

Muziejininkystė ir vadyba: priešai ar draugai?

Dabartinės teorinės muziejininkystės ir muziejų vadybos tendencijos Europoje¹

Peter van Mensch, Reinwardt akademija, Amsterdamas

Šiame pristatyme bus nagrinėjama profesionalizmo sąvoka muziejų darbo teorijos (t.y. muziejininkystės) požiūriu. Pateikti keli teoriniai modeliai, galintys pasitarnauti kaip pagrindas integruojant muziejininkystę ir vadybos teoriją. Šie modeliai remiasi Europos (ir iš dalies Amerikos) pastarųjų 25 metų praktika, o jų tikslas – pateikti muziejų praktikos rekomendacijas ateinantiems 25 metams. Iš esmės, tie modeliai pretenduoja tapti muziejų mokymo programų kertiniais akmenimis.

1976 metais Leideno (Nyderlandai)² savivaldybė įsteigė Reinwardt akademiją³ kaip naujo stiliaus muziejų mokymo programą. Programa buvo suvokiama kaip alternatyva akademinėms dalykinėms kuratorių mokymo programoms. Jos paskirtis buvo rengti studentus darbui konservavimo, dokumentavimo, parodų projektavimo, švietimo ir muziejų vadybos srityse. Nuo pat pradžių buvo aišku, kad mokymo programa turėtų remtis teorine muziejininkystės struktūra, o ne vieno konkretaus dalyko disciplina. 1976 metais muziejininkystė dar tebebuvo nauja akademinė disciplina, o ne visuotinai pripažinta teorinė muziejų darbo sistema.

Muziejininkystės apibrėžimas, Reinwardt akademijos taikytas įkūrimo metais, buvo artimas tam, kurį George Ellis Burcaw pristatė Tarptautinio muziejininkystės komiteto kasmetinėje konferencijoje 1983 metais. Pasak Burcaw, muziejininkystė "*apibūdina*, kaip muziejai pasiekė to, kokie jie yra šiandien, *nurodo*, kokie muziejai turėtų būti visuomenės atžvilgiu, ir *apibrėžia* konkrečias organizacines bei procedūrinės struktūras".⁴

¹ Programinė kalba, 4-oji Japonijos muziejų vadybos akademijos (JMVA) kasmetinė konferencija, Tokijas, 2003 m. gruodžio 7d. Paskelbta: E. Mizushima (red.), *Muziejų vadyba 21 amžiuje* (Muziejų vadybos akademija, Tokijas 2004) 3-19.

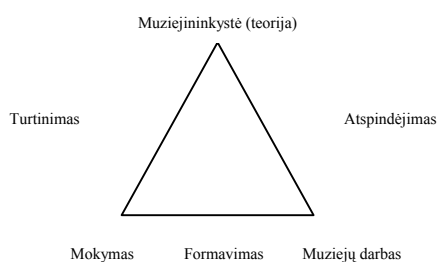
² Caspar Reinwardt (1773-1854) buvo kelių botanikos sodų ir gamtos istorijos muziejų Nyderlanduose (Harderwijke, Harleme, Amsterdame, Leidene) ir Olandijos Indijoje (Buitenzorge) direktorius. Savo darbą muziejuose jis derino su chemijos, botanikos, zoologijos, geologijos ir mineralogijos dėstymu Harderwijko, Amsterdamo ir Leideno universitetuose. Jis buvo svarbus asmuo šalies muziejų ir mokslo bendruomenėje. Jis buvo Von Siebold draugas. Iš dalies dėl Reinwardto įtakos Nyderlandų vyriausybė nusprendė įsigyti dalį Von Siebold kolekcijos ir įkurti Nacionalinį etnografijos muziejų.

³ 1992 metais Reinwardt akademija persikėlė į Amsterdamą, kur tapo Amsterdamo menų mokyklos dalimi.

⁴ G.E. Burcaw, 'Basic paper', in: V. Sofka ed., *Methodology of museology and professional training*. ICOFOM Study Series 1 (Stockholm) 10-17.

Tarptautinis muziejininkystės komitetas (ICOFOM) buvo įkurtas 1976 metais kaip Tarptautinės muziejų tarybos (ICOM) Tarptautinis komitetas. Savo, kaip sėkmingai dirbusio pirmininko, pėdsaką šiame komitete paliko dvi stiprios asmenybės: Jan Jelinek (1976-1983) ir Vinos Sofka (1983-1989). Svarstant muziejininkystės vaidmenį Reinwardt akademijos mokymo programoje labai naudingos buvo Jelineko ir Sofkos incijuotos diskusijos ICOFOM.

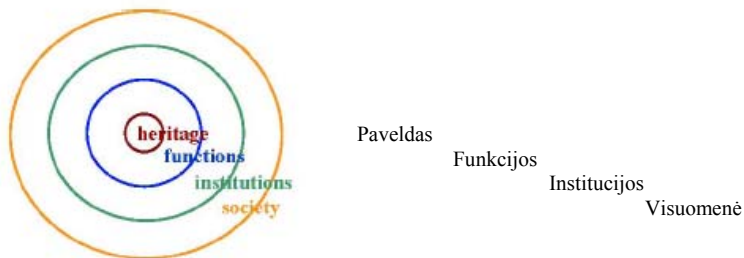
Toje pat konferencijoje, kurioje Burcaw pateikė savo apibrėžimą, lenkų muziejininkas Wojciech Gluzinski pristatė schemą, iliustruojančią tarpusavio santykius tarp teorijos, mokymo ir muziejų praktikos.⁵ Burcaw paaiškino santykį tarp teorijos ir praktikos. Tai nėra vienkryptis ryšys: muziejų teorija (t.y. muziejininkystė) atsispindi muziejų praktikoje, tačiau tuo pat metu yra kuriami modeliai, kurių tikslas - pagerinti muziejų darbo kokybę. Tokie pat modeliai gali tarnauti kaip teorinis



muziejų mokymo programų pagrindas.

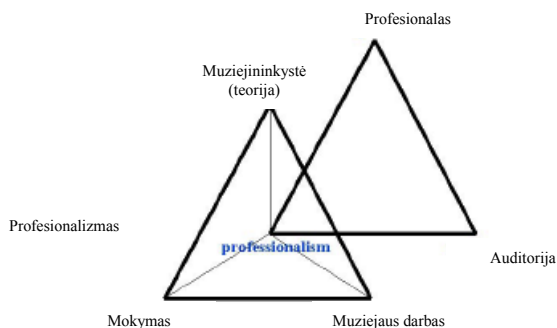
Gluzinskio schemoje pateikiama kitokia profesionalizmo samprata nei apibrėžta ICOM Įstatuose. ICOM profesionalų muziejaus darbuotoją apibrėžia kaip "visą muziejaus personalą [...] įgijusį specializuotą išsilavinimą arba turintį lygiavertės patirties bet kurioje srityje, tiesiogiai susijusioje su muziejaus valdymu ir veikimu". Šis 2002 m. variantas skiriasi nuo 1986 m. varianto. Naudojant terminą "profesionalus muziejaus darbuotojas" tekste išvengiama "muziejaus profesijos atstovų" sąvokos. 1986 metų Įstatų 5 straipsnyje kalbama apie muziejaus profesijos atstovus, kurie apibrėžiami kaip: "visas muziejų personalas [...] įgijęs specializuotą techninį ar akademinį išsilavinimą arba turintis lygiavertės praktinės patirties ir gerbiantis profesinės etikos pagrindų kodeksą". Gluzinskio schemoje muziejaus profesijos sąvoka remiasi trimis kriterijais: (1) bendra profesinė sritis (muziejai), (2) specializuotas, t.y. į muziejus orientuotas, išsilavinimas, ir, svarbiausia, (3) bendras specializuotos informacijos (muziejininkystės) šaltinis, įskaitant bendrą moralės supratimą, kaip išreikšta profesinės etikos kodekse. Nustatyti dialektiniai santykiai tarp praktikos, išsilavinimo ir teorijos apibrėžia profesionalizmą – kompetencijas, kurios apibrėžia profesionalaus muziejaus darbuotojo, kaip muziejų profesijos atstovo, tapatybę.⁶

Antrajame Gluzinskio schemas variante matomas papildomas profesionalaus muziejaus darbuotojo identiškumo elementas: socialinė atskaitomybė. Šioje schemas versijoje taip pat pabrėžiamas dialektinis santykis tarp profesionalizmo ir visuomenės. Kiekvieno profesionalaus muziejaus darbuotojo etinė pareiga yra (arba turėtų būti) savo profesionalumo panaudojimas "tarnaujant visuomenei ir jos plėtrai".



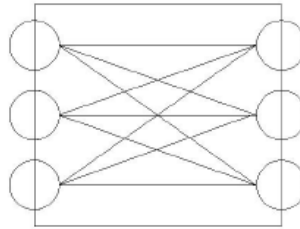
5 W. Gluzinski, 'Basic paper', in: V. Sofka ed., Methodology of museology and professional training. ICOFOM Study Series 1 (Stockholm) 24-35.

6 Šis darbuotojas dažnai vadinamas "muziejininku".



Muziejininkystės, kaip profesionalizmo sąvokos kertinio akmenio, pripažinimas jau turi ilgą istoriją. Pagal apibrėžimą, muziejaus darbas yra daugiavertis. Tai yra jungtinis dalykinių disciplinų (tokių kaip meno istorija, istorija, antropologija, gamtos istorija ir t.t.) ir papildomų disciplinų (vadybos teorijos, komunikacijos mokslų, pedagogikos, dizaino teorijos, chemijos ir t.t.) taikymas.⁷ Kiekviena disciplina įneša savos kompetencijos ir perspektyvos.

Muziejaus sritis



Dalykinės disciplinos **Papildomos disciplinos**

19 a. pabaigoje buvo jaučiamas stiprus poreikis įkurti informacijos ir profesinės perspektyvos organizaciją, kuri optimizuotų aukščiau minėtų disciplinų taikymą. Tokį judėjimą galima pavadinti "pirmąja muziejų revoliucija". Ši laikotarpį (grubiai tariant, nuo 1880 iki 1920 m.) apibūdina pirmųjų nacionalinių profesinių sąjungų kūrimasis (pirmoji iš kurių buvo Muziejų asociacija Didžiojoje Britanijoje, 1889 m.), pirmųjų profesinių žurnalų išleidimas (1878 m. "Zeitschrift für Museologie und Antiquitätenkunde", Vokietija), pirmojo etikos kodekso priėmimas (1918 m. "Grundsätze über das Verhalten der Mitglieder des Deutschen Museumbundes", Vokietija) ir pirmųjų profesinio mokymo programų atsiradimas (1882 m., "Ecole du Louvre", Prancūzija). Tuo pačiu metu buvo oficialiai įtvirtintas konservacijos mokslas (1888 m., "Rathgen Forschungslabor", Berlynas). Šiame kontekste "muziejininkystės" terminas buvo pristatytas, siekiant įvardinti naują profesinę perspektyvą.

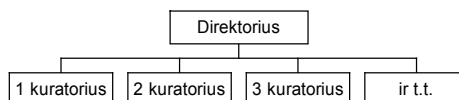
7 Taip pat žr. Ilse Jahn darbą, pvz: I. Jahn, 'Interdisciplinarity in museology – presuppositions and requisites', Museological Working Papers 2 (Stockholm 1981) 37-38.

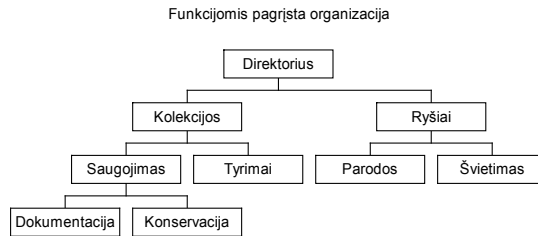
Iš pradžių šioje profesinėje perspektyvoje ryškiai dominavo dalykinės disciplinos. Muziejininkystė neretai buvo išsivaizduojama kaip taikomoji meno istorija ir pan. Pirmą kartą rašytiniame šaltinyje terminas "muziejininkystė" buvo panaudotas, kalbant apie gamtos istorijos muziejų teoriją ir praktiką.⁸ Čia muziejininkystė apibrėžiama kaip "gamtos istorijos kolekcijų demonstravimo ir konservacijos [teorija ir praktika]".⁹

Tokia muziejininkystės samprata atsispindi tradicinėje organizacinėje muziejų struktūroje. Tokios struktūros pagrindas – "kuratorystės" sąvoka. Tipiškas kuratorius mokomas kaip dalyko specialistas, atsakingas už daug įvairių muziejininkystės veiklos sričių muziejuje (tyrimus, dokumentavimą, konservaciją, parodas, švietimą). Didesni muziejai turėjo dalykinius padalinius. Pavyzdžiui, zoologijos muziejus, priklausomai nuo jo dydžio, būdavo dalijamas į kelis skyrius pagal zoologinę klasifikaciją (žinduolių, paukščių, žuvų ir t.t.).

Nuo praeito amžiaus septintojo dešimtmečio buvo pradėtas taikyti naujas modelis. Tai yra dalis to, ką galėtume pavadinti "antrąja muziejų revoliucija". Muziejininkystės veiklos rūšys atsiskyrė ir tapo visiškai skirtingos. Racionali analizė lėmė darbo pasidalijimą. Taigi didesnių muziejų organizacinės schemos rodo, kad skirstymas padaliniais yra labiau pagrįstas funkcinėmis sritimis, o ne dalykine specializacija. Atskiro švietimo skyriaus įkūrimas paprastai yra pirmasis žingsnis funkcinės organizacijos link.

Kolekcijomis pagrįsta organizacija





Akivaizdu, kad šiame naujame modelyje kuratorius nebėra visatos centras. Tiksliau sakant, šiame naujajame modelyje kuratorių iš viso nebėra. Dalykų specialistai, be abejo, egzistuoja, tačiau jie yra tyrėjai. Kolekcijų skyriaus vadovas nebūtina privalo būti to dalyko specialistas. Septintajame ir aštuntajame dešimtmečiuose besiplečiantys muziejai samdė vis daugiau kolekcijų valdymo ir ryšių specialistų, turinčių atitinkamą išsilavinimą ("naujųjų profesionalų").¹⁰ Neil Cossons parodė, kad apskritai kalbant, dešimtojo dešimtmečio pradžioje vidutiniuose ir didžiuosiuose Anglijos muziejuose buvo daugiau kuratorių nei septintajame dešimtmetyje. Bet, tuo tarpu kai septintojo dešimtmečio pradžioje 80-90% jų sudarė tos profesijos atstovai, dešimtojo dešimtmečio pradžioje jie tesudarė "tik" 60%. Likę 40% - "naujieji profesionalai".¹¹ Neseniai atlikti profesionalizmo tyrimai Olandijos muziejuose rodo, kad "naujieji profesionalai" sudaro netgi 80% !

8 Philipp Leopold Martin, *Praxis der Naturgeschichte* (Weimar 1869).

9 Dabar tam apibūdinti dažnai naudojamas terminas "muzeografija". Šis terminas pirmą kartą buvo panaudotas Caspar Friedrich Neickel veikale "Museographia, oder Anleitung zum rechten Begriff und nützlicher Anlegung der Museorum, oder Raritäten-Kammern" (Leipzigas, 1727).

Daugelis iš šių "naujųjų profesionalų" yra įgiję vienos iš papildomųjų, o ne dalykinių disciplinų išsilavinimą. ICOM 8-osios Generalinės asamblėjos, vykusios 1965 m., 8-ojo nutarimo priede buvo teigiama, kad "Visų tipų muziejų kuratoriai turėtų įgyti antrosios studijų pakopos išsilavinimą universitete arba techninėje mokykloje, apimančioje muziejininkystę apskritai. Į šį mokymą turėtų įeiti ir teorija, ir praktika".

Dėl išaugusio "naujųjų profesionalų" skaičiaus, lyginant su 1965 m., reikia stiprinti muziejų teorijos ir į muziejus orientuoto mokymo pozicijas. Toks stiprinimas turėtų įtraukti ir pagrindinių sampratų permąstymą. 20 a. pradžioje muziejininkystė buvo labai susijusi su kuratorystės sąvoka, ir tai iliustruoja 1965 m. nutarimas. "Muzeografijos emancipacija", t.y. didesnis profesinis kolekcijų vadybos ir ryšių akcentavimas, pakeitė muziejininkystės perspektyvą. Jis "išlaisvino" muziejininkystę iš dalykinių disciplinų, o tai buvo būtinas žingsnis muziejininkystės, pabrėžiančios socialinį muziejų vaidmenį, link. Šie du žingsniai vystant muziejininkystę kaip akademinę discipliną, apibrėžiami kaip pirmoji ir antroji muziejų revoliucijos. Šiuo metu mes galime būti trečiosios muziejų revoliucijos liudininkais, nes vyksta naujas profesionalizmo konceptualizacijos pokytis. Šis pokytis yra naujo racionalizmo, kurį apibendrina "vadybos" terminas, diegimo rezultatas. Tokia nauja paradigma muziejų praktikoje yra vienas iš svarbiausių iššūkių muziejų teorijai.

Remiantis Gluzinskio schema, bendrąją muziejininkystės vaidmenį galima apibūdinti taip:

- 1 - buvimas idėjų ir praktikos rinkimo, apdorojimo ir skleidimo centru
- 2 - vieningo muziejų darbo principo pateikimas
- 3 - esminių sąvokų, skirtų vyriausybių "kultūros išteklių valdymo" politikų plėtrai, pateikimas
- 4 - profesinio mokymo kursų programų teorinio pagrindo pateikimas
- 5- teorinių principų teikimas tyrimų programų vystymui

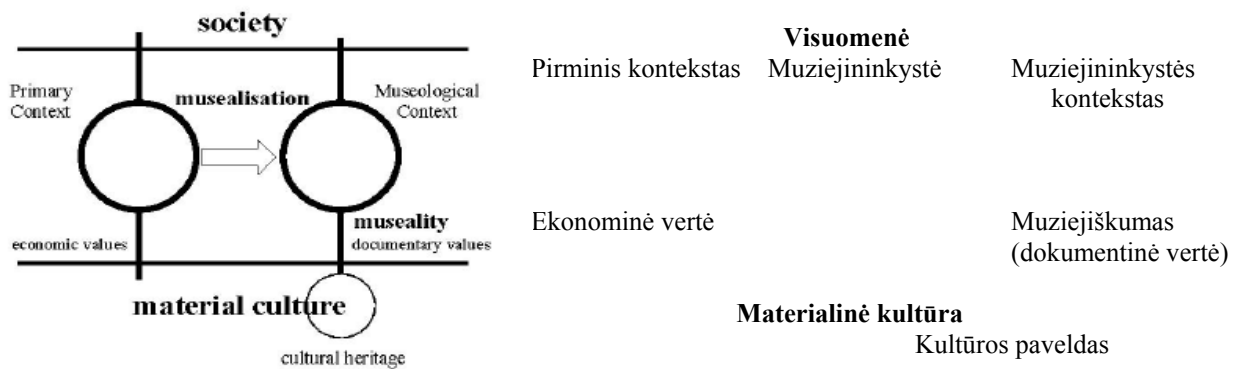
Norint suprasti, kaip muziejinkystė gali reaguoti į naujas paradigmas muziejų praktikoje, būtina iš naujo apsvarstyti konceptualiuosius modelius, sudarančius teorinę požiūrių sistemą.

Iš esmės muziejinkystė yra susijusi su sąveika tarp "mūsų" (kaip asmenų, bendruomenės, visuomenės) ir "mūsų" materialiosios aplinkos.¹² Šioje sąveikoje mes formuojame savo aplinką pagal savo poreikius. Taigi, mūsų aplinka tampa materialia kultūra. Dalis mūsų poreikių atspindi "ekonominės vertybes". Taip vadinamame "pirminiame kontekste" objektai yra gaminami, naudojami ir laikomi dėl gausybės priežasčių: pragmatinių, estetinių, simbolinių ir/arba metafizinių. Gali atsitikti taip, kad mes pageidausime izoliuoti objektus iš šio "eksploatacijos ciklo", nes jie reiškia kažką ypatingo, įamžina svarbų istorinį įvykį, asmenį ir pan. Mes netgi galime panorėti perkelti šiuos ypatingus objektus į tam tikslui specialiai sukurtą aplinką ("muziejinkystės kontekstą"), kad išsaugotume juos ir panaudotume švietėjiškose programose. Objektų perkėlimas iš vienos sferos į kitą sukuria ypatingą mūsų materialinės aplinkos sektorių, įvardijamą kaip paveldas. Čia verta paminėti du pagrindinius terminus: "muziejų kūrimas" (*musealisation*) ir "muziejiškumas" (*museality*). Abu terminus sudarė čekų muziejinkas Zbynek Stránský. Muziejų atveju "muziejų kūrimas" reiškia koncepcinį ir taip pat dažniausiai fizinį objektų perkėlimą iš "pirminio konteksto" į "muziejinkystės kontekstą". "Muziejiškumas" reiškia prasmes, priskiriamas objektams, kurie yra muziejų kūrimo proceso priežastis arba šio proceso padariniai. Muziejinkystė gali būti apibrėžiama kaip "muziejų kūrimo ir muziejiškumo mokslas".

10 Reinwardt akademija yra šios raidos rezultatas. Kaip jau buvo minėta aukščiau, jos mokymo programų tikslas – rengti studentus darbui kolekcijų valdymo (konservacijos, dokumentacijos), muziejų komunikacijos (parodų projektavimo, švietimo) ir muziejų vadybos srityse.

11 N. Cossons in: P.Boylan ed., Museums 2000 (London 1992).

12 Šioje apibendrintoje (ir labai supaprastintoje) apžvalgoje sąveika su mūsų nematerialiaja ir gamtine aplinka neaptariama.

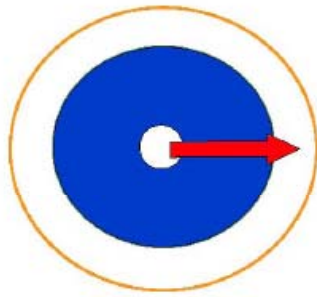


1986 metais grupė ICOFOM narių susirinko aptarti pagrindines muziejinkystės sąvokas.¹³ Šio pasitarimo metu buvo padaryta išvada, kad visuose leidiniuose apie muziejų darbo teoriją iš esmės naudojami tie patys pagrindiniai parametrai.

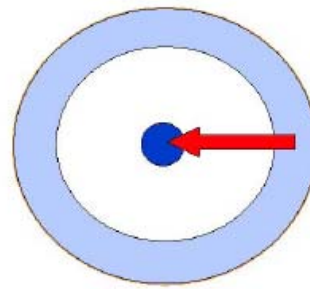
Pirmasis parametras čia įvardijamas kaip paveldas ("veiksmo objektas"). Muziejų kontekste jis gali įgauti kolekcijos, arba "sumuziejinto" objekto, formą. Antrasis parametras, "funkcijos", apibūdina visą diapazoną veiklos rūšių, susijusių su paveldo išsaugojimu ir naudojimu ("veiksmo modelis"). Trečiasis parametras, "institucijos", yra institucinė sistema, kurioje įgyvendinamos funkcijos ("veiksmo forma"). Ir galiausiai ketvirtasis parametras apibrėžia visuomenę plačiąja prasme, kaip bendrąjį muziejinio mąstymo ir veiksmo kontekstą ("veiksmo paskirtis").

13 Alt Schwerin (Vokietijos Demokratinė Respublika), 1986 m. gegužės 16-22 d. Vienas iš dalyvių buvo garsus japonų muziejinkas Soichiro Tsuruta.

Hierarchinis parametru išdėstymas schemoje, pradedant nuo "paveldo", yra tipiškas tradicinėje muziejininkystėje, kur profesionalizmas labai glaudžiai siejasi su "vidiniu diskursu". Kaip apibrėžia Burcaw, tai yra muziejininkystės tipas, ypač toje apibrėžimo dalyje, kurioje kalbama apie konkrečias organizacines ir procedūrines struktūras. Aštuntojo dešimtmečio pradžioje muziejininkystėje atsirado naujas metodologinis požiūris, dažniausiai vadinamas "naująja muziejininkyste". Ši muziejininkystė remiasi atvirkštine hierarchija, pradedant nuo visuomenės poreikių ir daugiausiai dėmesio skiriant socialiniam paveldo vaidmeniui, o ne organizacinėms ir procedūrinėms struktūroms.



Vidinis diskursas



Naujoji muziejininkystė

Tačiau nesvarbu, ar judant iš "vidaus į išorę" (tradicinė muziejininkystė) ar iš "išorės į vidų" (naujoji muziejininkystė), muziejų teorijos ir praktikos tikslas yra "sistemine objektų vertės [t.y. giliausios vidinės sferos] ir žmonių [t.y. labiausiai nutolusios išorinės sferos] kombinacija" (Tsuruta 14).

"Naujoji muziejininkystė" reiškia naują praktiką ir naujas teorines sąvokas. Mes trumpai apžvelgsime tris sąvokas, pristatančias tris naujas paradigmas, susijusias su aukščiau minėtų esminių parametru įgyvendinimu: "bendruomeninė muziejininkystė" (*community museology*), "visa apimantis muziejus" (*inclusive museum*), "atminties vietas" (*lieux de mémoire*).

Tradiciniai muziejai vis dar tvirtina, kad jų svarbiausias įsipareigojimas yra kolekcijoms, o ne visuomenei. Suprantama, kad daugelis kuratorių, kaip ir institucijos, kurių pagrindinė veikla – tyrimai, laikosi tokios pozicijos. Tokie muziejai pabrėžia "atskaitomybę objektui".¹⁵ Į visuomenę, nors ji ir pripažįstama, žvelgiama kaip į pašalinius (geriausiu atveju) ir išibrovėlius (blogiausiu atveju). Tikimasi, kad visuomenė pritaris, jog tai, kad ji yra prileidžiama prie objektų, reiškia, kad jai suteikiama ypatinga privilegija. "Bendruomeninė muziejininkystė" skelbia radikaliai priešingą požiūrį. Svarbiausia muziejų pareiga yra į juos įeinančios bendruomenės raida. Hugues de Varine bendruomeninį muziejų apibrėžia kaip "muziejų, augantį iš apačios, o ne primetamą iš viršaus. Jis atsiranda kaip reakcija į vietovėje gyvenančių ir dirbančių žmonių poreikius bei pageidavimus ir aktyviai įtraukia juos į kiekvieną jo planavimo, kūrimo, o vėliau atidarymo ir funkcionavimo etapą. Jame naudojamos ekspertų paslaugomis, tačiau tai būtina yra bendradarbiaujanti, kooperacinė įmonė, kurioje profesionalai tėra partneriai bendroje bendruomenės veikloje".¹⁶ Čia nėra aiškaus atskyrimo tarp valdančio organo, kuratorių ir lankytojų, kaip tradiciniuose muziejuose. Radikaliausias bendruomeninio muziejaus tipas - "ekomuziejus".

14 S. Tsuruta, 'Definition of museology', *Museological Working Papers 1* (Stockholm 1980) 47-49.

15 Z. Doering, 'Strangers, guests, or clients? Visitor experiences in museums', *Curator* 42, 1999, (2): 74-87.

“Visa apimančio muziejaus” sąvoka analogiška “bendruomeninio muziejaus” sąvokai. Tai tapo vienu iš pagrindinių principų Didžiojoje Britanijoje, stipriai palaikomu dabartinės vyriausybės. Visa

apimančio muziejaus tikslas – siekti kultūrinio įtraukimo, atstovaujant, dalyvaujant ir suteikiant prieigą tiems individams ar bendruomenėms, kurios dažnai lieka neįtrauktos. Į muziejų netgi žvelgiama kaip į socialinės regeneracijos priemonę, kurios tikslas – pagerinti individo gyvenimo kokybę, pvz. didinant žmonių savigarbą. Muziejus taip pat gali būti plačios socialinės kaitos įrankiu, skatinančiu teigiamus socialinius pokyčius, pvz. propaguojant didesnę toleranciją mažumoms. Iš esmės, muziejai turėtų atlikti savo vaidmenį, generuodami socialinius pokyčius ir įtraukdami bei įgalindami žmones rasti savo vietą pasaulyje bei mokytis išnaudoti savo potencialą, pilnai dalyvauti visuomenėje ir prisidėti prie ateities gerinimo.¹⁷

Trečioji sąvoka, metanti iššūkį muziejų praktikai ir teorijai, yra *lieux de mémoire* sąvoka. "*Lieux de mémoire*" yra "atminties vietos", arba tiksliau – kolektyvinio atminimo įtvirtinimo vietos".¹⁸ Ne visos vietos, objektai (ir sąvokos), veikiančios kaip atminimo proceso startinis mechanizmas, yra sumuziejintos. Daugelis tokių "*lieux de mémoire*" tapo dalimi mūsų oficialiai įtvirtinto paveldo ("istorinis atminimas"). Tačiau nemažai kitų "*lieux de mémoire*" nėra sumuziejintos ("kolektyvinis atminimas"). Kaip teigia Marie-Louise von Plessen: "Mus supa neapibrėžtos zonos tarp atminimo ir užmaršties: vienas atminties lygis pakeičia ir perrašo kitą".¹⁹ Kiekviena žmonių grupė visuomenėje turi savo "*lieux de mémoire*" tinklą, savo "informacijos apie praeitį šaltinius, kuriais istorijos kūrėjai gali naudotis ir vėl ir vėl pasirinkti iš naujo. Ta prasme kolektyvinė atmintis yra metašaltinis, kurio neveikia realybės kaita, o visa priešatrankinė padėtis įgalina jį apsaugoti praeitį nuo istorinių vaizdinių mažėjimo, kas savo ruožtu apsaugo istoriją nuo mokslinio ar socialinio šališkumo".²⁰

Tokie neįteisintų "kolektyvinių atminimų" tinklai yra alternatyva tradicinei muziejų kūrimo sąvokai. Ji leidžia mums sužinoti apie gana savavališkus profesionalų vykdomus pasirinkimus. Bendruomeninė muziejinkystė yra naujas atsakymas į klausimą "kas sprendžia, kas turi būti muziejinama ir įtvirtinama kaip kultūrinis paveldas?" Visa apimantis muziejus yra naujas atsakymas į klausimą "kieno kolektyvinis atminimas yra pripažįstamas ir gerbiamas kaip kultūros paveldas?".

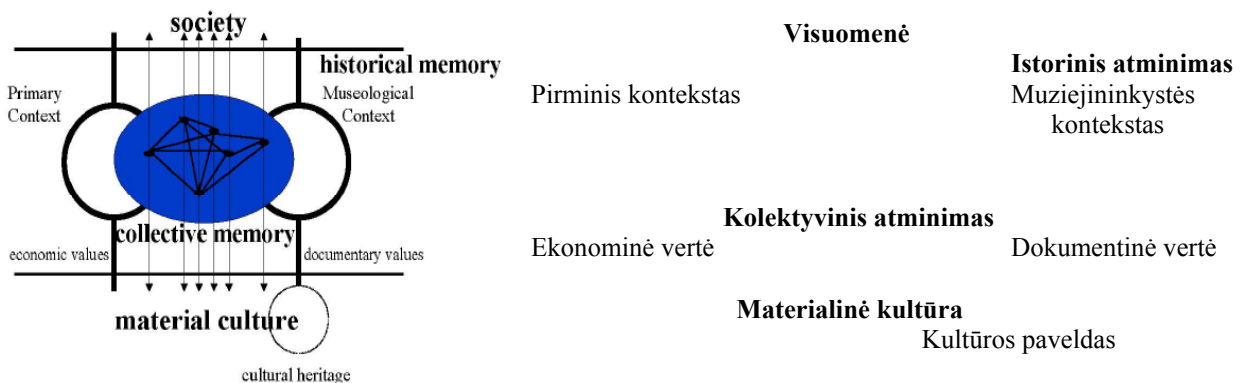
16 Iš paskaitos, skaitytos Europos metų muziejaus apdovanojimų proga Utrechte (Nyderlandai), 1993 m. spalio 15 d.

17 Žr. R. Sandell, 'Museums as agents of social inclusion', *Museum Management and Curatorship* 17, 1998, (4): 401-418; ir J. Dodd & R. Sandell eds., *Including museums. Perspectives on museums, galleries and social inclusion* (Leicester 2001).

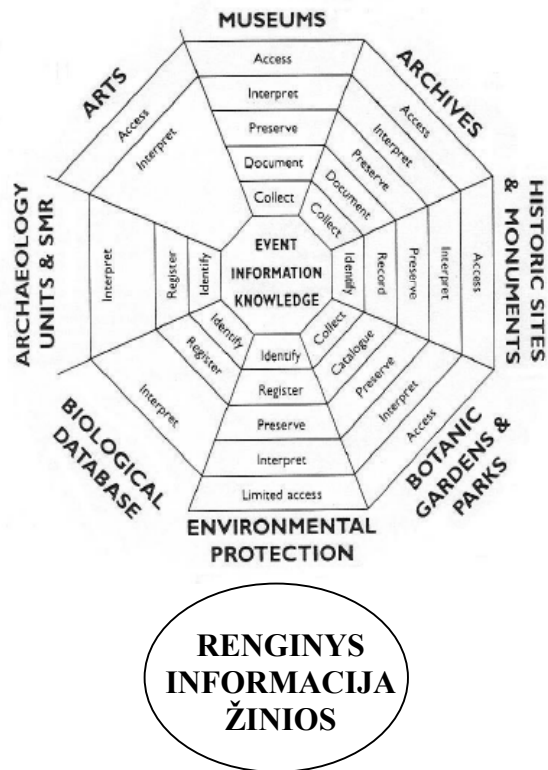
18 Maurice Halbwachs, *Les cadres sociaux de la mémoire* (Paris 1925); Pierre Nora, *Les lieux de mémoire* (Paris 1984

19 Marie-Louise von Plessen, 'Von der Krise der Erinnerung', *Neues Museum* 1998 (3/4): 5-59.

20 Willem Frijhoff, 'The lieux de mémoire of towns and the historical museum', in *De toekomst van het verleden. Reflecties over geschiedenis, stedelijkheid en musea/The future of the past. Reflections on history, urbanity and museums* (Antwerp 1999) 237-244.



Su klausimais apie tai, "kas" ir "kieno", yra susijęs klausimas "kaip" arba "kur". Muziejai nėra vienintelės institucijos, besirūpinančios paveldo išsaugojimu ir panaudojimu. Daugelis organizacijų dalijasi bendromis vertybėmis (globa, vieša prieiga ir socialine paskirtimi), turi analogiškus tikslus ir atlieka daugelį tokių pat funkcijų. Tai yra išreikšta Kathy Gee "paveldo voratinklyje".²¹



**RENGINYS
INFORMACIJA
ŽINIOS**

Muziejai

Prieiti
Interpretuoti
Išsaugoti
Dokumentuoti
Rinkti

Archyvai

Prieiti
Interpretuoti
Išsaugoti
Dokumentuoti
Rinkti

Istoriniai objektai ir monumentai

Prieiti
Interpretuoti
Išsaugoti
Registruoti
Identifikuoti

Botanikos sodai ir parkai

Prieiti
Interpretuoti
Išsaugoti
Kataloguoti
Rinkti

Aplinkos apsauga

Ribotai prieiti
Interpretuoti
Išsaugoti
Registruoti
Identifikuoti

Biologinė duomenų bazė

Interpretuoti
Registruoti
Identifikuoti

Archeologijos padaliniai, objektų ir monumentų registrai (SMR)

Interpretuoti
Registruoti
Identifikuoti

Menai

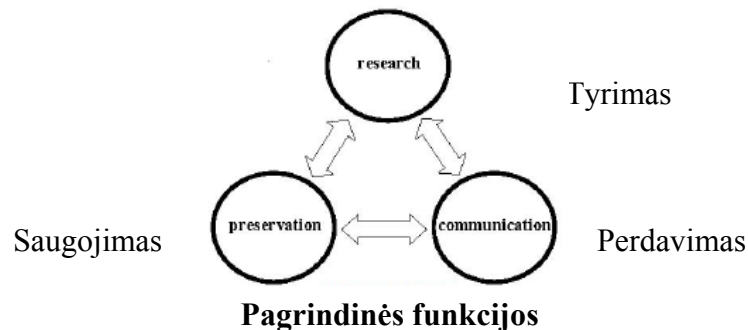
Prieiti
Interpretuoti

Ši schema remiasi teorija, kad viena iš muziejų egzistavimo priežasčių yra ne paprasčiausias objektų konservavimas ir saugojimas, bet informacijos, kurią įkūnija tie objektai, išsaugojimas. Tokią pat teoriją galima pastebėti ir Europos Bendrijos Informacinės visuomenės generalinio direktorato Kultūros paveldo taikymo padalinio misijos formuluotėje: "Mūsų misija yra padėti kurti ir padaryti prieinamą Europos kultūrinės informacijos kraštovaizdį kaip integruotą informacinės visuomenės dalį.

Mūsų prioritetas – skatinti ir remti kultūrinio atminimo organizacijas, atliekant tyrimų ir plėtros veiksmus, kurių tikslas – moderniausių technologijų naudojimas, siekiant teikti inovacines tinklines paslaugas. Tai reiškia paramą kūrybinio technologijų panaudojimo plėtrai, kuri atvers Europos kultūrinio turinio sandėlius".

21 K. Gee, 'Wonder web', Museums Journal 95, 1995, (3): 19.

“Kultūrinio atminimo organizacijos” sąvoka gali būti viena iš pagrindinių sąvokų, realizuojant muziejų kūrimo veiklą. Kaip parodyta Kathy Gee schemoje, kultūrinio atminimo organizacijos atlieka analogiškas funkcijas. Paprastai funkcijos yra trys: išsaugojimas, tyrimas ir perdavimas. Terminas "išsaugojimas" reiškia fizinę ir administracinę paveldo priežiūrą, į kurią įeina rinkimas, dokumentavimas, konservavimas ir atkūrimas.²² Tyrimas reiškia paveldu pagrįstus tyrimus ir yra susijęs su dalykinėmis disciplinomis, minėtomis vienoje iš aukščiau pateiktų schemų. Terminas "perdavimas" reiškia dalijimąsi žiniomis ir patirtimi bei apima parodas, švietėjišką veiklą, renginius ir leidinius. Šiame modelyje parodoma svarbi nauja paradigma.²³ Rinkimas, dokumentavimas, konservavimas ir atkūrimas suprantami ne kaip tarpusavyje susijusios funkcijos, o kaip skirtingi tos pačios funkcijos aspektai. Analogiškai, muziejaus interpretacinė ir parodų veikla suvokiama kaip viena funkcija. Daugelyje kultūrinio atminimo organizacijų (tokių kaip muziejai) interpretavimas (= švietimas) yra veikla, kuri skiriasi, ir dažniausiai yra vykdoma vėliau nei muziejaus objektų eksponavimas parodos formatu. Tai akivaizdžiausiai įrodo atskirų muziejaus švietimo skyrių egzistavimas.



Trijų esminių funkcijų modelis yra svarbiausia jungtis tarp muziejininkystės ir vadybos teorijos. Kaip jau matėme, profesionalizmo sąvoka ir muziejų organizacinės schemos buvo sukurtos pagal šią naująją paradigimą. Be to, mes glaustai parodysime šio modelio pritaikymą, sprendžiant du su valdymu susijusius klausimus: veiklos rezultatų matavimą ir tvarumą.

Veiklos rezultatų matavimas muziejuose tampa vis svarbesnis. Muziejų vadovai privalo kontroliuoti, kaip jų muziejui sekasi, atsižvelgiant į muziejaus misiją ir tikslus, iškeltus jų ateities plane.²⁴ Veiklos rezultatų matavimo sistema gali būti kuriama tam, kad padėtų vadovams suprasti ir informuoti kitus apie tai, kaip einant laikui jų muziejus siekia savo tikslų.

22 Alternatyvus terminas yra "kolekcijų valdymas".

23 S. Weil, 'Rethinking the museum. An emerging new paradigm', in: S. Weil, Rethinking the museum and other meditations (Washington 1990) 57-65.

24 T. Ambrose, Museum basics (London 1993) Unit 70 Performance measurement for museums.

Veiklos rezultatų matavimo sistema turi tris pagrindinius elementus.²⁵

Ekonomija siejasi su išsityjamų arba naudojamų išteklių kaštų mažinimu, atsižvelgiant į indėlio kokybę. Trumpiau tariant, ekonomija reiškia mažesnes išlaidas.

Produktyvumas siejasi su santykiu tarp prekių, paslaugų ir kitų rezultatų padarinių bei išteklių, naudojamų jiems gauti. Kaip pasiekiamas maksimalus padarinys iš duoto indėlio, arba minimalus indėlis panaudojamas gauti duotam padariniui? Trumpai, produktyvumas reiškia tinkamai panaudotas išlaidas.

Efektyvumas siejasi su santykiu tarp numatomų ir realių projekto ar paslaugos rezultatų. Kaip sėkmingai prekių, paslaugų ir kitų rezultatų padariniu yra siekiama strateginių tikslų, veiklos tikslų ir kitų numatomų rezultatų? Apibendrinant, efektyvumas reiškia išmintingą panaudojimą.

Joks padarinių ir veiklos rezultatų matavimas negali būti sėkmingas, jei neapsvarstomi tikslai. Apibrėžiant veiklos rodiklius, būtina nustatyti tam tikrą struktūrą arba hierarchiją. Rengdama veiklos rezultatų matavimo sistemą Mokslo muziejuje (Londone), komanda iš Brunel universiteto atliko tikslų ir rodiklių analizę.²⁶

MUZIEJAI							
	Švietimas			Išsaugojimas	Mokslas		
I tikslai	Lankytojai ir kiti vartotojai			Išsaugojimo kokybė	Tyrimo paslaugos		Tyrimo padariniai
II Padariniai ir padarinių rodikliai	Skaičiai*	Patyrimo kokybė			Vartotojų pasitenkinimas ištekliais ir paslaugomis ⁺	Vartotojų ir interesantų skaičius	Tyrimo rezultatų skaičius iš personalo
		Trukmė ⁺					
		Veiklos kartojimas ⁺					
		Vartotojų pasitenkinimas					
		Profesionalus įvertinimas ⁺					
III Tarpiniai rodikliai	Veikianti įranga, %			Pirkinių skaičius ir kokybė			
	Atidarytų galerijų, %			Adekvačiai saugomų objektų, %, vnt. kaštai			
	Kiekvienais metais atnaujinamų aukštų plotas, %			Geros būklės objektų, %			
				Adekvačiai dokumentuotų objektų, %			
IV Tiesioginis indėlis	Viešojo aptarnavimo personalas ▲			Kolekcijų valdymo personalas ▲	Tyrimų ir informacijos paslaugos ▲		
V Infrastruktūra	Išteklių valdymas ▲			Kompiuterinės sistemos ir pan. ▲	Rinkodara ▲		
VI Finansinis balansas	Rėmėjai +	Įėjimo bilietai plus pelnas iš paslaugų +	Vyriausybės subsidija -	Planuojamos išlaidos tiesioginėms sąnaudoms ir infrastruktūrai	=	Finansinis balansas	

ŽYMĖJIMAS

* kiekybinis padarinių rodiklis

+ kokybinis padarinių rodiklis

▲ organizacijos viduje nustatomas rodiklis ar valdymo statistika

◆ tarpinis rodiklis

Struktūra rodo muziejaus svarbiausius tikslus (I lygis), kurie po to skirstomi į rodiklius, išreiškiančius rezultatus, kurie savo ruožtu įvertina – arba nurodo – tų tikslų pasiekimą (II lygis). Tačiau ne visais rodikliais tiesiogiai siekiama išmatuoti rezultatų gavimą. Kai kurie rezultatai (pvz.

naudojamų veikiančių eksponatų dalies rodiklis) yra tarpiniai (III lygis), t.y. padedantys siekti galutinių rezultatų. Kiti indėliai yra tiesioginiai – ypač personalo ar muziejaus “infrastruktūros” - įskaitant jo išteklių valdymo sistemą ir rinkodaros skyrių (IV ir V lygis).

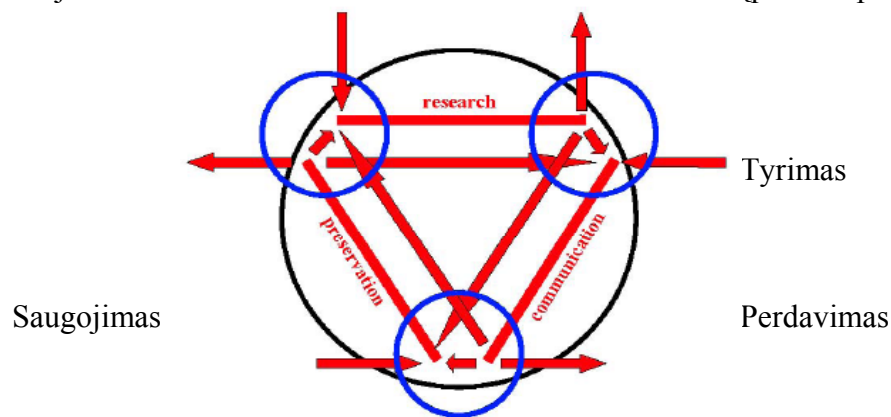
25 P. Jackson, 'Performance indicators: promises and pitfalls', in: S. Pearce ed., Museum economics and the community (London 1991) 41-64.

26 R. Bud, M. Cave & S. Hanney, 'Measuring a museum's output', Museums Journal 91, 1991, (1): 29-31.

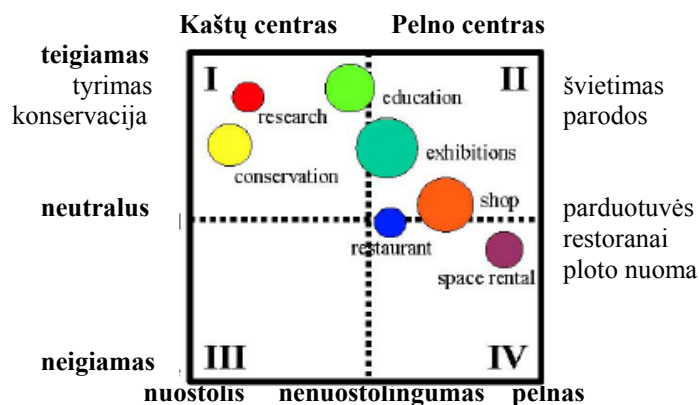
Mokslo muziejaus atveju apibrėžti tikslai yra išsaugojimas, mokslas ir švietimas. Nepaisant terminologijos, tai nėra sutapimas, kad šios funkcijos yra analogiškos aukščiau minėtosioms. Kitoje schemoje rodoma, kaip saugojimo-tyrimo-perdavimo modelis gali būti panaudojamas, analizuojant kultūros atminimo organizaciją indėlio ir padarinio požiūriu. Kiekviena funkcija laikoma atskira indėlio-padarinio sistema. Vienos funkcijos padarinys gali būti vienos iš kitų funkcijų indėliu (tarpinis padarinys). Kiekvienos funkcijos padarinys taip pat gali būti galutinis padarinys. Šioje analizėje atsiranda trys "rinkos", kiekviena iš kurių turi savo vidinį ir išorinį aspektą.

Analizuodama kultūrinio atminimo organizacijų padarinių įvairovę, Kersti Krug taikė metodologiją, kurioje kiekv.

įplaukas požiūriu.²⁷

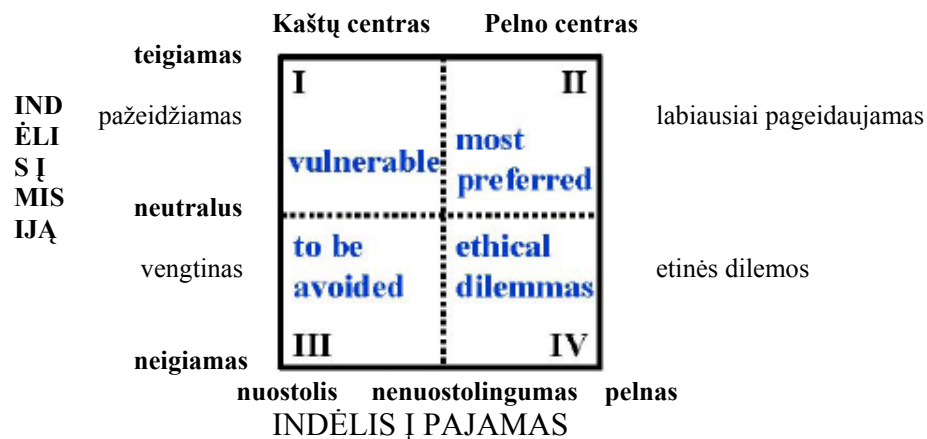


Yra dvi portfelio analizės ašys: "indėlis į misiją", kintantis nuo neigiamo iki teigiamo, ir "indėlis į įplaukas", kintantis nuo nuostolio iki pelno. Schemoje vaizduojama hipotetinė analizė.



27 K. Krug, 'Profit or prostitution: portfolio analysis for museum marketing', MPR News 2, 1992, (2): 13-19.

Grafiką į kvadrantus dalija dvi linijos: vertikali nenuostolingumo linija kerta įplaukų ašį, o horizontali neutrali linija kerta misijos ašį. Naudingiausia sritis yra II kvadrantas, kuriame rezultatais ir uždirbama pinigų, ir tęsiama misija. Vengtina sritis – III kvadrantas, kuriame rezultatais prarandami pinigai ir atitolstama nuo misijos. Daugelis muziejaus veiklos rūšių tradiciškai priskiriamos I kvadrantui. Jos deda didelį indėlį į muziejaus misiją, bet jų finansavimas gali sudaryti sunkumų. Ieškant sumanių sprendimų, kuriais galima būtų išspręsti lėtines ar ūmias finansines problemas, galbūt pernelyg daug veiklos rūšių vystoma IV kvadrante. Tai yra etinių dilemų sritis. Tokia veikla gali kelti grėsmę organizacijos misijai arba, galbūt netyčiomis, einant laikui pakeisti pačią organizaciją.



Portfelio analizėje nenurodoma, ką kultūros atminimo organizacijos turėtų daryti arba kokia būtų “teisinga” jų misija. Analizė gali pasiūlyti sprendimų priėmimo sistemą, kuri padėtų organizacijai perkonfigūruoti nuo misijos atitolusią veiklą ir restruktūrizuoti neproporcingai brangiai kainuojančią veiklą. Taip pat ji gali nustatyti galimybes, kurias būtų galima sujungti su misiją palaikančia ir pajamas duodančia veikla.

Bendras portfelio analizės pagrindas yra "tvarumo" sąvoka. Žemiau pateikiamas tvaraus muziejaus apibrėžimas atsirado LORD metinio strateginio planavimo pasitarimo metu (Toronte).²⁸

Atskaitomybė. Kadangi vyriausybės, labdaros ir fondų sektorių indėliai yra svarbūs muziejų finansavimo komponentai, svarbu, kad finansavimo politiką rengiantys ir sprendimus priimančios asmenys (įskaitant išrinktuosius pareigūnus ir balsuotojus) matytų naudą, kurią muziejai teikia už išleistus pinigus.

Bendruomenės investicija. Kiekvienas muziejus priklauso nuo bendruomenės, kurioje jis įsikūręs, noro ir galimybių investuoti materialiuosius išteklius (tokius kaip žemė, mokesčių lengvatos ir natūrinės paslaugos) ir mažiau materialius išteklius, pvz. savanorius, vadovavimą Tarybai ir partnerystę su bendruomenės organizacijomis. Būdami planuotojais, mes padedame savo klientams įvertinti ir tai, ko bendruomenė nori iš muziejaus (pvz. atgaivinti apylinkes ar padėti mokykloms) ir tai, kaip ji gali teikti materialią ir nematerialią paramą.

Finansai. Finansinis tvarumas dažniausiai būna susijęs su pliuraliniu finansavimu, daugiausiai dėmesio skiriant uždirbtoms pajamoms, tuo pačiu varžant sąnaudas. Tinkamo finansavimo “mišinio” radimas, siekiant didinti produktyvumą nemažinant muziejaus misijos vykdymo efektyvumo, yra tas “tvarumo klausimas”, kurį sprendžia muziejaus vadovybė ir kontrolės grupės nariai (patikėtiniai).

28 K. Gosling, 'The sustainable museum: our priority entering the 21st century', LORD Newsletter winter 2000.

Aplinkosauga. Muziejų pastatai ir fizinė padėtis yra skirti ir naudojami kolekcijoms saugoti tokiu būdu, kad žmonijos ir gamtos paveldas išliktų einant laikui. Mūsų sektoriui ne mažiau rūpi ir energijos bei kitų neatnaujinamų išteklių taupymas. Muziejai prisideda prie bendruomenės tvarumo, pateikdami visuomenei anksčiau nebenaudotus pastatus ir apylinkes bei skatindami naudotis viešuoju transportu.

Aktualumas. Muziejai privalo reaguoti į besivystančius savo auditorijos intelektualinius poreikius. Kolekcijų, tyrimų, interpretavimo ir švietimo aktualumas viešojo naudojimo požiūriu yra esminis muziejaus ilgalaikio tvarumo veiksnys.

Nors "viešasis naudojimas" reiškia kur kas daugiau nei parodų lankymą, aktualumo ir tvarumo sąvokas verta sujungti su patyrimo sąvoka. Savo populiariausioje knygoje "The Experience Economy" Joseph Pine ir bendraautorius Jim Gilmore išreiškė, kaip jie mato perėjimą nuo pramoninės ekonomikos prie paslaugų ekonomikos prieš transformuojantis į ekonomiką, kurioje patyrimas tampa nauju produktu.²⁹ Jie tikina, kad gebančios organizuoti patyrimus įmonės geriausiai galėtų padėti pasiekti verslo sėkmės ateityje. Nuo knygos išleidimo 1999 metais frazė "patyrimų ekonomika" tapo įprastine muziejininkų rate. Daugelis ši pasakymą naudoja aiškindami, kaip jų supratimas apie lankytojų patyrimų organizavimą suteikia jiems pranašumą, išnaudojant šią naują vartotojų elgseną.

Keli autoriai nagrinėjo patyrimo turinį ir kontekstą, įskaitant Neil ir Philip Kotler.³⁰ Pasak jų, muziejų administratoriai dažnai nepakankamai įvertina savo institucijų siūlomą vertę. Jie daugiausiai dėmesio skiria kolekcijoms ir nemato galimybių, kad lankytojams gali prireikti ir apmąstymams skirtos erdvės; visuomeniškų susitikimų; kitokio apsipirkimo patyrimo; arba vietos, kur šeima galėtų gerai praleisti laiką. Gali būti, kad lankytojai visos šios naudos gali tikėtis vienu apsilankymu. Jei personalas pripažįsta visą naudą, kurią gali pasiūlyti jų muziejus, jie, ko gero, norės informuoti apie apsilankymo muziejuje patyrimą įdomesniu būdu ir efektyviau pasiekti skirtingus savo auditorijos segmentus bei sukurti savo muziejaus, kaip malonios reguliariai lankomos vietos, reputaciją.

Leidinyje "Museum News" Neil Kotler pateikė koncepcinę sistemą, kurios pagrindas – patyrimai, kuriuos muziejai gali pasiūlyti lankytojams.³¹ Schemoje vaizduojamas muziejaus ir lankytojo mainų procesas. Pirmajame stulpelyje vardijami elementai, generuojantys muziejų pasiūlą. Antrajame – iliustruojamas naudos ir kaštų santykis bei įvardijami būdai, kaip lankytojai dalyvauja muziejų patyrimuose. Tai yra muziejų teikiami mokymosi ir suvokimo kanalai. Trečiajame stulpelyje pateikiamos patyrimų, kuriuose dalyvauja muziejų lankytojai, kategorijos.

29 J. Pine & J. Gilmore, *The experience economy: work is theatre and every business a stage* (Boston 1999). See also, J. Pine & F. Gilmore, 'The experience economy', *Museum News* 78, 1999, (2): 45-48; and J. Gilling, 'Joe Pine', *Attractions Management* 2003 (5): 22-24.

30 N. Kotler & P. Kotler, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (San Francisco 1998). See also, N. Kotler & P. Kotler, 'Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role', *Museum management and curatorship* 18, 2000, (3): 271-287.

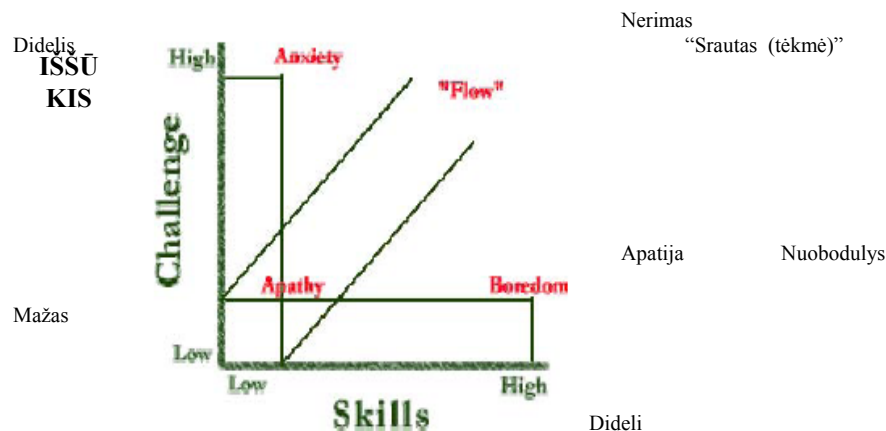
31 N. Kotler, 'Delivering experience: marketing the museum's full range of assets', *Museum News* 78, 1999, (3): 30-33

2 PAV. MUZIEJAI IR AUDITORIJOS: MAINŲ PROCESAS



Muziejų pasiūlos įvairovės didinimas, dažnesnis naujų ekspozicijų keitimas, įskaitant nedidelio dydžio ekspozicijas, išimtas iš nuolatinių kolekcijų, bei specialių renginių organizavimas yra rinkodaros strategijos, skirtos aktyviai muziejų auditorijai ugdyti. Renginiai atlieka svarbų vaidmenį plečiant auditoriją ir retai besilankančius muziejuose žmones verčiant pastoviais bei aktyviais lankytojais. Kadangi matome dirbtinių, inscenuotų patyrimų daugėjimą, pasak Joseph Pine, netrukus atsiras ir poreikis tokių patyrimų, kuriuos žmonės suvoks kaip realius. Todėl reikia išsiaiškinti, kaip pateikti patyrimus kaip autentiškus. Būti autentišku, Pine nuomone, reiškia būti nuoširdžiu sau pačiam ir nebūti dirbtiniu jokiam kitam žmogui.

Tirdamas vis didėjančių patyrimų ekonomikos vartotojų autentiškumo pageidavimą, Pine jau galvoja apie ateitį. Tai, kaip jis sako, yra: "Gyvenimą transformuojantys patyrimai, kur klientas yra produktas. Jie paprašys jūsų keisti juos. Kaip padėsite jiems įgyvendinti savo troškimus? Tarkime, šeimyninės pramos: ką padarytumėte kitaip, jeigu žinotumėte, kad tėvai atsivedė savo vaikus pas jus užmegzti savo santykių su jais? Kaip įgyvendintumėte tai?"³² Čia gali būti verta sujungti Pine ir Kotler koncepcines sistemas su Mihaly Csikszentmihalyi "srauto" sąvoka.³³ Srautas yra optimalus patyrimas. Csikszentmihalyi optimalų patyrimą apibūdina taip: "Visi esame patyrę, kaip, vietoj to, kad būtume blaškomi nežinomų jėgų, mes jaučiame, kad kontroliuojame savo veiksmus ir esame savo likimo valdovai. Tais retais atvejais, kai taip nutinka, mes jaučiamės pakiliai, jaučiame gilų, džiaugsmą, kuris ilgai branginamas ir tampa tam tikra gaire atmintyje, žyminčia, koks turėtų būti gyvenimas".



32 Gilling 2003.

33 M. Csikszentmihalyi, Flow: the psychology of optimal experience (New York 1990).

Srauto patyrimams būdinga, kad jie dažniausiai nutinka tuomet, kai veikimo galimybės tam tikroje situacijoje sutampa su asmens gebėjimais. Kaip parodyta schemeje, veiklos iššūkiai turi atitikti individo įgūdžius. Jei iššūkiai viršija įgūdžius, atsiranda nerimas; jei įgūdžiai viršija iššūkius, atsiranda nuobodulys. Didėjant įgūdžiams, turi didėti ir veiklos iššūkiai, kad srauto (tėkmės) būseną tęstų. Srautinė veikla lemia asmenybės augimą, nes norint palaikyti tėkmę, įgūdžiai privalo didėti kartu su vis didėjančiais iššūkiais.

Srauto būsenoje asmuo nejaučia nuovargio ir praeinančio laiko. Toks gilus įsitraukimas į veiklą yra malonys ir teikiantis vidinį pasitenkinimą. Jei muziejaus patyrimas gali suteikti lankytojui srauto būseną, patyrimas bus transformuojantis gyvenimą. Jei toks yra mainų tarp muziejaus ir jo auditorijos rezultatas, muziejus, ko gero, įrodė savo aktualumą.

Šio pristatymo tikslas buvo išnagrinėti teorinius modelius, kurie gali pasitarnauti kaip pagrindas integruojant muziejininkystę ir vadybos teoriją. Modeliai čia išaiškinti glaustai, nes siekta parodyti, kaip jie sąveikauja tarpusavyje ir sudaro sistemą, kuria remiantis galima aptarti su profesionalizmo sąvoka tiesiogiai susijusius klausimus. Modeliuose nurodomas aukštas mūsų profesijos racionalumas. Tačiau visuomet reikia atminti, ką pasakė garsus britų muziejininkas Kenneth Hudson: "Žavesys ir efektyvumas yra amžini priešai". Nepaisant to, norėčiau paprašyti sutaikyti juos. Pasiskolindamas Kathleen Brown žodžius, užbaigsiu šį pristatymą taip: "Aistringai tikėkite tuo, ką darote. Tik savo aistra galite uždegti aistrą kituose".³⁴ Tegul mūsų profesija būna pagrįsta racionalia aistra ir astringu racionalumu!

34 Iš jos pasisakymo konferencijoje "Muziejai naujam tūkstantmečiui" (Vašingtonas, 1996).