtījumus.

Pārraudzīšanas politika ietekmē ne tikai to, kā institūcijas darbinieki izmanto apmeklētāju veikumu. Tā sekmē arī iespēju izrādīt cieņu dalībniekiem un nodrošināt atgriezenisko saiti, kas ir ļoti svarīgi. Kad apmeklētāji kaut ko rada un iesniedz to darbinieku izvērtēšanai, viņi uztic savu radošo darbu institūcijai. Dalībnieki vēlas uzzināt, kā darbs tiks novērtēts, cik ilgs būs šis process un vai tiks izsūtīts paziņojums, ja viņu veikums tiks izmantots kādā apmeklētājiem pieejamā veidā. Dalībniekiem domātajai informācijai nav jābūt garai. Līdzdalības aktivitātes vispārējos principus un veikuma atlases kritērijus var palīdzēt izprast šāds teksts: “Personāls ik nedēļu pārskata iesniegtos videoklipus un izvēlas trīs līdz piecus darbus, ko rādīt publiskajā monitorā. Demonstrēšanai cenšamies izvēlēties visradošākos, izdomas bagātākos darbus.”

Nav daudz institūciju, kas sazinās ar apmeklētājiem, lai informētu par iesniegto darbu publiskošanu, taču šāda rīcība pasākumam piešķir jēgu. Institūcijai tas ir personisks, pārliciecināošs iemesls sazināties ar cilvēkiem, kuri, iespējams, pēc darba iesniegšanas to vairs nav apmeklējuši. Informācijas saņemšana, visticamāk, tiks vēlreiz iegriezties institūcijā, lai parādītu savus darbus draugiem un ģimenei.

93 Sarauto attiecību virtuālo muzeju skatīt: <https://museummutterings.wordpress.com/2020/04/15/virtual-museum-of-broken-relationships-online>

Apmeklētāju reakcija uz personīgā ieguldījuma projektiem

Kultūras institūciju organizētajiem personīgā ieguldījuma projektiem ir plaša auditorija. Ar apmeklētāju līdzdalību veidoto saturu var izmantot dalībnieki, skatītāji, ieinteresētās personas un pētnieki. Domājot par ieguldījuma platformas izveidi, ir svarīgi ņemt vērā ne tikai to, kas varētu motivēt cilvēkus dalīties domās, bet arī to, kas varētu vilināt, iedvesmot un izglītēt apmeklētājus, kuri nolems izlasīt vai aplūkot līdzcilvēku radīto.

Personīgā ieguldījuma projektu noformēšana

Integrējot ieguldījuma platformas kultūras institūcijās, viens no izaicinājumiem ir uzskats, ka komentāru paneļi un apmeklētāju radītie darbi skatītājiem nešķiet tik pievilcīgi kā institūcijas veidotais piedāvājums. Tomēr pat ikdienišķākajam apmeklētāju veikumam var radīt skaistu noformējumu. 20. gadsimta beigās tīmeklī visuresošas kļuva manipulējamās datu vizualizācijas, un cilvēkiem patika meklēt visu, sākot no mazuļu vārdiem līdz noziegumu statistikai un beidzot ar dažādu frāžu biežumu interneta iepazīšanās profilos. No auditorijas viedokļa raugoties, “spēlēšanās” ar apmeklētāju iesniegtajiem datiem var būt salīdzinoši jautrs un pievilcīgs veids, kā pētīt plašas ieguldījumu kopas, vienlaikus apgūstot svarīgas analītiskās prasmes. Pat visvienkāršākās vizualizācijas, piemēram, LED displeja rādījumi virs Ontārio Zinātnes centra izstādes “Ar skatu uz Marsu” turniketiem (skatīt 101. lpp.) ļauj auditorijai mācīties no apmeklētāju sniegtā satura, baudīt to un iesaistīties tajā.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Rijksmuseum apmeklētāju komentāru
pārvēršana mākslas pieredzē.

2008. gadā Nīderlandes Nacionālais mākslas muzejs *Rijksmuseum* eksponēja deponēto Demjena Hērsta darbu “Dieva mīlestības vārdā” (*For the Love of God*) un izveidoja apmeklētāju atsauksmju sistēmu, kas skatītājiem piedāvāja pārsteidzošu un saistošu pieredzi. Mākslas darbs bija platinā



Tiešsaistē apmeklētāji ir mākslas sastāvdaļa. Viņu atbildes video virpuļo ap galvaskausu, popularizējot domu, ka mākslas darbu ieskauj pretrunas un diskursi. ASV Holokausta piemiņas muzeja (*U.S. Holocaust Memorial Museum*) / Maksa Reida (*Max Reid*) foto.

atliets, ar dimaniem (vairāk nekā 1100 karātu) klāts cilvēka galvaskauss – mārketinga pasākumu un fanu entuziasma radītas ažiotāžas apņemts popkultūras produkts nāves ietērpā. Darbs tika uzstādīts tumšā, daudzu apsargu uzraudzītā telpā un efektīgi izgaismots. Turpat netālu apmeklētāji, kas vēlējās sniegt atsauksmes par eksponēto galvaskausu, nelielās norobežotās kabīnēs varēja ierakstīt savus videovēstījumus.

Tīmekļvietne *For the Love of God* pievienotos videoklipus pārveidoja interaktīvā tiešsaistes pieredzē. Videoklipi tika automātiski apstrādāti, tādējādi katrs dalībnieks tika vizualizēts kā peldoša galva, kas radīja baisi pievilcīgu vizuālo konsistenci. Galvas slīdēja ap galvaskausa attēlu, un skatītāji varēja kārtot videoklipus pēc komentētāja izcelsmes valsts, dzimuma, vecuma un dažiem pamatvērtējumiem par šo mākslas darbu (mīl; ienīst; domā, ka tā ir māksla; domā, ka tā ir mediju uzpūsta ažiotāža). Noklikšķinot uz galvas, tika atskaņots šī apmeklētāja ierakstītais video. Pēc atskaņošanas tas atkal izgausa slīdošajā masā.

Tīmekļvietne *For the Love of God* tika veidota tikpat pašapzinīgi, cik izstāde. Ievadekrāns informēja apmeklētājus: “Nekad neviens mākslas darbs nav raisījis tik daudz diskusiju kā Demjena Hērsta “Dieva mīlestības vārdā.” Neatkarīgi, vai tā ir patiesība vai nav, tīmekļvietne netieši norādīja, ka pievienotie videoklipi, demonstrējot daudzveidīgos viedokļus, kas šķietami apņēma galvaskausu, pamato šo apgalvojumu. Tādējādi apmeklētāju videoklipi tika integrēti plašākā mākslas darbā kā daļa no “galvaskausa pieredzes”. Skatītāju pieredze, sniedzot atgriezenisko saiti, bija aizraujoša, intriģējoša un spocīga – tāpat kā pats galvaskauss.

Apmeklētāju reakcija uz personīgā ieguldījuma izstādēm

Kā atšķiras ar apmeklētāju līdzdalību veidotā satura uztvere no standarta ekspozīcijas vai muzeja radītā satura izmantošanas? Tāpat kā piedalīšanos ieguldījuma platformās var ietekmēt dažādu izpausmju apvienojums, arī apmeklētāji, redzot, ka piedalās “tādi paši cilvēki kā viņi”, var just personiskāku iesaisti institūcijas darbā.

2006. gadā Ontārio Mākslas galerija (*Art Gallery of Ontario*) veidoja izstādi “Tavā sejā” (*In Your Face*)⁹⁴ ar apmeklētāju iesūtītiem pašportretiem (izmērs 4 × 6 collas jeb 10,16 x 15,24 cm). Izstādes rīkotāji saņēma vairāk nekā 10 000 pašportretu, un tie veidoja satriecoši skaistu mozaīku, kas klāja galerijas sienas no grīdas līdz griestiem. Toronto ir kultūras ziņā ļoti daudzveidīga pilsēta, un pieaugušo apmeklētāju programmu koordinatore Džiliana Makintaira (*Gillian McIntyre*) konstatēja: “Portretu atspoguļotā dažādība bija daudz lielāka, nekā parasti bija vērojama šajā galerijā.” Viņa turpināja:

“Reizēm bērni no Rietumu un Austrumu indiāņu kopienām aizrautīgi rādīja uz līdzīga izskata cilvēkiem, saucot: “Tas izskatās tāpat kā es!” vai “Tas esmu es ar drediem!””⁹⁵

Izstāde guva neticamu atsaucību, tā veicināja ļaužu pieplūdumu un piesaistīja mediju uzmanību. Izstādes apmeklētāji ieraudzīja sevi neparastā gaismā. Kāds no viņiem pat vispārināja personisko pieredzi, atzīmējot: “Šī izstāde atspoguļo mūsu sabiedrības dvēseli!”

Izstādei *MN150* bija līdzīga ietekme uz apmeklētājiem, neraugoties uz to, ka tā bija daudz konservatīvāka. Atšķirībā no izstādes “Tavā sejā”, *MN150* netika instalēts viss apmeklētāju veikums, tajā izmantoja izvilkumu no 2760 apmeklētāju ieteikumiem, veidojot 150 noteiktām prasībām atbilstošus stāstus, kas raksturo Minesotas vēsturi. Uz katra eksponāta etiķetes bija uzrakstīts pieteikuma veidlapā piedāvātais teksts, kā arī priekšlikuma iesniedzēja fotogrāfija. Taču kopumā, ar dažiem izņēmumiem gadījumos, kad ieteicēji dāvināja arī pašus objektus, ekspozīcijas dizainu tradicionālā procesā veidoja institūcijas darbinieki.

MN150 summatīvajā novērtējumā tikai daži apmeklētāji komentēja procesu, kura gaitā tika radīta ekspozīcija, taču daudzi novērtēja izstādi kā personiski nozīmīgu un saturiski daudzveidīgu. Uz jautājumu: “Ko, jūsprāt, muzejs kopumā cenšas parādīt ekspozīcijā “Minesota-150”?” apmeklētāji bieži minēja pārstāvēto cilvēku un notikumu daudzveidību, kā arī lepnumu par savu štatu. Viņi arī viegli sasaistīja atsevišķus eksponātus ar personīgo

94 Izteiciens *In your face* kļuva populārs basketbola laukumā 20. gs. 80. gados un pauž kaut ko izaicinoši provokatīvu. (Tulkotājas piezīme.)

95 Skatīt: McIntyre, Gillian. *In Your Face: The People's Portrait Project. Visitor Voices in Museum Exhibitions*, ed. McLean and Pollock, 2007, pp. 122.–127.



Izstādē “Tavā sejā” apmeklētāji labprāt izmantoja iespēju uzzīmēt pašportretu, raugoties spoguļī. © Art Gallery of Ontario 2007 foto.

pieredzi, daloties atmiņās par labi zināmām vietām un notikumiem. Kāda apmeklētāja komentēja, ka “viņas vīram patiktu šī izstāde. Viņa varētu vīram teikt: “Te ir tava dzīve!””

Interesanti, ka, pēc darbinieku novērojumiem, īpaši populāri bija izstādes video komentāri, kur apmeklētāji tika aicināti izteikties par tēmām, kuras būtu iekļaujamās ekspozīcijā papildus. Apmeklētāju viedokļu demonstrēšana visā izstādes gaitā, iespējams, ļāva sajust, ka tajā iedzīvotāju domām ir ierādīta nozīmīgāka loma nekā parasti. Ontārio Mākslas galerijas izstādei “Tavā sejā” bija līdzīgs efekts, kad neparasti daudz apmeklētāju, iedvesmojoties no redzētā, izmantoja iespēju sevi portretēt. Izstāde, kuras satura veidošanā piedalās apmeklētāji, var iedvesmot arī citus iesaistīties veidā, kas nav identisks sākotnējam apmeklētāju ieguldījumam.

Vai personīgā ieguldījuma process ir nozīmīgs apmeklētājiem?

Summatīvais novērtējums atklāja, ka izstādes *MNI50* apmeklētāji ne īpaši uztvēra dalībnieku līdzdalības aspektu, kas bija izstādes tapšanas pamatā. Tomēr viņu komentāri par izstādi un apmeklējuma sociālo un līdzdalīgo raksturu atspoguļoja šī procesa ietekmi. Apmeklētāji atzinīgi novērtēja izstādi, raksturojot to kā daudzveidīgu, daudzbalstīgu un personisku, un šāds vērtējums bija iespējams, pateicoties tam, ka institūcija ņēma vērā 150 Minesotas štata iedzīvotāju unikālos viedokļus.

Apmeklētāji pievērš uzmanību rezultātam, nevis procesam, kādā tas tapis. Apmeklētāju veikums rada rezultātu, kas atšķiras no tā, kura veidošanā piedalās tikai institūcijas darbinieki. Darbinieki nevarētu uzzīmēt izstādē “Tavā sejā” redzamos portretus, kas palīdzēja reti pārstāvētajām apmeklētāju grupām “ieraudzīt sevi” Ontārio Mākslas galerijā. Viņi nevarētu sacerēt vēstules un dzejoļus, kas tika uzdrukāti ar rakstāmmašīnu izstādē “Ceļā”. Viņi nevarētu izveidot smieklīgās etiķetes, kas pārvērtā izstādi “Dīvainārijs” (skatīt 178. lpp.) rotaļīgu un jautru.

Apmeklētāji vēlas iegūt ne tikai visautoritatīvāko informāciju par konkrētām tēmām. Viņu piedāvātais saturs bieži ir personiskāks, autentiskāks, spontānāks, daudzveidīgāks un labāk atbilst cilvēku pieredzei nekā institūcijas izstrādātie etiķešu teksti un vizuālais materiāls. Būtībā apmeklētāju piedāvātais saturs nenodrošina labāku auditorijas pieredzi nekā

institūcijas izstrādātais, taču daudzi kultūras profesionāļi nevēlas vai nespēj radīt saturu, kas būtu tikpat spontāns, personisks un tiešs kā apmeklētāju radītais. Cerams, ka darbs ar apmeklētāju radīto saturu un tā pozitīvās ietekmes novērtēšana vairo institūciju pārliecību un veidus, kā tās rada un eksponē savu vēstījumu.

* * *

Apmeklētāju personīgais ieguldījums ir spēcīgs paraugs institūcijām, kuras skaidri definējušas apmeklētāju līdzdalības laiku un vietu. Dažas institūcijas vēlas paplašināt apmeklētāju līdzdalību, aicinot dalībniekus iesaistīties kopīgu ekspozīciju vai projektu izstrādē. Ja meklējat veidus, kā cilvēki varētu sniegt daudzveidīgāku ieguldījumu institūcijai ilgtermiņā, var apsvērt iespēju pāriet uz sadarbību. Tā ir 7. nodaļas tēma, kurā aprakstīts, kāpēc un kā sadarboties ar apmeklētājiem.

7. nodaļa

Sadarbība ar apmeklētājiem

Ja personīgā ieguldījuma projektos dalībnieku un institūciju attiecības drīzāk varētu dēvēt par “gadījuma sakariem”, tad sadarbības projektos tās jau ir apzinātas saistības. Sadarbības projekti ir institucionāli virzītas partnerības, kurās darbinieki strādā ar kopienas pārstāvjiem, lai veidotu jaunas programmas, ekspozīcijas vai cita veida piedāvājumu. Dalībniekus var izraudzīties, kā kritērijus piemērojot specifiskās zināšanas vai prasmes, piederību interešu grupām, vecumu vai atbilstību projekta mērķauditorijai. Dažkārt sadarbības projektos dalībnieki veic padomdevēja vai konsultanta pienākumus. Citkārt dalībnieki izstrādā un īsteno projektu kopā ar institūcijas darbiniekiem.

Ir četri galvenie iemesli institūciju iesaistei sadarbības projektos. Tā ir nepieciešamība:

- 1) konsultēties ar ekspertiem vai kopienas pārstāvjiem, lai nodrošinātu jaunveidojamo ekspozīciju, programmu vai publikāciju precizitāti un autentiskumu;
- 2) pārbaudīt un izstrādāt jaunas programmas sadarbībā ar iecerētajiem lietotājiem, lai garantētu sekmīgu rezultātu;
- 3) piedāvāt izglītošanās iespējas dalībniekiem, lai viņi paši varētu dizainēt, izstrādāt un realizēt savu saturu vai pētījumu;
- 4) panākt, lai apmeklētāji justos kā institūcijas satura un programmu radīšanas partneri un līdzīpašnieki.

Efektīva sadarbība balstās uz savstarpēju uzticēšanos, kopīgu izpratni par projekta mērķiem un skaidru dalībnieku lomu sadalījumu. Tā kā sadarbība bieži vien ir saistīta ar ilgstošām formālām attiecībām starp institūciju un dalībniekiem, tā dalībniekiem parasti dod vairāk norādījumu, nekā personīgā ieguldījuma projektos. Institūcijas darbinieki nepārprotami un izsmelši paskaidro, kādas pilnvaras tiks piešķirtas dalībniekiem, kādas ir institūcijas ieceres attiecībā uz sadarbību un tās rezultātiem un kādi būs dalībnieku ieguvumi (zināšanas, publicitāte, atalgojums). Daudzi sadarbības projekti sākas ar pieteikšanās procesu, kas kalpo kā pārbaude gan iespējamo dalībnieku motivācijai, gan viņu gatavībai adekvāti sadarboties. Dalībnieki projektā bieži uzņemas ilgtermiņa saistības apmaiņā pret institūcijas nodrošinātām apmācībām.

Dažos sadarbības projektos dalībnieki par ieguldīto darbu saņem samaksu vai apmaksātas mācību iespējas. Jo īpaši, ja sadarbība notiek ar kopienām, ar kurām institūcijai iepriekš attiecību nav bijis. Saprātīgas samaksas nodrošināšana palīdz dalībniekiem apzināties sava darba nozīmību. Atlīdzība par darbu vai mācību apmaksa padara dalību pieejamāku cilvēkiem, kuri labprāt iesaistītos, taču nevar to atļauties kā brīvprātīgie. Lielākoties šie ārējie motivatori darbojas veiksmīgi. Tie profesionalizē attiecības starp dalībniekiem un institūcijas darbiniekiem, mudinot partnerus pielikt visas pūles un būt atbildīgiem vienam pret otru.

Pieteikšanās vēl neliecina, ka sadarbības projektā ir notikusi patiesa dalībnieku iesaiste; to apliecina projekta rezultāts. Efektīva sadarbība mudina dalībniekus veidot ciešākas saites ar institūciju un apzināties projekta vērtību, kas ir nozīmīgāka par piedāvāto atlīdzību. Dalībnieki var iesaistīties citās institūcijas darbības jomās vai laika gaitā padziļināt savu iesaisti sadarbības projektā. Veiksmīga sadarbība rada jaunas attiecības un iespējas, kas var turpināties daudzu gadu garumā.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Pusaudžu iesaistīšana sadarbībā Nacionālajā būvniecības muzejā.

“Mūsu dzīvesvietas izpēte” (*Investigating Where We Live*) ir ilgstošs, veiksmīgs muzeja sadarbības projekts. Tā ir ikgadēja četru nedēļu programma Vašingtonas Nacionālajā būvniecības muzejā, kur trīsdesmit vietējie pusaudži

kopā ar muzeja darbiniekiem sagatavo izstādi par kādu no Kolumbijas apgabala apkaimēm, fotogrāfējot un veidojot aprakstus.

Programmu koordinē un vada muzeja izglītojošā darba speciālisti, kuri izvēlas konkrētajā izstādē atspoguļojamo apkaime, nodrošina fotografēšanas un aprakstu veidošanas apmācību, kā arī vada projektu visā tā garumā. Pēc pieteikumu izvērtēšanas tiņi nonāk grupā un piedalās visās divpadsmit programmas sesijās. Par dalību projektā netiek maksāts, taču viņi iegūst digitālo kameru un ieskaiti par sabiedrisko darbu.

Projekts “Mūsu dzīvesvietas izpēte” darbojas tāpat kā daudzas muzeja nometņu programmas. Sadarbības raksturu projektam piešķir tas, ka tiņi veido daļēji pašu izstrādātu ekspozīciju publiskai apskatei. Institūcija nodrošina ietvaru – telpu, apmācības, norādes –, bet ekspozīcijas saturs, noformējums un īstenošana ir atstāta pusaudžu ziņā.

Projekts “Mūsu dzīvesvietas izpēte” Vašingtonas Nacionālajā būvniecības muzejā tiek īstenots kopš 1996. gada. Daudzi kādreizējie programmas dalībnieki atgriežas, lai darbotos kā brīvprātīgie, praktikanti vai programmu darbinieki. Dažāda vecuma, dažādu zināšanu un autoritāšu līmeņu dalībnieki nojauc robežu starp institūcijas darbiniekiem un skolēniem, un rezultāts ir patiesā sadarbībā tapusi programma.

Aplūkosim piemēru ar Džeimsu Braunu (*James Brown*), kurš pirmo reizi piedalījās programmā 2007. gadā, būdams skolēns. 2008. un 2009. gadā viņš atgriezās kā muzeja darbinieka Endrjū Kostanco (*Andrew Costanzo*) asistents “tīņu jautājumos”. 2009. gada projekta emuārā Kostanco rakstīja:

“Es nevaru nepieminēt Džeimsu Braunu – manu fantastisko palīgu darbā ar pusaudžiem. Šī ir jau otrā reize, kad man ir tas gods strādāt kopā ar Džeimsu šajā pozīcijā. Viņš nodēvēja mūs par “Betmenu un Betmenu”, jo “šoreiz neviens no mums nebija padotais”.”

Kostanco un Brauns šajā programmā bija kļuvuši par īstiem partneriem. Tas nenozīmē, ka pusaudži pilnībā kontrolē programmu vai var vienpusēji virzīt to citā gultnē. Kā Džeimss Brauns norādīja 2009. gada sesijas pirmajā nedēļā:

“Jāatzīst, ka apmācību nodarbībā un pirmajā skolēnu tikšanās reizē man bija sajūta, ka esmu nokļuvis sliktā astoņdesmito gadu filmā. Viss bija kā iepriekšējā gadā un vēl gadu pirms tam.

Ikviens vingrinājums un aktivitāte atgādināja to, ko biju darījis iepriekš, līdz dalībnieki sāka darboties paši.”

Brauns raksturoja programmas struktūru kā nemainīgu, taču noderīgu. Viņš turpināja uzskaitīt prasmes, ko šajā laikā bija pilnveidojis, un nosauca programmu par “vispiepildītāko vasaras notikumu, ko jebkad piedzīvojis”. Braunam “Mūsu dzīvesvietas izpēte” bija devusi izglītojošu pieredzi, iespēju piedalīties kopienas projektā un iemēģināt roku vadošā darbā.

Divu veidu sadarbība

Sadarbības projekti iedalās divās plašās kategorijās:

- *konsultatīvie projekti (consultative projects)*, kuros institūcija iesaista ekspertus vai kopienas pārstāvjus, lai viņi sniegtu padomus un norādījumus institūcijas darbiniekiem jaunu ekspozīciju, programmu vai publikāciju izstrādē, un
- *kopdarbības projekti (co-development projects)*, kuros institūcijas darbinieki kopā ar dalībniekiem strādā pie jaunu ekspozīciju un programmu izveides.

Būtiskā atšķirība starp konsultatīvo un kopdarbības projektu ir apjomā, kādā dalībnieki iesaistās sadarbības ideju īstenošanā. Konsultatīvā projekta dalībnieki piedalās projekta attīstības ideju virzīšanā. Kopdarbības projekta dalībnieki piedalās tā realizēšanā.

Konsultatīvā sadarbība

Kultūras institūcijām ir sena konsultatīvās sadarbības pieredze, izmantojot fokusa grupas un konsultatīvās padomes. Dažreiz konsultatīvā sadarbība ir neformāla un īslaicīga, piemēram, kad apmeklētāji piedalās interaktīvo eksponātu prototipu izmēģinājumos. Citi projekti paredz pastāvīgu dalībnieku sadarbību ar institūciju, sniedzot atsauksmes, ieteikumus un norādījumus jaunajām institūcijas izstrādātajām programmām. Daudzi lielie muzeji izveido konsultatīvās padomdevēju padomes, kas pārstāv īpašas interešu grupas, piemēram, skolotājus, pusaudžus vai vietējo etnisko un rasu kopienu locekļus.

Biznesa pasaulē produktu dizaina uzņēmumi, piemēram, *IDEO* un *Adaptive Path*, ir ievērojami uzlabojuši konsultatīvās sadarbības publisko profilu, ko viņi dēvē par “uz lietotāju jeb cilvēku vērstu dizainu”. Uz lietotāju orientēta dizaina aizstāvji apgalvo, ka konsultēšanās ar mērķauditoriju visā projektēšanas procesā radīs tirgum pievilcīgākus un saprotamākus produktus. Šie uzņēmumi nepiesaista lietotājus, lai sniegtu viņiem izglītojošu pieredzi; to mērķis ir uzlabot savus produktus.

Grāmatā “Ikdienu lietu dizains” (*The Design of Everyday Things*, 1988) izziņas eksperts Donalds Normens (*Donald Norman*) demonstrēja būtisko atšķirību, kā objektus uztver dizaineri un lietotāji. Dizaineri, kas strādā vienatnē, bieži pieņem lēmumus, kas viņiem šķiet saprātīgi, taču mulsina mērķauditoriju. Kad dizaineri konsultējas ar mērķauditoriju visā projektēšanas gaitā, viņi, visticamāk, izstrādās ko tādu, kas derēs visiem.

Tas attiecas gan uz kultūras pieredzi, gan uz patēriņa precēm. Dodieties ekskursijā pa kultūras institūciju ar apmeklētāju, kam tas ir pirmais šīs vietas apmeklējums, vai pavērojiet, kā cilvēks mēģina atrast informāciju par programmu piedāvājumu muzeja interneta vietnē, un jūs ātri pamanīsiet vairākas atšķirības starp to, kā institūcijas pakalpojumus uztver un izmanto muzeja profesionāļi un kā – muzeja atbalstītāji. Apspriešanās ar apmeklētājiem palīdz radīt rezultātus, kas ir piemēroti dažādām auditorijām, jo īpaši, veidojot ceļa norādes un informatīvos materiālus.

Meklējot jaunus tirgus, uz lietotāju vērsts dizains ir kļuvis par īpaši noderīgu paņēmieni. Tā kā uzņēmumi “globalizējas”, dizaineri tiek aicināti izstrādāt produktus tādu valstu mērķauditorijai, ar kādu viņi, iespējams, nekad nav saskārušies. Ārvalstu vidē konsultēšanās ar galalietotājiem bieži vien ir visefektīvākais veids, lai saprastu, kāda būs interese par produktu vai kādi izstrādājumi varētu būt pievilcīgi jaunajam tirgum.

Programmu izveide netradicionālai auditorijai ir diezgan līdzīga produktu izstrādei ārvalstu tirgiem, un konsultatīvās grupas var palīdzēt kultūras institūcijām atrast veidus, kā sazināties ar savām kopienām. Piemēram, 8. nodaļā ir piemērs par kopradīto programmu “Visu mirušo dienas” (*Days of the Dead*) Oklendā muzejā, Kalifornijā (skatīt 285. lpp.). Šo negaidīti populāro programmu ierosināja muzeja Latīņamerikāņu konsultatīvā padome – padomdevēju grupa, kas palīdz muzejam iepazīt Oklendā latīņu kopienas īpašās vajadzības un intereses.

Konsultatīvā sadarbība nav sekmīga, ja dalībnieku lomas ir pārāk neskaidras. Ir bezjēdzīgi veidot konsultatīvu padomi vai fokusa grupu, ja nav īpašu projektu vai problēmu, kuru risināšanā to varētu iesaistīt. Konsultantiem būtu jāpiešķir pilnvaras un atbildība par reālas atgriezeniskās saites un ieguldījuma nodrošināšanu institūcijā. Skaidri formulēti mērķi un konkrēti projekti palīdz gan dalībniekiem, gan institūcijas darbiniekiem novērtēt sadarbības lietderību.

Kopdarbības sadarbība

Kad dalībnieki savas funkcijas veic līgumslēdzēja vai institūcijas darbinieka statusā, sadarbība no konsultatīvas pāriet uz kopdarbības formu. “Mūsu dzīvesvietas izpēte” ir kopdarbības projekts. Muzeja darbinieki vispirms izstrādāja projekta struktūru, bet pēc tam ciešā sadarbībā ar saviem partneriem – pusaudzēm – radīja ekspozīciju.

Kopdarbības projekti bieži vien aptver nedēļām vai mēnešiem ilgu sadarbību ar dalībniekiem. Šie projekti prasa ievērojamu institūcijas darbinieku laiku, plānošanu un koordinēšanu. Tie parasti iesaista nelielas dalībnieku grupas, kas strādā ar īpaši nozīmīgiem darbiniekiem.

Daži kopdarbības projekti ir vairāk vērsti uz dalībnieku izglītošanu un prasmju veidošanu, nevis viņu radītajiem galaproduktiem. Izglītojošo ieguvumu dēļ šie sadarbības projekti bieži tiek iekļauti tādu kopienu praksē, pusaudžu nodarbinātības un mācību programmās, kuras attiecīgajā institūcijā ir nepietiekami pārstāvētas.

Lai gan sadarbības izglītojošā vērtība var būt augsta, koncentrēšanās tikai uz dalībnieku izglītošanu ir riskanta. Kopdarbība, ja tā skar tikai desmit vai divdesmit dalībniekus, bieži vien tiek apšaubīta. Situācijās, kad kultūras institūcijas ir pakļautas finansiālam spiedienam, resursietilpīgi projekti, kas kalpo tikai nelielam dalībnieku skaitam, bieži ir pirmie, no kuriem institūcijām ir jāatsakās.

Institūcijas darbinieku, dalībnieku un apmeklētāju skatījumā sadarbības nozīme ir neapšaubāma, ja tā ir vērsta uz plašāku auditoriju. Institūcijai ir vieglāk pamatot laika un naudas izlietojumu nelielas grupas projektam, ja dalībnieki rada ko tādu, ko var piedzīvot un izbaudīt liels apmeklētāju skaits. Arī dalībnieku darbs kļūst jēgpilnāks un palīdz veidot ciešākas saites ar

institūciju, ja rezultāts ir domāts plašai auditorijai. Savukārt apmeklētāji šīs sadarbības rezultātā var iegūt no muzeja tradicionālā piedāvājuma atšķirīgus viedokļus, pieredzi un dizaina risinājumus.

Sadarbības strukturēšana

Sadarbības koordinēšanai nav vienotas metodoloģijas. Lai atrastu pareizo ceļu, ir nepieciešams skaidrs institūcijas izvirzīts mērķis, kā arī cieņa un izpratne par dalībnieku vajadzībām un spējām. Sadarbības procesi ir cieši saistīti ar kopējo kultūras izpratni – kas der vienai partnerībai, var nederēt citai.

Izstrādājot sadarbības projektu, būtu ieteicams sākt ar dizaina izaicinājuma formulēšanu. Dizaina izaicinājums ir institūcijas formulēts, tas palīdz pieņemt lēmumus par iesaistāmajiem dalībniekiem, projekta struktūru un iecerētajiem sadarbības rezultātiem. Piedāvāju trīs dizaina izaicinājuma jeb problēmjautājumu piemērus.

- Kā autentiski, cieņpilni un saistoši pastāstīt par bērnu-imigrantu pieredzi imigrantu un vietējai auditorijai?
- Kā cilvēkiem ar invaliditāti nodrošināt iespēju dokumentēt un dalīties pieredzē, atbalstot viņu radošo attīstību, ievērojot viņu tiesības uz privātumu un sekmējot radīto darbu pieejamību citām apmeklētāju grupām?
- Kā vadīt amatieru darbu, lai veiksmīgi izstrādātu interaktīvus eksponātus mūzikas un tehnoloģiju galerijai?

Jo konkrētāks ir dizaina izaicinājuma formulējums, jo vieglāk ir izplānot darba gaitu, kas, visticamāk, novedīs pie uzdevuma atrisinājuma. Sadarbojoties ar skolēniem, institūcijas darbiniekiem ir jāizstrādā plāns, kas atbilst skolas mācību programmai un grafikiem. Lai sadarbotos ar dalībniekiem, kuru dzīves vietas atrodas dažādos attālumos no institūcijas, vispiemērotākie būs elektroniskie saziņas rīki. Līdzdalības struktūras un apjoma noteikšana var palīdzēt kultūras institūcijām attīstīt tādu sadarbību, kas labi der visām iesaistītajām pusēm.

GADĪJUMA ANALĪZE:**Kopienas video veidošana Vjetnamas Etnoloģijas muzejā (*Vietnam Museum of Ethnology – VME*).**

2006. gadā Vjetnamas Etnoloģijas muzejs atklāja izstādi “Subsidētā dzīve” (*Subsided Times – Thoi Bao Cap*) par ikdienas dzīvi pēckara Hanojā no 1975. līdz 1986. gadam stingru ierobežojumu jeb normēšanas politikas apstākļos. Godīgi un kritiski veidotajā ekspozīcijā tika iekļauti daudzi viedokļi un artefakti, kā arī dokumentāli videoklipi, kuros Hanojas iedzīvotāji stāstīja par tolaik piedzīvoto. Videosižeti bija muzeja darbinieku, Hanojas iedzīvotāju un šīs izstādes un video konsultantes Vendijas Erdas (*Wendy Erd*) kopdarbības rezultāts. Dizaina izaicinājums bija vienkāršs: “Kā atspoguļot reālo Hanojas iedzīvotāju dzīvi stingras normēšanas politikas apstākļos, lai jaunāki cilvēki varētu iejusties viņu situācijā un izprastu grūtības, ar kurām nācās saskarties vecākajai paaudzei?”

Lai veiktu šo uzdevumu, Vendija Erda kopā ar *VME* darbiniekiem izstrādāja sadarbības pasākumu programmu, kurā Hanojas iedzīvotāji dalītos stāstos un piedalītos divu dokumentālo filmu veidošanā. Izstādes veidošanas process ietvēra vairākus pasākumus.

- *VME* darbinieki izveidoja divas komandas trīs cilvēku sastāvā. Katrā komandā bija divi kuratori-pētnieki un videooperators. Katras komandas uzdevums bija izveidot vienu dokumentālo filmu, kurā piedalītos darba grupā neiesaistīti dalībnieki.
- *VME* darbinieku komandas veica dalībnieku atlasī. Viena komanda uzrunāja iepriekš īstenotā projekta, kas stāstīja par Hanojas senajām ielām, atbalstītājus, lūdzot palīdzību atrast vecāka gadu gājuma iedzīvotājus, kas būtu piemēroti un ieinteresēti piedalīties šajā projektā. Otra komanda meklēja dalībniekus ar draugu un ģimeņu starpniecību. Kopumā muzeja darbinieki sazinājās ar cilvēkiem, kuri pētāmā perioda laikā bija pieaugušā vecumā, lai gan tika iekļauti arī daži jaunāki cilvēki, tādējādi iegūstot dažādu skatījumu.
- *VME* darbinieku komandas tikās ar dalībniekiem, lai iepazīstinātu ar izstādes pamatideju un apspriestu projekta kopējo koncepciju un struktūru. Dalībnieki sniedza atsauksmes, stāstīja par objektiem, kas bija saistīti ar attiecīgo laika posmu, un palīdzēja darbiniekiem

identificēt “stāstniekus” video intervijām. Visiem dalībniekiem tika samaksāts par darbu. Daudziem tā bija nepieciešamība, jo neapmaksātas brīvdienas viņi nevarēja atļauties.

- *VME* darbinieku komandas devās uz dalībnieku mājām un intervēja viņus individuāli. Vendija Erda apmācīja darbiniekus veidot kvalitatīvu dialogu ar dalībniekiem, uzmanīgi ieklausoties un izvēršot viņiem svarīgo tēmu, nevis tikai uzdodot noteiktu, iepriekš sagatavotu jautājumu kopumu. Intervētāji uzsāka sarunu ar dažiem ievadjautājumiem, tostarp: “Kā jūs pārvarējāt *Bao Cap* grūtības?” un “Pēc kā jūs tolaik ilgojāties?”. Pēc tam atlika sekot līdzi cilvēku stāstiem un atmiņām.
- *VME* darbinieki pārskatīja ierakstus, meklējot kopīgas tēmas un fragmentus, kuros dalībnieki runāja emocionāli un no sirds. Viņi sakārtoja šos fragmentus divos apmēram divu stundu garos dokumentālo filmu vēstījumos.
- Dalībnieki ieradās muzejā uz divu dienu sesiju, lai sniegtu atsauksmes par filmu darba versijām un struktūru. *VME* darbinieku komandas vadīja diskusiju, aicinot dalībniekus palīdzēt izvēlēties filmu nosaukumus, sākuma kadrus, nozīmīgākās tēmas un tām atbilstošākos sižetus. Dalībnieki ierakstīja piezīmes žurnālos, kas bija pieejami visai grupai. *VME* darbinieki iedrošināja un uzklausi ja dalībniekus, atturoties paust savu viedokli. Divu dienu laikā institūcijas darbinieki samontēja klipus un atskaņoja tos, rosinot papildu diskusijas.
- Pamatojoties uz konsultācijām ar dalībniekiem, *VME* darbinieki izveidoja filmu variantus, ko vēlreiz piedāvāja noskatīties dalībniekiem, lai pārliecinātos par to autentiskumu un saņemtu gala komentārus. Pabeigtās dokumentālās filmas tika prezentētas izstādē. Muzeja darbinieki un projektā iesaistītie dalībnieki uzstājās plašākai muzeju profesionāļu, antropologu, dokumentālistu, filmu veidotāju un žurnālistu kopienai, stāstot par filmu veidošanas procesu un savu pieredzi.

Abām filmām un izstādei kopumā bija milzīga ietekme uz dalībniekiem, muzeja darbiniekiem un plašāku auditoriju. Dalībnieki jutās piederīgi un lepmi par savu darbu. Viens no viņiem – Ong Hoē (*Ong Hoe*) – komentēja:

“Vendija un muzeja darbinieki uzticēja mums atbildību par cilvēkiem. Mēs uzklausījām citu cilvēku stāstus. Arī darbinieki prata klausīties. Es jutos ļoti brīvs un lepns. Kad cilvēks runā un citi klausās, runātājs jūtas pārliecināts. Tas mani ļoti iedrošināja. Vendija un visi citi, kas izrādīja vēlēšanos klausīties, palīdzēja šim projektam gūt panākumus. Projekts attīstījās ļoti pārdomāti no sākuma līdz beigām, un tas skatītājiem sagādās spēcīgas emocijas. Tagad esmu noguris. Taču es jūtu arī to, ka mana sadarbība ar muzeju ir bijusi noderīga.”

Kāds cits dalībnieks Bā To (*Ba Tho*) vienkārši sacīja: “Šī filma ir patiesss stāsts par patiesiem tā laika cilvēkiem. Tas, ko es teicu, ir patiesība.”

Sadarbības procesā muzejs respektēja dalībnieku spējas un vajadzības, izturējās pret viņiem kā nozīmīgiem partneriem un radīja rezultātu, kas bija vērtīgs visām iesaistītajām pusēm. Divu dienu garās sadarbības sesijas pirmās dienas nobeidumā *VME* pētnieks Fam Min Fu (*Pham Minh Phuc*) sacīja:

“Mēs visi esam viena kopiena. Mēs esam uzklausījuši cits cita idejas. Arī jaunākie dalībnieki varēja izteikties un tika uzklausīti. Šī ir pirmā reize, kad izmēģinām šādu paņēmienu – video filmas veidošanu. Arī mums tas ir neierasti, tāpēc, lūdzu, piedodiet mūsu kļūdīšanos. Mēs vēlamies jūsu atbalstu un novērtējam sadarbību ar jums.”

Apmeklētāji ļoti atsaucīgi uzņēma izstādi “Subsidētā dzīve” un pēckara laika autentiskos atmiņu stāstus. Izstāde piesaistīja milzīgus apmeklētāju pūļus un tika pagarināta par sešiem mēnešiem, lai apmierinātu interesentu pieprasījumu. Autentiski, personiski stāsti par nabadzību, grūtībām un radošumu palīdzēja jaunažiem vjetnamiešiem labāk izprast savu vecāku un vecvecāku pārdzīvoto. Universitātes studente Ziņ Ti Ziņ (*Dinh Thi Dinh*) komentēja: “Es vienkārši nespēju noticēt, ka *Camay* ziepju gabals tolaik bija greznība. Šī izstāde mani iedvesmoja mācīties cītīgāk, lai mana dzīve būtu manu vecāku un vecvecāku upuru vērtā.” Kāds jauniešs, tiekoties ar Vendiju Erdu Hanojā, komentēja izstādi, rādot viņai fotogrāfijas savā mobilajā tālrunī un skaidrojot, kā redzētais palīdzējis viņam labāk izprast savu māti un viņas pieredzi.

Sadarbība ar kopienas locekļiem iedvesmoja muzeja darbiniekus turpināt līdzdalības integrēšanu kopienas video projektos. 2007. gadā *VME* darbinieki un Vendija Erda uzsāka vairāku gadu ilgu starpkultūru sadarbību, kopā ar Ķīnas Junaņas provinces pamatiedzīvotājiem veidojot sešas videofilmas par vietējo kopienu. Turpinot darboties šajā virzienā, viņi pamatā izmanto veiksmīgās sadarbības prasmes, kas tika pilnveidotas izstādes “Subsidētā dzīve” veidošanas gaitā.

Institūcijas darbinieku lomas sadarbības projektos

Īstenojot sadarbības projektus, institūciju darbiniekiem ir četras galvenās lomas. Viņi var darboties kā:

- 1) projekta vadītāji, kas koordinē sadarbību un nodrošina projekta virzību;
- 2) kopienas vadītāji, kas cieši sadarbojas ar dalībniekiem un pārstāv viņu vajadzības;
- 3) instruktori, kas nodrošina dalībnieku apmācību;
- 4) pasūtītāji, kas pārstāv institūcijas intereses un prasības.

Lai gan šīs lomas bieži pārklājas, sadarbība ir visveiksmīgākā, ja tās paliek nošķirtas. Ar katru no institūcijas darbiniekiem (un viņu lomām jeb uzdevumiem) projekta dalībniekiem ir īpašas attiecības, un tās sekmē godīgu un veiksmīgu sadarbību.

Īpaši svarīgi ir nodalīt instruktoru un pasūtītāju no pārējiem projekta darbiniekiem. Instruktors un pasūtītājs ir autoritātes, nevis partneri. Projekta vadītājam un kopienas līderim ir daudz vieglāk sadarboties ar dalībniekiem, ja viņiem papildus nav jāiejūtas autoritāšu lomās.

Apmācības, kas norit sadarbības projekta ietvaros, prasa rūpīgu plānošanu. Sadarbībai ir nepieciešamas līdzvērtīgas partnerattiecības, turpretim apmācībā starp pasniedzēju un apmācāmajiem parasti ir hierarhiskas attiecības. Atšķirībā no instruktora, ar projekta vadītāju dalībnieki var komunicēt kā ar partneri vai koordinatoru, nevis kā skolotāju. Viesinstruktoru vai iepriekšējās reizes dalībnieku nodarbināšana par instruktoriem arī var palīdzēt dalībniekiem mācīties, neveidojoties mazvērtības kompleksam.

Noderīgi ir paredzēt instruktāžu visā programmas gaitā, īpaši darbā ar jauniešiem. Ja programma sākas ar apmācību, tas var likt domāt, ka viss notiks kā parasti – pieaugušie būs autoritatīvi vadītāji, bet jaunieši pildīs viņu norādes. Apmācības kurss pirms darbības uzsākšanas var izraisīt arī entuziasma izsīkumu turpmākajās nedēļās, īpaši intensīvās programmās, kur dalībnieki ik dienu vairākas stundas darbojas projektā. Praktiskās nodarbības visā projekta gaitā ienes dažādību, tās ļauj dalībniekiem pārorientēties un iegūt papildu prasmes projekta sekmīgai īstenošanai.

Optimālā situācijā nepieciešamību pēc norādījumiem lielākoties nosaka pašu dalībnieku vajadzības. Projektu, kuru mērķis, izmantojot dalībnieku radošās spējas, ir izstrādāt ekspozīcijas, eksponātus vai aktivitātes, sākuma posmā es piedāvāju pēc iespējas vairāk iedvesmojošu piemēru, nevis ierobežotu izmantojamo rīku vai paņēmieni kopumu. Es aicinu dalībniekus uzrakstīt, ko viņi vēlētos radīt projekta gaitā. Pēc tam kā projekta vadītāja cenšos atrast instruktorus vai konsultantus, kuri, ņemot vērā dalībnieku specifisko zināšanu līmeni, vislabāk varētu palīdzēt iemācīties izmantot rīkus, kas nepieciešami šāda projekta īstenošanai. Īpaši strādājot ar jauniešiem un tehnoloģijām, ir maz ticams, ka visiem ir vienādas zināšanas un interese par dažādiem rīkiem. Apmācāmie pilnveido savas prasmes ātrāk un efektīvāk, ja saņem specifiskus norādījumus atbilstoši viņu zināšanām, izmantojot rīkus, kurus viņi uzskata par būtiskiem savam darbam.

Arī pasūtītāja lomu ir svarīgi nodalīt. Pasūtītājam ir jābūt personai, kam ir institucionālas pilnvaras attiecībā uz projekta virzību, un tai nevajadzētu būt tai pašai personai, kas pastāvīgi strādā ar dalībniekiem. Pasūtītājs aicina dalībniekus būt atbildīgiem, sniedzot konkrētas atsauksmes, kas var būt objektīvākas (un, iespējams, kritiskākas) nekā tās, ko piedāvā citi projektā iesaistītie darbinieki. Viņš arī nodrošina dalībnieku ārējo motivāciju un ir viņu darba galvenais vērtētājs.

Pasūtītājam pat nav jābūt reālam cilvēkam. 826 rakstnieku apmācības centri visā ASV nodrošina ar stāstniecību un grāmatniecību saistītas populāras ekskursiju programmas. Apmācāmo grupas strādā kopā, lai ar trīs brīvprātīgo – rakstnieka, mākslinieka un mašīnrakstītāja – atbalstu uzrakstītu grāmatu. Šie brīvprātīgie ir kopienas vadītāji, kas strādā fiktīva, despotiska izdevēja, kas pārstāv pasūtītāju, interesēs. Izdevēju nekad neredz, taču viņu tēlo “skapī” paslēpies projekta darbinieks, kurš nikni sit pa durvīm un izkļiedz pavēles un prasības. Nomocītie brīvprātīgie lūdz apmācāmos

palīdzēt viņiem uzrakstīt grāmatu, kas apmierinātu kaprīzo izdevēju. Tas veido emocionālu saikni starp apmācāmajiem un darbiniekiem un palīdz pasākuma dalībniekiem uzturēt motivāciju. Neredzamais izdevējs ir fiktīvs personāžs, ko izmanto, lai noteiktu kritērijus, pievienotu notikumiem spraigumu un palīdzētu dalībniekiem koncentrēties darbībai, kas citādi, visdrīzāk, būtu tradicionāls radošais projekts.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Sarežģīta sadarbība Sanhosē
Tehnoloģiju muzejā.

Skaidri noformulēts dizaina izaicinājums un noteiktas personāla lomas nav tikai “patīkama piedeva”. Lai pārliecinātos, cik liela nozīme sadarbībā ir skaidrai struktūrai un lomu sadalījumam, aplūkosim projektu “*The Tech* virtuālā izmēģinājumu zona” (*The Tech Virtual Test Zone*).

Projektu “*The Tech* virtuālā izmēģinājumu zona” īstenoja Sanhosē Tehnoloģiju muzejs *The Tech*, Kalifornijā. 2007. gada rudenī noslēdzu līgumu ar muzeju, lai palīdzētu vadīt iniciatīvu “Virtuālais *The Tech*” (*The Tech Virtual*), kuras pilotprojekts bija “Izmēģinājumu zona” (*Test Zone*). Dizaina izaicinājums bija skaidrs: izveidot ekspozīciju, izmantojot tiešsaistes platformas, tādējādi iesaistot un sadarbojoties ar dalībniekiem visā pasaulē. Aicinot radošus amatierus un satura ekspertus vienlaicīgi prototipēt ekspozīciju idejas, mēs cerējām ātrāk, nekā tas bija izdevies iepriekš, izstrādāt un izmantot daudzveidīgākus un kvalitatīvākus ekspozīciju variantus. Pilotprojekta mērķis bija radīt sadarbības platformu, pieņemt darbā dalībniekus un, pamatojoties uz iesniegtajām idejām, septiņu mēnešu laikā izveidot prototipu galeriju muzejā.

Sākotnējais “Izmēģinājumu zonas” plāns ietvēra visas četras personāla lomas. Es biju projekta vadītāja, kuras uzdevums bija vadīt ekspozīcijas vispārējās koncepcijas izstrādi, kā arī tās izgatavošanu. Brīvprātīgajiem būtu jādabojas kā kopienas vadītājiem, palīdzot dalībniekiem virtuāli izstrādāt un prototipēt savas ekspozīcijas idejas. Muzeja inženieri un dizaineri darbotos kā viesinstruktori, nodrošinot virtuālos seminārus par interaktīvo ekspozīciju dizainēšanu. Kuratoram tiktu iedalīta pasūtītāja loma, nosakot kritērijus, kas tiks un kas netiks iekļauts ekspozīcijas galīgajā versijā.

Mēs izveidojām sadarbības mehānismu virtuālajā trīsdimensiju tiešsaistes multivides platformā “Otrā dzīve” (*Second Life*). Lai nepārslogotu dalībniekus

ar pilnībā atvērtu vidi un lai palīdzētu apgūt ekspozīciju dizaina pamatus, kā arī strukturēt savas idejas realizējamā veidā, es izstrādāju ekspozīcijas dizaina veidnes un interaktīvas norādes. Pārējie muzeja darbinieki tika instruēti, kā rīkoties ar *Second Life* dizaina rīkiem, lai viņi vadītu procesu un palīdzētu projekta dalībniekiem. Mēs izveidojām ekspozīcijas dizainēšanas virtuālo nodarbību sarakstu, reklamējām šo iespēju visiem platformas *Second Life* lietotājiem, kā arī plašai radošo profesionāļu auditorijai un strauji uzsākām sadarbību ar jauniem partneriem.

Tā kā *Second Life* ir sociāla platforma, lietotāji var sazināties un sadarboties reāllaikā. Mēs drīz vien atklājām, ka tieši savstarpējā mijiedarbība, nevis apmācības vai veidnes, visspēcīgāk motivēja dalībniekus attīstīt savas prasmes. Platformā *Second Life* mēs piedāvājām ekspozīcijas dizaina nodarbības divas reizes nedēļā, kurās virtuālā dizaina prasmes tika apvienotas ar izpratnes veidošanu par ekspozīcijām. Iesaistītajiem dalībniekiem rīkojām iknedēļas ekspozīcijas dizaineru sanāksmes, lai apspriestu dalībnieku projektus, jaunumus “Izmēģinājumu zonas” projektā kopumā un radošās kopienas problēmas. Lai gan šīs sanāksmes piesaistīja tikai nelielu projekta kopienas daļu (apmēram 10–15 cilvēku nedēļā pretstatā aptuveni 100 semināru dalībniekiem), tie bija vismotivētākie cilvēki, kuri bieži vien brīvprātīgi veltīja savu laiku, lai apsveicinātos ar jaunajiem kopienas locekļiem un palīdzētu, kur nepieciešams.

Second Life kā ekspozīciju izstrādes platformas izmantošana palīdzēja līdzsvarot darbinieku un dalībnieku “spēles laukumu”. Tas var šķist paradoksāli, jo *Second Life* ir sarežģīta programmatūras platforma. Taču daudzi “Virtuālā *The Tech*” dalībnieki *Second Life* vidē orientējās labāk nekā muzeja darbinieki. *Second Life* bija vieta, kur mana kā muzeja ekspozīcijas dizaineres autoritāte noplaka, un mēs kļuvām vienlīdzīgi indivīdi ar dažādām dizaina prasmēm. Kā izteicās projekta dalībnieks Ričards Miļevskis (*Richard Milewski*):

“*Second Life* ir pietiekami abstrakta vide, lai nedaudz biedējošā iespēja pamēģināt sadarboties ar tādu institūciju kā *The Tech* šķistu iespējama. “Galu galā tas nenotiek īstenībā! Tā ir tikai multiplikācija mana datora ekrānā, un es jebkurā brīdī varu to vienkārši izslēgt.” (Ne gluži..., bet es to atkārtēju sev ne reizi vien).”

Vēlāk, satiekot virtuālos dalībniekus reālajā izstādes atklāšanā, mēs piedāvājām viņiem ekskursiju pa ražošanas cehu, kurā tika izgatavoti viņu

ieteiktie eksponāti. Lai gan daži par šo iespēju bija sajūsmā, pārsteidzošā kārtā vairāki dalībnieki darbnīcā jutās nomākti un neveikli. Man uzreiz bija skaidrs, ka šie cilvēki nekad nebūtu sadarbojušies ar mums ekspozīcijas izstrādē, ja viņiem būtu fiziski jāierodas muzejā vai dizaina darbnīcā. Tiekoties platformā *Second Life*, ļaujot viņiem palikt “savā teritorijā”, mēs nosvērām svaru kausus par labu pozitīvai sadarbībai.

Sadarbībai turpinoties, sastapāmies ar trim izaicinājumiem. Pirmkārt, mūsu personāla infrastruktūra sabruka. Muzejs tā arī nepieņēma darbā kuratoru, kuram būtu bijis jāpilda “Izmēģinājumu zonas” pasūtītāja loma. Augstākā vadība nolēma, ka inženieriem un dizaineriem nav jātērē laiks kā virtuālās darbnīcas viesinstruktoriem, un aizliedza viņiem piedalīties. Līdz ar to visu izstādes projektu vadīju es kopā ar vairākiem brīvprātīgajiem. Man bieži nācās izšķirties starp faktiskās pasūtītājas pienākumiem, izvēloties labākos izstādes veidošanas risinājumus, un kopienas vadītājas lomu, atbalstot un uzmundrinot dalībniekus. Es nevarēju vienlaicīgi būt gan partnere, kas palīdz dalībniekiem mācīties, gan autoritāte, kas norāda, ka viņu ideja nav pietiekami laba, lai to izmantotu. Tāpēc es “paslēpos” aiz iedomātas tiesnešu kolēģijas, atsaucoties uz nepieciešamību dalībniekiem pateikt, ka “tiesneši nesaprata šo jūsu projekta daļu” vai “tiesneši nav pārliecināti, ka šīs idejas realizēšana dzīvē būtu iespējama”. Izmantojot šo viltību, es visā procesā varēju turpināt iedrošināt dalībniekus kā viņu partnere, nevis darba vērtētāja.

Otrs izaicinājums bija tas, ka muzeja vadība mainīja pašu dizaina izaicinājumu, bieži koriģējot budžetu, laika grafiku, ekspozīcijas novietojumu un vēlamos projekta rezultātus. Es centos attiecīgi pielāgot projektu, kas ne vienmēr nāca par labu dalībniekiem. Lai gan ir viegli pateikt: “Šis ir eksperiments!”, ir grūti izveidot uzticības pilnas attiecības ar cilvēkiem, ja tos nelabvēlīgi ietekmē eksperimentālajā projektā notiekošās izmaiņas. Kad mēs kaut ko mainījām, tās nebija abstraktas projekta izmaiņas. Mēs ietekmējām reālu cilvēku darbu. Par laimi vairums dalībnieku bija gatavi akceptēt izmaiņas un turpināt līdzdalību projektā, jo mēs ar viņiem uzturējām godīgu un atklātu komunikāciju. Līdzīgi kā 826 mācību programmu darbinieki (skatīt 254. lpp.), kuri izmanto fiktīvu autoritatīvu izdevēju, lai veidotu attiecības ar studentiem, es neslēpu no dalībniekiem savas komunikācijas grūtības un neapmierinātību ar “Izmēģinājumu zonas” darbiniekiem, tas mums palīdzēja izveidot normālas attiecības par spīti haotiskajam procesam.

Trešais izaicinājums, kas apgrūtināja sadarbību projektā “Izmēģinājumu zona”, – projekts tika organizēts kā konkurss ar naudas balvām. Sākumā šķita, ka konkurss būs veiksmīgs risinājums, kā veicināt un paātrināt projekta gaitu. Mēs piedāvājām 5000 USD balvu par katru eksponāta dizainu, kas tiktu īstenots reālajā dzīvē. Tas palīdzēja ātri piesaistīt interesentus un darbojās veiksmīgi, ņemot vērā projektam atvēlēto ierobežoto laiku. Naudas balva palīdzēja dalībniekiem koncentrēties izstrādāto prototipu izgatavošanai. Cilvēki neapmeklēja virtuālo darbnīcu, lai prātotu par ekspozīciju; viņi tajā darbojās, lai saspringtā termiņā radītu pieteikumus konkursam.

Tomēr konkurss neveicināja jēgpilnu sadarbību dalībnieku starpā. Cilvēki nespēja izlemt, vai cīnīties par balvu paša spēkiem, vai apvienojoties ar citiem. Mēs organizējām vairākas kopienas diskusijas par to, kā konkurss apslāpē sadarbību. Es uzdevu neierastus, taču saprotamus jautājumus: vai dalībniekiem būtu jāizvēlas darbs pie iespējami lielāka eksponātu skaita, lai paplašinātu iespēju uzvarēt, vai jāpievēršas tikai vienam projektam, lai palielinātu izredzes uz atlīdzību. Nauda raidīja pretrunīgu signālu visām mūsu runām par kopienu.

Konkurss bija problēma ne tikai “Izmēģinājumu zonas” dalībnieku sadarbībai; tas radīja arī ētiskas dabas izaicinājumus muzeja darbiniekiem. Darbinieki uzskatīja, ka ir sarežģīti savienot skaidru un godīgu konkursa struktūru ar mērķi septiņu mēnešu laikā izveidot septiņus interaktīvus eksponātus. Projekta sākumā muzeja direktore stāstīja par eksponātu “kopēšanu” no *Second Life*, ieviešot tos reālajā dzīvē. Ideja bija rīkot konkursu ar inscenētu vērtēšanu, un katrā vērtēšanas kārtā atlasīt pilnībā pabeigtus virtuālos eksponātus, ko “iekopēt” reālajā muzejā.

Radošā komanda saprata, ka ne tehniski, ne konceptuāli tas nav iespējams. Galu galā izvēlējamies veiksmīgākos eksponātus, kā kritēriju izmantojot atbildi uz jautājumu, vai tie iesaista un izglīto apmeklētājus un atbilst ekspozīcijas tēmai. Taču, veicot izvēli, ņēmām vērā arī telpas un laika aspektus un profesionālo intuīciju. Eksponātam ar nosaukumu “Muzikālie krēsli” (*Musical Chairs*) projekta inženieru komanda spēja ātri identificēt uzvarētāju, iepazīstoties ar vienkāršu, vienu rindkopu garu koncepcijas aprakstu. Lai gan Lianna Gārvija (*Leanne Garvie*), dalībiece, kas iesniedza šo koncepciju, izstrādāja arī funkcionējošu virtuālo prototipu platformā *Second Life*, tas maz līdzinājās reālajai versijai, kuru mēs izveidojām paralēli muzejā. Galu galā piešķīrām balvas 5000 USD apmērā visiem autoriem, kuru

eksponāti tika realizēti reālajā ekspozīcijā, taču piešķīrām arī mazākas balvas (500 USD un 1000 USD) izciliem virtuālās vides projektiem, lai atzīmētu dalībniekus, kuri, lai arī nesaņēma uzvarētāja titulu, bija godprātīgi veikuši lielisku darbu.

Pēc virtuālā konkursa beigām turpinājām iesaistīt dalībniekus ekspozīcijas veidošanā; tomēr no tā brīža muzeja darbinieki uzņēmās vadošo lomu sadarbības attiecībās. Kad pārgājām uz ražošanas fāzi, darbiniekiem sadarbība kļuva vieglāka, jo viņi zināja, kā notiek ražošanas process un kur mēs varam, bet kur nav iespējams integrēt dalībnieku veikumu. Ja dalībnieki bija vietējie iedzīvotāji, viņi bieži ieradās, lai paskatītos, kā veicas ekspozīcijas veidošanā, un pat palīdzēja montēt savus eksponātus. Tie, kas dzīvoja simtiem vai tūkstošiem jūdžu attālumā, varēja sekot līdzi fiziskajām norisēm ar virtuālo sanāksmju, fotoattēlu, zvanu un e-pastu palīdzību.

Kad vien iespējams, lūdzām dalībniekus izveidot vai atlasīt eksponātus, kā arī audio un video saturu. Visiem objektiem tika izveidota didaktiska etiķete ar galveno izglītojošo saturu un otra etiķete, kurā raksturots virtuālā dizaina un sadarbības process. Trijos eksponātos tika izmantoti virtuālo dizaineru oriģinālie vizuālās mākslas darbi un mūzika, bet citi trīs galvenokārt balstījās uz virtuālo dizaineru tehniskajām zināšanām. Dalībnieku veikums ļāva inženieru un ražošanas komandai novērst dažas ar eksponātu komponentiem un satura elementiem saistītas problēmas, kuras pašu spēkiem tik īsā laika posmā nebūtu iespējams atrisināt.

Gadu vēlāk daudzi uzvarējušie dalībnieki vispusīgi dalījās atmiņās par savu pieredzi "Izmēģinājumu zonā". Daži norādīja, ka projekts viņiem radījis lepnumu par darbu un pavēris jaunas starpdisciplināras iespējas. Viskonsinā dzīvojošais arhitekts Džons Brušū, kurš bija izstrādājis ekspozīciju par skaņas svārstībām, komentēja:

"Tech Virtual piedāvāja iespēju domāt ārpus savas profesijas ietvariem un papildus arhitektūrai iedziļināties citā interešu jomā (mūzikā), ko vienmēr biju vēlējis izpētīt, taču nekad nebija radusies tāda iespēja. Turklāt uzsvārs uz starpdisciplināro sadarbību ļāva strādāt kopā ar citiem komandas locekļiem, kuri ieguldīja savas unikālās zināšanas un prasmes, lai īstenotu sapni, kas citādi nebūtu iespējams."

Kāds cits dalībnieks – Lielbritānijā dzīvojošais mākslinieks Pīts Vordls (*Pete Wardle*) – sacīja:



Džons Brušū (*Jon Bouchoud*) izstrādāja virtuālo ekspozīciju *Wikisonic* par skaņas svārstībām.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.



Džons Brušū izmēģina ekspozīciju “Muzikālo pogu siena” (*Wall of Musical Buttons*),
kas ir viņa virtuālās ekspozīcijas adaptācija. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

“Tas, ka mūsu darbs tika instalēts muzejā, radīja pārliecību, ka es varu savas idejas piedāvāt arī citām institūcijām. Pēc darba pie *The Tech* ekspozīcijas es turpinu darboties platformā *Second Life* un nesen atgriezos no uzstāšanās Nevadas Universitātes konferencē *Prospectives09*, par ko pirms *The Tech* projekta nevarēju pat sapņot.”

Kopumā “Izmēģinājumu zonas” radošā sadarbība bija aizraujoša, tomēr reizē arī stresa pārpilna gan projekta darbiniekiem, gan dalībniekiem. Projekta haotiskais raksturs savā veidā uzlaboja mūsu sadarbības prasmes, jo visi bijām atkarīgi viens no otra, lai projektu pabeigtu tik ierobežotā laikā. Tomēr haoss neveicināja noturīgas ekspozīciju veidotāju amatieru kopienas izveidi. Dalībniekiem nebija iespējas palauties vienam uz otra. Tā vietā viņiem bija jāpaļaujas uz mani, projekta vadītāju, kā mainīgās informācijas un prasību avotu. Tas ietekmēja neveselīgas kopienas veidošanos, kur viss griezās ap vienu personu, kas bija spiesta darboties kā kopienas vadītāja, projekta vadītāja un pasūtītāja. Pēc “Izmēģinājumu zonas” fiziskās atvēršanas es pārtraucu sadarbību ar *The Tech*. Diemžēl kopiena pēc manas aiziešanas izira. Lai gan projekta “*The Tech* virtuālā izmēģinājumu zona” rezultātā tika radīta interaktīva eksponātu galerija, kuras veidošanā piedalījās amatieri no visas pasaules, tā neveidoja pamatu pastāvīgam ekspozīciju veidošanas koprades procesam, kā bija cerējis *The Tech*.

Vai šāda sadarbība ir iespējama? Pilnīgi noteikti! Ja būtu saglabātas skaidri noteiktas darbinieku lomas, īstenots konsekvents dizaina izaicinājums un atcelts konkurss, “Virtuālais *The Tech*” būtu varējis kļūt par ilgtermiņa dzīvotspējīgu kopīgas ekspozīciju izstrādes risinājumu. Piedāvāju dažas šajā projektā gūtās mācības, kuras esmu ņēmusi vērā turpmākajās sadarbības iniciatīvās.

- Atrodiet dalībniekiem nodarbošanos, kas ir jēgpilna un noderīga gan viņiem, gan institūcijai! Muzeja darbinieku vērtējumā dalībnieku koncepcijas bija ļoti daudzveidīgas un noderīgas, taču viņu radītie virtuālie eksponātu prototipi reti atbilda kopējam ekspozīcijas dizainam. Ja mēs būtu ātrāk sapratuši, kāda veida ieguldījums ir visnoderīgākais, mēs būtu spējuši novērst darbinieku un dalībnieku neapmierinātību.
- Ļaujiet dalībniekiem izmantot viņiem zināmos rīkus, neuzspiežot lietot vienīgi tos, ko izstrādājuši darbinieki! Tā bija veiksmē,

ka izvēlējamies izmantot programmatūras platformu, ar kuru dalībnieki darbojas lietpratīgāk nekā darbinieki. Viņu zināšanas vērta sadarbību vienlīdzīgāku, svešas darbības ievietojot ērtā kontekstā. Īpaši strādājot ar tehnoloģijām, labākas sekmes tiks gūtas, ļaujot dalībniekiem izmantot rīkus, kurus viņi pazīst vai kuri viņus interesē, nevis liekot apgūt jūsu piedāvāto sistēmu kā vienīgo lietojamo.

- Saziņā ar dalībniekiem nepaļaujieties tikai uz vārdiem! Vēl viens *Second Life* pārsteidzošais ieguvums bija darbošanās vidē, kas mudina cilvēkus veidot savu ideju virtuālos prototipus. Objekta veidošana ir sākumpunkts diskusijai par to, kas pietrūkst un kādā virzienā turpināt. Cilvēkiem, kuriem verbālā komunikācija nepadodas, tā ļauj demonstrēt savas radošās spējas un arī pārvarēt sadarbībai nepieciešamās valodas barjeras.
- Produktīvai sadarbībai nepieciešama gan darbības struktūra, gan savstarpēja uzticēšanās! “Virtuālā *The Tech*” dalībnieki pielika milzu pūles, lai pielāgotos institūcijas mainīgajām prasībām. Lai gan dalībnieki spēja tikt galā ar daļu no izmaiņām, katras nākamās izmaiņas radīja jaunu apjukumu, vilšanos un bailes. Taču, kopīgi strādājot pie skaidri un precīzi definēta mērķa sasniegšanas, ikviens jutās drošs un pārliecināts.

Sadarbība pētniecības projektos

Dažām kultūras institūcijām ir vieglāk iesaistīt apmeklētājus sadarbībai pētniecības, nevis radošajos projektos, piemēram, izstāžu vai izglītojošo programmu izstrādē. Lai gan izstāžu projektos sadarbība sekmē radošo prasmju izkopšanu un iespēju dalīties piedzīvotajā, pētnieciskā sadarbība atbalsta citas prasmes, piemēram, vizuālo pratību, kritisko domāšanu un dažādu informācijas avotu analīzi. Radošā sadarbība bieži vien ir vērsta uz personību, liekot dalībniekiem atcerēties un dalīties ar personīgajām zināšanām un pieredzi. Savukārt sadarbība pētniecības jomā ir orientēta uz institūciju, kur dalībnieki strādā ar institūcijā pieejamo informāciju un papildina to. Prasmīgi organizēta pētnieciskā sadarbība ļauj dalībniekiem just ciešāku saistību ar institūciju un justies noderīgākiem.

Pētnieciskajos sadarbības projektos dalībnieki parasti vāc datus, analizē tos un interpretē rezultātus kopā ar institūcijas partneriem. Institūcijas darbinieki izstrādā pētnieciskās sadarbības plānu, tādējādi dodot iespēju dalībniekiem iesaistīties un papildināt savas zināšanas un vienlaikus radīt kvalitatīvus pētījumus. Labos sadarbības projektos šie mērķi sakrīt, taču ne vienmēr izdodas izveidot pētniecības projektu, kurā dalībnieki var pielietot dažādas prasmes un pieredzi, vienlaikus nodrošinot virzību uz iecerētajiem rezultātiem.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Pētījumu veikšana ar apmeklētājiem

ASV Holokausta piemiņas muzejā.

2008. gada sākumā ASV Holokausta piemiņas muzejs uzsāka sadarbības pētniecības pilotprojektu “Lodzas geto bērni” (*Children of the Lodz Ghetto*). Projekta impulss bija viens artefakts – Lodzas geto skolas albums, ko 1941. gadā bija parakstījuši vairāk nekā 13 000 bērnu. Pētniecības projekts bija “vispasaules brīvprātīgo ieguldījums”, lai rekonstruētu informāciju par šo bērnu likteni holokausta laikā. Tiešsaistes pētījumu datu bāzu apakškopā, ko izmanto profesionāli holokausta pētnieki, dalībnieki centās noskaidrot, kas noticis ar albumā redzamajām personām, veicot apjomīgus meklējumus, pārbaudot bērnu vārdu dažādi rakstītās versijas daudzās ģeogrāfiskajās vietās, koncentrācijas nometņu sarakstos un valstu reģistros. Muzeja veidotās datu bāzes vaicājumi tika sakārtoti atbilstoši laika posmiem (geto, darba nometnes, koncentrācijas nometnes, atbrīvošana), lai lietotāji pakāpeniski varētu pievienot informāciju par personu atrašanās vietu un statusu 20. gadsimta četrdesmitajos gados. Gala mērķis bija iegūt ierakstu par katru bērnu, sākot ar šiem 13 000 parakstiem, kas veikti 1941. gadā.

Lodzas geto bērnu pētniecības projekts sniedza muzejam vērtīgu informāciju par albumā redzamajiem bērniem. Projekta vietnē tika norādīts: “Tagad muzejam nepieciešama jūsu palīdzība.” Šī palīdzība maksā neticami (bet pieļaujami) dārgi. Muzeja darbinieki pārbaudīja katru projekta dalībnieka veikto ierakstu. Pirmajā pilotprojekta gadā viena trešdaļa lietotāju iesniegtās informācijas tika apstiprināta kā precīza vai potenciāli precīza. Pārējie dati bija nederīgi. Tomēr, neraugoties uz to, ka profesionālie pētnieki šo darbu būtu varējuši veikt ātrāk un precīzāk, projekta izglītojošā un sociālā vērtība

tika atzīta par pietiekami augstu, lai projekts no institūcijas viedokļa būtu nozīmīgs. Muzeja pētnieki pastāvīgi iesaistījās diskusijā ar dalībniekiem un palīdzēja viņiem apgūt pētniecības prasmes. Projekta vadītājs Deivids Klevans (*David Klevan*) izteicās:

“Es negribētu kādus no datiem vērtēt kā “sliktus”, jo ik reizi, iesniedzot “sliktus” datus, sūtītājs saņem atsauksmes, kas, cerams, palīdz viņam uzzināt vairāk par vēsturi un uzlabot pētniecības prasmes.”

Pirmajos 18 izmēģinājuma mēnešos muzejs iesaistīja aptuveni 150 augstskolu studentus un mācībspēkus un atzinīgi novērtēja viņu pieredzi gan lietojamības, gan ietekmes ziņā. Pilotprojekta dalībnieki guva lielu izglītojošo pieredzi pētniecības prasmju un satura veidošanā. Turklāt pats izpētes process stiprināja dalībnieku emocionālo iesaisti un vairoja izpratni par holokaustu. Daudzi izteicās, ka reālu, konkrētu cilvēku dzīvesstāstu un notikumu iepazīšana ļāvusi daudz labāk izprast un izjust tā laika šausmas.

Viena no atzinīgāk novērtētajām pilotprojekta pētījumu portāla dizaina iezīmēm bija uzsvars uz kopīgu pētniecību. Portāls tika izveidots, lai mudinātu lietotājus savstarpēji palīdzēt, pārskatīt vienu otru darbu un sadarboties konkrētu bērnu likteņu izsekošanā. Dalībnieki atzinīgi novērtēja iespēju pārlasīt citu dalībnieku pētījumus un saņemt atsauksmes no muzeja darbiniekiem un pārējiem projekta dalībniekiem, kas ļāva viņiem uzzināt daudz jauna. Projekta novērtējumā viens no dalībniekiem rakstīja:

“Dalībnieku palīdzība mazināja spriedzi un radīja sajūtu, ka strādājam kā vienota komanda. Lielākoties mūsu līdzbiedri ļāva pētījumiem turpināties, nenonākot strupceļā. Ja arī gadījās iestrēgt, bija patīkami apzināties, ka ASV Holokausta piemiņas muzejs un citi projekta dalībnieki palīdzēs.”

Muzeja darbinieki laika gaitā turpināja pilnveidot projektu, un, nododot to sabiedrībai (2010. gada vidū), tika cerēts, ka aktīva, pašmotivēta un zinošāka pētnieku kopiena turpinās īstenot projektu saviem spēkiem. Datu pārbaude projektā prasīja pastāvīgu darbinieku ieguldījumu, un, ja projekts tiktu pārpludināts ar neprecīziem datiem, tā īstenošana varētu būt visai apgrūtināta. Taču Deivids Klevans uzskatīja, ka pētījumu kvalitāte varētu uzlaboties un kopiena varētu efektīvi pašpārvaldīt ierakstus, ja dalībnieki turpinātu sadarbību un institūcija atrastu veidu, kā atzinīgi novērtēt

dalībnieku pētniecisko prasmju uzlabošanos. Tā kā projekts tika veidots, lai atbalstītu un integrētu līdzbiedru iesaistīšanos datu rediģēšanā un sekmētu aktīvu sadarbību individuālu pētniecisko centienu īstenošanā, izmantotāju skaita palielināšanās varētu uzlabot tā kvalitāti.

Sadarbība ar neregulārajiem apmeklētājiem

Kā būtu, ja apmeklētāji varētu sadarboties ar kultūras institūciju, lai kopīgi radītu jaunas zināšanas par eksponātiem un izglītojošajām programmām parastā apmeklējuma laikā? Integrējot sadarbību ikdienas apmeklētāju pieredzē, dalība kļūst iespējama ikvienam un jebkurā laikā. Tā kā klātienē aktivitātes nepārprotami ir vērstas uz auditoriju, šādi sadarbības projekti parasti tiek veidoti, paturot prātā gan skatītājus, gan dalībniekus. Ieguldījuma platformas bieži veicina paradumu, kurā dalībnieki no pasīvas vērošanas tiek iesaistīti darbībā un pēc tam nodod šo pieredzi citiem. Klātienē sadarbības platformām var būt tāds pats efekts. Šāda veida sadarbības projekti var būt produktīvi gan apmeklētājiem, gan institūcijām, ja vien ir iespēja tos ilgtspējīgi pārvaldīt, jo laika gaitā tie attīstās.

Globālā tīmekļa uzziņu vietne “Vikipēdija” ir labs šāda veida attīstošas, “dzīvas” sadarbības platformas piemērs. Lietotāji, kas nav ieguldījuma sniedzēji, jebkurā laikā var piekļūt piedāvātajam saturam un to izmantot, kamēr autori un redaktori turpina to uzlabot. Sadarbības vieta ir viena klikšķa attālumā no auditorijai domātā satura – pietiekami tuvu, lai novērotu un pievienotos procesam, taču pietiekami nošķirta, lai skatītāju pieredze būtu saskanīga un pievilcīga. Ideālu sadarbības kultūrpieredzi var raksturot šādi – tā ir pievilcīga apmeklētājam, jo skatīšanos no aktīvas līdzdarbības šķir tikai plāna un caurlaidīga robeža.

Sadarbība institūcijas iekšējos procesos

Reizēm sadarbības uzsākšana ir tikpat vienkārša kā procesa nodošana atklātībai. Vestonu ģimenes inovāciju centra izveidošanā Ontārio Zinātnes centrs izgāja plašu un ilgstošu prototipu izstrādes posmu. Viņi ieviesa paņēmienu “Ātrā ideju ģenerēšana” (*Rapid Idea Generation – RIG*), kurā institūcijas darbinieku komandas dažu stundu laikā no dažādiem “krāmiem”

radīja ekspozīciju, programmu un stratēģiskās iniciatīvas idejas. *RIG* sākās kā iekšējais process. Komanda laiku pa laikam kādā pasākumā demonstrēja jaunākos prototipus, lai konsultētos par piedāvātajām idejām ar nejausiem apmeklētājiem. Galu galā institūcijas darbinieki sāka integrēt apmeklētājus savās *RIG* komandās un visbeidzot rīkot publiskas *RIG* diskusijas muzeja publiskajā telpā. Lai izstrādātu idejas atklātā komandas formātā, *RIG* personāls labi sadarbojās, apvienojot vadītājus, dizainerus, “priekšplāna” darbiniekus, veikala darbiniekus un apmeklētājus. Publiskojot izstrādes procesu, centra darbinieki tuvinājās vienai no Vestonu ģimenes inovāciju centra pamatidejām – koncepcijai par apmeklētāju pastāvīgu motivēšanu izstrādāt un radīt ko jaunu. Tas ļāva arī institūcijas darbiniekiem strukturēti, radoši un pievilcīgi demonstrēt savu darbu apmeklētājiem.

GADĪJUMA ANALĪZE:

**Apmeklētāju reāllaika sadarbība
Vašingtonas Universitātē.**

Iedomājieties, ka plānojat ekspozīciju, kuras mērķis ir rosināt parastus apmeklētājus sadarboties! Kāda šī sadarbība būs? 2009. gadā, strādājot par docenti Vašingtonas Universitātē, es izaicināju pēdējā kursa studentus izstrādāt ekspozīciju, kas liktu svešiniekiem sarunāties. Viņi studentu centrā izveidoja izstādi “Padomi: dod to, dabū to, uzmet to, pie**rs to” (*Advice: Give It, Get It, Flip It, F**k It*), kas aicināja apmeklētājus sadarboties, sniedzot un saņemot padomus. Izstāde bija atvērta tikai vienu nedēļas nogali, taču šajā laikā mēs novērojām un fiksējām, cik daudzveidīgi Vašingtonas Universitātes studentu centra apmeklētāji sadarbojās gan savstarpēji, gan ar studentu centra darbiniekiem, lai komunicējot radītu apjomīgu saturu.

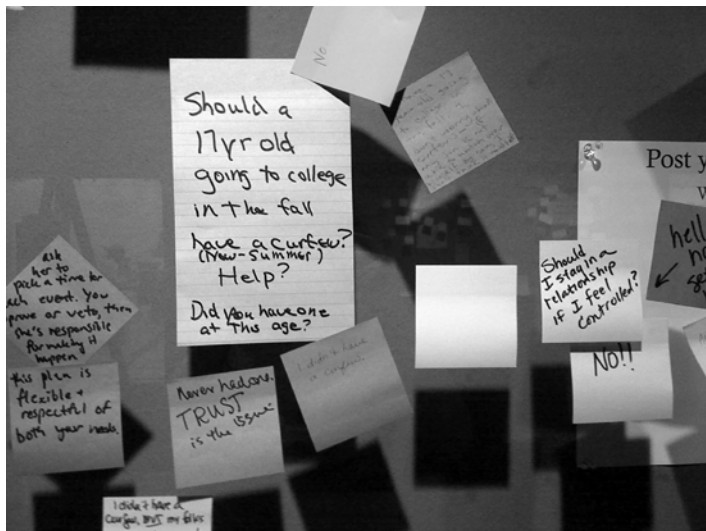
Izstāde piedāvāja četras galvenās aktivitātes – divas bija jāveic ar citu cilvēku atbalstu, divas – patstāvīgi. Atbalstītās aktivitātes bija: padomu kabīne, kurā apmeklētāji klātienē varēja saņemt padomus no citiem apmeklētājiem vai centra darbiniekiem, un nozīmīšu izgatavošanas stends, kurā darbinieks palīdzēja apmeklētājiem izveidot apaļas metāla piespraudes ar personalizētiem sakāmvārdiem. Patstāvīgi veicamās aktivitātes bija padomu rakstīšana uz līmłapiņām un sienām un atbilžu rakstīšana uz citu iepriekš uzdotajiem jautājumiem.

Lai gan vairums izstādes aktivitāšu prasīja dalībnieku ieguldījumu, tā tomēr ir uzskatāma par sadarbības izstādi, jo ieguldījums caurvija visu izstādes saturu. Apmeklētāji nesniedza savu ieguldījumu turpmākai apstrādei un tai sekojošai prezentācijai, tā vietā viņi kopā ar izstādes veidotājiem papildināja un pārkārtoja izstādes saturu un izcēla viņuprāt nozīmīgāko.

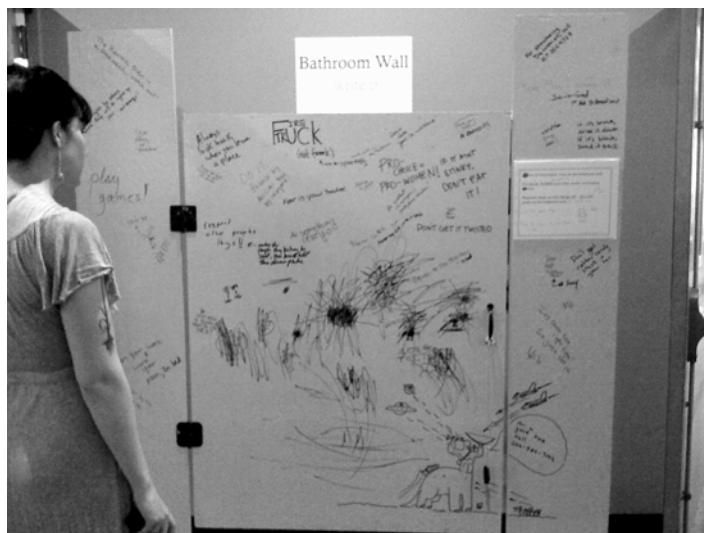
Izstādē “Padomi” pastāvīgi uzturējās divi darbinieki, lai nevis vadītu apmeklētāju pieredzi, bet draudzīgi un pamudinoši iepazīstinātu viņus ar līdzdalības elementiem. Piemēram, nozīmīšu izgatavošanas stendā centra darbinieki piedāvāja apmeklētājiem vienkāršu vārdu spēli, lai radītu jaunu, bieži vien smieklīgu padomu. Darbinieki lūdza apmeklētājus nosaukt pāris vārdus un ievietoja tos tradicionālajos sakāmvārdos, kas tika uzspiesti uz metāla sagataves, izveidojot nozīmīti ar uzrakstu, piemēram, “Labāk varde rokā nekā gurķis kokā” vai “Neskati pērtiķi no braukšanas ar velosipēdu!”. Koordinatori sadarbojās ar apmeklētājiem, sarunājās ar viņiem, klausījās viņos un rotaļājās ar viņiem.

Neraugoties uz to, ka atbalstītās aktivitātes daudzus skatītājus “izvilka” no vientulības un iesaistīja līdzdalībā, tieši līmlapiņu siena bija vieta, kur patiešām notika spontāna apmeklētāju sadarbība. Uzstādījums bija vienkāršs: centra darbinieki uzrakstīja dažus ievadjautājumus, piemēram, “Kā ārstēt salauztu sirdi?”, un novietoja tos aiz stikla. Pēc tam viņi piedāvāja dažādu izmēru un krāsu līmlapiņas, kā arī pildspalvas un marķierus, lai cilvēki varētu uzrakstīt atbildes. Apmeklētāji labprāt iesaistījās šajā aktivitātē. Nejauši garāmgājēji tik ļoti aizrāvās, ka pavadīja divdesmit minūtes, uzmanīgi lasot katru piezīmi, rakstot atbildes, iesaistoties sarunās, neviļus nonākot pie jauniem jautājumiem un padomiem. Līmlapiņas piesaistīja apkalpojošo personālu, studentus, sportistus, vīriešus un sievietes – visus, kas devās cauri izstādei.

Uz deviņiem darbinieku veidotajiem ievadjautājumiem tika saņemtas 230 atbildes, un brīvajā izpausmju zonā apmeklētāji ievietoja 28 savus jautājumus, uz kuriem tika saņemtas 147 atbildes. Daži padomi bija ļoti specifiski; piemēram, viens no apmeklētājiem vaicāja: “Vai 17 gadus vecam jauniņim, kurš rudenī dosies uz koledžu, šovasar būtu jāievēro aizliegums atrasties ārpus mājas naktī?” Uz šo jautājumu bija reaģējuši deviņi cilvēki, tostarp kāds no vecākiem, kura bērns bija līdzīgā situācijā. Daži apmeklētāji rūpīgi fiksēja ieteikumus (īpaši attiecībā uz nodarbību un grāmatu izvēli) savās piezīmju grāmatiņās.



Iztādēs “Padomi” apmeklētāji jautājumus lielākoties rakstīja uz lielāka izmēra līmlapiņām un mazākās izmantoja padomu sniegšanai.
Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.



“Tualetes telpas siena” piedāvāja apmeklētājiem iespēju padraiskoties un “nolaist radošo tvaiku”. Viņi skaidri saprata, ka tualetes siena un līmłapiņu paneļi ir domāti diviem būtiski atšķirīgiem līdzdalības veidiem. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto.

Varētu šķist pārsteidzoši, ka cilvēki velta laiku jautājumu rakstīšanai uz līmlapiņām, zinot, ka nav garantijas, ka kāds atbildēs, un ir ļoti maza iespēja, ka atbilde tiks saņemta reāllaikā. Sadarbība netika garantēta, jo īpaši tāpēc, ka izstāde atradās dīvainā studentu centra rajonā – gaitenī, kur nenotiek intensīva kustība. Taču impulss piedalīties bija spēcīgs un līdzdarbības “sliexnis” bija ļoti zems. Līmlapiņas un pildspalvas bija turpat pa rokai. Ekspozīcija modelēja varbūtību, ka kāds varētu atbildēt uz vaicājumu, un, tai pieaugot, auga arī sajūta, ka jautājumam tiks atbildēts un šī atbilde tiks pieņemta. Mēs konstatējām, ka daudzi cilvēki atgriežas atkal un atkal, lai apskatītu līmlapiņas, pievērstu uzmanību jaunumiem, pasmietos par asprātībām un pievienotu jaunas idejas.

Lai gan līmlapiņu sienas bija vispopulārākās izstādes vietas, izstāde “Padomi” piedāvāja daudzveidīgas komunikācijas iespējas: zīmītes, “tualetes telpas sienu”, komentāru grāmatu, balss pastkastīti un dažādas tiešsaistes saskarnes. Katra no šīm saskarnēm mazināja citu apmeklētāju līdzdalības platformu noslodzi, un rezultātu veidoja saskaņots, daudzveidīgs apmeklētāju ieguldījumu kopums. Mans iecienītākais piemērs bija fragments no “tualetes telpas”, kur apmeklētāji ar marķieri varēja rakstīt uz tualetes kabīnes durvīm. Sākumā nebija saprotams, kāpēc tas nepieciešams. Ja apmeklētāji varēja rakstīt uz līmlapiņām jebkurā ekspozīcijas vietā, kāpēc viņiem vajadzīga arī tualetes telpas siena?

Taču tualetes telpas siena izrādījās izcils ekspozīcijas elements! Tas bija kā spriedzes mazināšanas ventilis, kas ļāva cilvēkiem rakstīt rupjības un zīmēt muļķīgas bildes. Tualetes telpas sienas iecere bija “Viss ir atļauts”. Lai gan tās saturs nebija veidots tik mērķtiecīgi un pārliecinoši kā līmlapiņās, tā kalpoja vērtīgam mērķim – kā drošības vārsts. Savukārt uz līmlapiņām netika uzrakstīts neviens tēmai neatbilstošs vai nepiedienīgs vēstījums. To saturs pilnībā bija koncentrēts uz aktuālajiem jautājumiem un atbildēm. Manuprāt, tas bija iespējams tāpēc, ka tualetes durvis deva iespēju izpausties arī tiem, kas vēlējās palūkoties uz notiekošo mazliet vieglāk un vienkārši izklaidēties, kaut ko uzrakstot vai uzzīmējot ar marķieri.

Izveidojot sadarbības platformu, izstādes “Padomi” komanda varēja samazināt savu ierasto vadības lomu līdz ērtai piezīmju lapiņu organizēšanai un, viņuprāt, īpaši saistoša apmeklētāju satura izcelšanai. Lai gan šis bija neliels eksperimentālais projekts, to var izmantot kā paraugu institūcijām,

kuras vēlas īstenot klātienē sadarbības aktivitātes, kas ir izplatītas, apmeklētājiem pieejamas un pievilcīgas, kā arī neprasa lielus resursus.

Auditorijas reakcija uz sadarbības projektiem

Tāpat kā personīgā ieguldījuma projektos, arī sadarbībā veidotu ekspozīciju vai izglītojošo programmu apmeklētāji var nezināt vai īpaši neinteresēties par unikālo projektēšanas procesu, kurā tiek veidota viņu pieredze. Lai gan “*The Tech* virtuālās izmēģinājumu zonas” etiķetes, kurās izskaidrots sadarbības process, bija saistošas dažiem pieaugušajiem apmeklētājiem, vairums cilvēku koncentrējās uz interaktīvo eksponātu izmantošanu tāpat kā citur *The Tech* muzejā. “Izmēģinājumu zonas” gadījumā sadarbības process tika izstrādāts ar īpašu mērķi radīt eksponātus, kas līdzinātos pārējiem muzeja eksponātiem, tāpēc sasniegtais rezultāts nepārsteidz.

Tomēr, ja sadarbības procesā iegūtie rezultāti atšķiras no normas, to ietekme bieži vien ir sevišķi nozīmīga. Tāpat kā personīgā ieguldījuma projekti, arī sadarbības projekti var iekļaut jaunus redzējumus, kas izstādes un programmas var padarīt autentiskākas, personiskākas un atbilstošākas. Piemēram, daudzi gados jaunie Vjetnamas Etnoloģijas muzeja izstādes “Subsidētā dzīve” apmeklētāji atzina, ka tā palīdzēja viņiem personīgi sazināties ar vecākajiem ģimenes locekļiem, kuri bija pārdzīvojuši trūkuma gadus. Sadarbības dalībnieki arī jūtas atbildīgāki par projektu, kurā viņi strādā, un aizrautīgi stāsta par radītajām izstādēm saviem draugiem un kaimiņiem, potenciāli piesaistot institūcijai jaunus apmeklētājus.

Kad cilvēki tiek aicināti aktīvi sadarboties apmeklējuma laikā, piemēram, izstādē “Padomi” vai *Top 40* (skatīt 122. lpp.), viņi bieži izrāda atsaucību un atgriežas muzejā atkārtoti. Vusteras muzeja izstāde *Top 40*, kurā gleznas tika sakārtotas, pamatojoties uz apmeklētāju balsojumu, tika piesaistīts rekordliels apmeklētāju skaits, no kuriem daudzi atgriezās izstādē ik nedēļu, lai noskaidrotu, kā kopienas viedoklis ietekmējis un mainījis gleznu relatīvo vērtējumu. Līdzīgi izstādē “Padomi”, kuras saturs nemitīgi papildinājās, arvien lielākam cilvēku skaitam pievienojot savas līmlapiņas, daudzi apmeklētāji atgriezās, lai noskaidrotu, uz kādiem jautājumiem ir atbildēts un uz kādiem klāt nākušajiem jautājumiem viņi varētu atbildēt. Pat Bruklinas muzeja izstāde *Click!* (skatīt 132. lpp.), kas īstenoja sadarbības procesu, bet nepiedāvāja papildu līdzdalības iespējas, veicināja lielu atkārtoto

apmeklējumu skaita pieaugumu un diskusijas starp apmeklētājiem, kuri pētīja un apsprieda projekta dalībnieku eksponēšanai izstādē atlasītās fotogrāfijas.

Visbeidzot, sadarbības procesi ietekmē, kā kultūras institūciju darbinieki uztver apmeklētājus un kopienas locekļus. Kad darbinieki apmeklētājus uztver kā partnerus, nevis patērētājus, viņi pret cilvēkiem sāk izturēties citādi gan, izstrādājot projektus, gan ikdienā. Pavaicājot “Ko jūs par to domājat?”, bezpersoniskais jautājums pārvēršas par patiesu lūgumu. Institūcijas darbinieki, kas strādā pie sadarbības projektiem, bieži apgūst prasmes sekmēt un veidot atsaucīgu dialogu. Šīs jaunās prasmes un citādā attieksme ietekmē veidu, kā darbinieki uzdod jautājumus apmeklētājiem, vada izglītojošās programmas un veido jaunu ekspozīciju konceptus. Viss minētais palīdz stiprināt piederības sajūtu un iekļaušanos institūcijas darbībā.

* * *

Institūcijas darbinieki, veidojot sadarbības attiecības ar kopienas locekļiem, bieži atklāj un citādi novērtē dalībnieku spējas, intereses un vēlmes. Dažās institūcijās tas var rosināt projektus, kas ir ne vien *paredzēti* dalībniekiem, bet arī tiek *izstrādāti kopīgi* un dalībniekiem *līdzdarbojoties*. Sadarbojoties ar apmeklētājiem, lai kopīgi izstrādātu projektus, kuru pamatā ir kopienas locekļu rosinātas idejas, institūcijas veido kopradošas attiecības. Koprade ir 8. nodaļas tēma, kurā aplūkoti veidi, kā institūcijas darbinieki un dalībnieki var izstrādāt projektus, lai sasniegtu gan kopienas, gan institūcijas mērķus.

8. nodaļa

Koprade ar apmeklētājiem

Koprades projekti rodas partnerībā ar apmeklētājiem, tie nevar būt vienpusēji. Lai gūtu atbalstu projekta īstenošanai, pie muzeja var vērsties sabiedrības grupa, vai arī institūcija var aicināt interesentus sniegt ierosinājumus, lai kopīgi īstenotu abpusēji izdevīgu iniciatīvu. Uzrunājot potenciālos partnerus, institūcija to cenšas darīt neuzbāzīgi: “Cienījamie kartupeļu audzētāji, vai jums nav kāda realizējama ideja, kuru mēs varētu izstrādāt kopā?”, izvairoties no pārāk tiešiem aicinājumiem: “Muzejs vēlas sarīkot izstādi par kartupeļu audzētājiem, lūdzu, nāciet un palīdziet to īstenot!” Ar līdzīgu ierosinājumu pie muzeja var griezties arī paši kartupeļu audzētāji. Lai gan koprades un sadarbības procesi bieži ir visai līdzīgi, koprades projektu ideja dzimst no kopienas un institūcijas kopējām vajadzībām.

Galvenie iemesli, kāpēc kultūras institūcijas iesaistās koprades projektos, ir nepieciešamība:

- 1) paust savu viedokli un reaģēt uz vietējās kopienas vajadzībām un interesēm;
- 2) nodrošināt vietu sabiedrības iesaistei un dialogam;
- 3) palīdzēt dalībniekiem attīstīt prasmes, kas atbalstītu centienus viņu individuālo un kopienas mērķu sasniegšanā.

Koprades projektu vadītāji parasti savu institūciju redz kā sabiedrisku organizāciju, kas kalpo apmeklētāju vajadzībām, nevis institūciju, kurai tiek

sniegti noderīgi pakalpojumi. Koprades projektus “virza pieprasījums” vārda vistiešākajā nozīmē, un to īstenošanai bieži vien svarīgi ir institucionālie mērķi, kas ļauj nonākt pie kopienas mērķiem. Piemēram, Glāzgovas Atvērtais muzejs (skatīt 190. lpp.) ir koprades institūcija, kuras misija ir nodrošināt kopienas locekļiem piekļuvi artefaktiem, lai viņi tos varētu izmantot savās ekspozīcijās, programmās un pasākumos. Muzeja dibinātājs Džulians Spoldings (*Julian Spaulding*) to iztēlojās kā institūciju, kas “piedāvā to, ko vēlas cilvēki, nevis ko viņi varētu vai viņiem vajadzētu gribēt pēc muzeja ieskatiem”.⁹⁶

Koprades un sadarbības projekti norit līdzīgi, taču koprades projektu dalībniekiem tiek piešķirtas lielākas pilnvaras. Koprades projektos institūcijas darbinieki un kopienas partneri cieši sadarbojas vienota mērķa sasniegšanā. Projektu izstrādes procesu bieži vien nosaka dalībnieku vēlmes un darba stils. Rezultātā rodas patiesi institūcijai un kopienai piederīgs partnerprojekts.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Koprade kā Vinga Lūka Āzijas muzeja dzīvesveids.

Vinga Lūka Āzijas muzejam⁹⁷ Sietlā, Vašingtonas štatā, ir dokumentēta ilgtermiņa apņemšanās veidot koprades izstādes. Muzeja sadarbība ar kopienu balstās vēlmē dot kopienas locekļiem iespēju dalīties tajā, kas viņiem šķiet visnozīmīgākais, un kopienas locekļi piedalās visos izstāžu sagatavošanas posmos. Muzejs par līdzdalības izstāžu veidošanu ir atzinīgi novērtēts un saņēmis arī apbalvojumu par izcilu uz auditoriju vērstu izstāžu radīšanu. 2002. gadā Rietumu muzeju asociācija par labāko atzina kopienas izstādi “Ja nogurušās rokas spētu runāt: stāsti par Āzijas Klusā okeāna reģiona amerikāņu apģērbu šuvējiem” (*If Tired Hands Could Talk: Stories of Asian Pacific American Garment Workers*), kurā izmantoti šuvēju stāstījumi, ko apkopojusi un apstrādājuši piecpadsmit apģērbu darināšanā nodarbinātie. Šis muzejs zina, kā radīt kvalitatīvu rezultātu, izmantojot koprades procesu.

96 *A Catalyst for Change: The Social Impact of the Open Museum* lejupielādēt šeit: [Catalyst for change.pdf](http://Catalystforchange.pdf)

97 1967. gadā dibinātais Āzijas valstu, havajiešu un Klusā okeāna salu tautu kultūrai, mākslai un vēsturei veltītais muzejs ir nosaukts Vinga Lūka vārdā pateicībā par viņa ieguldījumu cīņā par Āzijas un Klusā okeāna reģiona iecelotāju cilvēktiesībām. Šis ir vienīgais Āzijas un Klusā okeāna kopienas muzejs Amerikas Savienotajās Valstīs. Muzejs ir Smitsona institūta filiāle. (Tulkotājas piezīme.)

8. NODAĻA



Vinga Lūka Āzijas muzejā aplūkojamais simtgadīgais importa un eksporta preču veikals.

Televizors ekspozīcijas centrā atskaņo vietējā uzņēmuma īpašnieka
un vadītāja Džimija Māra (*Jimmy Mar*) stāstījumu.

Dīna Vonga (*Dean Wong*) foto publicēts ar Vinga Lūka Āzijas muzeja atļauju.

Muzeja bijušā direktora Rona Čū (*Ron Chew*) žurnālista un kopienas aktīvista neparastā pieredze ļāva izveidot unikālu izstāžu modeli, kurā galvenā uzmanība pievērsta mutvārdu vēsturei un vietējiem iedzīvotājiem aktuāliem jautājumiem, nevis zinātniskam vai autoritatīvam saturam. 2005. gadā Čū sacīja:

“Te vienmēr ir valdījis uzskats, ka muzeja darbā svarīgākās ir šodienas kopienas vajadzības. Te valda uzskats, ka muzejs ir portāls ārējās pasaules atspoguļojumam, nevis zināšanu cietoksnis, kurā iekļuvuši cilvēki. Te valda pārliecība, ka pārmaiņas un attiecību veidošana, kas nepieciešama mūsu darbā, prasa ilgu laiku. Mēs nerunājam par lietām un projektiem, bet gan par attiecībām un cilvēku pārdzīvojumiem. Stāsti ir svarīgāki par lietām. Muzejs drīzāk ir vieta dialogam, nevis faktiem.”

Rezultātā ir izveidojusies institūcija, kas, runājot 11. rajona valsts pārstāves Velmas Velorijas (*Velma Veloria*) vārdiem, kļuvusi par “tautas muzeju”. Velma saka:

“Rons man ir licis lepoties ar to, ka esmu filipīniete. Viņš ir izskaidrojis mūsu tautas vēsturi un ieguldījumu. Mēs vairs neesam tikai cilvēku pūlis, kas ik vasaru ieradās peļņā konservu fabrikās. (..) Mēs esam piedalījušies šīs valsts veidošanā.”

Velorijai un daudziem citiem Vinga Lūka Āzijas muzejs ir nozīmīga kopienas institūcija, un šo piederības un līdzdalības sajūtu veido muzeja izstāžu koprade.

Muzeja sadarbība ar kopienu ir skaidrs, taču grūti īstenojams process. Muzeja rokasgrāmatā tas formulēts dzen koana⁹⁸ stilā: “Darbs ir darbietilpīgs. Darbs prasa elastību. Mēs labprāt atsakāmies no kontroles.”⁹⁹ Muzeja darbinieki priekšplānā izvirza attiecības ar sabiedrību, un izstāžu projekti ietver plašas un dažkārt strīdīgas diskusijas, kurās kopienas locekļi no dažādām vidēm tiekas ar darbiniekiem, lai pārvērstu savus stāstus apmeklētāju pieredzē.

98 Paradoksāls domāšanas modelis. Dzenbudismā termins, ar ko apzīmē jautājumu, uz kuru nav iespējams sniegt saprātīgu atbildi. Skatīt: <https://tezaurs.lv/koans:1> (Tulkotājas piezīme.)

99 Vinga Lūka Āzijas muzeja kopienas izstāžu modeļa rokasgrāmata pieejama gan iespiestā veidā, gan tiešsaistē: www.wingluke.org/cac

Process sākas ar publisku izstādes pieteikumu pieņemšanu. Ikviens var ierosināt izstādi, un priekšlikumi ik gadu tiek izskatīti, vērtējot tēmu, nozīmi un atbilstību muzeja misijai. Muzeja darbinieki dialogā ar kopienas pārstāvjiem izvēlas īstenojamus projektus un uzsāk divu līdz trīs gadu izstrādes procesu. Projekta komandu veido trīs grupas:

- 1) galvenā konsultatīvā komiteja – 12–15 kopienas locekļi ar īpašu un daudzveidīgu pieredzi par konkrēto tēmu, kuri vada projekta izstrādi;
- 2) personāls, kas veicina procesu kā tehniskie konsultanti, projekta administratori un kopienas vadītāji;
- 3) neformālāk iesaistīti kopienas locekļi, kuri piedalās kā ieguldītāji un līdzdalībnieki.

Izstādes procesa plānošanu veic institūcijas darbinieki Galvenās konsultatīvās komitejas (GKK) vadībā. Katra projekta saturs, laika grafiks un lēmumu pieņemšanas procedūras mainās saskaņā ar konkrētās kopienas, ar kuru projekts tiek izstrādāts, dinamiku un vajadzībām. GKK ir “izstādes komandas galvenā lēmējinstance, un tās uzdevums ir sagatavot izstādes komponentu galvenos vēstījumus, tēmas, saturu un formu”.¹⁰⁰ GKK vada kopienas loceklis, nevis muzeja darbinieks.

Kad ir izstrādāta vispārējā koncepcija, GKK pieņem darbā citus kopienas locekļus, lai iegūtu atbilstošus artefaktus vai stāstus, veiktu pētījumus un nodrošinātu izstādes informatīvo programmu. Tikmēr muzeja darbinieki sniedz atbalstu projekta dizaina radīšanā, pētnieciskajā darbā un kopienas iesaistīšanā. Darbinieki bieži uzņemas iniciatīvu savstarpējo attiecību risināšanā un laika grafiku precizēšanā.

Muzeja darbinieki vada izstādes satura izstrādi un realizāciju, savukārt GKK locekļi nodrošina kuratoru artefaktu atlasē, multivides stāstu veidošanā un kopējā dizaina izstrādē, lai tas atbilstu izstādes mērķiem. GKK locekļi ir gaidīti jebkurā izstādes veidošanas un montāžas stadijā un reizēm arī aicināti iesaistīties konkrētu artefaktu vai izstādes elementu instalēšanā. Visiem iesaistītajiem kopienas locekļiem tiek organizēti īpaši atklāšanas pasākumi, bet dalībnieki gan formāli, gan neformāli tiek lūgti novērtēt izstādi. Bez tam kopienas locekļi kopā ar brīvprātīgajiem un muzeja darbiniekiem izstādes laikā bieži izstrādā un vada izglītojošās programmas.

100 Skatīt Vinga Lūka Āzijas muzeja kopienas izstāžu modeļa rokasgrāmatu:
www.wingluke.org/cac

Tā kā Vinga Lūka Āzijas muzejā tiek veidotas tikai koprades izstādes, konkrētās izstādes skatītāju pieredze neatšķiras no citu izstāžu vai programmu pieredzes. Izstādes radīšanā tiek respektēti potenciālie apmeklētāji, ciktāl koprades process ir veidots, lai nodrošinātu jēgpilnu un dažādām kopienām atbilstošu rezultātu. Muzejs veic apkopojošu izstāžu novērtējumu, fiksējot apmeklējumu skaitu un analizējot kvalitatīvo ietekmi, kā arī jaunu kopienas saišu izveidošanos un iespējas turpmākajam darbam.

Tā kā Vinga Lūka Āzijas muzeja koprades izstāžu modelis ir cieši integrēts institūcijas vispārējos mērķos un stratēģijās, darbinieki veic arī vispārējo muzeja novērtējumu – cik lielā mērā muzejs ir kopienai nozīmīga vieta. Muzeja veiksmes rādītāji ir definēti ļoti skaidri.

“Vērojama aktīva sabiedrības līdzdalība muzeja programmās.

Kopienas locekļi vairākkārt atgriežas muzejā.

Cilvēki labprāt gūst zināšanas un piedalās muzeja izglītojošajās programmās.

Muzeja izstādes un pasākumi rosina personiskas asociācijas.

Cilvēki iegādājas muzeja biedra kartes.

Cilvēki dāvina artefaktus un stāstus muzeja izstādēm.

Kopiena atbalsta jauno muzeja kampaņu.

Dalībnieki nekautrējoties / brīvi sniedz gan pozitīvas, gan negatīvas atsauksmes.”¹⁰¹

Arī personāla sastāva un apmācības politika atspoguļo muzeja interesi par sabiedrību. Vinga Lūka Āzijas muzejs pieņem darbā cilvēkus ar piemērotām zināšanām un savstarpējo attiecību veidošanas prasmēm. Muzeja prioritāte ir personāla nemainība, daudzveidība un gados jaunu darbinieku gatavošana vadošiem amatiem nākotnē. Lai darbinieki veiksmīgi pildītu muzeja misiju, viņi tiek vispusīgi izglītoti, kā veidot dialogu un reaģēt uz kopienas izpausmēm. Vinga Lūka Āzijas muzejam koprade un partnerība ar kopienu ir “dzīvesveids”, kas izpaužas visā tā darbībā, sākot no izstādes radīšanas līdz valdes veidošanai un līdzekļu piesaistīšanai.

101 Šie rādītāji tika publicēti vietnē *Community Arts Network*.

Koprades platformu izstrāde

Lai gan dažas institūcijas, piemēram, Vinga Lūka Āzijas muzejs, ir pilnībā kopradošs, daudzi tradicionālie muzeji ar plašākām misijām kopradošās programmas izmanto kā vienu no piedāvājumiem. Koprades projektu pamatā ir divi veiksmīgi principi.

1. Īstenojot projektu, institūcijas darbinieki un dalībnieki respektē viens otra mērķus un intereses, kā arī kopīgi izstrādā vadlīnijas par to, kas projekta laikā ir un kas nav pieņemams un sagaidāms.
2. Institūcijas darbiniekiem nevajadzētu iepriekš formulēt konkrētu projekta rezultātu; ir jābūt gataviem tādai projekta virzībai, kas vadlīniju ietvaros dod vislielāko labumu dalībniekiem.

Veiksmīgos koprades projektos tiek nodrošināti atbalsta pasākumi, kas dalībniekiem palīdz sasniegt mērķus, nenosakot konkrētus rezultātus. Šāds atbalsts prasa rūpīgu projekta struktūras un elastības līdzsvarošanu. Atbalsta pasākumu plānošana sākas ar vienkāršu jautājumu: “Kā institūcijas darbinieki var nodot amatieriem prasmes un rīkus, kas nepieciešami kopīgo mērķu sasniegšanai?”

Lai kopienas locekļi radītu kvalitatīvas ekspozīcijas, Vinga Lūka Āzijas muzeja darbinieki nodrošina viņiem apmācības, metodisko atbalstu un darbības plānu. Taču šo jautājumu var attiecināt arī uz vienkāršākiem projektiem. Iedomājieties koprades pieeju muzeja ekskursiju vadīšanā! Kā muzeja darbinieki varētu nodot apmeklētājiem prasmes un rīkus, kas nepieciešami, lai viņi paši spētu vadīt ekskursijas? Muzejs varētu:

- izdalīt apmeklētājiem ekspozīcijas plānus ar ieteikumu atzīmēt savas iecienītākās eksponātu apskates vietas;
- aicināt apmeklētājus noformulēt saistošāko ekspozīcijas vietu vienojošo tēmu vai nosaukumu;
- izvietot ekspozīciju plānus un tēmu nosaukumus labi pamanāmā muzeja vietā, norādot laikus ekskursijām, ko izstrādājuši un vada paši apmeklētāji;
- nodrošināt piekļuvi papildmateriāliem vai personāla konsultācijām, lai ekskursiju vadītāji iegūtu uzziņas materiālus ekskursiju sagatavošanai.

Spēļu dizaineru grupa, kas sevi dēvē par “pretgarlaicību” (*antiboredom*), šo paņēmienu izmantoja, lai izstrādātu populāru koprades platformu *SFZero*, kura amatieriem ļauj izstrādāt savas spēles. “Pretgarlaicības” komanda uzsāka darbību Čikāgā ar sarežģītu mīklu spēļu radīšanu. Viņi apzinājās, ka cilvēkiem viņu spēles patīk, taču atskārta arī, ka patiesu jautrību, vismaz viņiem, sagādā mīklu un spēļu radīšana. Tāpēc viņi nolēma izstrādāt rīku, kas ļautu cilvēkiem izveidot savas spēles, un tā radās *SFZero*.

SFZero ir “kopražošanas” spēle, kurā cilvēki veic radošus uzdevumus pilsētvidē. Spēlētāji izstrādā uzdevumus, izpilda tos un reģistrē rezultātu, uzdevumu izpildi novērtējot ar punktiem, ko dokumentējuši citi dalībnieki. Spēlētāji arī seko citu spēlētāju uzdevumiem un viņu centieniem izpildīt tos. Uzdevumi mēdz būt īsi, saprotami un nedaudz “huligāniski”, piemēram, novērst pastnieka uzmanību; veikt apgriezto zādzību veikalā (ievietot veikalā kādu priekšmetu) vai izveidot noturīgu un labi redzamu apkaimes “tetovējumu”. Daži uzdevumi ir personiski, piemēram, izveidot skaņu pašportretu, bet citi mudina cilvēkus izpētīt jaunas vietas vai apgūt jaunas prasmes.

“Pretgarlaicības” komanda neizstrādā individuālus spēles uzdevumus. Tā pārvalda kopienas tīmekļvietni, kurā spēlētāji piedāvā jaunus uzdevumus un informē par paveikto. Tas ļauj “pretgarlaicības” komandai koncentrēties uz jaunu spēlētāju piesaistišanu, vadlīniju izstrādi un spēles atbalsta rīku uzlabošanu. Komanda nodrošina metodiskos palīg līdzekļus, kas ļauj spēlētājiem apkopot savu spēļu pieredzi.

Izaicinājumi un kompromisi

Koprades projekti var nesekmēties, ja dalībnieku mērķi nesaskan ar institūcijas mērķiem vai ja institūcijas darbinieki, projektu uzsākot, nav pilnībā informēti par dalībnieku interesēm. Kad kopienas locekļi ierosina projekta ideju, diskusija bieži vien ātri pārvirzās uz līdzdalības norisi (kā to darīt?), līdz galam nenoskaidrojot projekta nepieciešamības iemeslus (kāpēc to darīt?). Apmeklētājiem un institūcijas darbiniekiem bieži ir visai atšķirīgi priekšstati par kultūras institūciju un to, ar ko tā nodarbojas. Ja kāds saka, ka vēlas izveidot izstādi, pamatojoties uz savas kopienas pieredzi, ir svarīgi noskaidrot, ko indivīds ar to domā un vai viņa mērķim patiešām ir saistība ar institūcijas mērķiem.



Veicot uzdevumu uzstādīt durvis publiskā vietā, *SFZero* spēlētāju grupa izveidoja *Doorhenge* tipa durvis Zelta vārtu parkā (*Golden Gate Park*), Sanfrancisko. Instalācija saglabājās divus mēnešus, un tās apkopē un rekonstrukcijā laiku pa laikam iesaistījās vairāki desmiti *SFZero* spēlētāju. Alanas Simonas (*Alanna Simone*) foto.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Līdzradītāju mērķu saskaņošana vietnē

“Vikipēdija mīl mākslu” (*Wikipedia Loves Art*).

“Vikipēdija mīl mākslu” ir labs piemērs koprades projektam, kurā institūcija un dalībnieki līdz galam nav izpratuši otra mērķus. Šis īstermiņa koprades projekts tika uzsākts 2009. gada februārī, un tā ierosinātāja bija Ņujorkas “vikimēdistu” (Vikipēdijas kopienas dalībnieku) grupa. Tā vērsās pie Bruklinas muzeja ar jautājumu, vai muzejs neuzņemtos projekta koordinēšanu, kur cilvēki, lai ilustrētu Vikipēdijas rakstus, fotografētu kultūras institūcijās eksponētos mākslas darbus, uz kuriem neattiecas autortiesības. Muzejs piekrita un dalībai projektā iesaistīja piecpadsmit ASV un Apvienotās Karalistes institūcijas.

Iesaistītie muzeji lūdza “vikimēdistiem” nosaukt ilustrējamās tēmas. No iesniegtajiem sarakstiem muzeji izveidoja atbilstošo mākslas darbu sarakstus, pēc kuriem dalībnieki varētu atrast fotografējamus objektus, kas ilustrē noteiktas tēmas, piemēram, “romiešu arhitektūra” vai “maska”. Muzeji lūdza dalībniekus fotografēt objektus kopā ar inventāra numuriem, lai muzeja darbinieki varētu tos identificēt un aprakstīt. Muzeji izstrādāja arī detalizētus noteikumus, ko drīkst un ko nedrīkst fotografēt un kā dalībniekiem augšupielādēt attēlus pakalpojumā *Flickr*, lai tos varētu izmantot projektā.

“Vikimēdistu” un muzeju mērķi nebija tik saskaņoti, kā viņiem sākotnēji šķita. Muzeji šo projektu uztvēra kā iespēju vietējiem fotogrāfiem radoši padomāt par mākslas darbu izmantošanu dažādu tēmu ilustrēšanai. Turpretim “vikimēdistu” mērķis bija, cik vien atļauj licencēšanas struktūra, padarīt kultūras saturu digitāli pieejamu tiešsaistē. Muzeji rūpējās, lai dalībnieki atrastu mākslas darbus un pareizi tos identificētu, turpretim “vikimēdistiem” vairāk rūpēja, lai dalībnieki kopīgotu attēlus saskaņā ar likumīgajām atvērtajām licencēm.

No institucionālā skatpunkta labākais veids, kā nodrošināt atbilstošu dalībnieku pieredzi, bija kontrolēt ieguldījumu, izmantojot *Flickr* augšupielādes sistēmu. Muzeju darbinieki bija noraizējušies, ka varētu zaudēt kontroli pār savu krājumu attēliem, un vēlējās, lai katram attēlam ir piesaistīta korekta informācija par objektu. Taču daudzus “vikimēdistus” mulšināja vai sarūgtināja iesniegšanas formātam uzliktie, viņuprāt, patvaļīgie institucionālie ierobežojumi. Daži cilvēki rīkojās negodīgi, augšupielādējot muzeja attēlus ārpus projekta ietvariem. Tas satrauca muzejus, kas uzskatīja,

ka šīs darbības rada pārpratumus un potenciāli pārkāpj intelektuālā īpašuma nosacījumus.

Arī inventāra numuru izmantošana objektu identificēšanai radīja milzīgu un negaidītu darba apjoma pieaugumu muzeju darbiniekiem. 102 fotogrāfi, dokumentējot aptuveni 6200 mākslas darbus, 15 dažādās institūcijās iesniedza vairāk nekā 13 000 fotogrāfiju. Lai gan dalībnieki bija ieguldījuši daudz darba, fotografējot attēlus, institūcijas ziņā bija tos apstiprināt, marķēt, pievienot parakstus un sagatavot izmantošanai Vikipēdijā. Tas bija Herkulesa cienīgs darbs, un pāris darbinieku spēkos nebija pārbaudīt visus viņu muzejā uzņemtos attēlus. Bruklinas muzeja datu apstrādātāja Erīna Svīnija (*Erin Sweeney*) attēla atbilstības noteikšanā izmantoja desmit soļu metodi. Pēc atbilstības noteikšanas Svīnija pievienoja attēliem tagus, lai identificētu ar tiem saistītos objektus, punktu skaitu, ko komanda saņēma par attēliem, un daudz ko citu.¹⁰² Galu galā darbs tika pabeigts, bet, kad emocijas bija rimušas, projektā “Vikipēdija mīl mākslu” iesaistītās institūcijas secināja, ka ieguldītais darbs bijis pārāk apjomīgs, lai to turpinātu ilgtermiņā.

Par laimi, “Vikipēdija mīl mākslu” īsa realizācijas posms palīdzēja muzejiem to uztvert kā eksperimentu un iespēju mācīties no gūtajiem izaicinājumiem. 2009. gada jūnijā holandiešu “vikimēdisti” sadarbībā ar 45 Nīderlandes institūcijām izstrādāja projektu “Vikipēdija mīl mākslu / NL” (*Wikipedia Loves Art / NL*), kurā izmantoja citu pieeju. Iepriekšējās procedūras vietā, kur sākumā tika iesniegti “vikimēdistu” sagatavotie tēmu saraksti un apmeklētāji aicināti fotografēt objektus, kas, viņuprāt, atbilst tēmām, holandiešu “vikimēdisti” lūdza muzejus iesniegt sarakstu ar konkrētiem objektiem, kurus dalībnieki varētu fotografēt. Šis kompromiss attaisnojās, jo:

- 1) muzeji precīzi zināja, kas tiks fotografēts, un varēja stingrāk kontrolēt procesu. Dažās institūcijās darbinieki noteica konkrētus fotografēšanas datumus un pavadīja fotogrāfus galerijās;
- 2) “vikimēdisti” zināja, ka no autortiesību viedokļa visi attēli būs likumīgi izmantojami. Nebija raižu par to, ka muzejiem būs jāpārbauda, vai sarakstā iekļautais objekts ir likumīgi izmantojams;
- 3) dalībnieki saņēma numurētu fotografējamo objektu sarakstu un attēlu marķēšanai varēja izmantot šos, nevis muzeja inventāra numurus.

102 Erīnas Svīnijas 2009. gada aprīļa emuāra ieraksts *Wikipedia Loves Art: Lessons Learned Part 4: The Stats*.

Tas ievērojami samazināja objektu identifikācijas kļūdu skaitu un ekonomēja personāla laiku, kas nepieciešams iesniegto attēlu pārskatīšanai.

Pārveidotais projekts bija veiksmīgs – 292 dalībnieki pievienoja 5447 fotogrāfijas. Projekts arī būtiski atšķīrās no sākotnējās versijas. Holandiešu projekts apmierināja gan muzeju, gan “vikimēdistu” vajadzības. Tas piedāvāja iesaistītajiem fotogrāfiem mazāk radošo iespēju, taču radīja arī mazāku apjukumu. Fotogrāfi nevarēja brīvi izvēlēties, ko fotografēt, toties daži muzeji šim projektam atvēra krātuves, kas ikdienā nav pieejamas sabiedrībai. Tādējādi dalībniekiem bija svarīga loma, nodrošinot publisku piekļuvi šiem mākslas darbiem, kaut arī digitāli. Kā komentēja viena no Nīderlandes dalībniecēm Jola de Lūsnetā (*Yola de Lusenet*):

“Es piedalījos projektā, jo esmu pārliecināta, ka muzejiem jānodrošina brīva pieeja attēliem. Tāpēc es uzskatu par panākumu, ka tagad ikviens var likumīgi izmantot Van Goga un Boša darbu attēlus (tostarp arī ļoti interesantus mūsdienu darbus no kādas bankas privātkolekcijas).”¹⁰³

Vienkāršojot un ierobežojot projektu, “Vikipēdija mīl mākslu / NL” iesaistīja ilgtermiņa kopdarbībā mākslas institūcijas, “vikimēdistus” un fotogrāfus. “Vikipēdija mīl mākslu” aktivitātes plāno un īsteno muzeji visā pasaulē. Sadarbojoties muzejiem un sabiedriskajiem kultūras atbalstītājiem, koprades partnerības turpināsies, lai kultūras saturu atvērtu plašākai digitālajai auditorijai.

Koprade un institucionālā kultūra

Koprades projekti ir lielāks izaicinājums institūciju priekšstatiem par to satura īpašumtiesībām un kontroli nekā jebkurš cits apmeklētāju līdzdalības veids. Koprades projekti prasa absolūtu uzticēšanos kopienas locekļu spējām veikt sarežģītus uzdevumus, sadarboties un ievērot institūcijas noteikumus un prioritātes. Lai īstenotu veiksmīgu koprades projektu, institūcijas darbiniekiem ir ne tikai jāuzticas dalībnieku kompetencei un motivācijai, bet arī jābūt ļoti ieinteresētiem viņu ieguldījumā un vadībā.

103 Lūsnetas komentārs 2010. gada janvāra emuāra ierakstā *Is Wikipedia Loves Art Getting Better?*

Ir muzeji, kur koprade notiek no ekspozīcijas nodalītās telpās, un tā parasti ir Izglītojošās nodaļas pārziņā. Izglītojošā darba speciālisti, visticamāk, tiek pieņemti darbā, vērtējot viņu spējas reaģēt un sadarboties ar kopienas partneriem un izglītojošo programmu dalībniekiem. Izglītojošās programmas tradicionāli ir vērstas uz iedziļināšanos saturā, un koprade organiski iekļaujas šajā misijā. Diemžēl izglītojošajām programmām ir arī izolācijas risks, un dažkārt lielos, tradicionālos muzejos izglītojošās nodaļas var kļūt par “līdzdalības geto”.

Kas notiek, ja kultūras institūcijas darbinieku viedokļi par uzticēšanos kopienas dalībniekiem atšķiras? Kā piemēru aplūkosim Sentluisas Zinātnes centra programmu “Jaunieši iepazīst zinātni” (*Youth Exploring Science – YES*). YES ir kopienas programma, kurā Zinātnes centrs nodarbina 250 partnerorganizāciju uzrunātos maznodrošinātos pusaudžus ar mērķi sekmēt viņu pētnieciskās prasmes, profesionālo attīstību un iegūto zināšanu izmantošanu sabiedrības interesēs. YES programmas pieaugušie darbinieki strādā partnerībā ar pusaudžiem, un, lai gan tā ir formālā apmācība, tā tiek īstenota koprades vidē, ko bieži vien vada paši pusaudži. Piemēram, projektā “Mācību vietas” (*Learning Places*, finansē Nacionālais Zinātnes fonds) YES programmas tīņi izstrādāja, instalēja un apkalpoja interaktīvos zinātniskos eksponātus un aktivitātes vietējām bērnu organizācijām.

YES pusaudži ir pilnvaroti informēt par savu programmu digitāli, publicējot saturu vairākās sociālās tīklošanās vietnēs. Tā kā programmā iesaistītajiem darbiniekiem ir radoša pieeja attiecībās ar YES dalībniekiem, vadlīnijas tam, ko tīņi drīkst publicēt, ir diezgan izplūdušas, un viņi dalās ar visu, sākot ar pārdomām par izglītojošo procesu un beidzot ar fotogrāfijām, kurās viņi redzami dejojām.

Programmas YES kontekstā šīs aktivitātes ir gan piemērotas, gan vēlamas, jo tās attīsta tehnoloģiju prasmes un stiprina YES dalībnieku piederības sajūtu programmai. Taču YES darbiniekiem un Sentluisas Zinātnes centra Mārketinga nodaļai uzskati par jauniešu izpausmēm tiešsaistē atšķiras. No mārketinga viedokļa YES tīņi nevar pārstāvēt institūciju sociālās tīklošanās vietnēs. YES vietne nav integrēta kopējā Zinātnes centra tīmekļvietnē, un, lai piekļūtu tai, izmantojot muzeja vietni, ir jāveic vairāki saskaņojumi. Lai gan programma YES pārliecinoši pilda muzeja misiju “veicināt kopienā interesi un izpratni par zinātni un tehnoloģijām”, nepietiekami informētajai sabiedrības daļai tas netiek pausts pietiekami pārliecinoši.

Šādi konflikti ir ierasti institūcijās, kurās nav vienota redzējuma par attiecībām ar savām kopienām. Institūcijām, kas uzsāk jebkāda veida līdzdalības projektus, ir jārēķinās ar līdzīgiem izaicinājumiem. Veiksmes gadījumos darbinieki var izmantot tos kā stimulu iekšējam dialogam par institūcijas vēlamo līdzdalības politiku.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Koprade iedvesmo izgudrojumam

Oklendas Kalifornijas muzejā.

Oklendas Kalifornijas muzeja Izglītojošās nodaļas koprades projekts kļuva par institucionālo pārmaiņu līdzekli. Oklendas muzejam ir sena pieredze sadarbībā ar kopienu, kas izpaudās muzeja radikālā demokratizācijā jau 20. gadsimta sešdesmito gadu beigās un septiņdesmitajos gados. Tomēr astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados muzeja apmeklējumu skaits kritās, un 2005. gadā muzejs sāka ievērojamu pārveides procesu (pabeigts 2012. gadā) ar mērķi izveidot parauginstitūciju, kuras stūrakmens ir cieša kopienas līdzdalība. Muzejam bija ambiciozi mērķi apmeklētības veicināšanā un jo īpaši vietējo apmeklētāju un tādu grupu, kas demogrāfiski reprezentē muzeja ļoti daudzveidīgo apkaimi, skaita palielināšanā. Muzeja darbinieki arī vēlējās, lai apmeklētāji uzlūkotu Oklendas muzeju kā dažādu viedokļu, tostarp savējo, mājvietu.

Lai šos mērķus sasniegtu, muzejs smēlās iedvesmu no ilgtermiņa koprades projekta “Visu mirušo dienas”. Projekts ietver virkni mērķu un rezultātu, kas izmantojami institūcijas darbības atjaunināšanai. Tā ir programma, kur līdzdarbojas dažādu kopienu pārstāvji un kas piesaista plašu, aizrautīgu un multikulturālu auditoriju.

“Visu mirušo dienas” ir kopienas izstāde un svētku pasākums, ko muzeja Izglītojošā nodaļa kopš 1994. gada rīko katru gadu. Izglītojošā darba speciālisti projektu īsteno kopā ar vietējiem māksliniekiem, kopienas locekļiem un uzaicinātajiem vieskuratoriem, kas piesaista dažādu nozaru māksliniekus, skolēnu grupas un kopienas locekļus, lai veidotu *ofrendas* jeb svētnīcas kā ziedojumus mirušajiem. Svētnīcas tiek uzstādītas muzejā īpašā ekspozīcijas zālē, un to noskaņa svārstās no komiskas līdz aizkustinošai un politiskai. Izstāde parasti ir atvērta divus mēnešus ap Mirušo piemiņas dienu (2. novembris), un tajā regulāri tiek rīkotas sarunas un projektā

iesaistīto mākslinieku vadītas ekskursijas. Nedēļas nogalē pirms Mirušo piemiņas dienas muzejs rīko kopienas svētkus – bezmaksas pasākumu, kas ietver amatnieku nodarbības un demonstrējumus, dzīvās mūzikas un deju priekšnesumus, tirdziņu un svinīgu procesiju muzeja dārzā.

Projektu “Visu mirušo dienas” ierosināja muzeja Latīņamerikāņu konsultatīvā padome. Darbinieki sazinājās ar šīs kopienas vadītāju konsultatīvo grupu un lūdza ieteikumus, lai piekļūtu plašākai latīņamerikāņu auditorijai. Padome ierosināja “Visu mirušo dienu” programmu. Mirušo piemiņas dienas atzīmēšana ir viena no svarīgākajām Meksikas latīņamerikāņu kultūras tradīcijām ar potenciālu apvienot dažādas kopienas vienotai gara stiprināšanai. Latīņamerikāņu konsultatīvā padome vaicāja, kāpēc gan Oklendā muzejs nevarētu kļūt par Mirušo piemiņas dienas svinību mājvietu Sanfrancisko liča austrumu krastā, kur ir liels latīņamerikāņu īpatsvars?

“Visu mirušo dienas” un kopienas svinības ir ļoti kupli apmeklēti pasākumi. Muzejs sadarbojas ar vietējiem iedzīvotājiem, kas runā dažādās valodās. Svinību dienā muzejā ierodas 3000 līdz 5000 interesentu, un ik gadu izstādi apmeklē gandrīz 7000 apmeklētāju, galvenokārt skolēnu grupas. Tā ir vienīgā Oklendā muzeja izstāde, uz kuru jāpierakstās iepriekš.

Lai gan “Visu mirušo dienas” piesaista daudzus latīņamerikāņus un meksikāņus, tās interesē arī citas Oklendā muzejam neierastas auditorijas, jo pasākums attiecas uz universālu cilvēka pieredzi. Izstādi plaši apmeklē veselības aprūpes darbinieku grupas, atbalsta grupas ģimenēm ar hospisa aprūpē esošiem radniekiem, neārstējami slimu pacientu grupas, cilvēki, kuru darbs saistās ar mierināšanu un atbalsta sniegšanu bēdās. Arī skolēnu auditorija nav vienveidīga – sākumskolu asistenti ved pirmsskolas vecuma bērnus, lai apgūtu izpratni par mākslu, pamatskolas un vidusskolas skolēni ierodas, lai iepazītos ar kultūras mantojumu, un pasākumu apmeklē arī studenti universitātes spēļu un etnisko kultūru programmu ietvaros. Projekta vadītāja Evelīna Orantesa komentēja:

“Nāves tēma sniedzas pāri kultūras vai etniskajai piederībai. Tā skar mūs visus. Un muzejs ir izglītojoša institūcija, kas piedāvā drošu vietu sērošanai. Izstādei piemīt patiesa intimitāte, tā rosina atmiņas par mirušo mammu vai bērnu. Šī tūlītējā tuvības sajūta no notikuma tēmas paceļas cita līmeņa tuvībā, veidojot ciešāku saikni ar muzeju, pasākuma veidotājiem un skatītājiem. Tā ir programma,



Muzeja darbiniece Evelīna Orantesa (*Evelyn Orantes*) un jaunā praktikante Blanka Garsija (*Blanca Garcia*) 2003. gadā izveidoja šo tradicionālo *ofrendu* pie ieejas “Visu mirušo dienu” izstādē “Globālās eļēģijas: Māksla un ofrendas mirušajiem” (*Global Elegies: Art and Ofrendas for the Dead*). Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts ar Oklendā Kalifornijas muzeja (*Oakland Museum of California*) atļauju.

kas liek cilvēkiem sajust, ka šī ir viņu vieta, viņu muzejs – tā ir piederības sajūta.”

Pieredze ar “Visu mirušo dienām” palīdzēja Oklendā muzeja darbiniekiem izskaidrot, ko muzeja pārveides procesā ir un ko nav izdevies īstenot citās muzeja galerijās. “Visu mirušo dienu” koprades process, tāpat kā Vinga Lūka Āzijas muzejā, ir ļoti pārdomāts un laikietilpīgs. Dažās Oklendā muzeja pārveidotajās galerijās tiks īstenoti koprades projekti, taču apmeklētāju līdzdalībai lielākoties būs personīgā ieguldījuma vai sadarbības raksturs. Apmeklētāji varēs dalīties savos stāstos par imigrāciju, apspriest mākslu interaktīvajos žurnālos un ievietot savus attēlus un stāstus ekrānā skatāmajā kolāžā. Galerijās būs arī daudzi eksponāti un multivides elementi, kas tapuši sadarbībā ar dažādas izcelsmes kaliforniešiem. Muzeja darbinieki arī piesaista apmeklētājus, lai palīdzētu izveidot jaunus ekspozīcijas elementus visās galerijās (tostarp mākslas galerijā, kur apmeklētāju viedokļu izzināšana nav ierasts ekspozīcijas veidošanas paņēmieni).

“Visu mirušo dienas” būtiski ietekmēja sarunu par to, kas būtu nepieciešams, lai muzejs sasniegtu savus mērķus. Muzeja pārveide nav bijusi viegla, un daudziem darbiniekiem nācies pārvarēt aizspriedumus un bailes par apmeklētāju līdzdalību. Pārdomājot sabiedrības ietekmi uz to, kā “Visu mirušo dienas” tiek sagatavotas, īstenotas un uzņemtas, Orantesa sacīja:

“Savā ziņā muzejs ir kļuvis gandrīz vai par kopienas centru. Bet es atturoos ievietot “Visu mirušo dienas” šajā jēdzienā, jo tādējādi tās tiks devalvētas. Cilvēki teiks, ka pieaicinātie mākslinieki nav “mākslinieki”, bet gan “kopienas mākslinieki”. Šī programma izaicina pamatideju par mākslas eksponēšanu. Mēs izmantojam vienlīdzīgu pieeju, sapludinot kopā mākslinieku, kopienas locekļu un skolēnu grupu darbus, tāpēc bieži varēs redzēt pazīstama mākslinieka gleznu blakus ar mirdzumu pārklātu makaronu mozaīkai. Un, manuprāt, daži muzejnieki nezina, kā uz to reaģēt.”

“Visu mirušo dienu” koprades formāts radikāli atšķiras no tradicionālajos muzejos pieņemtajiem risinājumiem. Oklendā muzeja pārveides ietvaros Orantesa un viņas Izglītojošā darba nodaļas kolēģi sadarbojās ar kuratoriem, pētniekiem un dizaineriem, lai noskaidrotu apmeklētāju vajadzības un līdzdalības projektu izstrādes specifiku. Kā atzīmēja muzeja direktore Lorija Fogartija (*Lori Fogarty*): “Šis darbs palielina institūcijas jaudu. Lai šādi

sadarbotos ar apmeklētājiem, ir nepieciešamas ļoti atšķirīgas darbinieku prasmes un lomas.” Daloties pieredzē, darbinieki, kas vada “Visu mirušo dienu” programmu, palīdz veidot muzeju par viesmīlīgu apmeklējuma vietu.

* * *

Koprades projekti kultūras institūcijām ļauj veidot partnerības, kas atbilst auditorijas vajadzībām un interesēm. Protams, ik dienu apmeklētāji dodas uz muzejiem savu vajadzību un interešu vadīti. Kad personāls ir atsaucīgs un ieinteresēts apmierināt šīs vajadzības, muzeji var izstrādāt programmas, kas rosina apmeklētājus izmantot tos personiskās interesēs, neiesaistoties plašās koprades partnerībās. Šie projekti ietilpst uzņemšajā jeb viesprojektu līdzdalības modelī, kas ir 9. nodaļas tēma.

9. nodaļa

Dalībnieku uzņemšana

Projekti, kuros institūcija nodod galeriju vai programmu kopienas partneru rīcībā, ir ierasts sabiedrības līdzdalības paņēmieni. Viesprojektu uzņemšana bieži notiek formālu partnerību ietvaros: muzeji regulāri uzņem ceļojošās izstādes, māksliniekus-rezidentus, neatkarīgus tūrisma operatorus, kā arī citu netradicionālu funkciju sniedzējus. Šajā nodaļā galvenā uzmanība nav pievērsta formālajām attiecībām ar ierastajiem profesionāļiem, bet gan gadījumiem, kad institūciju tieši vai, pielāgojot savām specifiskajām vajadzībām, izmanto amatieru grupas un parastie apmeklētāji.

Institūcijas varētu izvēlēties uzņemošo līdzdalības modeli četrus vispārīgus iemeslus dēļ:

- 1) lai iedrošinātu sabiedrību izmantot institūciju dažādiem mērķiem;
- 2) lai mudinātu apmeklētājus radoši pielāgot un izmantot institūciju un tās saturu;
- 3) lai piedāvātu telpas neierastām aktivitātēm, izstādēm un performancēm, kuras muzeja darbinieki paši nespēj vai nevēlas organizēt;
- 4) lai piesaistītu jaunas auditorijas, kas, iespējams, neizmanto muzeju kā savām interesēm atbilstošu vietu.

Atšķirībā no citiem līdzdalības modeļiem, kuros apmeklētāji kaut kādā veidā jāmotivē un jāpārlicina piedalīties, viesprojektiem nav nepieciešami piespiedu pasākumi – ir tikai atvērta platforma, kurā apmeklētāji var darīt,

ko vēlas. Tomēr vairumā gadījumu tas nav tik vienkārši. Sarežģījumi rodas, ja institūcijas un dalībnieku skatījums uz to, kas ir nozīmīgs, atšķiras. Uzņemšana ir noderīga tikai tad, ja institūcijai ir skaidri iemesli, kāpēc tā vēlas sniegt apmeklētājiem šo īpašo iespēju. Arī aizliedzot apmeklētājiem atsevišķas darbības (piemēram, fotografēt vai skaļi sarunāties), darbiniekiem ir jāapzinās šo ierobežojumu iespējamā negatīvā ietekme uz apmeklētāju attiecībām ar institūciju.

Padomājiet par “skaļo stundu” iespēju! Dažos muzejos un bibliotēkās ir ieviestas “skaļās stundas”, lai apmeklētājiem nodrošinātu iespēju sarunāties brīvāk nekā ierasts. Daļai iespēja sazināties ierastā skaļumā ļauj muzejā justies ērtāk. Mākslas muzejos darbinieki var izmantot “skaļās stundas”, lai mudinātu apmeklētājus uz sarunām par mākslu, tādējādi veicinot sociālās mācīšanās pieredzi, kurā parastos apstākļos daļa cilvēku varētu justies neomulīgi.

Apmeklētājiem un darbiniekiem, kuri muzejus un bibliotēkas uztver kā klusas un mierīgas vietas, “skaļās stundas” var likties traucējošas un kaitinošas. Lai institūcija droši ieviestu šādu piedāvājumu, darbiniekiem jābūt pārliecinātiem, ka ieguvumi būs lielāki par zaudējumiem. Muzejam ir jāņem vērā ne tikai iespējama “skaļo stundu” radītais troksnis, bet arī tas, cik lielā mērā to ieviešana var veicināt sociālo mācīšanos un palīdzēt jaunu auditoriju piesaistīšanā. “Skaļās stundas” var veicināt efektīvāku sociālo iesaisti, ja vien vide apmeklētājiem nodrošina īpašus pamudinājumus atbilžu sniegšanai un diskusijām. Visefektīvāk “skaļās stundas” jaunas apmeklētāju grupas var piesaistīt, ja tās tiek piedāvātas noteiktā laikā vai ārpus ierastā darba laika.

Viesprojektu stratēģiju var izmantot vienkāršu programmu īstenošanai, taču tā var būt noderīga arī pasākumiem, kuros institūcija iesaistās pilnā mērā. Uzņemšana var izpausties kā stratēģisks paņēmieni, lai demonstrētu muzeja apņemšanos pievērsties noteiktai tēmai vai auditorijai. Rīkojot liela mēroga pasākumus vai piedāvājot telpas kopienas partneriem no citām organizācijām, kultūras institūcija var demonstrēt savu unikālo spēju kalpot kā sabiedrības iesaistes “centrālajam laukumam”.¹⁰⁴ Ja spēsiet formulēt uzņemošās stratēģijas mērķus, tad, visticamāk, tā atbildīs muzeja mērķiem un apmeklētāju vajadzībām.

104 Piemēru, kā institūcija izmanto viesprojektu modeli sadarbības veidošanai ar netradicionālām auditorijām par klimata pārmaiņu tēmu, skatīt 1. nodaļā, gadījuma analīzē par Savvaļas dabas centru.

Viesprojekti kā apmeklējumu un ieņēmumu veicinātāji

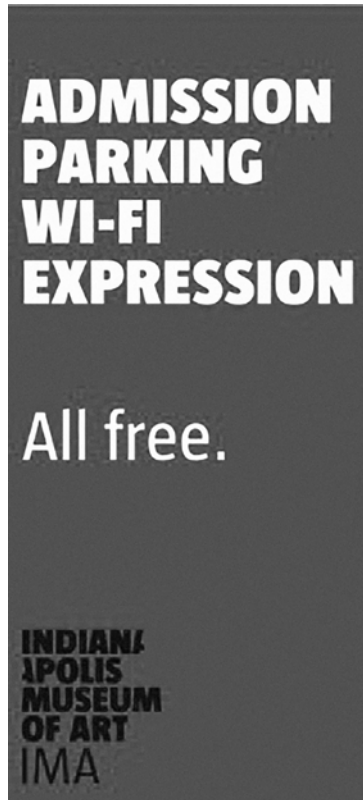
“Skaļās stundas” ilustrē uzņemošo stratēģiju, kuras galvenais mērķis ir panākt, lai apmeklētāji kultūras institūcijā justos kā mājās. Apmeklētāju ērtības un labsajūtu ietekmē dizaina pamatrisinājumi, piemēram, ērtu sēdvietu skaits, pieejamības stundas, biļešu cenas, ēdināšanas iespējas un pakalpojumi viesiem ar īpašām vajadzībām.

Daudzas kultūras institūcijas ir ērti izmantojamas apmeklētāju sociālās pieredzes gūšanai, piemēram, nodrošinot patīkamu vidi randiņiem vai ģimenes ārpusmājas pasākumiem. Daudzi muzeji ir sākuši iekļaut dāvanu veikalu un kafejnīcu apmeklētājus kopējā apmeklējumu skaitā, apgalvojot, ka pircēji un kafijas baudītāji tāpat ir apmeklētāji, pat ja neaplūko ekspozīcijas vai nepiedalās programmās. Tāpat daudzi muzeji sevi uzstājīgi reklamē kā īpašu pasākumu, kāzu un dzimšanas dienu svinību norises vietu. Lai gan vairumam muzeju ir noteikti ierobežojumi, kas un kādiem nolūkiem var izīrēt objektu (piemēram, aizliedzot reivus¹⁰⁵ vai politiska rakstura līdzekļu vākšanas pasākumus), telpu noma ir kļuvusi par nozīmīgu ieņēmumu avotu muzeju pamatdarbības izmaksu segšanai. Apmeklētāju uzņemšana, lai ieturētu maltīti, rīkotu pasākumu vai iegādātos dāvanu, parasti tiek vērtēta pozitīvi, jo šīs darbības rada ieņēmumus un veido saikni (lai cik arī brīvu) starp institūciju un apmeklētāju privāto dzīvi.

Ja kultūras institūcija tiek izmantota, neradot ieņēmumus, situācija var būt sarežģītāka. Aplūkosim jautājumu par bezmaksas bezvadu piekļuves nodrošināšanu tīmeklim (*Wi-Fi*). *Wi-Fi* ir kļuvis par pamatpiedāvājumu bibliotēkās, kur tas palīdz pildīt institūcijas misiju – nodrošināt iedzīvotājiem brīvu piekļuvi informācijai. Muzejos jautājums par nepieciešamību nodrošināt *Wi-Fi* nav tik pašsaprotams. Dažas institūcijas uzskata *Wi-Fi* par pamatnosacījumu, lai palīdzētu muzeja apmeklētājiem iegūt informāciju, izmantojot personīgās ierīces. Citas vēlas dot cilvēkiem iespēju pavadīt laiku muzejā ierastā veidā, pat ja tīmeklis tiek izmantots ar muzeja saturu nesaistītiem mērķiem.

Diskusija par *Wi-Fi* nepieciešamību atsedz kultūras institūciju viedokļu atšķirības jautājumā, kas muzeju padara par viesmīlīgu saimnieku. Henrija

105 Reivi – lieli, sākotnēji nelegāli pasākumi pamestās noliktavās, fabrikās vai brīvā dabā, kuru centrā ir dejas visas nakts garumā skaļas un ritmiskas mūzikas pavadībā.
Skatīt: <https://tezaurs.lv/reivs> (Tulkotājas piezīme.)



Ārpus Indianapolisas Mākslas muzeja novietotais baneris reklamē *Wi-Fi* kā vienu no muzeja bezmaksas piedāvājumiem. Publicēts ar Indianapolisas Mākslas muzeja (*Indianapolis Museum of Art*) atļauju.

Forda muzeja (*Henry Ford Museum*) tehnoloģiju kuratore Sūzena Fišere (*Suzanne Fischer*) raksturojusi *Wi-Fi* par “apmeklētājiem tikpat nepieciešamu pakalpojumu kā, piemēram, tualetes telpas”. Taču muzeju darbinieki tikpat labi varētu iebilst, ka apmeklētāji var piekļūt tīmeklim jebkurā citā vietā, tāpēc muzejā var iztikt bez tā. Daļa apmeklētāju var uzskatīt, ka *Wi-Fi* muzejā ir būtiski nepieciešams, tāpat kā citi var domāt, ka muzejs nav iedomājams bez ratiņiem vai veģetārā piedāvājuma kafejnīcā. Izšķiroties par konkrētu atbalsta pasākumu ieviešanu, muzeju darbinieki nolemj, kuri apmeklētāju segmenti muzejā jutīsies visērtāk.

Viesprojekti radošas adaptācijas veicināšanai

Daži apmeklētāji kultūras institūciju izmanto kā radošo izpausmju vai sociālās pieredzes vietu. Pozitīva izglītojošā pieredze, kas rada noderīgus un pievilcīgus rezultātus, popularizē institūciju. Taču reizēm aktivitāšu rezultāti var pārkāpt autortiesības vai radīt neērtības darbiniekiem un citiem apmeklētājiem. Lai gan būtu amizanti vērot, kā mācītājs vada draudzes ekskursiju dabas vēstures muzejā, darbinieki varētu būt neapmierināti, ja viņš ekspozīcijas skaidrojumu balstītu kreacionisma¹⁰⁶ teorijā.

Te mēs atgriežamies pie līdzsvara starp institūcijas un dalībnieku vajadzībām. Dalībnieki, kuri izmanto institūciju saviem radošajiem mērķiem, koncentrējas uz sevi un saviem līdznācējiem. Par muzeju un citiem apmeklētājiem viņi interesējas visai nosacīti. Viesdalībnieki, visticamāk, uztver auditoriju atšķirīgi no institūcijas, un šīs atšķirības var izpausties kā sajūsma (kad jaunie apmeklētāji muzejā jūtas omulīgi) vai neapmierinātība (kad viņi atbaida vai mulsina citus apmeklētājus).

Piemēram, emuārā “Lēciens mākslas muzejā” (*Jumping in Art Museums*) ir ievietotas fotogrāfijas, kurās redzami muzeju galerijās lēkājoši cilvēki.¹⁰⁷ Vašingtonas māksliniece Elisone Reimesa (*Alison Reimus*) radīja šo emuāru, lai, baudot mākslu, paustu savu vēlmi “lēkāt no prieka”. Reimesa aicina arī citus dalīties priekā, un emuārā ir aplūkojami fotoattēli ar mākslinieciskā vidē lēkājošiem cilvēkiem no visas pasaules.

106 Kreacionisms (latīņu: *creatio; creatiois* – radišana) ir koncepcija, ka dzīvās dabas daudzveidība ir radišanas akta rezultāts.

Skatīt: [kreacionisms](#) | [Tēzauris \(tezaurus.lv\)](#) (Tulkotājas piezīme.)

107 Emuāru *Jumping in Art Museums* skatīt: <https://jumpinginartmuseums.blogspot.com>



Beļģijas Fotomuzeja (*FotoMuseum*) apmeklētāji un darbinieki lēcienā.
Sofijas Koreinas (*Sofie Coreynen*) un Tanjas Frankes (*Tanja Vrancken*) foto.

Emuāram *Jumping in Art Museums* seko mākslas entuziasti, kas, iespējams, ir bieži muzeju apmeklētāji. Taču ne katrs apmeklētājs ir gatavs ieraudzīt muzejā lēkājošus cilvēkus vai vēlas lēkāt pats. Iespējams, ka daļa apmeklētāju, piemēram, emuāra sekotāji, par lēkāšanu ir sajūsmā. Dažas institūcijas, piemēram, Beļģijas Fotomuzejs (*FotoMuseum*) Antverpenē, tik ļoti aizrāvās ar šo ideju, ka darbinieki sāka fiksēt lēkātajus profesionāli veidotās fotogrāfijās. Tomēr citu institūciju darbiniekiem un eksponātu uzraugiem lēkāšanu rīcība šķita kaitinoša vai satraucoša.

Ja radošā adaptācija atbilst muzeja misijai, darbinieki bieži vien to formāli akceptē un nodrošina infrastruktūru tās atbalstam. Piemēram, 2009. gadā Sanfrancisko Modernās mākslas muzeja darbinieki ievēroja, ka dažiem apmeklētājiem patīk skicēt eksponātus, tāpēc muzejs sāka rīkot neformālas zīmēšanas stundas muzeja vestibilā. Lai arī muzejs nepiedāvāja zīmēšanas nodarbības vai programmas, tas skaidri norādīja, ka šāda nodarbe muzejā ir īpaši gaidīta un sekmējama.

Lai pieņemtu pamatotus lēmumus par to, kāda veida radošās aktivitātes būtu uzņemamas muzejā, darbiniekiem ir jāspēj nošķirt savas personīgās emocijas un vēlmes no institūcijas un tās apmeklētāju vajadzībām. Taču darbiniekiem ir pamatots iemesls iesaistīties, ja, viņuprāt, aktivitāšu dalībnieki traucē citus apmeklētājus vai apdraud eksponētos objektus. Nav saprātīgi iebilst pret darbībām, kuras muzeja darbiniekiem vienkārši nepatīk vai neatbilst viņu pašu izpratnei par kultūras vērtībām.

Neskaidras uzvedības vadlīnijas rada apjukumu un neapmierinātību abām pusēm – gan apmeklētājiem, gan darbiniekiem. Reiz ar tēvu, turot rokās diktofonu, klejojām pa mākslas muzeju, plānojot ierakstīt mūsu sarunu podkāstam par to, ko apmeklētāji domā par eksponātiem. Galerijas darbinieks mūs nekavējoties apstādināja un lūdza pārtraukt ierakstu, taču nespēja paskaidrot iemeslu. Aizgājām uz muzeja centrālo informācijas punktu, kur lūdzām paskaidrot muzeja politiku šādos jautājumos, un saņēmām norādījumu gaidīt atbildi no sabiedrisko attiecību vadītājas. Pēc divdesmit minūtēm viņa atbildēja, ka varam veikt ierakstu, taču nedrīkstam ierakstīt skaņas no mākslas darbiem (kas varētu būt aizsargātas ar autortiesībām), kā arī nedrīkstam intervēt citus apmeklētājus (iemesls netika norādīts).

Mēs sapratām, ka mūsu vēlme izveidot audio ierakstu muzejā netiek atbalstīta, tāpēc devāmies prom. Nav brīnums, ka raidieraksti un ekskursijas, ko vada cilvēki, kas nav muzeja darbinieki, tiek dēvēti par *negodīgiem*. Daudzas

institūcijas, pat ja šīs aktivitātes nepārprotami nav pretrunā noteikumiem, pārkāpj nerakstītos likumus, kā apmeklētāji drīkst un kā viņiem vajadzētu uzvesties muzejā.

Viesprogrammu piedāvājuma uzņemšana

Bieži vien kultūras institūcijas daudz labprātāk pielāgo savas telpas un saturu, lai tiešā sadarbībā ar māksliniekus, vietējām hobiju grupām vai citiem kopienas partneriem veidotu muzeja misijai atbilstošu piedāvājumu. Dažas mākslas vai kultūras institūcijas decembrī rīko amatniecības izstrādājumu pārdošanu, lai popularizētu vietējos amatniekus, sasaistot to ar Ziemassvētku dāvanu iegādi. Bostonas Bērnu muzejā ik nedēļu notiek zemnieku tirdziņš, kas atspoguļo veselīgu uzturu kā institūcijas vērtību.

Šīs radošās partnerības ir visnoderīgākās, ja ārējie dalībnieki var sniegt pakalpojumus vai pieredzi, ko institūcija pati nespēj piedāvāt. Piemēram, zinātnes muzejam var nebūt resursu, lai organizētu amatierzinātnes projektus, taču tas labprāt piedāvātu telpas, tādējādi atbalstot vietējos amatierzinātniekus, kuri meklē mājvietu saviem eksperimentiem.

Mākslas muzeji sparīgi īsteno viesprojektus, piedāvājot izglītojošas programmas. Denveras, Sanfrancisko un Sietlas, kā arī citu pilsētu mākslas muzeji rīko plaša mēroga ikmēneša saietus jaunajiem profesionāļiem, bieži vien piedāvājot koprades māksliniecišķās aktivitātes, ko vada cilvēki, kas nestrādā muzejā – kopīgu adīšanu, galda spēļu spēlēšanu un nodarbības sietspiedes apguvē. Denveras Mākslas muzeja programmā “Līderis bez titula” (*Untitled*) ir iekļauti arī “sāncēļi” pa muzeju, ko vada citu, ar mākslu nesaistītu jomu profesionāļi – no Junga psihoterapeitiem līdz zoodārzu darbiniekiem –, kuri dalās savos novērojumos un pārdomās par eksponētajiem mākslas darbiem. Sietlas Mākslas muzeja vēlās nakts programmā *Remix* ir iekļauta līdzīga ekskursija “Mani mīļākie eksponāti”, ko vada pieaicinātie gidi.

Šādas programmas bieži sniedz pieredzi, kas pielīdzināma nevēlamajām radošajām adaptācijām, piemēram, mākslas muzeja “negodīgajiem” raidierakstiem, taču tādējādi institūcijas pirms pasākuma var pārbaudīt radošo partneru spējas. Pasākumu apmeklētību var palielināt, arī apmeklētājus un pieaicinātos māksliniekus uzaicinot personiski. Cilvēki visdrīzāk ar entuziasmu atkārtoti radoši izmantos kultūras institūciju, ja tiks īpaši uzaicināti un mudināti to darīt.

Jaunu auditoriju uzņemšana

Viesprojekti var atvieglot saziņu ar cilvēkiem, kuru dzīvē un interešu lokā kultūras institūcijas nešķiet būtiskas. Šos cilvēkus visspēcīgāk uzrunās projekti, kuros muzejs piedāvā kaut ko tādu, kas viņiem patīk. Piemēram, daudzi muzeji rīko “vēlos vakarus”, lai piesaistītu jauniesus, kam patīk dejot, flirtēt un ballēties muzeja galerijās. Šo pasākumu mērķis ir palīdzēt jaunām apmeklētāju grupām iepazīt muzeju kā patīkamu sociālās pieredzes vietu.

Institūcijas šādas programmas vērtē pretrunīgi. Daži tradicionālisti neredz pamatojumu resursu tērēšanai programmām, kas radikāli atšķiras no ierastā muzeju piedāvājuma. Taču, tāpat kā daudzvalodu etiķetes palīdz ārzemju apmeklētājiem justies ērti un pārlicinoši muzeja galerijās, saviesīgie pasākumi var palīdzēt jauniešu auditorijai ērtāk iejusties muzeju vidē.

Līdzīgus argumentus var minēt par publiskajās bibliotēkās iecienīto uzņemošās līdzdalības veidu – spēļu vakariem. Daudzās Amerikas bibliotēkās tiek rīkoti bērniem un pusaudžiem domāti spēļu vakari, kuros apmeklētāji izmanto bibliotēkas datorus un spēļu konsoles komandu tiešsaistes un digitālajām spēlēm. Šo programmu laikā bibliotekāri ļauj bērniem izmantot bibliotēku netradicionālos veidos – spēlējot spēles, skraidot, ēdot picu, skaļi sazinoties. 2008. gadā bibliotekārs Tobijs Grīnvolts (*Toby Greenwalt*) savā bibliotēkā Skokijā, Ilinoisā, organizēja ģimeņu spēļu vakarus un ierīkoja atsauksmju vietas bērnu komentāriem. Bērni, piemēram, rakstīja: “Šī ir visu laiku labākā nakts bibliotēkā! Man bija ļoti jautri!” un “Šī vieta ir SATRIECOŠA!!!!!!!!!!”

Jautājums ir, vai šī viesprojekta programma ir būtiska misijas īstenošanai, vai tomēr tā bērniem rada maldīgu priekšstatu par bibliotēku? Bibliotekāri, kas vada šīs programmas, apgalvo, ka spēles bibliotēkā atbilst misijai, ja domājam par institucionālajiem mērķiem, kas vērsti uz sabiedrības informēšanu un iesaistīšanos, kā arī bibliotēkas apņemšanos nodrošināt piekļuvi mediju saturam. Skokijas publiskās bibliotēkas vīzijā teikts:

“Skokijas Publiskā bibliotēka ir būtiska dinamiskai un daudzveidīgai kopienai, kurā visu vecumu indivīdi un ģimenes brīvi iesaistās mūžizglītībā un izziņā, kā arī populārās kultūras un mākslas baudīšanā. Iedzīvotājiem ir daudzveidīgas iespējas būt labi

informētiem, ar aizsargātu intelektuālo brīvību un privātumu gūt labumu no kultūras dažādības un aktīvi piedalīties kopienas dzīvē.”¹⁰⁸

Spēļu vakari rada sajūtu, ka bibliotēka ir dinamiska kopienas telpa ģimeņu atklājumiem, jaukai laika pavadīšanai un zināšanu ieguvei. No bibliotēkas vīzijas skatpunkta spēļu vakari ir tikpat svarīgi kā citas uzņemošās programmas, piemēram, klasiskās mūzikas stundas pusdienu pārtraukumā vai kopienas grupu sanāksmes.

Šāda jaunpienācēju uzņemšana palīdz cilvēkiem saprast institūcijas lomu viņu personisko mērķu sasniegšanā. Ja bibliotēka ļauj bērnam īstenot mērķi pārvarēt savu kautrību un kļūt sabiedriskam, viņš uztver bibliotēku kā pozitīvu un noderīgu brīvā laika pavadīšanas vietu. Viņš var sākt raudzīties plašāk uz bibliotēkas piedāvājumu. Bibliotekāre Mariana Hosa (*Marian Hose*) par pieredzi spēļu vakara vadīšanā rakstīja tā: “Bērniem bija ļoti jautri, un mēs ieraudzījām bibliotēkā daudz jaunu seju. Ikviens, kurš vēl nebija reģistrējies kā bibliotēkas lietotājs, pierakstījās lasītāja kartes saņemšanai, un daudzi bērni atgriezās, lai izmantotu bibliotēku “pa īstam”.”

Ne visi bērni, kas atnāk uz spēļu vakaru (vai citu bibliotēkas programmu), atgriežas, lai izmantotu tradicionālos bibliotēkas resursus un funkcijas. Tas nekas! Skokijas Publiskās bibliotēkas vīzijā nav kategorisku apgalvojumu par pareizo tās apmeklētāju mūžizglītības un izziņas pieredzi. Ja darbinieki patiesi respektē šo vīziju, viņi izturēsies labvēlīgi pret apmeklētājiem, kuri bibliotēku izmanto tikai atsevišķiem ar misiju saistītiem mērķiem – vai tās ir spēles, dalība sanāksmē vai lasīšana.

Jautājums par to, kuras viesprogrammas ir vērts turpināt, kļūst sarežģītāks, šīm programmām paplašinoties un kļūstot dārgākām. Cik vērts ir jaunu kopienu iesaistīšana, ja tā prasa tik daudz laika un naudas? Ontārio Zinātnes centra cīņa ar šo jautājumu aplūkota nākamajā gadījuma analizē.

108 Skokijas Publiskās bibliotēkas vīziju un misiju skatīt:
<https://skokieliibrary.info/about/policies>

**GADĪJUMA ANALĪZE:
Starptautiskās sanāksmes “888”
uzņemšanas novērtēšana.**

2008. gada 8. augustā Ontārio Zinātnes centrs (OSC) organizēja starptautisko *YouTube* lietotāju sanāksmi ar nosaukumu “888”. Šī pasākuma uzņemšana bija dārga, tā rezultāti – neskaidri, un tas raisīja daudz jautājumu par jaunu auditoriju piesaistīšanas patieso vērtību un izmaksām.

Pasākuma “888” ideja radās kā turpinājums OSC veiksmīgajiem tiešsaistes video kopīgošanas pasākumiem. OSC bija ļoti populārs *YouTube* un citās video koplietošanas vietnēs, un tā videoklipiem – galvenokārt īsiem, centra darbinieku sagatavotiem demonstrējumu fragmentiem un viesu prezentācijām – bija miljoniem skatījumu vietnē *YouTube*. Par video veidošanu un kopīgošanu atbildīgajai dizaineri Ketijai Nikolaičukai (*Kathy Nicholaichuk*) bija izveidojušās ciešas saites ar *YouTube* kopienu, un viņa ierosināja padziļināt OSC līdzdalību. Kopā ar centra darbiniekiem, kas bija piedalījušies pasākumu, programmu un apmeklētāju komandu veidošanā, viņa izstrādāja pasākuma koncepciju ar trim mērķiem:

- 1) demonstrēt OSC atbalstu *YouTube* kopienai;
- 2) iepazīstināt radošus, enerģiskus, gados jaunus videomāksliniekus ar Zinātnes centru;
- 3) radīt video saturu, kas būtu noderīgs gan institūcijai, gan tikšanās dalībniekiem.

Nikolaičuka un citi *YouTube* entuziasti reklamēja “888”, izmantojot *YouTube* un citus sociālo mediju rīkus. Daudzi *YouTube* lietotāji izveidoja videoklipus, kuros vēstīja par Ontārio Zinātnes centru, kaut tajā vēl nebija kāju spēruši. Līdz šim lielākajā *YouTube* sanāksmē ieradās aptuveni 460 cilvēku. Plašajā pasākumā bija talantu šovi, atvērtas Zinātnes centra ekspozīcijas, ēdieni un dzērieni, kā arī daudz kameru.

Lai gan dalībnieki ieradās no visas pasaules, pasākuma atklāšanas ballītē veiktā aptauja liecināja, ka vairāk nekā 75% bija vietējie Toronto vai Kanādas iedzīvotāji.¹⁰⁹ Apmēram puse bija jaunāki par 19 gadiem, bet viena

109 Vairāk par pasākuma “888” apmeklētājiem un ietekmi skatīt rakstā: Appen, Kevin Von; Nicholaichuk, Kathy; Hager, Karen, 2009. *WeTube: Getting Physical with a Virtual Community at Ontario Science Centre*.

ceturtdaļa – vecumā no 20 līdz 25 gadiem. Vairāk nekā viena trešdaļa nekad nebija apmeklējusi OSC, bet lielākā daļa to bija apmeklējusi kopā ar draugiem vai ģimeni. Pasākumā tika uzņemti vairāk nekā 1000 videosižetu, un OSC tika pieminēts presē, radio un TV pārraidēs 2 miljonus reižu. Ierakstītie videoklipi vietnē *YouTube* saņēma miljoniem skatījumu un desmitiem tūkstošu komentāru.

Šie skaitļi bija iespaidīgi. OSC ir apņēmusies veicināt inovācijas, un, tāpat kā vairumam zinātnes centru, tam ir grūtības piesaistīt vecākos pusaudzus un jaunos pieaugušos – to galvenā auditorija ir ģimenes un skolēni. Kā atzīmēja direktora vietnieks apmeklētāju pieredzes jautājumos Kevins fon Apens (*Kevin Von Appen*): “[Tīņi] pēta tehnoloģijas un ievieš jauninājumus. Tieši tādas prasmes, attieksmi un uzvedību mēs cenšamies attīstīt savos apmeklētājos.” Pasākums “888” jauniešiem, viņu draugiem un sekotājiem sociālajos tīklos skaidri nodemonstrēja OSC kā “foršu” laika pavadīšanas un pievilcīgu sociālās pieredzes vietu.

Lielākajai daļai sanāksmes laikā uzņemto un kopīgoto videoklipu bija sociāls raksturs, un tie atspoguļoja vienīgi dalībnieku tikšanās prieku, ballēšanos, flirtēšanu un sarunas. Lai gan daudzos videoklipos tika parādīts vai minēts OSC kā pasākuma vieta, tikai dažos videosižetos “888” dalībnieki izmantoja arī ekspozīcijas vai mēģināja kaut kādā veidā komunicēt par zinātni. Visi labi pavadīja laiku, un neviens nedarīja neko sliktu, taču videoklipos redzamās aktivitātes neatspoguļoja tipisko OSC apmeklētāju pieredzi un neinformēja potenciālos apmeklētājus par tā piedāvājumu. No vienas puses, tas bija sagaidāms – OSC uzņēma pie sevis *YouTube* kopienu, lai tā tiktos savā *YouTube* pasākumā. Taču, no otras puses, tas ir problemātiski, jo vairums *YouTube* skatītāju tiešsaistē joprojām tiek iepazīstināti ar OSC kā ballītes norises vietu, nevis izglītojošu institūciju.

Citiem vārdiem sakot, 460 jauniešu izveidoja 1000 video, kuros viņi redzami, lieliski pavadot laiku Zinātnes centrā. Taču paliek jautājums: ko tas dod?

No dalībnieku viedokļa pieredze bija neticami vērtīga. Vairāki dalībnieki to komentēja šādi: “Labākais notikums manā dzīvē!... Es to nekad neaizmirsīšu!” Pasākums bija labi sagatavots, lai atbalstītu *YouTube* lietotāju vajadzības, un lietotāji pilnībā izmantoja norises vietu saviem sociālajiem un radošajiem mērķiem.

No institūcijas viedokļa rezultāti bija dažādi. OSC iztērēja aptuveni 74 USD uz vienu dalībnieku (galvenokārt darba samaksai), lai reklamētu un noorganizētu pasākumu. Centra darbinieki bija cerējuši, ka dalībnieki aktīvāk izmantos pasākumu kā iespēju iepazīt ekspozīcijas un izveidot video, kas atspoguļotu izglītojošo pieredzi. Turklāt šis notikums piesaistīja Zinātnes centram arī vietējos jauniešus, kuri citādi to neapmeklēja, un tas, iespējams, pamudināja dažus vietējos *YouTube* lietotājus ieraudzīt OSC jaunā gaismā.

Lai gan OSC komanda novērtēja “888” kā vērtīgu eksperimentu, viņi nolēma nerīkot identisku “999” tikšanos 2009. gadā. Fon Apens sacīja:

“Šādu pasākumu atkārtot nebija jēgas. Mēs istā brīdī un pareizā formātā iegājām vai iesaistījāmies strauji mainīgā procesā un guvām rezultātus, lai kādi tie būtu. Un tagad laiks padomāt par turpmāko. Mēs joprojām domājam, kā padarīt šo procesu vienkāršāku, lokālāku, atkārtojamu un dziļāku.”

Pasākuma “888” dalībnieki ir cilvēki, kādus OSC vēlētos piesaistīt ar savām inovatīvajām ekspozīcijām un regulārajām programmām. “888” ietekmē pusaudži un jaunieši sāka uztvert Ontārio Zinātnes centru kā savai pieredzei atbilstošu un pievilcīgu vietu. Jautājums ir, kā panākt, lai šādi populāri viespasākumi veiksmīgāk atbilstu institūcijas mērķiem.

Viesprojekti kā dziļākas iesaistes sākumpunkts

Tādi pasākumi kā “888” bieži šķiet neatbilstoši kultūras institūciju piedāvātām programmām. Kā veiksmīga viesprojektu pieredze var veicināt plašāku iesaisti institūciju programmās?

Pirmais solis ir skaidri informēt par citām pasākuma dalībnieku interesēm atbilstošām muzeja programmām. Tādu cilvēku, kas ballītes vai pasākuma laikā vēlēties izstaigāt ekspozīcijas vai ņemt līdzi muzeja piedāvājuma bukletus, nebūs daudz. Viespasākumu laikā var piedāvāt mērķtiecīgas, ar citu muzeja piedāvājumu savienoto aktivitātes. Denveras Mākslas muzeja programma “Līderis bez titula” nav tikai ballīte – darbinieki nodrošina aktivitātes, kas mudina dalībniekus iepazīties ar galerijās eksponētajiem mākslas darbiem. Līdzīgi, nākamajā *YouTube* tikšanās pasākumā kādā zinātnes centrā vai muzejā darbinieki varētu sagatavot dalībniekiem īpašus uzdevumus: izveidot videoklipus ar eksponātiem.

Ja institūcija vēlas viesdalībniekus iesaistīt dziļāk, var sākt ar aktivitāti vai pieredzi, kas viņiem šajā muzejā patīk. Ja cilvēki izmanto muzeju fotografēšanai, pavaicāji, vai viņi nevēlētos iejusties “paparaci” lomā kādā no gaidāmajiem pasākumiem. Ja viņi izmanto muzeju kā darba vietu, iesakiet kādu klusu stūrīti vai ekspozīciju, kas īpaši rosina iedvesmu. Ja viņi muzejā ierodas ar draugiem un paši vada saturīgas ekskursijas, uzaiciniet viņus novadīt ekskursiju kādai skolēnu grupai vai citiem apmeklētājiem. Ja viņi mīlējas vāji izgaismotā ekspozīcijā... labi, dažas darbības jūs, iespējams, nevēlaties veicināt.

GADĪJUMA ANALĪZE:

**Pusaudžu uzņemšana Muzikālās pieredzes projektā
(*Experience Music Project*) un Zinātniskās fantastikas
muzejā (*Science Fiction Museum – EMPFSM*).**

2009. gadā es uzsāku sadarbību ar Muzikālās pieredzes projektu un Zinātniskās fantastikas muzeju¹¹⁰ Sietlā, lai ieinteresētu pusaudžus par muzeju. Tāpat kā Oklendā muzejam “Visu mirušo dienas” (skatīt 285. lpp.), arī *EMPFSM* ir sava vadošā programma, kas veiksmīgi iesaista pusaudžu auditoriju. Šajā programmā ar nosaukumu “Lai skan!”¹¹¹ (*Sound Off!*) 13 līdz 21 gada vecu mūziķu grupas sacenšas par labāko izpildījumu. Ik rudeni jauniešu grupas iesniedz pieteikumus, no kuriem tiek atlasītas divpadsmit, kas pavasarī piedalās četros pusfināla koncertos. Šīs grupas saņem nozares profesionāļu konsultācijas, lielu preses uzmanību un iespēju uzstāties muzejā simtiem aurojošu fanu priekšā.

Pirmajā tikšanās reizē ar *EMPFSM* darbiniekiem tika stāstīts, ka “Lai skan!” ir lieliska programma, taču bija arī saprotams, ka pusaudži, kas tajā piedalās kā mūziķi un klausītāji, muzeju redz tikai kā “foršu” rokkoncerta norises vietu. Muzeja darbinieki raizējās, ka pusaudži muzeju neuztver par citas pievilcīgas vai vērtīgas pieredzes objektu. Darbinieki vēlējās atrast veidu, kā, pateicoties pusaudžu mīlestībai pret “Lai skan!”, viņus ciešāk piesaistīt

110 Pusaudžiem domāts projekts (muzejs), kas atrodas vienā ēkā ar Zinātniskās fantastikas muzeju. (Tulkotājas piezīme.)

111 Vārdu savienojumam “*Sound off*” ir vairākas atšķirīgas nozīmes, šajā gadījumā to varētu tulkot “Lai skan!” (Tulkotājas piezīme.)

muzejam. Šis ir vairāku gadu ilgs process, kura mērķis ir izstrādāt pusaudzū vadītas programmas, kas paplašina muzeja auditoriju ar viņu vienaudžiem – ne tikai tiem, kas piedalās programmā “Lai skan!”.

Mēs sākām nevis ar jaunu programmu izstrādāšanu un prātošanu, kā motivēt pusaudzus iesaistīties, bet gan tikāmies ar pusaudžiem, kuriem patīk “Lai skan!”, un kopīgi vienojāmies par pasākumiem, kas viņus varētu interesēt. Tā kā, pateicoties patīkamajai “Lai skan!” pieredzei, šie tīņi uztver muzeju kā dzīvās mūzikas pieredzes vietu, mēs nolēmām izmantot viņu interesi par vietējām mūzikas grupām kā sākumpunktu citiem muzeja piedāvājumiem. Lai veidotu ciešāku saikni ar “Lai skan!” dalībniekiem, *EMPSEM* darbojas četros virzienos.

1. Muzeja darbinieki ir izveidojuši tiešsaistes sociālās tīklošanās vietni, kurā “Lai skan!” entuziasti un grupas var sazināties un uzzināt par citiem “dzīvās” mūzikas pasākumiem un norises vietām ASV ziemeļrietumu daļā. Šī tiešsaistes kopiena piesaista pusaudzus-mūziķus un viņu fanus, kā arī gados jaunus grupu menedžerus un popularizētājus, kuri vēlas izziņot savus koncertus. Mēs strādājam ar pusaudžiem, kuri jau ir piedalījušies “Lai skan!” kā jauniešu konsultatīvās padomes locekļi vai konkursa dalībnieki, lai popularizētu un izstrādātu tiešsaistes kopienai adresētu saturu. Mērķis ir panākt, lai trīs gadu laikā tiešsaistes kopienas vadību no muzeja darbiniekiem pārņemtu jauniešu konsultatīvā padome un “Lai skan!” dalībnieki.
2. Izglītojošo programmu jomā darbinieki skaidrāk ir iezīmējuši saikni starp muzeja izglītojošajām programmām, kas attīsta muzicēšanas prasmes un piedāvā uzstāšanās iespējas, lai tīņi varētu efektīvāk pāriet no “Lai skan!” uz citu pieredzi. Muzejs piedāvā vairākas izglītojošās programmas, tostarp nometnes un intensīvus seminārus, lai palīdzētu jaunajiem mūziķiem uzlabot muzicēšanas un uzstāšanās prasmes. Daudzas grupas, kas piedalās konkursā “Lai skan!”, par šīm papildu iespējām nenojauš. Vairums grupu neiekļūst pusfināla koncertos un tāpēc bieži vien līdz nākamajam konkursam muzejā vairs neienāk. Darbinieki strādā, lai uzskatāmi reklamētu konkurstantu iespēju piedalītiesursos un nometnēs, kas palielinātu viņu turpmākās izredzes.

3. Darbinieki multivides saturu ar "Lai skan!" pusfinālistu un uzvarētāju priekšnesumiem integrē ekspozīcijās, lai šo grupu fanu interesi sasaistītu ar muzeja apmeklējumu. Muzejs iesaista "Lai skan!" grupas aktuālajos mutvārdu vēstures projektos un mediju izstādēs par mūsdienu māksliniekiem, un darbinieki apsver iespējas ļaut pusaudžiem piekļūt un veidot papildu audio un vizuālo saturu, izmantojot mobilo tālruni.
4. Konkurss "Lai skan!" kļuvis līdzdalīgāks – trīs gadu laikā skatītāji pakāpeniski ir iesaistīti konkursantu vērtēšanā, T-kreklu un grafikas programmu dizaina izstrādē, kā arī informēšanā par dalībniekiem un priekšnesumiem, pildot žurnālista funkciju.

Viesizstāžu rīkošana kopienas galerijās

Ne visi viesprojekti ir saistīti ar pasākumiem. Visbiežāk kultūras institūcijas aicina indivīdus un kopienas grupas dalīties ar mākslas darbiem, stāstiem un kolekcijām, veidojot savas izstādes kopienas galerijās. Atšķirībā no Vinga Lūka Āzijas muzeja koprades izstāžu veidošanas modeļa (skatīt 273. lpp.), kopienas galeriju darbs parasti tiek organizēts tā, lai viesdalībnieki, ievērojot dažas institūcijas noteiktās vispārīgās vadlīnijas, visus ar satura izstrādi, ekspozīciju noformēšanu un instalēšanu saistītos darbus varētu pārvaldīt paši. Kopienas locekļi piedāvā savu izstādi atbilstoši pieteikšanās procedūrai, un muzejs izvēlas, kuru piedāvājumu īstenot. Kopienas locekļi atbild par savu izstāžu sagatavošanu un iekārtošanu, institūcijas darbinieku iesaiste ir minimāla.

Veiksmīgu kopienas izstāžu projektu raksturo vairāki materiāltehniskie elementi.

- Izstāžu laiks ir ierobežots. Termiņu konkretizēšana ļauj institūcijai atbalstīt vairāk piedāvājumu, nemazinot kopienas projektu caurmēra kvalitāti.
- Dalībnieki saņem stipendiju. Parasti tā ir fiksēta summa materiālu un darba izmaksām. Ja institūcija vēlas iesaistīt mazturīgākus kopienas locekļus, tā var piedāvāt lielāku samaksu, lai kompensētu arī laiku, kas pavadīts, strādājot pie projekta.

- Institūcija izstāžu sagatavošanai nodrošina vispārējos laika grafikus un struktūru. Darbinieki ar dalībniekiem parasti tiek noteiktos izstādes sagatavošanas brīžos, lai atbildētu uz jautājumiem un atbalstītu tās virzību atbilstoši iecerei.
- Lai palīdzētu dalībniekiem dizaina un tehnisko jautājumu risināšanā ārpus oficiālajām sanāksmēm, muzeja darbinieki ir pieejami ierobežoti. Ekspertu konsultācijas palīdz stiprināt dalībnieku pārliecību un attīstīt viņu prasmes kvalitatīvāku rezultātu sasniegšanai. Atšķirībā no koprades projektiem, kopienas izstāžu projektos institūciju darbinieki parasti cenšas dalībnieku konsultācijām atvēlēt laiku ierobežot, nevis pagarināt.
- Lai reklamētu savas izstādes, dalībnieki tiek mudināti izstrādāt mārketinga materiālus. Tas motivē dalībniekus piesaistīt auditorijas, kas, iespējams, iepriekš institūciju nav apmeklējušas, nepaļaujoties tikai uz institūcijas tradicionālajiem apmeklētājiem.
- Dalībnieki tiek aicināti savas izstādes laikā organizēt izglītojošas programmas vai ekskursijas. Daudzu kopienas izstāžu ekspozīcijas “atdzīvojas”, kad par tām stāsta aizrautīgi cilvēki.

Lai gan kopienas izstādes bieži atspoguļo tēmas, kas interesē nišas auditoriju, to kvalitāte ne vienmēr ir muzeja profesionāli veidoto izstāžu līmenī, un, visticamāk, to noformējums neatbilst institūcijas stilam. Rezultāts var kontrastēt ar citās ekspozīciju zālēs redzamo darbinieku veidoto piedāvājumu.

Kopienas izstādes bieži tiek organizētas tā, lai pēc iespējas mazāk noslogotu muzeja darbiniekus, nevis radītu iespējami vislabākās izstādes. Detroitas vēstures biedrības izstāžu un programmu direktore Treisija Ērvina (*Tracy Irwin*) atzīmēja, ka, ļaujot biedrībai atspoguļot unikālos un daudzveidīgos Detroitas iedzīvotāju stāstus, dizaina kvalitāte ir ļoti dažāda. Planšetes mēdz būt pārslogotas ar sīku tekstu, vai arī izstādes dalībnieki novieto objektus un etiķetes augstumā, kas nav ērts visiem apmeklētājiem. Atšķirībā no muzejiem, kuru darbiniekiem ir pietiekamas zināšanas un pieredze, kopienas izstādes, lai izvairītos no apšaubāmiem dizaina risinājumiem, veido partneru grupas, kurām ir dota brīvība rīkoties pēc saviem ieskatiem.



Ar tekstu pārsātināta laika līnija Kopienas galerijas izstādē
par Detroitas ķīniešu kvartālu. Ninas Saimonas (*Nina Simon*) foto publicēts
ar Detroitas Vēstures biedrības (*Detroit Historical Society*) atļauju.

Piešķirot pilnīgu rīcības brīvību, dalībnieku neierobežotais radošums tiek novērtēts pārlieku augstu, savukārt atbalsta instrumentu un radošo ierobežojumu lietderība novērtēta nepietiekami. Lai gan ne visas institūcijas var atļauties atvēlēt laiku kopradošāku kopienu izstāžu veidošanai, ir dažas vienkāršas lietas, ko darbinieki var veikt, lai uzlabotu kopienu izstāžu dalībnieku un auditorijas vispārējo pieredzi. Institūcijas var:

- nodrošināt apmācības vai seminārus par ekspozīciju veidošanu;
- pieprasīt kopienu grupām savā komandā iekļaut mākslinieku vai dizaineru;
- rīkot “prāta vētras” par radošām interpretācijas vai interaktivitātes formām;
- aicināt kopienu partnerus piedalīties aktuālo izstāžu izvērtēšanā, lai palīdzētu izprast, kas ir un kas nav izdevies;
- mudināt kopienu partnerus izveidot izstādes prototipu vai ieplānot apmeklētāju novērtējumu pirms izstādes atklāšanas;
- iekļaut izstādes piedāvājumā radošus izaicinājumus, kas veicina neparastu interpretācijas stilu un tēmu izmantošanu.

Lai gan parasti kopienu galerijās dalībnieki tiek aicināti radīt saturu, kas nav saistīts ar institūcijas pamatpiedāvājumu, viesprojektu modeli var arī izmantot, lai ar institūciju nesaistītas cilvēku grupas aicinātu reflektēt par tās lomu sabiedrībā. 2007. gadā Pikaso muzejs (*Museu Picasso*) Barselonā sadarbojās ar vietējo dizaina un mākslas augstskolu *Eina School of Design and Art*, izveidojot neparastu kopienu izstādi, kuras autori ir mākslas studenti, kas specializējas grāmatu ilustrēšanā.

Pasniedzējs uzdeva ilustrēt kādu brīvi izvēlētu muzeja dzīves aspektu. Divdesmit seši mākslinieki trīs mēnešus pavadīja muzejā, vērojot, kā cilvēki apmeklē dāvanu veikalu, tualeti un galerijas. 2009. gadā viņu radītā izstāde “Pārdomājot Pikaso” (*Rethinking Picasso* jeb *Repensar el Picasso*) tika eksponēta nelielā muzeja galerijā. Tā atspoguļoja unikālu skatījumu uz muzeju un tā funkcijām. Dalībnieki bija attēlojuši visu, sākot ar tualetes telpu tīrīšanas instrukcijām līdz apsargu apgaitām, un beidzot ar viltus māksliniekiem, kas tirgo lētus suvenīrus ārpus muzeja.



Ilustrators Ose Tahada (*Oze Tajada*) savā darbā *Wanted Picasso* attēlo ielu tirgotājus, kas piedāvā viltojumus Pikaso muzeja apkārtnē.

Aicinot topošos māksliniekus “pārdomāt” muzeju, Pikaso muzejs mudināja ilustratorus iedziļināties tā daudzveidīgajās funkcijās un īpatnībās. Rezultātā tika izveidota interesanta izstāde, kas ļāva paskatīties uz muzeja darbības intīmo pusi no malas.

* * *

Pēdējās četrās nodaļās tika aplūkotas dizaina metodes, lai izstrādātu personīgā ieguldījuma, sadarbības, koprades un viesprojektus. Kā, uzsākot jebkāda veida līdzdalības projektu, pārliecināties, ka tas ļaus sasniegt institūcijas mērķus? Atbilde uz šo jautājumu tiks meklēta 10. nodaļā, kurā piedāvāti paņēmieni līdzdalības projektu un to ietekmes novērtēšanai.

10. nodaļa

Līdzdalības projektu novērtēšana

Prasmīga novērtējuma trūkums, iespējams, ir būtiskākais iemesls, kāpēc līdzdalības projekti muzeju darbā tiek ieviesti un izmantoti atturīgi. Novērtēšana var palīdzēt saskatīt īstenoto projektu ietekmi un tādējādi atbalstīt turpmākās iniciatīvas. Tā palīdz izprast projekta veiksmes un neveiksmes un reflektēt par tām. Novērtēšana rosina profesionāļus mācīties un atbalstīt vienu otru, īpaši jaunu pieeju ieviešanā.

Lai gan, salīdzinot ar citiem, līdzdalības projektiem nav nepieciešamas fundamentāli atšķirīgas novērtēšanas metodes, ir četri apsvērumi, kas jāņem vērā novērtēšanā.

1. Līdzdalības projektos svarīgs ir gan process, gan radītais produkts. Lai tie izdotos, ir nepieciešams kaut ko *darīt*, un tas nozīmē, ka novērtēšanā jākoncentrējas uz dalībnieku rīcību un līdzdarbības ietekmi. Nepietiek tikai ar institūcijas piedāvāto līdzdalības platformu uzskaiti – komentāru dēļu skaitu, līdzdalības ekspozīciju elementu daudzumu vai piedāvāto interaktīvo programmu skaitu. Vērtētājiem ir “jāizmēra” dalībnieku *darbības* un jākonstatē, kas notiek līdzdarbības rezultātā. Līdzdalības rezultāti var būt ārēji, piemēram, apmeklētāju savstarpējo sarunu biežuma pieaugums, un iekšēji, piemēram, jaunu prasmju attīstība vai stabilākas attiecības.
2. Līdzdalības projekti neattiecas vienīgi uz dalībniekiem. Ir svarīgi definēt mērķus un novērtēt rezultātus ne tikai attiecībā uz dalībniekiem, bet arī darbiniekiem un neiesaistīto apmeklētāju

grupām. Katrā projektā jācenšas noformulēt mērķus, kas vērsti uz dalībniekiem, kuri aktīvi sadarbojas ar institūciju, darbiniekiem, kas vada procesu, un apmeklētājiem, kas patērē līdzdalības produktus.

3. Līdzdalības projektiem bieži noder inkrementālās¹¹² (pakāpeniskās) un adaptīvās (pielāgotās) mērīšanas metodes. Daudzu līdzdalības projektu pamatā ir process. Ja iecerēts strādāt pie jaunas programmas izveides sadarbībā ar kopienas locekļiem trīs gadu garumā, tad, lai novērtētu projektu kopumā, nav lietderīgi gaidīt līdz trīs gadu perioda beigām. Pakāpeniskā novērtēšana var palīdzēt sarežģītiem projektiem sasniegt plānotos mērķus, vienlaikus nodrošinot, ka projekts darbojas visu iesaistīto interesēs.
4. Dažkārt ir lietderīgi padarīt līdzdalīgu pašu vērtēšanas procesu. Ja institūcija projektu izstrādā sadarbībā ar kopienas locekļiem, ir noderīgi projekta novērtēšanas sagatavošanā un īstenošanā iesaistīt dalībniekus. Tas jo īpaši attiecas uz koprades un viesprojektiem, kuros dalībniekiem ir nozīmīga atbildība par projekta virzību.

Ietekmes novērtēšana

Lai novērtētu līdzdalības projektu ietekmi, jāveic trīs soļi:

- 1) jāformulē mērķi;
- 2) jādefinē aktivitātes un rezultāti, kas šos mērķus atspoguļo;
- 3) jānovērtē vai jāmēra rezultātu sastopamība / biežums un ietekme, izmantojot pārbaudāmus panākumu rādītājus.

Mērķi virza uz rezultātiem, kurus mēra ar rādītāju palīdzību. Šie līdzdalības projektu novērtēšanas trīs soļi nav unikāli, taču līdzdalības projekti bieži ietver mērķus un rezultātus, kas atšķiras no tiem, kurus izmanto tradicionālo muzeju projektu izvērtēšanai.

Atcerēsimies Vinga Lūka Āzijas muzeja daudzveidīgos rādītājus, lai novērtētu, kādā līmenī muzejs ir īstenojis savu kopienas misiju (skatīt 273. lpp.). Attiecībā uz dalībniekiem muzejs novērtē, cik atsaucīgi “iedzīvotāji piedāvā artefaktus un stāstus muzeja ekspozīcijām”. Saistībā ar apmeklētājiem

112 Inkrementāls – saistīts ar pieaugumu vai papildinājumu, papildu izmaiņas pašreizējā sistēmā. Skatīt: <https://tezaurs.lv/inkrement%C81%4s:1> (Tulkotājas piezīme.)

darbinieki novērtē, vai “indivīdi labprāt sniedz gan pozitīvas, gan negatīvas atsauksmes” un “vai kopienas locekļi atkārtoti apmeklē muzeju”. Institūcijas ietvaros tiek novērtētas darbinieku “attiecību veidošanas prasmes” un tas, cik sekmīgi “gados jaunie darbinieki tiek pārcelti vadošos amatos”. Savukārt attiecībā uz plašāku institucionālo ietekmi viņi aplūko pat to, cik lielā mērā “muzejā ienāk kopienu atspoguļojoši eksponāti”. Šie rezultāti un rādītāji var būt netipiski, taču tie visi ir izmērāmi. Piemēram, apmeklētāju pozitīvo un negatīvo komentāru uzskaitē atspoguļo muzeja īpašo interesi uzturēt dialogu ar apmeklētājiem, nevis saņemt tikai komplimentus. Daudzi muzeji pārlasa apmeklētāju komentārus, taču tikai nedaudzi novērtē savu sniegumu, ņemot vērā arī negatīvās atsauksmes.

1. solis:

līdzdalības mērķu formulēšana

Pirmais solis līdzdalības projektu novērtēšanā ir vienoties par skaidri formulētiem mērķiem. Institūcijas darbiniekiem var būt dažādi priekšstati par panākumiem, jo īpaši, īstenojot jaunus un neierastus projektus. Vienam ir svarīga kopienas ilgstoša sadarbība ar institūciju, savukārt citam ir būtisks apmeklētāju radošums. Skaidri formulēti līdzdalības mērķi var palīdzēt darboties saskaņā ar vienotu projekta vai institūcijas vīziju.

Katram atsevišķam projektam iesaistes mērķus var nekonkretizēt; tos var vispārināt kā saistošus visiem institūcijas centieniem. Piemēram, Ziemeļkarolīnas Dzīves un zinātnes muzejā (*Museum of Life and Science – MLS*) Beka Tenča (*Beck Tench*) izveidoja šūnveida diagrammu, kas attēlo septiņus galvenos muzeja sociālās līdzdalības mērķus: izglītēt, dot vietas sajūtu, nodrošināt caurspīdīgumu, popularizēt zinātni kā izziņas līdzekli, veicināt dialogu, veidot attiecības un iedrošināt dalīties. Šī diagramma *MLS* darbiniekiem palīdzēja veidot kopīgu izpratni, lai kontekstualizētu mērķus, kurus viņi varētu izvirzīt līdzdalības projektiem.

Izveidotā diagramma kļuva par plānošanas rīku. Saņemot pieteikumus sociālo mediju eksperimentiem, Tenča un citi *MLS* darbinieki iekrāsoja attiecīgās šūnas, lai identificētu, uz kuru mērķi, viņuprāt, projekts būs vērsts. Tas palīdzēja noteikt prioritātes un konstatēt iespējamo līdzsvara zaudējumu piedāvājumā. Pēc tam darbinieki izmantoja diagrammu, lai izvērtētu, kā plānotie mērķi tiek sasniegti.



Šī vienkāršā diagramma *MLS* darbiniekiem palīdz novērtēt programmu iespējamo atbilstību muzeja mērķiem.

Šūnveida diagramma ir vienkārša shēma, ko *MLS* darbinieki var izmantot dažādiem projektiem dažādos plānošanas un īstenošanas posmos. Tā ir pieejama visiem komandas locekļiem, tostarp apmeklētājiem un kopienas dalībniekiem, neatkarīgi no pieredzes un zināšanām projektu novērtēšanā. Tas ikvienam atvieglo diagrammas lietošanu un izpratni.

2. solis: līdzdalības rezultātu noteikšana

Kopīgi mērķi nodrošina kopīgu terminoloģiju, kas palīdz darbiniekiem precīzāk sazināties projekta īstenošanas gaitā. Rezultāti ir norises, ko darbinieki uztver kā liecības par mērķu sasniegšanu. Rezultāti (*outcomes*) un ieguvumi (*outputs*) ir divas dažādas lietas. Piemēram, institūcija ir izvirzījusi līdzdalības mērķi kļūt par “drošu telpu sarežģītām sarunām”. Daudzi muzeji virzību uz šo mērķi sāktu, organizējot viesizstādes vai viesprogrammas par provokatīvām tēmām, lai sekmētu “sarežģītas sarunas”. Taču AIDS tēmai veltīta izstāde vai paneldiskusija par rasismu nenodrošina ne dialogu, ne drošas telpas sajūtu. Izstāde ir ieguvums, bet tas negarantē vēlamo rezultātu.

Kādi varētu būt gaidāmie rezultāti saistībā ar “drošu telpu sarežģītām sarunām”? Šādaī telpai vajadzētu:

- piesaistīt un uzklaustīt cilvēkus, kuriem par strīdīgiem jautājumiem ir atšķirīgi viedokļi;
- nodrošināt skaidri izteiktas iespējas dalībnieku dialogam par sarežģītiem jautājumiem;
- veicināt dialogu, kurā dalībnieki var droši un pārliecināti paust savu viedokli;
- ļaut cilvēkiem diskusijas laikā sajst gan izaicinājumu, gan atbalstu.

Minētos rezultātus var izmērīt. Piemēram, iedomājieties komentāru dēli izstādē, kas iecerēta kā “droša vieta sarežģītām sarunām”! Darbinieki varētu klasificēt:

- komentāros pausto atšķirīgo uzskatu daudzveidību;
- komentāru noskaņu (“personisks” pret “abstrakts”, “cienpilns” pret “destruktīvs”);
- cik bieži apmeklētāji atbildējuši uz citu komentāriem.

Pētņieki varētu veikt papildu intervijas, lai noskaidrotu, vai apmeklētāji ir ierakstījuši komentāru panelī; ko viņi domā par ievietotajiem komentāriem; viņu sajūtas, daloties uzskatos; cik lielā mērā viņu skatījumu mainījusi iespēja paust savus uzskatus un / vai citu dalībņieku viedokļu iepazīšana; kā arī, vai viņi vēlētos šādu pieredzi turpmāk.

Jēgpilnu mērīšanas rīku izstrāde

Kad darbinieki ir noskaidrojuši, kādus mērķus viņi tiecas sasniegt un kādi rezultāti šos mērķus atspoguļo, var sākt rezultātu ietekmes novērtēšanas rīku izstrādi. Šī bieži vien ir vissarežģītākā novērtējuma daļa, un te nepieciešama radoša pieeja, domājot par to, kādas aktivitātes vai rādītāji saistās ar vēlamajiem rezultātiem.

Jaunās ekonomikas fonds (*New Economics Foundation*) ir definējis četras efektīvu vērtēšanas rādītāju īpašības: uz darbību vērstas, nozīmīgas, izmērāmas un vienkāršas.¹¹³ Iedomājieties, ka jāizstrādā rādītāji, kas atspoguļo šādu

113 Šis saraksts iegūts no izcilā *InterAct* ziņojuma *InterAct report on Evaluating Participatory, Deliberative, and Co-operative Ways of Working*.

izglītojošās programmas mērķi: “apmeklētāji izveidos ciešāku saikni ar institūcijas darbiniekiem”. Kādi izmērāmie rādītāji varētu sniegt vērtīgu informāciju par saikni starp darbiniekiem un apmeklētājiem? Kā novērtējums varētu palīdzēt institūcijas darbiniekiem izstrādāt jaunas stratēģijas vai praksi, lai palielinātu šī rezultāta klātesamību turpmākajos projektos?

Lai novērtētu rezultātu, var izmantot šādus rādītājus:

- 1) vai darbinieki un dalībnieki zina viens otra vārdu dažādos programmas posmos, pirms un pēc tās;
- 2) kāds ir dalībnieku un darbinieku sarakstes apjoms un veids (e-pasts, tālrunis, sociālie mediji) ārpus programmas norises laika;
- 3) vai darbinieki un dalībnieki turpināja sazināties noteiktu laiku pēc programmas beigām.

Šie rādītāji varētu palīdzēt noteikt, kāda rīcība ir visefektīvākā “ciešākas saiknes veidošanai”, un mudināt darbiniekus attiecīgi pielāgot savas aktivitātes. Piemēram, daži pedagogi (volejbola treneris, kas aprakstīts 47. lpp.) uzskata, ka īpaši vērtīgi ir iegaumēt audzēkņu vārdus un sākt tos lietot jau no pirmās nodarbības. Šāda veida atziņas var palīdzēt muzeja darbiniekiem koncentrēties uz to, kas ir svarīgs viņu mērķu sasniegšanai.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Tampas Zinātnes un rūpniecības muzeja

(*Museum of Science and Industry in Tampa – MOSI*)

“priekšplāna” personāla iesaistīšana izpētē.

Ja rezultātos rādītājus izmērīt un apstrādāt ir vienkārši, rezultātu novērtēšanā var iesaistīties visu līmeņu institūcijas darbinieki un dalībnieki. Piemēram, Tampas Zinātnes un rūpniecības muzeja ilggadējā projektā *REFLECTS* pētniecībā tika iesaistīti “priekšplāna” darbinieki. *REFLECTS* mērķis bija sekmēt muzejpedagogu prasmi veidot tādu apmeklētāju ar ģimenēm pieredzi, kas veicina aktīvu iesaistīšanos (pretstatā pasīvai neieinteresētībai). Lai varētu efektīvi atpazīt, kad apmeklētājs ir aktīvi iesaistījies, pētnieku grupa izstrādāja sarakstu ar vienpadsmit apmeklētāju uzvedības pazīmēm, kas, viņuprāt, liecina par aktīvu iesaistīšanos, tostarp: apmeklētāji komentē ekspozīciju, uzdod viens otram jautājumus un atbild uz tiem, atsaucas uz iepriekšējo pieredzi un iedrošina viens otru.

Pedagogi video un audio ierakstos fiksēja savstarpējo sadarbību ar ģimenēm un pēc tam pārskatīja ierakstus, lai klasificētu vērojumus atbilstoši vienpadsmit rādītājiem. *REFLECTS* komanda nevērtēja komentāru saturu (t. i., vai jautājums ir personisks vai uz zinātni vērsts), tikai apkopoja to skaitu. Iegūto informāciju muzejpedagogi izmantoja, lai koriģētu savu turpmāko darbību.

Zinātnes un tehnoloģiju centru apvienības 2009. gada konferencē *MOSI* darbinieki demonstrēja video, kurā viņi darbojas ar apmeklētājiem pirms un pēc *REFLECTS* programmas īstenošanas, un atšķirība bija iespaidīga. “Pēc” videoklipos pedagogi nepiedāvāja vairāk vai kvalitatīvāku saturu, bet gan lielāku uzmanību veltīja apmeklētāju personīgās saites veidošanai ar eksponātiem, necenšoties piespiest viņus sadarboties.

REFLECTS pētījums kalpoja trim auditorijām: apmeklētājiem, “priekšplāna” darbiniekiem un institūcijai. Apmeklētājiem tas uzlaboja sadarbību ar personālu. “Priekšplāna” darbiniekiem tas deva pilnvaras un profesionālās izaugsmes iespējas. Institūcijai tas palīdzēja veidot efektīvāku saskarsmi ar apmeklētājiem. Galvenā pētniece Džūdita Lombana (*Judith Lombana*) bija novērojusi, ka muzeji daudz laika velta darbībām ar apmeklētājiem, kas neveicina viņu iesaisti vai zināšanu ieguvu. Tā ir organizācijas problēma. Viņa teica: “Bezjēdzība rodas, kad tiek veiktas darbības (vai tērēti resursi), kuras konkrētais viesis nevēlas.” Izvēloties uz darbību orientētus, nozīmīgus un vienkāršus pasākumus aktīvai iesaistei, *REFLECTS* komanda spēja izstrādāt novērtēšanas stratēģiju, kas bija vērtīga vairākos aspektos.

Līdzdalībai specifiskie novērtēšanas jautājumi

Tā kā līdzdalības prakse kultūras institūcijās joprojām ir visai jauna, ir maz novērtēšanas metožu un instrumentu piemēru, kas būtu raksturīgi tieši līdzdalības projektiem. Līdzdalības projektu novērtēšanai ir izmantojamas tradicionālās novērtēšanas metodes, piemēram, novērošana, izsekošana, aptaujas, intervijas un garengriezuma¹¹⁴ pētījumi. Tomēr, tā kā līdzdalības projekti bieži ietver darbības, kas nav raksturīgas tradicionālajai apmeklētāju

114 Garengriezuma jeb longitudināls pētījums – tāds pētījums, kas balstās uz atkārtotiem novērojumiem ilgstošā laika periodā. Skatīt: <https://tezaurs.lv/mwe:178792> (Tulkotājas piezīme.)

pieredzei, ir svarīgi pārliecināties, ka novērtēšanas instrumenti aptvers un izmērīs arī šo atšķirīgo pieredzi.

Ja ar standarta summatīvo izstādes vai programmas novērtējumu var uzzināt, cik lielā mērā apmeklētāji ir apguvuši konkrētus satura elementus, tad pāreja uz rīku, kas ļauj darbiniekiem novērtēt pakāpi, cik veiksmīgi apmeklētāji ir veikuši radošās, dialoga vai sadarbības funkcijas, var būt diezgan ievērojams pavērsiens.

Ieteikumi efektīvu līdzdalības projektu novērtēšanas rīku izstrādei.

- Lai noteiktu rādītājus, kas atspoguļotu projekta mērķus, jāpārskata īpašās prasmes un vērtības, ko atbalsta līdzdalības pieredze (skatīt 206. lpp.).
- Aplūkojot mērķus, rezultātus un rādītājus attiecībā uz darbiniekiem, dalībniekiem un apmeklētājiem, kas nepiedalās, jāizmanto 360° novērtēšanas metode.¹¹⁵
- Jākonsultējas ar dalībniekiem un projektā iesaistītajiem darbiniekiem, lai noskaidrotu, kādus rezultātus un rādītājus, viņuprāt, ir vissvarīgāk izmērīt.

Jāapsver arī vairāki īpaši jautājumi, kas attiecas uz dalībnieku, darbinieku un apmeklētāju pieredzi tieši līdzdalības projektos.

Dalībnieku pieredze.

- Brīvprātīgas dalības gadījumā – kāds ir apmeklētāju, kuri izvēlas aktīvi piedalīties, profils? Kāds ir to apmeklētāju profils, kuri nevēlas piedalīties?
- Daudzu brīvprātīgās līdzdalības veidu gadījumā – vai var noteikt atšķirības starp apmeklētājiem, kas izvēlas radīt, analizēt, kolekcionēt vai skatīties?
- Kā līdzdalības procesā veidojamo produktu daudzums vai saturs ietekmē apmeklētāju vēlmi piedalīties?
- Vai dalībnieku sniegtais vērtējums par attiecībām ar institūciju un / vai darbiniekiem atšķiras no citu apmeklētāju sniegtā raksturojuma?

115 Izmantojot 360° novērtēšanas metodi, dažādas puses, sākot no darba devējiem līdz komandas locekļiem, anonīmi analizē darbinieka sniegumu un vēlāk sniedz individuālu atgriezenisko saiti. Metodi parasti izmanto personāla novērtēšanā. Skatīt: https://psi.lv/upload_file/psi_raksts%20par%20personala%20novertesanu.pdf (Tulkotājas piezīme.)

- Vai dalībnieki demonstrē jaunu piederības, uzticības un / vai izpratnes līmeni par muzejiem un to darbību dalības laikā vai pēc tās?
- Vai dalībnieki uzrāda jaunas prasmes, attieksmi, uzvedību un / vai vērtības dalības laikā vai pēc tās?
- Vai dalībnieki meklē jaunas iespējas sadarboties ar institūciju vai iesaistīties līdzdalības projektos?

Institūcijas darbinieku pieredze.

- Kā līdzdalības procesi ietekmē darbinieku pašapziņu un vērtības sajūtu institūcijā?
- Vai darbinieki demonstrē jaunas prasmes, attieksmi, uzvedību un / vai vērtības dalības laikā vai pēc tās?
- Vai darbinieki konstatē, ka, pateicoties līdzdalībai, viņu attiecības ar kolēģiem un / vai apmeklētājiem ir mainījušās?
- Vai darbinieki savu lomu muzejā raksturo atšķirīgi dalības laikā vai pēc tās?
- Kā darbinieki vērtē līdzdalības rezultātā radītos “produktus”?
- Vai darbinieki meklē jaunas iespējas iesaistīties līdzdalības projektos?

Apmeklētāju, kas nepiedalās, bet skatās vai patērē līdzdalības produktus (eksponātus, izglītojošās programmas, publikācijas), pieredze.

- Vai apmeklētāji produktus, kas tapuši, izmantojot līdzdalības procesus, raksturo atšķirīgi no tiem, kas radīti, izmantojot tradicionālo pieeju? Vai viņi salīdzina šos produktus?
- Atklātas un brīvprātīgas līdzdalības gadījumā – vai apmeklētāji saprot, ka arī viņiem ir iespēja piedalīties?
- Kāpēc apmeklētāji izvēlas nepiedalīties?
Kas viņus ieinteresētu to darīt?

Tā kā līdzdalība ir daudzveidīga, neviens jautājumu kopums vai novērtēšanas metode automātiski nav uzskatāma par vispiemērotāko tās izpētei. Noderīgu informāciju par līdzdalības projektu īstenošanu muzejos var sniegt pētnieki, kas specializējušies motivācijas psiholoģijas, kopienas

attīstības, pilsoniskās iesaistīšanās vai cilvēka un datora mijiedarbības jomā. Partnerībā ar citu jomu pētniekiem muzeju novērtētāji var pievienoties līdzdalības un sadarbības mācību kopienām, gūstot labumu visām pusēm.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Emuāra “Zinātnes burziņš” sarunu analīze.

Iedomājieties projektu, kas aicina apmeklētājus iesaistīties dialogā par institūcijas saturu. Kā jūs pētītu un novērtētu šīs diskusijas, lai saprastu, vai lietotāji vienkārši tērzē vai pēc būtības pārrunā interesējošo saturu?

Lai risinātu šo jautājumu, Muzeju un bibliotēku pakalpojumu institūts 2007. gadā finansēja pētniecības projektu “Ņem divus!” (*Take Two*). “Ņem divus!” pulcēja retorikas, muzeju studiju un zinātnes izglītības jomas pētniekus, lai aprakstītu “Zinātnes burziņa” ietekmi uz līdzdalības projektu, kas aicināja apmeklētājus iesaistīties interneta dialogā par zinātni.

“Zinātnes burziņš” ir godalgots tiešsaistes sociālais medijs, ko pārvalda Minesotas Zinātnes muzejs. Tā ir vairāku autoru kopienas vietne un digitālā izstāde, kas rosina muzeja darbiniekus un ārējos dalībniekus rakstīt, dalīties un komentēt ar mūsdienīgu zinātnes jaunumiem un problēmām saistītus rakstus. “Zinātnes burziņš” ietver arī muzeju fiziskās komentēšanas vietas, kas atrodas vairākos zinātnes centros visā ASV, bet “Ņem divus!” pētījums uzmanību vērta tieši uz tiešsaistes diskursu.

“Zinātnes burziņš” ir “sarežģīts zvērs”. No 2006. līdz 2008. gadam muzeja darbinieki un apmeklētāji tajā publicēja un komentēja vairāk nekā 1500 tēmas, un emuārs baudīja lielu popularitāti starptautiskajā auditorijā. Muzejs bija veicis “Zinātnes burziņa” dizaina un izmantošanas iekšējo formatīvo vērtēšanu, bet darbinieki bija ieinteresēti veikt pētījumu par lietotāju mijiedarbību vietnē un tās ietekmi uz mācīšanos.

Tā radās “Ņem divus!”. “Zinātnes burziņš” ir dialogu projekts, tāpēc bija lietderīgi iesaistīt darbā pētniekus, kas darbojas retorikas jomā. Pētījumu vadīja Mičiganas universitātes (*University of Michigan*) profesors Džefs Grabils (*Jeff Grabill*), kurš specializējās jautājumā, kā cilvēki izmanto rakstīšanu digitālajā vidē. “Ņem divus!” komanda savā pētījumā īpašu uzmanību pievērsa šādiem jautājumiem:

1. Kas raksturo kopienu, kura mijiedarbojas / sazinās, izmantojot “Zinātnes burziņu”?
2. Kāds ir tiešsaistes mijiedarbības raksturs?
3. Vai tiešsaistes mijiedarbība papildina lietotāju kopienas zināšanas?
4. Vai tiešsaistes mijiedarbība sekmē iedziļināšanos, jaunas zināšanas un pārmaiņas muzejā, respektīvi, kā tā ietekmē muzeja praktisko darbību?¹¹⁶

Pirmie divi jautājumi ir aprakstoši, tie ir vērsti uz lietotāja profila labāku izpratni un mijiedarbības raksturu vietnē. Pēdējie divi analizē mijiedarbības ietekmi gan uz dalībniekiem, gan muzeja darbiniekiem. Tā kā pētnieki pārbaudīja agrāk veiktus emuāra ierakstus, viņiem nebija piekļuves tiem dalībniekiem, kas tobrīd dialogā neiesaistījās. Viņi nepētīja ietekmi uz cilvēkiem, kuri patērē “Zinātnes burziņu” saturu, bet paši vietnē saturu neievieto.

Lai novērtētu “Zinātnes burziņa” ietekmi uz zināšanu veidošanu, pētnieki 20% ziņu, kam ir 15 vai vairāk komentāru, kodēja emuāra ierakstos un komentāros ietvertos apgalvojumus, grupējot tos četrās kategorijās: *argumentu veidošana, jaunu ideju izpēte, ieraksta autora identitātes veidošana un kopienas identitātes veidošana*. Muzeja darbinieki sasaistīja katru apgalvojumu ar vienu no četrām kategorijām, izmantojot visaptverošu aprakstošo rādītāju kopumu (skatīt tabulu).

Kodējot atsevišķus izteikumus, pētnieki varēja saskatīt vietnē izmantotās argumentācijas modeļus, kas pārstāvēja dažādas individuālās un / vai starppersonu zināšanu veidošanas formas. Izmantotajam reprezentatīvajam paraugam pētnieki atklāja šādu paziņojumu veidu sadalījumu:

- argumentu veidošana – 60%;
- autora identitātes veidošana – 25%;
- kopienas identitātes veidošana – 11,4%;
- jaunu ideju izpēte – 1,8%.

116 Vairāk par pētījumu skatīt: Jeff Grabill, Stacey Pigg, and Katie Wittenauer's 2009 paper, “Take Two: A Study of the Co-Creation of Knowledge on Museum 2.0 Sites”.

Argumentu veidošana	Jaunu ideju izpēte	Ieraksta autora identitātes veidošana	Kopienas identitātes veidošana
– apgalvojums	– jaunas idejas ierosināšana	– lomas formulējums	– saiknes izveide starp idejām / cilvēkiem
– atsauce uz autoritāti	– svešas idejas uzlabošana	– vietas pieminēšana	– kopīgas lomas formulēšana
– atsauce uz pierādījumu	– esošā stāvokļa saglabāšana	– izglītības pieminēšana	– kopīgas pieredzes formulēšana
– cits arguments		– statusa pieminēšana	
		– vērtību izmantošana	
		– ietekmes izmantošana	– uzaicinājums
		– tehnoloģiju izmantošana mērķa sasniegšanai	

Pētniecības projekta “Ņem divus!” komanda kodēja emuāra “Zinātnes burziņš” komentārus, pamatojoties uz šādu rādītāju sastopamību.

Šie dati parādīja, ka “Zinātnes burziņa” lietotāji noteikti izmantoja emuāru, lai diskutētu par zinātņi, bet ne vienmēr viņu mērķis bija kopīgi veidot zināšanas. Šī iemesla dēļ trešajā pētījuma gadā “Ņem divus!” komanda pārvirzīja savu pētījumu no “zināšanu kopveidošanas” uz plašāku “mācīšanās” izpēti.

Kā pamatu jaunu rādītāju izstrādei, ar kuriem kodēt “Zinātnes burziņa” sarunas, projekta komanda izmantoja Nacionālās Zinātņu akadēmijas 2009. gada ziņojumu par mācīšanās virzieniem neformālā vidē (*Learning Science in Informal Environments – LSIE*). *LSIE* ziņojumā ir aplūkoti zinātnisko metožu apguves seši virzieni, tostarp identitātes veidošana, argumentācija un refleksija, kas bija skaidri saskatāmi arī “Zinātnes burziņa” diskursā. Minesotas Zinātnes muzeja mācību novērtēšanas un pētniecības direktore Dr. Kirstena Elenboga (*Kirsten Ellenbogen*) sacīja:

“*LSIE* ziņojumā teikts, ka zinātniskā argumentācija muzeju ekspozīcijās ir reti sastopama, un tas liecina, ka neformālā vide ir tālu no tā, lai sniegtu zinātniskajai argumentācijai nepieciešamo atbalstu.¹¹⁷ Taču “Zinātnes burziņš” ir dabiska vide dialogam, un

117 Diskusiju par zinātniskās argumentācijas potenciālu muzeju vidē skatīt *LSIE* ziņojuma 145., 151. un 162. lappusē.

mums šķita, ka vietnē viscaur notiek zinātniska argumentēšana un debates. “Ņem divus!” pētījums sniedza pierādījumus, kas to apstiprina.”

Sadarbojoties ar retorikas speciālistiem, “Zinātnes burziņa” komanda spēja labāk izprast un aprakstīt tīmekļvietnē notiekošo sarunu būtību un iespējamo ietekmi. Pētījums izvirzīja arī jaunus jautājumus, kas pētāmi gan “Zinātnes burziņā”, gan citās tiešsaistes dialogu vietnēs. Viens no “Ņem divus!” atklājumiem bija, ka identitātes veidošanas izteikumi bieži vien cieši saistās ar zinātniskiem argumentiem, un ir svarīgi izprast gan to, kas šī persona ir, gan to, ko viņa saka. Tas var izklausīties pašsaprotami, taču, kā atzīmēja Grabils, retorikā bieži nodala to, ko uzskata par racionālu, no emocionāliem jeb “identitātes ietekmētiem” apgalvojumiem, kas argumentācijā tiek uzskatīti par mazāk vērtīgiem. Ja pētījuma pirmajā fāzē galvenā uzmanība tika pievērsta apgalvojumu veidiem, kas izteikti diskrētos, anonimizētos komentāros, tad otrajā posmā tika pētīta institūcijas darbinieku īpašā loma mācīšanās veicināšanā. Pētījuma turpinājumā “Zinātnes burziņš” var iet vēl tālāk, pārbaudot, kā atsevišķu lietotāju mijiedarbība ar vietni laika gaitā ietekmē viņu mācīšanos, priekšstatus par sevi un savu ieguldījumu sabiedrībā.

Daļa no “Ņem divus!” izaicinājuma bija vienkārši izstrādāt analītiskos rīkus, lai izpētītu labi zināmu jautājumu (zinātnisku atziņu veidošanu) jaunā vidē (tiešsaistes sociālajos medijos). Komanda koncentrējās uz misijā balstītiem jautājumiem, atrada piemērotus rīkus, lai iegūtu atbildes uz šiem jautājumiem, konsekventi izmantoja rīkus un publicēja rezultātus. Cerams, ka nākotnē arī citas komandas pievērsīsies apmeklētāju līdzdalības izpētei ar līdzvērtīgu mērķtiecību, radošumu un vēlmi dalīties pieredzē.

Inkrementālās un adaptīvās līdzdalības metodes

Lai gan formālā vērtēšana parasti tiek sadalīta atsevišķos posmos – sākotnējā (*front-end*), formatīvā (*formative*), korektīvā (*remedial*) un summatīvā (*summative*) vērtēšana –, līdzdalības projektiem bieži noder iteratīvāka (uz atkārtojumu vērsta) vērtēšanas pieeja. Viens no līdzdalības projektu pozitīvajiem aspektiem ir tas, ka, sākot darbu, tiem nav jābūt pilnībā izstrādātiem. Līdzdalības projekti nereti tiek izvērsti pakāpeniski, reaģējot uz dalībnieku paveikto. Šāds paņēmiens var šķist diezgan juceklīgs un saistīts ar dizaina

paņēmienu vai eksperimentālo stratēģiju maiņu, kas, kā norādīts “Virtuālā *The Tech*” un “Vikipēdija mīl mākslu” gadījumos, var gan mazināt, gan vairot dalībnieku neapmierinātību. Lai arī izmaiņas var sarūgtināt un mulsināt, tās bieži ir būtiskas, lai eksperimentālu projektu ievirzītu pareizajā gultnē.

Adaptīvās novērtēšanas metodes ir īpaši ērtas un izplatītas tīmeklī divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, datu vākšana par lietotāju uzvedību ir diezgan vienkārša. Ir daudz bezmaksas analītisko rīku, kas tīmekļa pārvaldniekam ļauj iegūt reāllaika statistiku par to, kurš un kādas lapas apmeklē un kā tās izmanto. Šie rīki automatizē datu vākšanu, tāpēc darbinieki var koncentrēties uz rezultātu apstrādi, nevis to ģenerēšanu.

Otrkārt, lielākā daļa tīmekļa dizaineru, jo īpaši tie, kas strādā sociālajās vietnēs, sagaida, ka viņu darbs laika gaitā attīstīsies. Vairums *Web 2.0* vietņu darbojas “mūžīgā beta versijā”, kas nozīmē, ka tās tiek palaistas pirms galīgās pabeigšanas un paliek nepabeigtas dažreiz gadiem ilgi. Tas ļauj dizaineriem reaģēt uz novēroto lietotāju uzvedību, mainot platformu, tādējādi veicinot noteiktas darbības un samazinot vai izslēdzot citas.

Adaptīvā novērtēšana var palīdzēt dizaineriem un vadītājiem saprast, cik tālu viņi ir tikuši un kuros rādītājos viņi nerasniedz mērķus – tas ļauj attiecīgi pielāgot savas darbības. Piemēram, Sidnejas muzeja *Powerhouse* bērnu tīmekļvietnē ir populāra sadaļa “Veido un dari!” (*Make & Do*), kas piedāvā resursus ģimenes amatniecības aktivitātēm. Katras amatniecības nodarbības sagatavošanai ir nepieciešamas aptuveni divas nedēļas, tāpēc darba grupa nolēma aplūkot tīmekļa analīzes rezultātus, lai noteiktu, kuras darbības bijušas vispopulārākās, un izmantotu tās kā ceļvedi turpmākā piedāvājuma veidošanai.

Vietnes darbības pirmo divu gadu dati parādīja, ka vispopulārākā amatniecības nodarbība ir bijusi “Karaļa kroņa darināšana” (*Make a King's Crown*), kuras dalībnieki, izmantojot piegrieztas un norādījumus, paši izgatavo karalisko galvasrotu. Sākumā darbinieki reaģēja, sagādājot nepieciešamos palīgmateriālus līdzīgai tiešsaistes amatniecības nodarbībai – piegrieztas burvja un āksta cepures, samuraja ķiveres un dažādu masku darināšanai. Pēc tam vietnes satura veidotāji iedziļinājās vietnes lietotāju rādītājos un konstatēja, ka lielākā daļa “Karaļa kroņa” tīmekļvietnes apmeklētāju atrodas ārpus Austrālijas. Aplūkojot “Veido un dari!” sadaļas ģeogrāfisko informāciju, viņi atklāja, ka ar Lieldienām un dārzkopību saistītās aktivitātes Austrālijas un Sidnejas iedzīvotāju vidū bija daudz populārākas nekā galvasrotu izga-

tavošana. Tā kā muzeju apvienībā *Powerhouse* lielākā daļa ir valsts finansēti muzeji (un bērnu tīmekļvietne galvenokārt domāta pieredzei pirms un pēc muzeja apmeklējuma), muzeja prioritārā mērķauditorija ir vietējie iedzīvotāji. Muzejs nolēma turpmāk amatniecības nodarbību resursus novirzīt no galvassegām uz aktivitātēm, kas noderīgākas un interesantākas Austrālijas Jaundienvidvelsas iedzīvotājiem.¹¹⁸

Adaptīvo novērtēšanu var piemērot arī fiziskām vietām un apmeklētāju pieredzei, taču tas nav viegli. Kultūras institūcijām mēdz trūkt gan automatizēto analītisko rīku, kādi ir tīmeklī, gan izpratnes par elastīgas attīstības modeļa nepieciešamību. Ja izglītojošo programmu un izstāžu grafiks ir apstiprināts mēnešus vai pat gadus iepriekš, maz ticams, ka, pamatojoties uz apmeklētāju izpētes secinājumiem, darbinieki spēs pārslēgties uz citu darbības intensitāti. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc korektīvā novērtēšana muzejos var būt tik problemātiska; pat ja darbinieki vēlas veikt izmaiņas, lai, pamatojoties uz novērotajiem trūkumiem, uzlabotu apmeklētāju pieredzi, ir grūti atrast naudu vai laiku to īstenošanai. Turklāt daļa institūcijas darbinieku var pastāvēt uz uzsāktā “turpināšanu līdz galam”, baidoties, ka pārmaiņas pusceļā var pasliktināt rezultatīvos rādītājus. Lai veicinātu adaptīvo vērtēšanu, ir jāattīsta eksperimentēšanas kultūra.

Runājot par fiziskām līdzdalības platformām, sagatavošanas posmā nav nepieciešams līdz galam izstrādāt perfektu sistēmu. Sāciet to nepabeigtu, vērojiet, ko dara apmeklētāji, un attiecīgi pielāgojiet! Ja projekts ir izstrādāts ar domu, “jo vairāk cilvēku to izmantos, jo labāks tas kļūs”, tad pastāvē cerības, ka projekts pilnveidosies un mainīsies savas publiskās dzīves laikā. Arī muzeja darbinieki, pateicoties adaptīvajam novērtējumam, var augt līdzī un mainīties.

Regulāra novērtēšana var nodrošināt noderīgu atgriezenisko saiti, rosinot jaunas dizaina idejas, kas galu galā var uzlabot apmeklētāju pieredzi. Iedomāsimies vienkāršo komentāru dēli. Ja muzejā tāds ir, apsveriet iespēju nomainīt materiālu, uz kura vai ar kuru apmeklētājiem tiek piedāvāts rakstīt, un pavērojiet, kā tas ietekmē komentāru saturu un apjomu. Nomainiet uzvedinošos jautājumus, pievienojiet mehānismu, ar kura palīdzību apmeklētāji var viegli uzrakstīt atbilžu kartītes vai eksperimentēt ar dažādām

118 Papildinformācija: *Sebastian Chan's January 2010 blog post, "Let's Make More Crowns, or the Danger of Not Looking Closely at Your Web Metrics"*.

personāla kūrēšanas / komentāru pārvaldības stratēģijām! Veicot nelielas izmaiņas projektā tā norises laikā, var ātri konstatēt, kādas pieejas un kādā veidā ietekmē pieredzi.

Dalībnieku iesaistīšana vērtēšanā

Viena no līdzdalības projektu pamatvērtībām ir cieņa pret dalībnieku viedokli un ieguldījumu. Tā kā projekta īpašumtiesības bieži pieder gan darbiniekiem, gan dalībniekiem, ir lietderīgi dalībniekus integrēt projekta novērtēšanā, tāpat kā tā izstrādē un īstenošanā. Ar to nav domāta dalībnieku pieredzes novērtēšana, kas iekļauta vairumā institucionālo vērtēšanas stratēģiju. Tas nozīmē plānot, īstenot un izplatīt projekta novērtējumu kopā ar dalībniekiem.

Adaptīvie projekti parasti ietver neformālas iespējas dalībniekiem jebkurā laikā sniegt atsauksmes par projektu, sazinoties ar darbiniekiem vai daloties domās kopienas sanāksmēs vai forumos. Dalībnieki ir gatavi darīt visu iespējamo, lai sekmētu projekta izaugsmi, īpaši, ja viņi jūtas līdzdalīgi vai nu kā sadarbības partneri, vai kā pilntiesīgi līdzradošie partneri. Dalībnieki var pamanīt to, kas projekta darbiniekiem nav tik viegli ieraugāms, un viņi var ieteikt efektīvākos veidus, kā izmērīt un ievākt datus par viņu pieredzi.

Piemēram, Sentluisas Zinātnes centra projekts “Mācību vietas”, kurā pusaudzī veidoja zinātniskus eksponātus vietējiem kopienu centriem, tika novērtēts divos veidos: pieaicinot ārējo vērtētāju un izmantojot iekšējās videointervijas ar dalībniekiem-pusaudzī. Ārējais novērtējums pievērsās pusaudžu izpratnei par zinātnes, tehnoloģiju, inženierzinātņu un matemātikas jēdzieniem un to saglabāšanai atmiņā, savukārt dalībnieku interviju centrālais jautājums bija projekta ietekme uz pusaudžu izglītību un karjeras izvēli. Atšķirīgās novērtēšanas metodes atspoguļoja divus dažādus mērīšanas mērķu un prioritāšu kopumus – finansētājs (Nacionālais zinātnes fonds) vēlējās noskaidrot, kā projekts veicinājis dabaszinātņu apguvi, savukārt projekta dalībnieki-pusaudzī un projekta darbinieki interesējās par programmas ietekmi uz personīgo un profesionālo attīstību.

Kopienas locekļu iesaistīšana novērtēšanas metožu izstrādē un izmantošanā nav vienkārša. Līdzdalīgā novērtēšana (*participatory evaluation*) prasa papildu resursus. Daudzām institūcijām līdzdalīgu partnerattiecību uzturēšana pētniecības posmā var būt pārāk dārga, un arī dalībnieki pēc kopprojekta pabeigšanas var iesaisti pārtraukt.

Līdzdalīgā novērtēšana ir izaicinājums, jo tā prasa radikāli mainīt domāšanu par pētāmo auditoriju un pētījuma izmantošanu. Vismaz muzeju jomā pētnieki un praktiķi joprojām diskutē, kā apmeklētāju pētījumi varētu visefektīvāk ietekmēt institūcijas darbību. Tiek sperts solis tālāk, lai atzītu, ka apmeklētāju reakcijai un pieredzei vajadzētu ietekmēt ne vien institūcijas profesionālo virzību, bet tikpat lielā mērā kā institūcijas, arī apmeklētāju mērķiem vajadzētu virzīt pētniecību. Tas, sadarbojoties ar ārēju finansētāju, kurš cer sagaidīt īpašus pētniecības rezultātus, var izrādīties īpaši sarežģīti, jo viņu cerības var nesakrist ar dalībnieku mērķiem un interesēm.

Kā izlemt, vai iesaistīt dalībniekus novērtēšanā? Līdzīgi, kā kopienas locekļi tika iesaistīti līdzdalības projektos, ir arī vairāki veidi, kā viņus iesaistīt novērtēšanā. Dienvidlondonā īstenotais *LITMUS* projekts kopienas projektu novērtēšanu sadalīja trīs pamatmodeļos: lejupejoša, kooperatīva un augšupejoša novērtēšana.¹¹⁹ Lejupejošā ir tradicionāla vērtēšanas stratēģija, kurā novērtēšanu plāno un vada augstākie vadītāji vai ārējie vērtētāji. Ārējie vērtētāji vada arī kooperatīvo vērtēšanu, taču šajā modelī vērtētāji darbojas kā konsultanti, palīdzot dalībniekiem un projekta darbiniekiem izstrādāt novērtēšanas metodes, vākt un analizēt datus. Augšupejošajos modeļos ārējie vērtētāji joprojām piedalās vērtēšanas procesā, taču dalībnieki un projekta darbinieki darbu virza tā, lai novērtētas tiktu viņu intereses, nevis institūcijas panākumu rādītāji.

Dalībnieku iesaistīšanas efektivitāte novērtēšanā ir atkarīga no vairākiem faktoriem, tostarp no:

- *dalībnieku motivācijas* – vai dalībnieki ir ieinteresēti un vēlas piedalīties vērtēšanā;
- *dalībnieku pieejamības* – vai dalībnieki var turpināt sniegt ieguldījumu projekta novērtēšanā pēc tā pabeigšanas; vai institūcija viņiem var kompensēt patērēto laiku;
- *dalībnieku spējām* – vai dalībnieki ir pietiekami kvalificēti un bauda sabiedrības uzticību, lai piedalītos godīgā projekta novērtēšanā; vai rezultatīvie rādītāji ir pietiekami vienkārši, lai amatiervērtētāji varētu tos izmērīt;

119 Vairāk par projektu *LITMUS* lasīt *Evaluating Participatory, Deliberative, and Co-operative Ways of Working* 5. nodaļā: www.sharedpractice.org.uk/Downloads/Interact_Working_Paper.pdf

- *dalībnieku atbilstības* – vai novērtējuma mērķi un aktivitātes atbilst dalībnieku pieredzei; vai viņi ko iegūs, piedaloties vērtēšanā; vai viņu iesaistīšanās novērtēšanā pavērs iespēju dalībai jaunās aktivitātēs;
- *caurspīdīguma* – vai institūcija vēlas ārēju iesaisti novērtēšanas procesā; vai dalībnieki varēs izplatīt un izmantot novērtējuma rezultātus saviem mērķiem.

Ja atbilde uz daudziem no šiem jautājumiem ir “jā”, tradicionālā pētījuma vietā varētu būt lietderīgi veikt kooperatīvo vai augšupejošo novērtējumu. Ja atbilde lielākoties ir “nē”, institūcijas darbinieki var pilnveidot līdzdalīgās novērtēšanas potenciālu nākotnē, palielinot pozitīvo atbilžu īpatsvaru. Piemēram, lai uzlabotu caurspīdīgumu, institūcijas darbinieki varētu nodrošināt tradicionālo iekšējo novērtējumu publiskošanu vai arī kopā ar dalībniekiem izstrādāt dažus novērtējuma jautājumus, neiekļaujot tos vispārējā muzeja novērtēšanas procesā.

Lai gan līdzdalīgā novērtēšana var būt grūti realizējama, tā mudina institūcijas darbiniekus izstrādāt patiešām noderīgas mērīšanas metodes – darbības uzlabošanas rīkus turpmākajiem projektiem. Kad dalībnieki tiek iesaistīti pētniecības darbā, viņi sagaida no institūcijas darbiniekiem secinājumus. Jo īpaši ilgstošās partnerībās, piemēram, konsultatīvajās padomdevēju padomēs gan darbiniekiem, gan kopienas locekļiem vajadzētu pārliecināties, ka pētījumi uzlabos projekta kopējo kvalitāti. Pretējā gadījumā, kāpēc tērēt laiku novērtēšanai? Tādējādi līdzdalības metodes var palīdzēt novērtējumam labvēlīgi ietekmēt kultūras institūciju darbību – ne tikai līdzdalības projektos, bet visās jomās.

* * *

Ir aplūkotas dažādas līdzdalības projektu plānošanas, īstenošanas un novērtēšanas metodes. 11. nodaļā pievērsīsimies “virtuvei” un aplūkosim, kā institucionālā kultūra dažādās organizācijās var ietekmēt projektu panākumus. Līdzdalības uzturēšana nenožīmē tikai apmeklētāju motivēšanu; tā prasa arī izstrādāt vadības stratēģiju, kas atbalsta darbiniekus un rada vēlmi iesaistīties.

11. nodaļa

Līdzdalības pārvaldība un uzturēšana

Vai atceraties 1. nodaļā aprakstīto atzīmju jeb tagu pievienošanu izlasītajām grāmatām – elegantu paņēmieni, kā ļaut cilvēkiem izteikt viedokli par bibliotēkas piedāvājumu (skatīt 23. lpp.)? Pēc grāmatas pabeigšanas nolēmu iegūt fotoattēlu šī stāsta ilustrēšanai. Kāds holandiešu draugs piekrita nofotografēt grāmatu nodošanas kastes. Mēnesi pirms grāmatas nākšanas klajā manā iesūtņē nonāca šāds e-pasts (autores izcēlumi):

“Diemžēl man ir sliktas ziņas... Šopēcpusdien devos uz Hārlemas Austrumu bibliotēku, lai uzņemtu fotoattēlus. Tur pamanīju, ka viņi neizmanto marķēšanas sistēmu, bet gan “parastos” grāmatu nodošanas plauktus. Apvaicājos vienai no darbiniecēm, un izrādījās, ka pirms kāda laika viņi ir pārtraukuši lietot šo sistēmu. Protams, es pavaicāju, kāpēc. **Viņa paskaidroja, ka sistēma lielākā vai mazākā mērā bijusi savu panākumu upuris.** Pirmkārt, daži plaukti tika pārslogoti īsā laika posmā (atklāti sakot, es šeit nesaskatu problēmu, taču viņai tā bija liela problēma, un, manuprāt, tas arī ietekmēja šos procesus).

Turklāt cilvēki pret sistēmu izturējās tik nopietni, ka veltīja daudz laika katrai grāmatai, lai izlemtu, kur to ievietot. Tas izraisīja dažas loģistikas problēmas (mazajā) ēkā, jo īpaši maksimāla apmeklējuma

laikā – cilvēkiem bieži bija jāgaida, kamēr citi nodos grāmatas, un, kad pienāca viņu kārta, arī viņiem bija nepieciešams laiks, lai izlemtu, kurā sadaļā ievietot grāmatas. Plūsmas paātrināšanai līdzās marķēšanas sistēmai tika piedāvāta arī alternatīvā sistēma, taču cilvēki nevēlējās būt neatsaucīgi un pacietīgi gaidīja savu kārtu, tāpēc alternatīva nedarbojās.

Sieviete, ar kuru sarunājos, pauda nožēlu, ka marķēšanas sistēma vairs netiek izmantota. **Viņa teica, ka tā skaidri parādījusi, ko apkārtnes iedzīvotājiem patīk lasīt.** Viņa teica, ka bibliotēka ir apņēmības pilna atgriezties pie sistēmas, kad loģistikas problēmai būs rasts piemērots risinājums, taču diemžēl nevarēja minēt konkrētu termiņu.”

Kas notika? Bibliotēka uzsāka līdzdalības projektu, kas darbojās ļoti veiksmīgi. Apmeklētājiem šī aktivitāte patika, un tā palīdzēja darbiniekiem uzzināt vairāk par grāmatu krājuma izmantošanu. Taču grāmatu nodošana kastē nebija optimāla, jo tā neatbilda darbinieku cerībām un apgrūtināja viņu darbu. Jaunā sistēma radīja negaidītus izaicinājumus personālam – efektīvāk organizēt grāmatu atgriešanu plauktos un atrisināt virkni problēmu. Tā vietā, lai pielāgotos jaunajai situācijai, viņi no sistēmas atteicās.

Tas nenozīmē, ka Hārlemas bibliotekāri bija slinki vai ignorēja lasītāju intereses. Bibliotēkas institucionālā kultūra nebija pietiekami efektīva, lai integrētu un īstenotu projektu, kas radīja loģistikas izaicinājumus. Viņiem trūka zināšanu – un, iespējams, arī iespēju – panākt, lai sistēma operatīvi iekļautos līdzšinējā praksē, tāpēc projekts pārvērtās par slogu.

Līdzdalības projekti var būt sekmīgi tikai tad, ja tie saskan ar institucionālo kultūru. Neatkarīgi no tā, cik orientēta uz misiju vai novatoriska ir ideja, darbiniekiem, lai to patiesi pieņemtu, ir jājūt, ka viņi spēs sistēmu pārvaldīt. Institūcijai, kas realizē līdzdalības projektus, jāizglīto, jāatbalsta savi darbinieki un jāreaģē uz viņu jautājumiem un bažām. Tai nepieciešama arī citāda pieeja personāla atlasei, budžeta veidošanai un projektu vadīšanai. Šajā nodaļā ieskicēts plāns tādu pārvaldības struktūru izveidei, kas spēj atbalstīt un uzturēt līdzdalību, lai institūcijas vadītāji, darbinieki un ieinteresētās puses droši un veiksmīgi spētu sadarboties ar līdzdalības projektu dalībniekiem.

Līdzdalība un institucionālā kultūra

2008. gadā ar Tiešsaistes datorbibliotēku centru (*Online Computer Library Center – OCLC*) saistīta pētnieku grupa publicēja ziņojumu “Ārpus BAM krātuvēm: bibliotēku, arhīvu un muzeju sadarbība” (*Beyond the Silos of the LAMs: Collaboration among Libraries, Archives and Museums*), kurā aplūkota vairāku sadarbības projektu norise un rezultāti. Autori atzīmēja trīs bieži izplatītus nesekmīgas projektu uzsākšanas vai pabeigšanas iemeslus:

“Ideja nebija pietiekami nozīmīga.

Ideja bija pāragra.

Ideja bija pārāk apjomīga.”¹²⁰

Pirmais iemesls ir saistīts ar atbilstību misijai, bet otrais un trešais attiecas uz institucionālo kultūru. Veicināt līdzdalību tradicionālā kultūras institūcijā ne vienmēr ir viegli. Lai sadarbotos ar apmeklētājiem līdzdalībnieka un partnera statusā, darbiniekiem ir jāpārinterpretē savas lomas un pienākumi. Tas var būt biedējoši vai nepatīkami profesionāļiem, kuri nav pārliecināti, kā jaunajā vidē viņu prasmes tiks novērtētas. Lai veiksmīgi uzsāktu līdzdalības projektu, personālam jāspēj noformulēt līdzdalības vērtību, atbilstību misijai un iespējām – gan institūcijai kopumā, gan atsevišķiem darbiniekiem.

Līdzdalības projektu uzsākšanas vai plānošanas gaitā bieži sastopamas piecas problēmas:

1. *Daži kultūras profesionāļi līdzdalības pieredzi uztver kā nepievilcīgu iedomu.* Citi uzskata, ka sociālās tīklošanās vietnes un ar tām saistītās aktivitātes ir pārspīlēta, triviāla izklaide, kas, cerams, drīz pāries. Šī attieksme tiek saasināta, kad profesionāļi, kas vēlas tikai labu, pastāv uz iesaistīšanos sociālajos medijos un līdzdalības aktivitātēs, jo “visi citi arī to dara”, un, lai pamudinātu uz rīcību, biedē ar iespējamu atpalcību. Lai gan šajos brīdinājumos var būt daļa patiesības, skeptiķiem biedēšanas taktika bieži vien liek pastiprināt pretestību. Koncentrēšanās uz atbilstību misijai palīdzēs šiem cilvēkiem saskatīt līdzdalības patieso potenciālo vērtību.

120 Ziņojumu Diane Zorich, Gunter Waibel, and Ricky Erway, *Beyond the Silos of the LAMs* PDF formātā skatīt: www.researchgate.net/publication/239554404_Beyond_the_Silos_of_the_LAMs_Collaboration_Among_Libraries_Archives_and_Museums

2. *Līdzdalības projekti apdraud institūciju, jo tie paredz daļēju kontroles atdošanu.* Lai gan dažī citi inovatīvi pasākumi, piemēram, investēšana tehnoloģijās, ir saistīti ar nopietniem finansiāliem riskiem, līdzdalības projektu izstrādei vai uzturēšanai nevajadzētu būt dārgai. Taču līdzdalības projekti maina muzeja darbinieku un pilnvarnieku uzskatus par institūcijas tēlu, statusu un saturu. Lai veiksmīgi uzsāktu līdzdalības projektu, ir jābūt gataviem ieinteresētās puses iesaistīt sarunā par to, kā līdzdalība varētu paplašināt vai mainīt institucionālo zīmolu un saturu. Apmeklētāju dalības pozitīvo un negatīvo rezultātu apspriešana var palīdzēt muzeja darbiniekiem analizēt savas bažas un izvērtēt jaunas perspektīvas.
3. *Līdzdalības projekti būtiski maina attiecības starp institūciju un apmeklētājiem.* Ja darbinieki apmeklētājus uztver kā izplūdušu patērētāju masu, būs jāiegulda liels darbs, lai pārliecinātu par lietotāju viedokli un pieredzes integrēšanas nozīmi muzeja satura bagātināšanā. Turklāt, ja darbiniekiem nav atļauts paust personisko viedokli un būt atklātiem saziņā ar apmeklētājiem, viņi, iespējams, nespēj nodrošināt dialogu vai sekmīgi vadīt kopienas projektus. Lai līdzdalība būtu veiksmīga, ir jābūt zināmam savstarpējas uzticēšanās līmenim un patiesai darbinieku un apmeklētāju ieinteresētībai.
4. *Līdzdalības projekti ienes jaunu apmeklētāju pieredzi, ko nevar novērtēt tikai ar tradicionālajām muzeju analīzes metodēm.* Izvirzot līdzdalības projektu mērķus, var apspriest apmeklētāju aktivitāti un rezultātus, kas daudzām kultūras institūcijām ir neierasti. Sasniegumi, piemēram, iespēju palielināšana un kopienas dialogs, nav izmērāmi ar tradicionālajiem novērtēšanas rīkiem, ko institūcijas un finansētāji parasti izmanto rezultātu, nevis ietekmes mērīšanai. Ir jābūt gataviem izglītēt gan vadītājus, gan finansētājus par līdzdalības projektu mērķu un rezultātu noteikšanas alternatīvajiem veidiem, kā arī iekļaut novērtēšanas rīku definēšanu projekta izstrādes plānā un budžetā.
5. *Līdzdalības projektos darbinieku laiks un nauda vairāk jāiegulda projektu darbībā, nevis institūcijas attīstībā.* Lai gan daudzu kultūras institūciju projektu realizācijas gaitā tiek radīti pabeigti produkti – izglītojošās programmas, pasākumi, izstādes, performances –, kas turpinās noteiktu laiku, līdzdalības projekti nereti tiek uzsākti “sākotnējā”

stadijā un laika gaitā aug un pilnveidojas. Piemēram, izstāde, kas prasa nozīmīgu apmeklētāju fizisko ieguldījumu ekspozīciju zālē, nav “pabeigta” līdz pat tās slēgšanai, un muzeja darbiniekiem, kas atbild par satura un dizaina veidošanu un citos gadījumos pēc izstādes atklāšanas varētu pievērsties citiem projektiem, iespējams, būs jāturpina pārvaldīt projektu visā tā publiskās pieejamības laikā. Pārliecinieties, ka muzeja budžets un personāla plāni atbilst līdzdalības vajadzībām visa projekta gaitā!

Šo piecu problēmu atrisināšanas iespējas var parādīt, cik dzīvotspējīgi ir līdzdalības projekti attiecīgajā institūcijā. Nākamais solis ir projekta izstrādes pielāgošana institūcijas darbinieku kultūrai. Katrai institūcijai ir savas stiprās un vājās puses, kas ietekmē projektu iespējamus panākumus. Ja darbinieki, lai radītu sabiedrībai pieejamo saturu, ilgstoši tiek iesaistīti redakcionālās izvērtēšanas procesos, kopienas emuāri vai fiziskie personīgā ieguldījuma projekti var negūt sekmes. Taču tā pati lēnīgā institūcija varētu būt ļoti piemērota, lai nodrošinātu personalizētu pieredzi muzejā vai kopienas partnerībā ilgtermiņā. Tāpat kā ikvienam projektam ir jāatbilst misijai un stratēģiskajiem mērķiem, tam jābūt veidotam atbilstoši jau esošajiem darbības modeļiem.

Piemēram, uzsākot pūļa izstādes *MNI50* veidošanu, Minesotas vēstures biedrības dizaina komanda izvēlējās veidu, kā, uzklusot apmeklētāju viedokļus, vienlaikus respektēt arī darbinieku vēlmi saglabāt kontroli pār projektu kopumā. Darbinieki aicināja iedzīvotājus ieteikt izstādes tēmas, bet neko vairāk. Viņi neļāva apmeklētājiem balsot vai piedalīties tēmu atlasē procesā. Viņi pat sagatavoja paralēlu “B plānu” satura izstrādei, ja iedzīvotāju ieteikumi nebūtu izmantojami (taču tie bija!). Atceroties ieteikumu iesniegšanas beigu brīdi, galvenā izstāžu veidotāja Keita Robertsa (*Kate Roberts*) stāstīja:

“Mēs ieslēdzāmies telpā ar saņemtajiem ieteikumiem. Pēc tam komanda atlasīja tēmas, pamatojoties uz mūsu noteiktajiem kritērijiem – ģeogrāfisko aptvērumu, pieredzes bagātību, lokālo izplatību, hronoloģisko sadalījumu, pierādījumiem par reālu pārmaiņu izraisīšanu Minesotā, izcelsmes saistību ar Minesotu, eksponēšanas gatavību un iesnieguma kvalitāti. Izvērtējot ieteikumus, mēs daudz diskutējām.”

Dažus mēnešus vēlāk izstādes veidotāji iepazīstināja ar 150 izvēlētajām tēmām un izstādes plānu. Šis projekts ekspozīcijas izstrādātājiem, kuratoriem un dizaineriem ļāva uzsākt apmeklētāju iesaisti droši un pārliecinoši.

Ikvienai institūcijai ir kāda programma vai metode, kuru tā cenšas aizsargāt. Ir svarīgi līdzdalības ieviešanu sākt ar izmantošanai drošu un līdzdalībai atvērtu projektu, pat ja galamērķis ir panākt būtiskas izmaiņas institūcijā. Piemēram, sadarbojoties ar kādu tradicionālo muzeju, kas vēlējās uzsākt līdzdalīgo iesaisti, es piedāvāju plašu sākumpunktu izvēli. Drīz vien mēs nonācām pie secinājuma, ka, lai gan apmeklētāju iesaistīšana tīmekļa dialogā muzeja darbiniekiem ir pieņemama, līmlapiņu piedāvāšana, lai apmeklētāji ar saviem jautājumiem “aplīmētu muzeja sienas”, nešķiet atbalstāma. Kaut arī līmlapiņas būtu samazinājušas kādu daļu no tiešsaistes eksperimentiem izmantotajiem resursiem, kuratoriem bija bažas, ka piezīmju lapiņas vizuāli pasliktinās ekspozīciju kvalitāti un ka apmeklētāji varētu uzdot nekorektus jautājumus vai sniegt nekorektas atbildes, tādējādi muzejā izplatot nevēlamu informāciju. Tāds bija viņu viedoklis, neraugoties uz to, ka muzejs bija ļoti vāji apmeklēts un daudz vairāk cilvēku, visticamāk, ielūkosies tīmekļvietnē, nevis līmlapiņās.

Šādā situācijā sarunu par līdzdalību var virzīt, izvēloties personālam pieņemamu taktiku. Taču svarīgi ir pakāpeniski virzīties uz jomām, kas vairs nav tik ērtas. Iepriekšminētā muzeja gadījumā sākšana ar tīmekli palīdzēja darbiniekiem justies ērti, taču ļāva arī norobežoties no līdzdalības. Viņiem likās, ka līdzdalība notiek “ kaut kur citur”, nevis “svētītajā galeriju zemē”. Diskusijās atklājās, cik lielā mērā viņi ir nodevušies apmeklētāju pieredzes apzināšanai un kontrolei galerijās, un kļuva skaidrs, ka būs krietni jāpiepūlas un nepieciešama skaidra stratēģiskā vīzija, lai panāktu iesaisti nozīmīgākos fiziskās līdzdalības projektos.

Līdzdalība sākas ar darbiniekiem

Līdzdalības metožu ieviešanu kultūras institūcijā vislabāk ir sākt ar pašu institūciju – tās darbiniekiem un brīvprātīgajiem. Ja darbinieki nejūtas ērti, atbalstot vai vadot līdzdalības projektus, šīs iniciatīvas, visticamāk, netiks pilnībā īstenotas. Lai ieviestu jauninājumus, gan apmeklētājiem, gan darbiniekiem ir vajadzīga metodiskā palīdzība un iedrošinājums. Uzlabot

attieksmi un vairoot pārliecību par jauno centienu jēgu var darbinieku izglītošana un iesaiste līdzdalības projektu izstrādē. Līdzdalīga institūcija ne tikai atsaucas un interesējas par apmeklētāju ieguldījumu; tā arī aizrautīgi un efektīvi integrē darbinieku un ieinteresēto pušu ieguldījumu.

Piemēram, Ziemeļkarolīnas Dzīves un zinātnes muzejs 2007. gadā, uzsākot padziļinātu darbu ar sociālajiem medijiem un lai iedrošinātu institūcijas darbiniekus piedalīties, izmantoja holistisku¹²¹ pieeju. Šī uzdevuma veikšanai muzejs pieņēma darbā Beku Tenču, kuras uzdevums bija pārraudzīt un vadīt darbības sociālajā tīmeklī. Tenča uzrunāja atsevišķus darbiniekus un ieinteresētās puses, lai noskaidrotu, kā līdzdalības tehnoloģijas varētu atbalstīt viņu nodaļu mērķus, un veica nelielus eksperimentus visā institūcijā, lai palīdzētu darbiniekiem vingrināties darbā ar tiešsaistes sociālajiem tīkliem un tehnoloģijām.

Dārzkopības nodaļas darbinieki bija ieinteresēti sazināties ar cilvēkiem, kurus interesē unikālie *MLS* augu kolekcijas paraugi. Ar Tenčas palīdzību viņi tīmekļvietnē *Flickr* uzsāka augu projektu. Dārzkopības nodaļas darbinieks reizi nedēļā *Flickr* vietnē augšupielādē attēlu un informāciju par kādu retu augu sugu un aicina lietotājus dalīties ar saviem attēliem un komentāriem par šo augu. Pirmajos sešos mēnešos darbinieki augšupielādēja 23 attēlus, un projektam bija 186 lietotāju ieguldījumi, 137 komentāri un 3722 skatījumi. Projekta izstrādē tika ievērota dārzkopības darbinieku vēlme radīt ierobežotu satura apjomu, vienlaikus cilvēkiem visā pasaulē piedāvājot dialoga iespējas par augiem.

Turpretim *MLS* dzīvnieku kopējiem Tenča palīdzēja izveidot emuāru, lai dalītos ar “aizkulišu” stāstiem par viņu bieži vien palaidnīgo audzēkņu aprūpi. Lai gan sākumā dzīvnieku kopēji pret šo projektu bija skeptiski noskaņoti, galu galā viņi ieguva atsaucīgu un dedzīgu auditoriju un apzinājās sava darba vērtību. Dzīvnieku kopēji vairākas reizes nedēļā atsvaidzināja emuāru ar stāstiem, attēliem un videosižetiem par darbu ar muzeja dzīvniekiem. Viņi *YouTube* vietnē arī izveidoja video rubriku *MunchCam*, kurā augšupielādē īsus videoklipus, rādot, kā dažādi dzīvnieki ietur maltīti.

Papildus tiešsaistes aktivitātēm Tenča vietējā krodziņā rīkoja iknedēļas “laimīgās stundas”. Piektdienās nelielas muzeja darbinieku grupas pulcējās,

121 Holisms – uzskats, ka parādība jāpēti kā vienots veselums, nevis atsevišķas tās daļas.
Skatīt: [holisms](#) | [Tēzauris \(tezauris.lv\)](#) (Tulkotājas piezīme.)

lai piedalītos “prāta vētrā”, sadarbības tīklu un attiecību veidošanā. 2009. gadā viņa vadīja personīgo projektu “Eksperimenta mēnesis” (*Experimonth*), kurā izvirzīja individuālu mēneša mērķi (piemēram, ēst tikai nepārstrādātu pārtiku, ik dienu veikt atspiešanos, katru dienu izmaksāt kādam maltīti) un, izmantojot vairākautoru emuāru, iedrošināja citus – kolēģus un draugus – eksperimentēt un dalīties pieredzē.

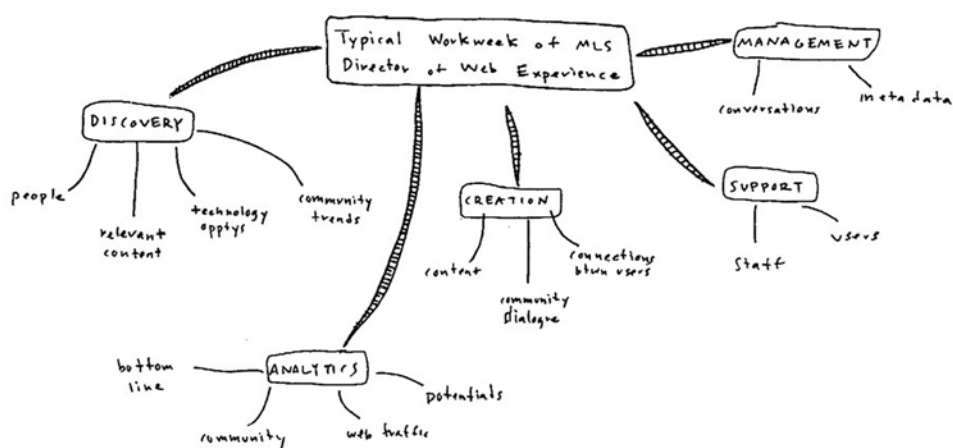
Pateicoties šīm aktivitātēm, Dzīves un zinātnes muzejs darbinieku skatījumā pakāpeniski kļuva par drošu eksperimentēšanas vietu, pat ja indivīdi bija piekrituši piedalīties tikai pāris eksperimentos. Kā norādīja Tenča: “Liela mana darba daļa ir bijusi veltīta darbinieku iedrošināšanai un pārliecināšanai, ka, īstenojot dažādas digitālās iesaistes formas, viņu darbs un reputācija netiks apdraudēta.” Rosinot darbiniekus atrast ērtus sākuma punktus, viņa palīdzēja kļūt līdzdalīgākai institūcijai kopumā.

Kultūras maiņa

Kā darbinieku komandas var pāriet no piesardzīgiem eksperimentiem uz nozīmīgākiem līdzdalības pasākumiem? Ja vēlaties īstenot projektu, kas liktu institūcijai patiesi “iespringt”, ir jāatrod veidi, kā apzināti radīt komforta sajūtu, veicināt darbinieku līdzdalību un nodrošināt nepārtrauktas atgriezeniskās saites un pakāpeniskās novērtēšanas iespējas.

Padomājiet, kāds ir galvenais veicamais uzdevums, lai muzejs efektīvāk reaģētu uz apmeklētāju interesēm! Esmu sadarbojusies ar vairākām institūcijām, kuru darbinieki ir teikuši: “Mēs vēlamies iesaistīties sarunās ar apmeklētājiem, taču mums nav ne jausmas, ar ko sākt.” Šajos muzejos darbinieki, kas nestrādā “priekšējā līnijā”, maz mijiedarbojas ar apmeklētājiem, un bieži vien nemaz nezina, kas ir šie apmeklētāji, kāpēc viņi nāk un kas viņus interesē. Daļa darbinieku var būt pat aizspriedumaini noraidoši pret apmeklētājiem, vainojot viņus uzmanības trūkumā un baidoties, ka apmeklētāji varētu sabojāt muzeja telpas un artefaktus.

Vienkāršākais veids, kā šo problēmu risināt, ir mudināt darbiniekus kādu laiku pastrādāt ar apmeklētājiem “priekšējā līnijā”. Tieši kontaktējoties ar apmeklētājiem zema riska situācijās, stāstot viņiem par ekspozīcijām un noskaidrojot viņu pieredzi, darbinieki var sākt uztvert apmeklētājus kā potenciālus sadarbības partnerus un uzticamus dalībniekus.



“Viena diena manā dzīvē” – Bekas Tenčas darba vizuālais attēlojums. Neraugoties uz amata nosaukumu “tīmekļa vadītāja”, viņas attēlojumā šis amats aptver tādas plašas tēmas kā atklājumi, radīšana, atbalsts, pārvaldība un analīze.

Dažas institūcijas, rīkojot muzeja pasākumus, aicina kabinetos strādājošos speciālistus iesaistīties apmeklētāju sagaidīšanā vai reģistrācijā. Ņujorkas Modernās mākslas muzejā (*MoMA*) ikvienam darbiniekam vairākas stundas mēnesī ir jāstrādā informācijas punktā. *MoMA* gadījumā darbinieki secinājuši, ka pat neilgais laiks, kas pavadīts, komunicējot ar apmeklētājiem, strādājot pie citiem projektiem, var palīdzēt izprast apmeklētāju vajadzības. Tā nebūs pilnīga iesaistīšanās līdzdalībā, taču tas ir sākums.

Citas institūcijas iet tālāk un mudina darbiniekus apzināt apmeklētāju vajadzības, vadot programmas vai veicot apmeklētāju izpēti. Ņujorkas Īres namu muzejā (*New York's Tenement Museum*), kas nodrošina apmeklētājiem vienu stundu garas ekskursijas pa vēsturiski autentiskiem centra īres namiem un stāstus par imigrantu pieredzi, visiem darbiniekiem neatkarīgi no ieņemamā amata ir jānovada vismaz viena ekskursija mēnesī. Tas palīdz viņiem uzturēt saikni ar institūcijas pamatmisiju un tās apmeklētājiem.

GADĪJUMA ANALĪZE:

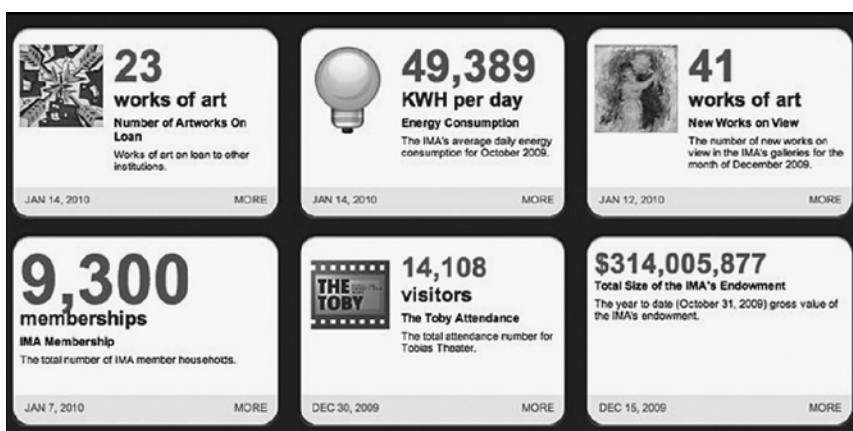
Caurskatāmības veicināšana Indianapolis

Mākslas muzejā (*Indianapolis Museum of Art – IMA*).

Kad Indianapolis Mākslas muzeja direktors Maksvels Andersons (*Maxwell Anderson*) nolēma palielināt savas institūcijas caurskatāmību, viņš saprata, ka jāatrod veids, kā šajās pārmaiņās iesaistīt visus darbiniekus. 2007. gadā žurnālā *Curator* Andersons rakstīja:

“Mākslas muzeju vadītāji vairs nevar atļauties darboties vakuumā. Caurskatāmai vadībai ir jānodrošina informācija, kas tradicionāli tikusi uzskatīta par sensitīvu, piemēram, ko muzejs saņem un no kā, kā muzejs piesaista atbalstu un kā to tērē, kam muzejs ir sekmīgi kalpojis un kā tas mēra rezultātus.”

Plašākas informācijas nodrošināšanai *IMA* uzsāka iekšēju projektu, lai apkopotu un koplietotu datus par visiem muzeja darbības aspektiem – cik apmeklētāju ierodas muzejā, no kādām vietām, cik mākslas darbi ir eksponēti, kāds ir muzeja ikdienas elektrības patēriņš un tā tālāk. 2007. gada rudenī dati tika publiskoti *IMA* tīmekļvietnes sadaļā ar nosaukumu “Datu panelis” (*Dashboard*). “Datu paneļa” apmeklētāji var piekļūt visai reāllaika institūcijas statistikai. Apmeklētāji var aplūkot datus, kas citkārt uzskatīti par



IMA datu panelis nodrošina aktuālos un vēsturiskos datus par dažādām muzeja funkcijām.

privātiem, piemēram, reāllaika dāvināto noguldījumu summu, darbinieku skaitu, ekspluatācijas izdevumus un mazumtirdzniecības ieņēmumus.

“Datu panelis” ir reāls projekts ar vairākiem maziem apakšelementiem, kas skar katru muzeja nodaļu. Lai aktualizētu informāciju par muzeju, ikviens, sākot no sētnieka līdz krājuma reģistratoram, savus datus ievada, izmantojot tīmekļa sistēmu. Galvenais informācijas speciālists Roberts Steins (*Robert Stein*) “Datu paneli” raksturoja šādi:

“Viens no mūsu mērķiem bija, lai “Datu panelis” atspoguļotu muzeja institucionālās prioritātes un kalpotu gan kā informācijas avots sabiedrībai, gan kā monitoringa rīks muzeja darbiniekiem. Ja sakām, ka enerģijas taupīšana ir svarīga, mums ir nepieciešami paņēmieni, kā sekot šai informācijai ilgtermiņā un rūpēties, lai lietotu to pietiekami taupīgi. Pateicoties šādai “Datu paneļa” darbībai, visiem muzeja darbiniekiem ir pieejama informācija, kas attiecas uz viņu atbildības jomu. Šo rādītāju apkopošana ir iekļauta viņu darba pienākumos. “Datu panelis” nodrošina atgādinājuma mehānismu statistikas atjaunināšanai un sasaisti ar iepriekš sniegtajiem datiem. Mūsu mērķis bija veicināt aktuālāko un no muzeja viedokļa nozīmīgāko statistikas datu apkopošanu, vienlaikus samazinot faktisko datu ievades darbu, kas nepieciešams regulārai statistikas uzturēšanai.”

“Datu panelis” nav domāts tikai apmeklētājiem. Tas ir arī rīks, kas palīdz veidot caurskatāmības un līdzdalības kultūru visā muzejā. Ik reizi, kad darbinieks reģistrē, augšupielādē un kopīgo datus, viņš piedalās plašākā institucionālā darbā. Ik reizi, kad kāds muzeja brīvprātīgais vai projekta dalībnieks ienāk “Datu panelī”, lai iegūtu informāciju, viņš gūst labāku izpratni par institūciju, kuru atbalsta. Lai arī ne visiem darbiniekiem var patikt “izkarināt savu netīro veļu” tīmeklī, darot to tik diskrēti, taustāmi un visaptveroši, darbinieki kopumā atzinīgāk uztver institūcijā notiekošās pārmaiņas. “Datu panelis” nav tikai *IMA* tīmekļa komandas projekts. Tas ir visu kopdarbs.

Personāla stratēģija līdzdalības pārvaldībā

Salīdzinot ar tradicionālo institūciju projektu vadīšanu, kopienas projektu pārvaldībai ir nepieciešamas fundamentāli atšķirīgas prasmes. Šī iemesla dēļ

daudzas institūcijas, kas īsteno apjomīgus līdzdalības projektus – gan iekšējos, gan sadarbībā ar ārējiem partneriem –, procesa atvieglošanai nolīgst īpašus “kopienas vadītājus”. Kopienas vadītāja amata pienākumos varētu būt kopienas attiecību veidošana, cilvēkresursi vai stratēģiskā plānošana. Tā kā daudzi līdzdalības projekti sākas tīmeklī, ir ierasts, ka šajā amatā darbojas arī tiešsaistes vadītāji (piemēram, Beka Tenča Ziemeļkarolīnas Dzīves un zinātnes muzejā).

Kāds ir labs kopienas vadītājs? Kopienas vadītājam ir jāprot motivēt līdzdalībai un veidot attiecības ar dažādiem dalībniekiem. Atšķirībā no projektu vadītājiem, kuri atbild par budžeta un laika grafika ievērošanu, kopienas vadītāji rūpējas un sniedz atbalstu cilvēkiem. Šī iemesla dēļ viņu spējas un unikālās personiskās īpašības bieži vien būtiski ietekmē dalībnieku grupas sastāvu, attieksmi un pieredzi.

Ideāls kopienas vadītājs ir tāds, kas institūcijas darbiniekus, brīvprātīgos un apmeklētājus apvieno interešu grupās, nevis tāds, kas tieši kontaktējas ar visiem dalībniekiem visā projekta īstenošanas gaitā. Ja apmeklētāju iesaistīšana ir uzticēta tikai kopienas vadītājam, var rasties divas problēmas. Pirmkārt, viņa darbs var nebūt pilnībā integrēts institūcijas vispārējā darbībā, tāpēc var izraisīt pretrunas starp institūcijas un kopienas vajadzībām. Otrkārt, viņa pārvaldītā kopiena var pārlietu koncentrēties uz vadītāja personību un talantiem, radot problēmas, ja šis vadītājs atstātu projektu. Veselīgas kopienas nefunkcionē kā karalistes; tās darbojas kā “tīkli”.

Ja kopienu pārvalda viena persona, var rasties problēmas. Kad muzejā *The Tech* izstrādāju un vadīju “Virtuālā *The Tech*” kopienu (skatīt 255. lpp.), mēģināju iesaistīt plašu darbinieku loku tiešsaistes izstāžu izstrādē, lai starp amatieriem un ekspertiem veidotos noturīga sadarbība un attiecības. Diemžēl muzeja direktors nolēma, ka ar komunikāciju nesaistīto darbinieku aktivitātes ar projekta dalībniekiem ir “laika izšķiešana”. Inženieriem un tehniķiem, kuri sākumā bija aizrautīgi iesaistījušies, tika aizliegts piedalīties. Palikusi viena, es ar visdraudzīgāko, visenerģiskāko sejas izteiksmi sagatavoju pāris brīvprātīgos, kas palīdzētu pārvaldīt plaukstošo izstādes amatierdizaineru kopienu.

Projektā, kas piedzīvoja biežas izmaiņas, kļuva dalībniekiem par vienīgo informācijas avotu. Sāka veidoties neveselīgas attiecības, kurās es uzņēmos gan karsējmeitenes, gan izaugsmes vadības pasniedzējas, gan starpnieces lomu. Mana enerģija un entuziasms kopienas vadītājas lomā saturēja grupu,

bet, kad es aizgāju no muzeja, kopiena saruka. Nākamie muzeja darbinieki centās projektu turpināt, taču kopiena bija saistījies ar mani kā viņu vienīgo kontaktpunktu. Neviena no nākamajiem darbiniekiem nespēja panākt tikpat augstu dalībnieku iesaistes līmeni.

Šajā stāstā nevēlos izcelt sevi. Daļēji tā bija mana vaina, ka, beidzoties manām pilnvarām, kopienas “Virtuālā *The Tech*” attīstība apstājās. Sistēma, kuru mēs izveidojām, lai pārvaldītu un stiprinātu kopienu, nebija veiksmīga. Projekts izskatījās labi – tas turpināja piesaistīt jaunus dalībniekus, taču nebija ilgtspējīgs. Slikts signāls, piemēram, ir šāds kopienas locekļa komentārs: “Tikai pateicoties Ninas iedrošinājumam, es nepadevos, lai gan vēlējos to ne reizi vien.”¹²² Šajā gadījumā kopienas vadītāja personībai bija izšķiroša nozīme dalībnieka palikšanai projektā. Iespējams, ka apvienot kopienu ap vienu dinamisku vai harizmātisku personību ir vieglākais risinājums, taču tas neveicina veselīgu un ilgtspējīgu projekta norisi.

Kopienas pārvaldības decentralizācija

Kāpēc tā notiek? Ir divi pamatoti iemesli, kāpēc organizācijas mēdz koncentrēt kopienas aktivitātes ap vienu individu: tas konsolidē konkrētai stratēģijai paredzētos resursus un vienkāršo kopienas locekļu sadarbību.

Institūcijas ir pieradušas projektus un ar tiem saistītos resursus uzticēt konkrētam darbiniekam. Taču kopienas vadītāji, tāpat kā “priekšplāna” darbinieki, atbild par komunikāciju ar plašu un daudzveidīgu cilvēku kopumu, kas sadarbojas ar institūciju. Viņi ir kā attīstības vadītāji, kuri uz personisko attiecību pamata pilnveido mazas, mērķtiecīgas individu grupas. Taču ikvienam, kas piedalās projektā, viņi ir arī institūcijas seja un viedokļa paudēji – “priekšplāna armija” vienā personā. Tā ir problēma. Ja muzeja ekspozīcijās strādātu tikai viens cilvēks un viņš būtu neticami harizmātisks un savdabīgs, viņa personība muzeja apmeklējumam uzspiestu unikālu un specifisku zīmogu – tādu, kas vienus apmeklētājus varētu piesaistīt, bet citus – atgrūst. Tas pats attiecas uz tiešsaistes un līdzdalības kopienām.

Ja institucionālās kopienas darbība koncentrējas ap vienu personu, vadībai ir jāplāno pēctecība un jādomā, kas notiks, kad kopienas vadītājs

122 Ričarda Milevska pārdomas par Ninas Saimonas 2008. gada jūnija emuāra ierakstu *Community Exhibit Development: Lessons Learned from The Tech Virtual*.

aizies. Lai kā arī necenstos, kopienas vadītājs, visdrīzāk, nespēs nodot savu unikālo pieredzi un stilu nākamajam darbiniekam. Iedomājieties, ka jūsu draugu kopas vispopulārākais cilvēks dodas projām un cenšas satuvināt jūs ar jaunu, nezināmu personu, lai tā ieņemtu viņa vietu jūsu sociālajā tīklā – tas ir gandrīz neiespējami!

Jo vairāk viedokļu ir pārstāvēti, jo efektīvāk vadības komanda var uzņemt daudzveidīgos kopienas dalībniekus. Emuārs “Zinātnes burziņš”, kura pārvaldībā piedalās ekspozīciju veidotājs, zinātnisko tekstu gatavotājs un Minesotas Zinātnes muzeja “priekšplāna” darbinieki, ir labs piemērs daudzveidīgai kopienas pārvaldībai, kas paredz dažādu uzskatu un viedokļu iekļaušanu. “Burziņa” darbinieki pat diskutē savā starpā emuāra komentāros, veidojot sava veida veselīgas zinātniskās debates, kuras kopienas vadītājam vienatnē nebūtu iespējams īstenot.

Spēcīgi kopienas vadītāji vienlaikus ir gan izglītotāji, gan realizētāji. Viņi palīdz citiem institūcijas darbiniekiem saskatīt iespējas saziņai ar interešu kopienām, kā arī sniedz atbalstu un apmācību, lai darbinieki varētu strādāt ar savām kopienām, jutīgi reaģējot uz personāla spējām un resursiem. Atcerēsimies gadījumu Dzīves un zinātnes muzejā, kur Beka Tenča palīdzēja muzeja darbiniekiem uzsākt savus līdzdalības projektus, tostarp visdažādākos – sākot no neformālām “zinātnes kafējnīcām” (*science cafés*) līdz dzīvnieku kopēju emuāriem un beidzot ar ekspozīcijām, kurās paredzēta vieta apmeklētāju atsauksmēm. Lai gan Tenča vēroja un atbalstīja visus šos projektus, viņa nevadīja nevienu no tiem.

Ideāls kopienas vadītājs drīzāk līdzinās “savedējam”, nevis cirka izrādes direktoram. Viņš novirza apmeklētājus uz sadarbības tīkliem, kas tos interesē visvairāk, un palīdz institūcijas darbiniekiem sazināties ar kopienām, kurām tie vēlas kalpot. Viņš ir enerģisks un aizrautīgi kalpo institūcijas kopienu vajadzībām. Ir atbalstāmi, ja kopienas vadītājs ir kā “uzticības persona” – visu projektu “seja” –, ja vien šī persona novirza apmeklētājus uz vietām, kur iesaistīties. Galu galā nav vēlams, lai ikvienam apmeklētājam muzejā būtu jāsadarbojas tikai ar vienu personu. Apmeklētājiem jābūt iespējai uzzināt stāstus, izbaudīt pieredzi un satikties ar cilvēkiem, kuri viņus uzrunā visspēcīgāk. Labs kopienas vadītājs to var panākt.

Institūcijas personāla līdzdalības veicināšanas stratēģija

Kārtība, kur informāciju par katru muzeja darba aspektu sniedz cits darbinieks, var mulsināt apmeklētājus, kuri, visticamāk, meklē vienu cilvēku, pie kura vērsties neskaidrību gadījumā. Šīs bažas ir pamatotas, jo īpaši, ja informācija par kopienas projektiem tiek izplatīta daudzveidīgi vai tiešsaistes platformās. Skaidrības labad ir lietderīgi, ja kopienas iesaistei kā galvenā ir nozīmēta viena persona. Taču šai personai vajadzētu darboties kā kopienas mijiedarbības koordinatoram un vadītājam, nevis vienīgajam šīs sadarbības nodrošinātājam.

Tas attiecas gan uz muzeja iekšējiem, gan uz apmeklētājiem vērstiem projektiem. Piemēram, kad Džošs Grīnbergs (*Josh Greenberg*) uzsāka darbu Ņujorkas Publiskajā bibliotēkā (*NYPL*) digitālās stratēģijas un stipendiju vadītāja amatā, viens no viņa mērķiem bija ““atraisīt” institūcijas bibliotekāru un pētnieku prasmes”. Viņš mudināja bibliotēkas darbiniekus iesaistīties kopienas informēšanā, izmantojot emuārus un citus digitālos projektus. Rezultātā tika radīti jauni *NYPL* satura kanāli, tostarp emuāri, raidieraksti un video sērijas par ēdienu gatavošanu, amatniecību, dzeju un vecāka gadagājuma cilvēku interesēm, un katrā no tiem saturu veidoja cits darbinieks vai personāla komanda.¹²³ Koncentrējoties uz personāla koordinēšanu un metodiskās palīdzības sniegšanu, nevis uz apmeklētājiem orientēta satura veidošanu, Grīnbergs spēja efektīvi pārvaldīt un iedvesmot muzeja kopienu jauna digitālā satura veidošanā.

Grīnbergs ir augsta līmeņa *NYPL* darbinieks. Lai gan kopienas koordinators nav obligāti jābūt vadītāja vai vadītāja vietnieka līmenī, spēja stratēģiski domāt par organizācijas vispārējiem mērķiem un misiju var būt ļoti noderīga. Daudzpusīgi izglītoti kopienas vadītāji spēj labāk sazināties ar visu līmeņu institūcijas struktūrām, lai sabiedrības iesaistīšanai koordinētu dažādu speciālistu aktivitātes. Viena no daudzveidīga kopienas pārvaldības plāna problēmām veidojas, kad zemāko līmeņu darbinieki pārlietu iesaistās kopienas informēšanā un zaudē izpratni, kā šis projekts saistās ar viņu tiešajiem darba pienākumiem. Ja kopienas projektus koordinē augsta līmeņa vadītāji, administratīvajam personālam ir vieglāk risināt sarunas un līdzsvārot dažādu darbinieku iesaistīšanos.

123 Ņujorkas Publiskās bibliotēkas emuārus, audio un video piedāvājumus skatīt: www.nypl.org/voices/audio-video

Nujorkas Publiskās bibliotēkas gadījumā Grīnbergs, lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos līdzdalības projektos, īstenoja trīs posmu stratēģiju (*three-phase strategy*):

1. *Atklātā eksperimentēšana.* Šajā posmā *NYPL* vadība piešķīra Grīnbergam pilnvaras, sadarbojoties ar aizrautīgiem bibliotēkas darbiniekiem, uzsākt emuāra un digitālā satura veidošanu. “Atraisot” tādu cilvēku zināšanas, kas patiesi vēlas dot savu ieguldījumu līdzdalības norisēs, Grīnberga komanda varēja uzsākt digitālā satura kopīgošanas iespēju izpēti *NYPL*.
2. *Institucionālās politikas izstrāde.* Eksperimentu sākotnējo panākumu iedvesmots, Grīnbergs sāka sadarboties ar citiem *NYPL* vadītājiem, lai izstrādātu stratēģiju plašākai darbinieku iesaistīšanai digitālajās un kopienas iniciatīvās. Šajā nolūkā viņš izveidoja Interneta publiskās komunikācijas politiku, kas piedāvā iedrošinošu pieeju personāla iesaistei tīmeklī. Apstiprinot šo politiku, *NYPL* valde darbiniekiem deva “institucionālo svētību” digitālo iesaistes projektu uzsākšanai. Grīnbergs sadarbojās arī ar Personāla attīstības biroju, lai sagatavotu jaunas profesionālās pilnveides programmas, kuru mērķis bija palīdzēt visu *NYPL* filiāļu darbiniekiem saprast, kā ar tehnoloģiju palīdzību informēt interešu kopienas par bibliotēkas piedāvātajiem pakalpojumiem un krājuma saturu. Lai iedrošinātu mārketinga komandu popularizēt *NYPL* un nodrošinātu konsekvenci un skaidru izpratni par digitālo iesaisti, bibliotēkas darbiniekiem pirms digitālā satura veidošanas uzsākšanas *NYPL* vietnē bija jāapmeklē pilnveides kursi.
3. *Centienu institucionalizācija.* Šis posms tika uzsākts 2010. gadā, cerot, ka digitālās kopienas iesaistes metožu atzinīgs novērtējums un aktīvāka personāla līdzdalība ļaus *NYPL* vadītājiem oficiāli atzīt līdzdalības aktivitātes par bibliotēkas pamatpakalpojumiem. Tikai tad *NYPL* varētu amatu aprakstos, kvalifikācijas prasībās un personāla izaugsmes politikā iekļaut prasību par zināšanām un prasmēm, kas nepieciešamas sabiedrības iesaistei un digitālo pakalpojumu sniegšanai.

Pateicoties Grīnberga vadībai, *NYPL* spēja īstenot vērienīgu un visaptverošu kopienas digitālo iesaisti. Ja līdzdalība ir viens no institūcijas

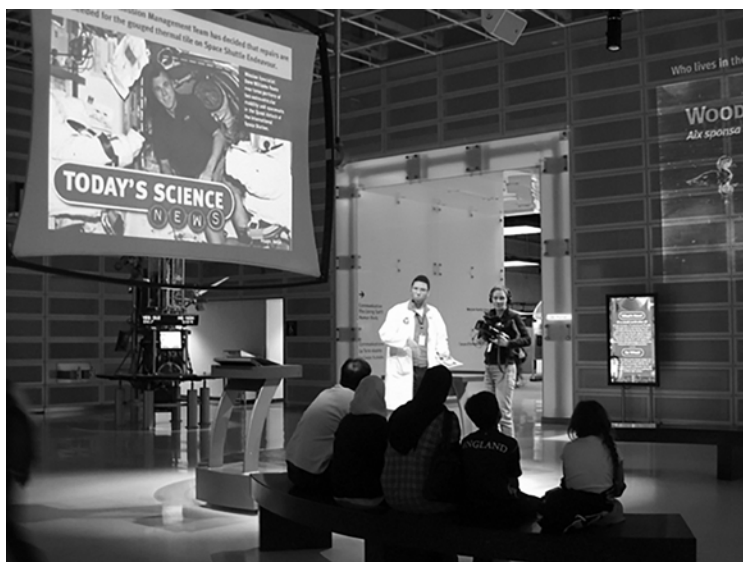
stratēģiskajiem mērķiem, tad par tās vadītājiem būtu lietderīgi izvirzīt izcilniekus, kuri saprot, kas tiek sagaidīts gan no menedžmenta, gan kopienas iesaistes.

Līdzdalības projektu procesa vadīšana

Sarežģītākais līdzdalības projektu īstenošanā ir nevis to sagatavošana vai izstrāde, bet gan pārvaldība. Līdzdalības projekti ir kā dārzi; tiem nepieciešama pastāvīga kopšana un kultivēšana. Tie var neprasīt tik lielus kapitālizdevumus un iepriekšēju plānošanu kā tradicionālie muzeju projekti, taču pēc uzsākšanas tiem ir nepieciešama pastāvīga pārvaldība. Tas prasa lielākas projekta budžeta daļas novirzīšanu ekspluatācijai, uzturēšanai un atbalsta personālam.

Atcerēsimies Ontārio Zinātnes centra Vestonu ģimenes inovāciju centra (*WFIC*) pārvaldību. *WFIC* darbībai ir nepieciešama regulāra daudzveidīga satura veidošana, uzturēšana un metodiskā materiāla sagatavošana. Vienā no *WFIC* telpām apmeklētājiem tiek piedāvāti materiāli, šķēres un karstās līmes pistoles apavu izgatavošanai, kurus pēc tam viņi paši var novietot uz kāda no galerijas podestiem. Šīs aktivitātes nodrošināšanai nepieciešams:

- regulāra materiālu krājuma papildināšana, kam reizi mēnesī zinātnes centrs vai nu saņem dāvinājumu no vietējām rūpnīcām, vai veic lielapjoma iepirkumus;
- ekspozīcijas tehniskais personāls, kas sagatavo materiālus ikdienas lietošanai, veicot tādus uzdevumus kā porolona un auduma griešana, līmes kociņu nomaiņa un tvertņu piepildīšana;
- *WFIC* koordinators, kas katru dienu šķiro izgatavotos apavus, labākos atstājot ievietošanai vitrīnās, pārējos nododot tehniskajam personālam otrreizējai pārstrādei;
- elektronikas iekārtu speciālisti, kas katru dienu pārbauda līmes pistoles un instrumentus, lai pārliecinātos, ka tie ir droši apmeklētājiem;
- personāls darbam ar apmeklētājiem, kas kontrolē aktivitāšu telpā notiekošo, savlaicīgi papildina izejmateriāla krājumus un palīdz apmeklētājiem izveidot, novietot vai sagatavot apavus līdzņemšanai;
- tehniskais personāls, kas reizi nedēļā veic telpas ģenerāltīrīšanu.



WFIC darbinieki mainīja pieeju aktuālo zinātnes sasniegumu informācijas pasākumu satura izstrādei, lai atvieglotu to pārvaldību, vienlaikus nepasliktinot apmeklētāju pieredzi. © Ontario Science Centre 2010 foto.

Apavu izgatavošana ir ļoti resursietilpīga un darbietilpīga. Tā ir arī atzinīgi novērtēta un populāra aktivitāte, kas, kā liecina dalībnieku atsauksmes, veicina specifiskas inovācijas prasmes, kuras *WFIC* vēlas sekmēt. Šī iemesla dēļ darbinieki aktivitāti turpina, vienlaikus meklējot efektīvākas īstenošanas iespējas.

Citas *WFIC* aktivitātes laika gaitā ir attīstītas tā, lai līdzsvarotu kopējās izmaksas, kas nepieciešamas to pārvaldībai. Piemēram, “Karstā zona” (*Hot Zone*) piedāvā videosižetus un muzeja darbinieku vadītus pasākumus par mūsdienu zinātnes sasniegumiem. Pēc *WFIC* atklāšanas darbinieki ik dienu piedāvāja piecus jaunus sižetus. To sagatavošana prasīja daudz pūļu, un darbinieki saprata, ka, labākajā gadījumā, tikai daži apmeklētāji ik dienu iegriežas iepazīties ar piedāvātajiem sižetiem. Komanda mainīja savu pieeju un sāka veidot vienu jaunu galveno stāstu reizi nedēļā, ko ik dienas papildināja divi vai trīs īsi sižeti par aktualitātēm. Tādējādi darbinieki varēja prezentēt jaunāko saturu, ieguldot saprātīgu darba apjomu.

WFIC vadītāja Sabrīna Gropnere (*Sabrina Greupner*) *WFIC* vadīšanu pielīdzināja avīzes redaktora darbam: “Tā ir žonglēšana ar prioritātēm, kas katru dienu mainās, un mēs savā darbā izmantojam sistēmisku pieeju.” Atšķirībā no citām Ontārio Zinātnes centra jomām, *WFIC* ir īpaši koordinatori un arī vadītājs ir īpašs. Katru rītu koordinators pārskata savu darba jomu un izveido attiecīgajā dienā risināmo prioritāro uzdevumu sarakstu. Vadītāji un koordinatori koncentrējas uz sistēmas un infrastruktūras vajadzībām, kas ļauj izglītojošā darba speciālistiem strādāt, veicinot apmeklētāju radošumu.

Ne katrs līdzdalības projekts ir tik sarežģīts kā Vestonu ģimenes inovāciju centrs, taču tiem visiem ir jāatrod risinājums, kas atšķiras no standarta izglītojošo programmu un ekspozīciju apkalpošanas stratēģijas. Pat vienkāršam komentāru dēlim ir nepieciešama apmeklētāju pievienotā satura regulāra pārskatīšana un organizēšana. Līdzdalības platformu uzturēšanas, dokumentēšanas un atbalsta sistēmu nepārtraukta pilnveidošana var novērst šī darba apjoma pieaugumu. Tieši šī iemesla dēļ Hārlemas Austrumu bibliotēka atteicās no grāmatu nodošanas kastēm. Darbiniekiem nebija sistēmas, ar kuras palīdzību risināt pārpildīto plauktu un garo abonentu rindu problēmas, ko radīja grāmatu marķēšana.

Lai izveidotu operatīvu pārvaldības sistēmu, līdzdalībai ir jānosaka robežas un tā ir radoši jāatbalsta. Jo īpaši tas attiecas uz tiešsaistes kopienas iesaisti, kas viegli var izplūst ārpus darbadienas ietvariem. Lai gan par

tiešsaistes kopienā atbildīgajam darbiniekam var būt lietderīgi sazināties ar apmeklētājiem arī naktīs un nedēļu nogalēs, viņa vadītājam ir jāpalīdz iezīmēt saprātīgas robežas, nosakot laiku, kad darbiniekam šajos “seansos” nav jāpiedalās. Apmeklētāju informēšana par nosacījumiem palīdzēs visām iesaistītajām pusēm saprast, kad komunikācija ir un kad nav sagaidāma.

GADĪJUMA ANALĪZE:

Līdzdalības pārvaldība

Sanhosē Mākslas muzejā.

Lai mazo muzeju līdzdalības platformas darbotos sekmīgi, ir svarīgi noteikt saprātīgas robežas. Piemēram, 2008. gadā Sanhosē Mākslas muzeja darbinieki topošajai izstādei “Ceļojums” (*Road Trip*) nolēma izveidot elementu, kas reklamētu izstādi un vienlaikus fiziskajai ekspozīcijai pievienotu interaktīvu komponenti. Viņi nolēma papildināt izstādi ar reālu cilvēku rakstītām pastkartēm no ceļojumiem. Muzejs izveidoja savdabīgu pastkaršu projekta video reklāmu, ievietoja to vietnē *YouTube* un gaidīja, kad sāks pienākt pastkartes.

Kas notika? Pirmajās astoņās nedēļās – nekas liels. Līdz 15. augustam *YouTube* videoklipam bija aptuveni 1000 skatījumu un 20 atsūtītas pastkartes, un tad notika kaut kas dīvains. Piektdienas pēcpusdienā interaktīvo tehnoloģiju vadītājs Kriss Aleksandrs (*Chris Alexander*) pirms došanās mājās pamanīja, ka *YouTube* videoklipa skatījumu skaits sāk strauji pieaugt. Laikā, ko viņš pavadīja ceļā uz mājām, bija nākuši klāt vēl 10 000 jaunu skatījumu. Nedaudz papētījis situāciju, Kriss saprata, ka videoklips ticis pārvietots uz *YouTube* sākumlapu. *YouTube* bija paaugstinājis “Ceļojuma” videoklipa reitingu, piešķirot tam visaugstāko novērtējumu, un tas strauji palielināja skatījumu skaitu (līdz šim vairāk nekā 80 000) un izraisīja komentāru un video atbilžu pieplūdumu. Komentāru straumi, kas iepriekš netika regulēta, pēkšņi pārslogoja oportunisti, kas vēlējās vienkārši kaut ko ierakstīt, lai viņu vārds būtu redzams *YouTube* sākumlapā. Aleksandrs pavadīja nogurdinošu, bet vērtīgu nedēļas nogali, lai kārtotu komentārus un vadītu videoklipa jauniegūto popularitāti.

Uzmanība, kas tika iegūta, demonstrējot reklāmu *YouTube* sākumlapā, izraisīja spontānu pastkaršu pieplūdumu no visas pasaules. Kopumā muzejs saņēma aptuveni 250 pastkartes. Tās tika izkārtotas izstādē nelielā

atpūtas zonā kopā ar videoklipu un pēc projekta beigām saglabātas muzeja informatīvajā arhīvā.

Šis bija salīdzinoši īss projekts, kas radīja aktīvu līdzdalību un muzejam lielu pozitīvu publicitāti. Taču tas bija viss, ko darbinieki spēja izdarīt. Muzeja komanda nevarēja atļauties skenēt vai pārrakstīt pastkartes, tāpēc tās bija apskatāmas tikai muzejā uz vietas, nevis tiešsaistē. Darbiniekiem arī nebija laika personiski sazināties ar cilvēkiem, kuri bija iesūtījuši pastkartes.¹²⁴ Šī bija vienpakāpes pieeja – publisko video un savāc pastkartes! Cilvēki, kas iesūtīja pastkartes, nevarēja ieraudzīt savu ieguldījumu kā eksponētā krājuma daļu (ja vien viņi neapmeklēja izstādi klātienē), un viņu ieguldījums netika atzinīgi novērtēts tiešsaistē, kur viņi būtu varējuši dalīties ar šo ziņu un izbaudīt īsu “slavas mirkli”. Projekts bez šīs izstādes nebūtu uzsācis savu patstāvīgo dzīvi.

No menedžmenta viedokļa pastkaršu projekta “Ceļojums” komanda pieņēma skaidrus lēmumus par to, cik tālu viņi iesaistīsies darbā ar pastkartēm. Viņi tās saņēma, klasificēja un eksponēja, taču nedigitizēja. Pat ievērojot šos pašnoteiktos, ar budžetu saistītos ierobežojumus, viņi piedzīvoja ar projekta vadību saistītus pārsteigumus. Aleksandrs ziedoja savu nedēļas nogali, lai tiktu galā ar tiešsaistes līdzdalības un surogātpasta uzbrukumiem, kurus izraisīja videosižeta pārvietošana uz *YouTube* sākulapu.

Kontrolējamu dizaina risinājumu apvienojums ar epizodiskiem pārsteigumiem raksturīgs daudziem līdzdalības projektiem. Kad projekti tiek izstrādāti, paredzot izmaiņas, darbiniekiem ir jābūt gataviem un jāvēlas tās pieņemt.

Noturīga līdzdalība

Daudzi no šajā grāmatā aprakstītajiem projektiem ir vienreizēji pasākumi, programmas vai ekspozīcijas. Kā kultūras institūcijas var pāriet no apmeklētāju līdzdalības eksperimentiem uz līdzdalības integrēšanu pamatfunkcijās un pakalpojumos ilgtermiņā? Lai to panāktu, personālam jāspēj pierādīt, ka līdzdalības metodes palīdz īstenot muzeja misiju un ir pievilcīgas un noderīgas gan institūcijai, gan kopienai.

124 Ievērojiet, ka abas šīs darbības, iespējams, varēja veikt ar brīvprātīgo palīdzību!

Šī pāreja var virzīties no augšas uz leju, iezīmējot jaunu stratēģisko virzienu, kas fokusēts uz “muzeju kā forumu” vai institūciju kā kopienas centru. Kopš 2010. gada ne viens vien muzejs un muzeju apvienība ir pārorientējusies uz sabiedrības iesaistīšanu, un augstākā līmeņa vadītāji publiski iestājas par apmeklētāju līdzdalību un jaunu darba metožu ieviešanu. Institūcijas vadībai ir izšķiroša loma, lai mainītu institucionālo kultūru un veidotu atbalstošu vidi, kurā darbinieki var eksperimentēt ar līdzdalību un apgūt jaunas iesaistīšanas prasmes.

Taču izmaiņas iespējamās arī, virzoties no apakšas uz augšu! Galu galā līdzdalības pasākumus īsteno un atbalsta nevis izpilddirektori vai valdes vadītāji, bet gan darbinieki un brīvprātīgie, veicot praktisko darbu. Katrai institūcijas ieinteresētajai pusei ir sava loma līdzdalības atbalstīšanā un vadīšanā. Ik reizi, personiski sazinoties ar apmeklētāju, “priekšplāna” darbinieks veido attiecības. Ik reizi, daloties pieredzē ar amatieri, kurators palīdz šim dalībniekam attīstīt jaunas prasmes un zināšanas. Ik reizi, iekārtojot vitrīnu ar apmeklētāju ieguldījumu, dizainere novērtē viņu līdzdarbību un radošo veikumu. Ik reizi, atrodot efektīvāku veidu, kā uzturēt līdzdalības pieredzi, vadītājs ļauj darbiniekiem un apmeklētājiem turpināt kopīgo darbu.

Aplūkosim gadījumu ar Ņujorkas Publiskās bibliotēkas (*NYPL*) darbinieci Džesiku Pigzu (*Jessica Pigza*), kura no reto grāmatu bibliotekāres kļuva par līdzdalības projekta vadītāju. Pateicoties Digitālās stratēģijas nodaļas vadītāja Džoša Grīnberga uzaicinājumam darbiniekiem “atbrīvot savas kaislības”, Pigza izveidoja bibliotēkas emuāru, kurā uzmanība galvenokārt tika pievērsta tām *NYPL* krājuma grāmatām, kas saistītas ar rokdarbiem.¹²⁵ Emuārs pamazām piesaistīja īpašu auditoriju, kas, tāpat kā Pigza, interesējās par mežģīņu darināšanu, stepēšanu un grāmatu iesiešanu.

Uzsākot emuāra veidošanu, Pigza plašai auditorijai vadīja arī nodarbības par bibliotēkas krājuma resursu izmantošanu (jeb, bibliotēku terminoloģijā runājot, “bibliogrāfisko instruktāžu”). Šīs nodarbības tika organizētas sadarbībā ar Izglītojošā darba nodaļu, un tās parasti piesaistīja ap desmit apmeklētāju. Pigza saprata, ka nodarbības varētu būt mērķtiecīgākas un, cerams, kuplāk apmeklētas, piedāvājot daiļamatniekiem īpaši sagatavotus kursus bibliogrāfijā.

125 Pigzas *NYPL Handmade* emuāru skatīt:
<https://live-legacy-admin.nypl.org/blog/author/jessica-pigza?page=4>

Pigza sāka piedāvāt amatnieku kursus “Roku darbs” (*Handmade*), lai informētu, “kā bibliotēkā pieejamie materiāli var sniegt papildu zināšanas un iedvesmot roku darbam”. Paralēli viņa sadarbojās ar dizaina emuāra *Design Sponge* autori Greisu Boniju (*Grace Bonney*), lai kopīgi izveidotu mini dokumentālo filmu sēriju ar nosaukumu “Dizains pēc grāmatas” (*Design by the Book*). Filmā piedalījās pieci vietējie mākslinieki, kuri bibliotēkas krājumā atrada projektam atbilstošu informāciju un, balstoties uz savu pieredzi, izveidoja kādu amatniecības izstrādājumu. Vietnē *YouTube* ievietotie videoklipi tika skatīti desmitiem tūkstošu reižu un izpelnījās daudz aizrautīgu komentāru. Nodarbības un filmas iedvesmoja virkni jaunu partnerību un ekspansīvas amatnieku radošās izpausmes.

Tajā brīdī Pigza saprata, ka “Ņujorkā ir daudz vienkāršu, zinātkāru cilvēku, kas labprāt izmantotu bibliotēku, ja zinātu, ka tajā var piekļūt vizuālajām kolekcijām un saņemt atsaucīga personāla atbalstu”. Pigza izveidoja vēl vienu partnerību, šoreiz ar grāmatas *Crafternoon* autori Moru Madenu (*Maura Madden*), lai piedāvātu pasākumu sēriju ar nosaukumu “Amatniecības pēcpusdienas” (*Handmade Crafternoons*), kurā amatnieki varētu labāk iepazīt bibliotēku un kopā veidot radošos darbus.

“Amatniecības pēcpusdienas” bija Pigzas, Madenas un viesmākslinieku kopprojekts. Katru mēnesi kāds viesmākslinieks stāstīja par savu darbu, parādīja kādu īpašu tehniku vai apsprieda kādu no bibliotēkas grāmatām, kas bija viņu iedvesmojusi. Pēc apmēram trīsdesmit minūšu ilgas prezentācijas klausītāji tika aicināti socializēties, gatavot rokdarbus un apskatīt ar konkrēto tēmu saistītus krājuma materiālus.

Šie bezmaksas pasākumi pulcēja no 40 līdz 120 cilvēkiem, un daudzi no viņiem piedāvāja materiālus (kā arī finansiālus ziedojumus), ko izmantot amatniecības sesijās. “Amatniecības pēcpusdienas” bibliogrāfijas apmācībās ienesa sadarbības un radošuma garu. Dalībnieki Pigzai atzinās: “Es nezināju, ka drīkstu te nākt” vai jautāja: “Vai jūs varētu palīdzēt manā personiskajā pētījumā par 1940. gadu sieviešu adītajām cepurēm?” Pigza izveidoja jaunas saiknes ar māksliniekiem, jaunajiem profesionāļiem un vecāka gadagājuma amatniekiem, kuri bibliotēku sāka uztvert par vietu, kas atbalsta viņu kopienas un personīgās intereses.

Visi minētie projekti tika īstenoti dažu mēnešu laikā. Nevienam, tostarp viesmāksliniekiem un līdzdalībniekiem, netika maksāts par viņu laiku vai ieguldījumu. Lai gan *NYPL* ir ceļā uz kompensāciju legalizēšanu par darbu



2009. gada septembra pasākumā “Amatniecības pēcpusdienas” dalībnieki izgatavoja izšūšanas perfokartes, iedvesmojoties no NYPL krājuma grāmatām (tostarp šīs vecās bērnu grāmatas). Šīras Kronzonas (*Shira Kronzon*) foto.

līdzdalības projektos, pagaidām tas vēl nenotiek. Ideālā gadījumā darbinieki un sadarbības partneri saņemtu kompensāciju par sabiedrisko darbu, taču šobrīd Pigza un viņas līdzbiedri patiesi novērtē iespēju izmantot bibliotēku sadarbībai ar amatnieku kopienu. Pigza sacīja:

“Mans priekšnieks zina, ka man tas ļoti patīk, taču viņš atzīst, ka šie pasākumi dod labumu arī institūcijai. Tāpat viņš atzīst saikni starp rokdarbiem, vēsturi un retajām grāmatām. Es šo darbu veicu pārsvarā nedēļas nogalēs, vakaros un brīvdienās. Tas ne vienmēr ir viegli, bet man ir lieliska iespēja strādāt un īstenot savu aizraušanos. Ne visas institūcijas mani atbalstītu šajā jautājumā. Profesionāli tas mani bagātina un sagādā gandarījumu. Es nedomāju, ka gribētu no tā atteikties.”

Ņujorkas Publiskās bibliotēkas misija ir “iedvesmot mūžizglītībai, padziļināt zināšanas un stiprināt mūsu kopienas.”¹²⁶ Pigzas darbs, iesaistot amatniekus līdzdalībā, deva viņai (un institūcijai) iespēju sasniegt šos mērķus līdz šim neierastos veidos.

Ja institūcijas vadītājs uzticas savu darbinieku (un apmeklētāju) spējām dot radošu ieguldījumu, var tikt sasniegti neparasti rezultāti. Neviens Džesikai Pigzai nenorādīja, ka amatniecības pasākumi neietilpst viņas darba pienākumos vai ka viņa ir pārsniegusi savas kompetences robežas un iespiedusies publisko programmu sfērā. Neviens neaizrādīja, ka viņa nedrīkst īstenot savus individuālos mārketinga pasākumus vai veidot partnerības ārpusē. Tā vietā vadītāji iedrošināja un atbalstīja, lai viņa varētu īstenot savu aizraušanos ar institūcijas misiju saistītā virzienā.

Līdzdalība kļūst ilgtspējīga, kad institūcijā ir izstrādāta sistēma entuziasma pilnu darbinieku, kāda ir Džesika Pigza, atbalstīšanai. Tas ir jautājums par elastību, mērķtiecību un uzticēšanos. Attiecībā uz vadošo personālu, tas ir jautājums, kā palīdzēt darbiniekiem saskatīt iespējas un izstrādāt nepieciešamos mehānismus, lai viņu centieni izpaustos visefektīvāk. Darbiniekiem un brīvprātīgajiem ir jāatrod jauni līdzdalības mehānismi, lai palielinātu viņu darba nozīmi un ietekmi.

Katrā institūcijā ir cilvēki – vadītāji, darbinieki, brīvprātīgie, valdes

126 Ņujorkas Publiskās bibliotēkas misija ir viena no skaidrākajām, ko esmu redzējusi, lai saskaņotu vērtības ar izglītojošajām programmām. Pilnu dokumentu skatīt: www.nypl.org/help/about-nypl/mission

locekļi –, kas vēlas, lai līdzdalība būtu noturīga. Es aicinu jūs būt tiem, kas ieviesīs līdzdalību jūsu institūcijā! Tajā var iesaistīties visa nodaļa, daži kolēģi vai to var veikt vienatnē, ja citādi nav iespējams. Atrodiet līdzdalības mērķi, kas saistīts ar muzeja misiju, un izplānojiet, kā to sasniegt! Sāciet ar mazumiņu! Palūdziet padomu kādam apmeklētājam vai uzaiciniet brīvprātīgos palīgus, lai atrastu radošo risinājumu! Ieklausieties, sadarbojieties, pārbaudiet savus pieņēmumus un mēģiniet vēlreiz! Pavisam drīz līdzdalība jūsu un jūsu institūcijas darbā būs pašsaprotama.

* * *

Esam sasnieguši šīs grāmatas stratēģiskās sadaļas beigas. Tagad pāriesim pie pēdējās nodaļas, kas sniedz ieskatu līdzdalības paņēmieni nākotnē – nākotnē, kuru, es ceru, varēsim veidot kopā.

Ko tālāk?

Sapnis par līdzdalīgo muzeju

Visās grāmatas nodaļās es apgalvoju, ka līdzdalības metodes ir dizaina stratēģijas, kurām ir īpaša nozīme, un tās var ietekmēt kultūras institūciju darba rezultātus. Šīs metodes papildina dizaina “rīku komplektu”, nevis aizstāj tradicionālās stratēģijas. Līdzdalība ir “un”, nevis “vai”.

Es ticu šiem apgalvojumiem. Es arī ticu, ka līdzdalības metodes var veicināt jauna tipa institūciju veidošanos, tāpat kā interaktīvās dizaina metodes izraisīja zinātnes centru un bērnu muzeju uzplaukumu 20. gadsimta beigās. Lai arī mūsdienās interaktīvās metodes zināmā mērā izmanto dažādi muzeji, tieši bērnu muzejus un zinātnes centrus vairumā gadījumu var raksturot kā pilnībā interaktīvus. Daži mūsdienu vadošie zinātnes centri un bērnu muzeji, piemēram, Bostonas Bērnu muzejs, ir tradicionālo muzeju radikāli pārveidotas versijas. *Exploratorium* un citas līdzīgas institūcijas radās [20. gs.] sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados, lai piedāvātu apmeklētājiem jauna veida pieredzi. Tās interaktīvo iesaisti izmanto kā galveno līdzekli, lai veicinātu apmeklētāju mācīšanos, atpūtu un izziņu.

Es sapņoju par tādu nākotnes institūciju, kas ir pilnībā līdzdalīga, tādu, kas līdzdalīgo iesaisti izmanto kā līdzekli apmeklētāju pieredzes gūšanai. Iedomājieties vietu, kur apmeklētāji un darbinieki dalās ar savām individuālajām interesēm un prasmēm. Vietu, kur vienu indivīdu darbības tiek savienotas ar citu indivīdu darbībām, veidojot kumulatīvu un dinamisku saturu, kas tiek izmantots eksponēšanai, publiskošanai un remiksēšanai.

Vietu, kur cilvēki apspriež ekspozīcijas ar draugiem un svešiniekiem, daloties individuālos stāstos un interpretācijās. Vietu, kur cilvēki vienmēr ir aicināti sniegt ieguldījumu, sadarboties, kopīgi veidot un izmantot savu pieredzi un saturu dizainētā, mērķtiecīgi veidotā vidē. Vietu, kur kopienas locekļi rezultātus novērtē kopā ar muzeja darbiniekiem. Vietu, kas kļūst labāka, jo cilvēki arvien aktīvāk to izmanto.

Iegūtais rezultāts var atšķirties no šodienas muzeja. Tas drīzāk atgādina kafejnīcu vai kopienas mākslas centru. Tas var funkcionēt, izmantojot šobrīd vērojamo kopstrādes telpas vai “šūšanas salona” modeli. Tā saturs balstīsies uz demokrātiskiem, nevis no augšas uzspiestiem procesiem. Tas, iespējams, dos priekšroku mainīgajām izstādēm, nevis tradicionālajai saglabāšanas un vākšanas praksei, radīs saturu, kas atspoguļo uzskatu daudzveidību, nevis autoritatīvas klišejas. Tas var būt kooperatīva vai biedrības īpašums, kas dialoga veicināšanai varētu atvēlēt lielāku finansējumu, nekā ekspozīcijas izstrādei.

Vai jūsu institūcija varētu kļūt par šādu vietu? Lai gan iedomātās līdzdalīgās institūcijas var visai būtiski atšķirties no tradicionālā muzeja, mūsdienu Bostonas Bērnu muzejs jau izskatās citādi nekā pirms tam, kad tajā bija aplūkojama ar bērniem saistītu priekšmetu ekspozīcija. Šis muzejs pārtapa no institūcijas “par” bērniem un ģimenēm par institūciju “priekš” viņiem. Bet kāds tas būtu, ja kļūtu par institūciju “kopā” ar viņiem?

Šim jautājumam jau ir pievērsušās daudzas institūcijas, un pamatoti. Kultūras un tehnoloģiskās pārmaiņas, kas saistītas ar sociālo mediju ietekmes pieaugumu, ir mainījušas cilvēku gaidas un izpratni par to, kas pieredzi padara vērtīgu vai pievilcīgu. Cilvēki pieņem tiesības izvēlēties un pārveidot institūciju saturu, ne tikai skatīties uz to. Viņi meklē iespējas radošai izpausmei gan pašmērķīgi, gan reaģējot uz plašsaziņas līdzekļiem. Cilvēki vēlas, lai viņus ciena un lai atsaucas uz viņu individuālajām interesēm. Viņi kāro būt atpazīstami un saistīti ar atsaucīgām kopienām visā pasaulē. Šīs pārmaiņas mainīs veidu, kādā darbojas visu veidu kultūras institūcijas, sākot no muzejiem līdz bibliotēkām un beidzot ar pelnošajiem “kultūras pieredzes tirgotājiem”.

Šīs gaidas var tuvināt kultūras institūcijas to pamatmērķiem. Uz objektiem vērstas institūcijas ir īpaši aprīkotas, lai atbalstītu radošu un cieņpilnu kopienas dialogu. Mijiedarbība saistībā ar saturu var stiprināt attiecības starp dažādām auditorijām. Līdzdalības aktivitātes var sniegt vērtīgu pilsonisko

un mācību pieredzi. Taču vissvarīgākais ir tas, ka daudzu kultūras institūciju ideālistiskās misijas – piesaistīt apmeklētājus mantojumam, iepazīstināt viņus ar jaunām idejām, rosināt kritisko domāšanu, atbalstīt radošumu un iedvesmot uz pozitīvu rīcību – var sasniegt, īstenojot līdzdalību.

Ir miljoniem radošu, par kopienu domājošu cilvēku, kuri ir gatavi apmeklēt, dot savu ieguldījumu un līdzdarboties kultūras institūcijās, kas atbalsta viņu intereses. Lai gan daudzi cilvēki interesējošās tēmas pēta tiešsaistes kopienās, viņiem ir milzīgs potenciāls tikties telpās fiziski un kopā apspriest viņiem svarīgos stāstus un priekšmetus. Šīs telpas var būt vēstures biedrības vai zinātnisko debašu klubi, mākslas centri vai bibliotēkas. Tie var būt visu mērogu un tipu muzeji.

Cilvēki var pozitīvi ietekmēt sabiedrību un kultūru, ja vietējā kopienā viņiem ir pieejamas drošas, viesmīlīgas telpas, kurās satikt jaunus cilvēkus, iesaistīties sarežģītu jautājumu apspriešanā un radoši izpausties. Tūkstošiem līdzdalīgo institūciju savstarpēji ietekmējošās aktivitātes varētu mainīt pasauli. No institūcijām, kurās ir “patīkami būt”, tās var kļūt par tādām, kurās darbojas cilvēki, kas meklē kopienai un līdzdalībai piemērotu vietu.

Kā jūs integrēsiet līdzdalību savā profesionālajā darbā? Kā, jūsuprāt, tā nāk par labu jūsu muzejam, apmeklētājiem, plašākai kopienas un ieinteresēto pušu auditorijai?

Šī grāmata ir tikai sākums, “ūdenī iemests akmens”. Ceru, ka tā palīdzēs dizaina domāšanā un rosinās pastāstīt par savām idejām un jauninājumiem, lai mēs kopā virzītos uz jauno – līdzdalības pasauli.

Pateicības

Paldies, ka veltījāt laiku un uzmanību grāmatai! Ceru, ka tā noderēs kā praktisks ceļvedis līdzdalības pieredzes izstrādē, ieviešanā un novērtēšanā. Ja tā notiks, tad lielā mērā pateicoties lieliskajiem cilvēkiem, kas šo grāmatu iedvesmoja, veidoja un rediģēja.

Grāmatas tapšanā mani visvairāk ietekmēja trīs profesionālie varoņi: Elīna Hoimane Guriana, Ketlīna Maklīna un Džons Folks. Ja grāmata jūs sajūsmina, silti iesaku “doties uz avotu” un izlasīt arī viņu sarakstītās grāmatas. Man ir tas gods uzskatīt Elīnu, Ketiju un Džonu par saviem mentoriem un draugiem, bez viņu iedvesmojošā piemēra šo grāmatu nebūtu uzrakstījusi.

Kolēģi ne tikai iedvesmoja, bet arī aktīvi piedalījās grāmatas uzlabošanā. Ja uzskatāt, ka ieklausīšanās kolēģu vērtējumā (*peer review*) muzeju darba jomā ir mirusi vai nīkuļo, aicinu atvērt savu darbu kolēģu vērojumiem un viedokļiem. Es šo grāmatu rakstīju publiski *wiki* vietnē un aicināju kolēģus un azartiskus emuāra *Museum 2.0* lasītājus pievienot komentārus, atziņas un piemērus. Viņu ieguldījums, īpaši rediģēšanas posmā, bija nenovērtējams. Viņi norādīja, kas ir vērtīgs un kas ne, dalījās ar jauniem piemēriem un iedvesmoja veikt būtiskas izmaiņas grāmatas saturā, struktūrā un noskaņā.

Vairāki cilvēki ziedoja daudzas stundas šīs grāmatas pilnveidošanai. Daži no šiem redaktoriem ir kolēģi, pie kuriem es vērsos tieši, bet lielākā daļa ir man iepriekš nepazīstami muzeju profesionāļi un ieinteresēti cilvēki. Neievērojot noteiktu secību, es vēlos pateikties satura recenzentiem (daži no viņiem ir atsūtījuši arī īsu dzīvesstāstu): Končam Rodā (*Conxa Rodà*), Sārai Bārtonei (*Sarah Barton*), Markam Kilem (*Mark Kille*), Barbarai Oliverai (*Barbara Oliver*), Brūsam Vaimenam, Ketai Stailzai (*Cath Styles*), Sūzenai Spero (*Susan Spero*), Krisam Kāslam (*Chris Castle*), Klērai Antrobusai (*Claire Antrobus*), Deividam Kellijam-Hedrikam (*David Kelly-Hedrick*), Edam Rodlijam (*Ed Rodley*), Džordžīnai Gudlenderei, Lindai Norisai (*Linda Norris*), Kevinam fon Apenam, Dārsijai Formenai, Marijai Mortati (*Maria Mortati*), Hazam

Saidam (*Haz Said*), Džodijam Krego (*Jody Crago*), Džonam Holendam (*Jonah Holland*), Kerikam Lakeram (*Kerrick Lucker*), Kristīnei Langai (*Kristin Lang*), Danielam Spokam, Ērikam Zigelam, Lorijai Berkenkampai (*Lauri Berkenkamp*), Rebekai Sobelai (*Rebekah Sobel*), Andream Bandeli (*Andrea Bandelli*), Luīzei Govjērai (*Louise Govier*), Linai Betkijai (*Lynn Bethke*), Džonam Folkam, Pīteram Linetam (*Peter Linett*), Rūtai Kvadrai (*Ruth Cuadra*), Morīnai Doilai (*Maureen Doyle*), Markam Van Brī (*Marc Van Bree*), Patrīcijai Sabīnai (*Patricia Sabine*), Heidijai Glatfelterei (*Heidi Glatfelter*), Sjūzenai Edvardsai (*Susan Edwards*), Džeinai Seversai (*Jane Severs*), Filipai Pitsai (*Phillippa Pitts*), Džanai Hilai (*Jana Hill*), Marianai Salgado (*Mariana Salgado*), Melisai Gulai (*Melissa Gula*), Robertam Konolijam (*Robert Connolly* – viņa muzejs uzņem studentus-praktikantus), Bekijai Menlovai (*Becky Menlove*), Miai Ridžai (*Mia Ridge*) un Maiklam Skelijam (*Michael Skelly*).

Literārā rediģēšana un korektūra arī ir brīvprātīgo kopdarbs. Paldies par to Deivam Meifildam (*Dave Mayfield*), Džeimsam Nīlam (*James Neal*), Basteram Ratlifam (*Buster Ratliff*), Lizai Vilkinsonei (*Lizz Wilkinson*), Tikai Vilsonei (*Tikka Wilson*), Džodijam Krego, Erinai Endrjūsai (*Erin Andrews*), Lizai Vorlijai (*Lisa Worley*), Monikai Frīmenai (*Monica Freeman*), Metjū Andresam (*Matthew Andress*), Barbarai Berijai (*Barbara Berry*), Kajai Landonai (*Kaia Landon*), Rondai Ņūtonai (*Rhonda Newton*), Džonatanam Kūram (*Jonathan Kuhr*), Linai Betkijai, Sjūzenai Edvardsai un L. Korvinai Kristijai par skrupulozajiem interpunkcijas un gramatikas labojumiem, kas atvieglo grāmatas lasīšanu.

Paldies Robinam Slounam (*Robin Sloan*) un Skotam Saimonam (*Scott Simon*) par redakcionālajiem centieniem uzlabot grāmatu kopumā. Paldies arī Siblijam Saimonam (*Sibley Simon*) un Sarīnai Saimonai (*Sarina Simon*), kas izsmēloši atbildēja uz daudziem neparedzētiem atsauksmju pieprasījumiem. Liels paldies Dženiferam Rejam Atkinsam (*Jennifer Rae Atkins*), kurš izstrādāja skaistos grāmatas vākus, un Kārenai Braizerei (*Karen Braiser*), kura formatēja daudzus tīmeklī pieejamos attēlus, lai tos varētu iekļaut grāmatā.

Grāmatas veidošanu būtiski ietekmēja sarunas un intervijas ar daudzu institūciju profesionāļiem. Paldies Evelīnai Orantesai, Šellijai Bernsteinai, Vendijai Erdai, Tsivijai Koenai, Krisai Morisejai (*Kris Morrissey*), Džefam Grabilam, Kirstenai Elenbogenai, Kellijai Novinskai, Deividam Čizbrovam, Stefānijai Ratklifai, Džeinai Makgonigalai, Viljamam Kerijam (*William Cary*), Džamijai Telfordai (*Jamee Telford*), Barbarai Henrijai (*Barbara Henry*), Ketlīnai

Maklīnai, Kevinam fon Apenam, Sabrīnai Gropnerei, Višnu Ramčaranam, Robertam Steinam, Krisam Aleksandram, Bridžitai Konlijai-Zilkičai, Deividam Klevanam, Nensijai Cinai (*Nancy Zinn*), Džekijai Koplendai (*Jackie Copeland*), Džošam Grīnbergam, Džesikai Pigzai, Lorijai Fogartijai, Bekai Tenčai, Džefam Stērnām un neskaitāmiem citiem, kas dāsni dalījās ar informāciju, attēliem un iedvesmu!

Paldies, ka izvērtējāt šīs idejas un, cerams, integrējat tās savā darbā! Nevaru vien sagaidīt, kad dzirdēšu, kur tas jūs aizvedīs!

Nina Saimona

Nozīmīgākie bibliogrāfiskie avoti

Šajā sarakstā iekļauti apjomīgākie darbi, kas bija būtiski šīs grāmatas radīšanai. Pilnu atsauču sarakstu skatīt vietnē www.participatorymuseum.org

- Abergel, Ronni, Antje Rothemund, Gavan Titley, and Peter Wootsch. *The Living Library Organiser's Guide*. Budapest: Council of Europe, 2005.
- Allen, Sue and Josh Gutwill. "Designing with multiple interactives: Five common pitfalls." *Curator*, 2004, 47(2): 199-212.
- Center for Advancement of Informal Science Education. *Public Participation in Scientific Research: Defining the Field and Assessing Its Potential for Informal Science Education*. Washington D.C.: Center for Advancement of Informal Science Education, 2009.
- Chinn, Cassie. *The Wing Luke Asian Museum Community-Based Exhibition Model*. Seattle: Wing Luke Asian Museum, 2006.
- Falk, John. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.
- Falk, John and Lynn Dierking. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books, 1992.
- Falk, John and Beverly Sheppard. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Walnut Creek: AltaMira Press, 2006.
- Hein, George. *Learning in the Museum*. London: Routledge, 1998.
- Heritage Lottery Fund. *A Catalyst for Change: The Social Impact of the Open Museum*. London: RCMG, 2002.
- Heumann Gurian, Elaine. *Civilizing the Museum*. London: Routledge, 2006.
- Humphrey, Thomas and Josh Gutwill. *Fostering Active Prolonged Engagement: the Art of Creating APE Exhibits*. San Francisco: Exploratorium, 2005.
- IDEO. *Human-Centered Design Toolkit*. San Francisco: IDEO, 2008.
- Illich, Ivan. *Deschooling Society*. New York: Harper and Row, 1971.
- InterAct. *Evaluating participatory, deliberative, and co-operative ways of working*. Brighton: InterAct, 2001.
- Jenkins, Henry. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press, 2006.
- Jennings, Gretchen, ed. "Visitor-Generated Content and Design." *Exhibitionist* 28(2).

- Koke, Judy and Marjorie Schwarzer, ed. "Civic Discourse: Let's Talk." *Museums & Social Issues* 2(2).
- Li, Charlene and Josh Bernhoff. *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.
- McLean, Kathleen. *Planning for People in Museum Exhibitions*. Washington D.C.: Association of Science and Technology Centers, 1993.
- McLean, Kathleen and Wendy Pollock, ed. *Visitor Voices in Museum Exhibitions*. Washington D.C. Association of Science and Technology Centers, 2007.
- National Endowment for the Arts. *2008 Survey of Public Participation in the Arts*. Washington D.C.: National Endowment for the Arts, 2009.
- Norman, Donald. *The Design of Everyday Things*. New York: Doubleday, 1990.
- Shirky, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*. New York: Penguin Press, 2008.
- Stanton, Philip, ed. *Repensar el Picasso*. Barcelona: Agpograf, 2009.
- Zorich, Diane, Gunter Waibel, and Ricky Erway. *Beyond the Silos of the LAMs: Collaboration Among Libraries, Archives, and Museums*. Dublin, Ohio: Online Computer Library Center, 2008.

Par autori

Nina Saimona ir grāmatu un publikāciju autore, iekļaujošās mākslas popularizētāja. Žurnāls *Smithsonian Magazine* raksturojis viņu kā “muzeju vizionāri”, novērtējot viņas uz sabiedrību balstīto pieeju muzeju dizainam.

Ninai ir plaša darba pieredze – viņa ir bijusi NASA inženiere, izstāžu dizainere, muzeja direktore, kā arī dibinājusi globālo bezpeļņas organizāciju, kas palīdz pilsoniskajām un kultūras organizācijām kļūt par savas daudzveidīgās kopienas veidotu, vadītu un tās interesēm veltītu institūciju. Nina Saimona strādājusi vairāk nekā 250 muzejos, bibliotēkās, teātros, parkos un kultūras centros visā pasaulē kā konsultante, dizainere, izglītojošā darba speciāliste un aktīviste ar mērķi padarīt institūcijas iekļaujošākas, dinamiskākas un atbilstošākas mūsdienu prasībām.

Nina ir saņēmusi godalgas par divām kultūras praksei veltītām grāmatām: “Līdzdalīgais muzejs” (*The Participatory Museum*) (2010) un “Relevances māksla” (*The Art of Relevance*) (2016). Viņas pirmais romāns “Mātes un meitas slepkavības nakts” (*Mother-Daughter Murder Night*) (2023) kļuva par *New York Times* bestselleru. Nina Saimona kopā ar ģimeni dzīvo Santakrusas kalnos, Kalifornijā, ASV.



“Es paredzu, ka nākotnē šī grāmata kļūs par muzeoloģijas klasiku,” – Elizabete Merita (*Elizabeth Merritt*), Muzeju nākotnes centra (*Center for the Future of Museums*) dibinātāja.

“Lasot šo grāmatu, pārdesmit reizes pieķēru sevi pie domas – mums vajadzētu to pamēģināt!... “Līdzdalīgais muzejs” rosina vēlmi un spēju turpmākajās desmitgadēs mainīt muzeju darbību un apmeklētāju pieredzi,” – Ēriks Zīgels (*Eric Siegel*), Ņujorkas Zinātņu zāles (*New York Hall of Science*) direktors un satura veidotājs.

“Viegli uztveramā un saistošā vēstījumā Saimona piedāvā praksē pārbaudītus piemērus un darbības stratēģijas, kas rosina un vairo sabiedrības līdzdalību, noderīgu gan muzeju apmeklētājiem, gan pašiem muzejiem. Šo grāmatu atzinīgi novērtēs ikviens muzejs, kas vēlas mūsdienīgi apliecināt savu saikni ar sabiedrību,” – Daniels Spoks (*Daniel Spock*), Minesotas vēstures centra (*Minnesota History Center*) direktors.

“Saimona ir lieliska skolotāja; viņa prasmīgi ved lasītāju cauri jaunai, iespējams, biedējošai teritorijai. Viņa formulē izpētē un teorijā balstītu viedo principu kopumu, kas veicina reflektīvu un iedarbīgu praksi,” – Leslija Bedforda (*Leslie Bedford*), Bankstrītas koledžas (*Bank Street College*) Muzeju izglītības vadības maģistrantūras programmas vadītāja.

“Grāmatas noskaņa un aizraujošais stils piesaista jauno muzeju profesionāļu paaudzi un mudina ar svaigu skatu pavērot muzeja mijiedarbību ar apmeklētājiem. Grāmatā iekļauta rūpīgi izvēlētu gadījumu analīze, intervijas un personīgā pieredze, kas atklāj nebijušas līdzdalības iespējas. Grāmata ieintrīgē, sajūsmīna un aicina atkal atgriezties, lai uzzinātu vairāk,” – Brūss Vaimens (*Bruce Wyman*), Denveras Mākslas muzeja (*Denver Art Museum*) tehnoloģiju vadītājs.