

Anja Daušeka (*Anja Dauschek*)

Misija, vīzija un vērtības Mērķu sistēma ASV muzejos

“Kāpēc gan sabiedrībai būtu jāuztur šis muzejs?” – uz ikdienā bieži uzdoto jautājumu atbildi sniedz ASV muzeju misijas formulējums (*Mission statements*).¹ **Misijas** jēdziens definē muzeja kā bezpeļņas organizācijas mērķus, mērķgrupas un darbības. Kopā ar **vīzijas** jēdzienu kā praktiskās darbības vadlīnijām un **vērtību** jēdzienu kā muzeja darbības kultūras izpaudumu tas ir muzeja organizatoriskās struktūras un plānošanas stratēģijas pamats. Misija, vīzija un vērtības veido satvaru Amerikas muzeju menedžmentam, turklāt misija, kā mērķa definīcija, šajā trijotnē ir centrālais jēdziens.

Jau vairākus gadus Amerikas muzejos norisinās intensīvas diskusijas par iespējamajām izmaiņām misiju struktūrā un formulējumos, kā arī par to īstenošanu. Šo iekšējo institucionālās pašsaprotamības apšaubīšanu ir izraisījis gan muzeja kā institūcijas pozicionējuma izmaiņas sabiedrībā gan – un galvenokārt – arvien sarežģītākā muzeju finansiālā situācija. Misijas ataino muzeju devumu sabiedrības dzīvē, un tieši tādēļ tās ir kļuvas par nozīmīgu argumentu diskusijā par muzeju kā bezpeļņas organizāciju finansēšanu.

Kā piemērus minot dažus kultūrvēstures muzejus, tiks parādīts, cik efektīvi misijas, vīzijas un vērtības darbojas kā mērķu sistēmas.² Šajā rakstā aplūkotās misijas arī ASV tiek uzlūktas kā labs paraugs. Izejas punkts ir Misūri Vēstures biedrības misija, kas atspoguļo aktuālās tendences Amerikas muzeju darbībā. Henrija Forda muzejs un Grīnfīldas ciemats (*Henry Ford Museum & Greenfield Village*) kalpo kā piemēri, lai parādītu muzeja misijas veidošanās procesu. To, kā vīzijas un vērtības papildina misijas formulējums, atspoguļo Pitsburgas Kārnegija muzeju (*Carnegie Museums of Pittsburgh*) un Amerikas Nacionālā Vēstures muzeja (*National Museum of American History*) piemēri. Izklāsta galvenais jautājums ir, kādas sekas un rezultātus misijas, vīzijas un vērtības izraisa muzeju organizācijas struktūrā un plānošanas stratēģijās – šajā sakarā kā uzskatāms piemērs tiks aplūkots Misūri Vēstures biedrības darbība.

Misijas kā bezpeļņas organizācijas mērķa definīcija

Misija ir muzeja kā bezpeļņas organizācijas tiesiskās atzīšanas pamats. ASV bezpeļņas organizācijas darbojas kā “trešais sektors” starp privāto sektoru un valdību, uzņemoties pildīt uzdevumus, kuri vērsti uz sabiedrisko labumu, bet nav valstiski organizēti. Līdzīgi kā sociālā un veselības aprūpe, izglītība un kultūra, arī muzeju nozare ir piederīga bezpeļņas sektoram. Jomas, kas sabiedrībai nes labumu, tiek atbalstītas līdzīgi kā Vācijā, atbrīvojot tās no nodokļiem, kā arī piešķirot dažādus cita veida atvieglojumus.³ Bezpeļņas organizācijām kā publiskām vai privātām apvienībām ir uzticēts pārvaldīt sabiedrisko vai privāto naudu, un to pienākums ir visus to rīcībā esošos līdzekļus izlietot mērķiem, kas paredz nodokļu atbrīvojumus. Turklāt muzejiem tiek uzticēti objekti, kas ir visai sabiedrībai nozīmīgas kultūras vērtības. Atbildīgi, arī personiski, par misijas ievērošanu kā faktoru, kas no tiesiskā aspekta pamato muzeja kā bezpeļņas organizācijas pastāvēšanu, ir to brīvprātīgi

strādājošie valžu un padomju locekļi (*trustees*).⁴ Muzeja misija formulē bezpeļņas organizācijas mērķus un uzdevumus daudz specifiskāk nekā tikai tās nolikuma formālās izpildes nozīmē (*chartered purpose*), misija ir organizācijas darbības pamats.

Misijas darbība vienlaicīgi vērsta gan ārpus, gan iekšpus. Tā pamato muzeja darbības radīto sabiedrisko labumu ne tikai valdībai, bet pirmām kārtām informē sabiedrību, nodokļu maksātājus, kā tiek izmantoti nodokļu atvieglojumi, kā arī netiešais sabiedrības (t. i., valsts vai pašvaldības) atbalsts.⁵ Tāpēc misijas formulējums bieži vien tiek publicēts redzamā vietā katalogos, gada pārskatos un interneta mājas lapās, kā arī pilnībā vai kā atsevišķs citāts oficiālo vēstuļu galveņos un uz muzeja izdevumu vākiem. Piemēram, Henrija Forda muzejs savas misijas saīsinātu variantu izmanto kā reklāmas saukli. Par muzeju mērķiem un aktivitātēm skaidri un uzskatāmi jāinformē gan muzeju apmeklētāji un apmeklētājas, gan atbalstītāju organizāciju biedri un ziedotāji. Muzeja iekšienē misijas definētie mērķi nosaka muzeja organizāciju un plānošanas struktūras.

“Muzejs – tā ir bezpeļņas uzņēmējdarbība, bet tomēr – uzņēmējdarbība”⁶

Muzeja kā bezpeļņas organizācijas misijas definīcija daļēji saskan ar jebkura privāta uzņēmuma uzņēmējdarbības mērķu definīciju. Privāta uzņēmuma menedžments paredz, ka uzņēmējdarbības mērķa sasniegšana vienmēr cieši saistīta ar nepieciešamību izmantot esošos resursus noteiktu uzdevumu izpildei iespējami visefektīvākajā veidā. Taču uzņēmumu no bezpeļņas organizācijas būtiski atšķir to nospraustais mērķis. Uzņēmuma virsuzdevums ir maksimizēt īpašnieka peļņu, lai gan šodien daudzi uzņēmumi formulē mērķus, kas ir plašāki nekā tikai monetārais aspekts. Kurpretī bezpeļņas organizācijām visbūtiskākais ir mērķis, kas ietver kalpošanu sabiedrībai (*public service mission*).

Uzņēmuma – vienalga, peļņas vai bezpeļņas – nospraustais mērķis ļauj spriest par tā vadības prioritātēm un darbībām: organizācijas un plānošanas veidu, kontroles un darba vērtēšanas kritērijiem, personāla vadības stilu un uzņēmējdarbības kultūru. Formulējot misiju, ir jāievēro līdzsvars starp to, ko tā ietver saturiski, un iedziļināšanos uzņēmumam specifiskos jautājumos. No vienas puses, misijas formulējumam jābūt tādām, kas atstāj iespēju nākotnē pietiekami lokani pievērsties jauniem darbības veidiem, no otras puses – tam skaidri jāparāda galvenie organizācijas un plānošanas posmi un virzieni. Misijas atklāj institūcijas nospraustos mērķus un definē to aktivitāšu apjomu un virzienu, kurām būtu jānodrošina attiecīgā mērķa sasniegšana.

Aktuālās tendences

Misūri vēstures biedrība pastāv, lai dažādām vietējās sabiedrības grupām sniegtu informāciju par pagātnes ļaužu domām un darbiem un līdz ar to veidotu kritisku kontekstu vispārīgu tēmu un nozīmīgu jautājumu analīzei tagadnē. Lai šo misiju īstenotu, Misūri vēstures biedrība vāc, saglabā un interpretē tādus objektus un materiālus, kuri ir nozīmīgi Sentluisas pilsētas un reģiona, kā arī Misūri štata izpratnei [...] pamatojoties uz sistemātiskas vēsturiskās izpētes programmu.⁷

Misūri vēstures biedrībā ietilpst kultūrvēstures muzejs, arhīvs un bibliotēka. Tajā strādā 141 darbinieks, gada budžets ir 8 miljoni dolāru, un 1997. gadā to apmeklēja 250 000 cilvēku. Biedrības misijas formulējums ir uzskatāms piemērs aktuālajām tendencēm saturiskā darba veidošanā. Tas rāda atvērtu institūciju, kura aktīvi uztver un strādā ar aktuālajām tēmām gan lokālā gan reģionālā kontekstā. Tieši šie aspekti kopš 90. gadu sākuma raksturo tendences amerikāņu muzeju darbībā.

Muzejs kā vidutājs

Informācija un vidutāja darbs [starp muzeju un sabiedrību] ir primārais uzdevums daudziem ASV muzejiem. Klasiskie muzeju uzdevumi – vākšana, saglabāšana, izpēte, interpretācija un prezentācija – kalpo kā līdzekļi šī mērķa sasniegšanai. Lielākā daļa no misijām tomēr visvairāk akcentē pētniecību kā pamatu vidutāja darbam. No ģeogrāfiskā aspekta misijas iezīmē muzeja darbības areālu. Tas ļoti bieži ir izteikti lokāls vai reģionāls, turklāt muzeju piedāvājums saturiski tiek veidots aktuālo diskusiju kontekstā. Vēsturisko procesu izpētei un prezentācijai ir jāsniedz analītisks un kritisks pienesums tagadnes sociālpolitiskajai attīstībai. Izstādes un pasākumi tādejādi tiek saprasti arī kā diskusiju forumi pilsonēm un pilsoņiem, kas aktīvi piedalās pilsētai vai reģionam nozīmīgu jautājumu apspriešanā. Turklāt jo īpaši tiek uzsvērts, cik nozīmīga muzeju darbam ir iedzīvotāju etniskās dažādības respektēšana. Tāpēc Misūri vēstures biedrība vēlas “palīdzēt pilsētas iedzīvotājiem pēc iespējas precīzāk definēt un apzināties sevi vēsturiskajā kontekstā, kas ir nepieciešams nosacījums un pamats lēmumu pieņemšanai [tagadnē]”.⁸

Muzeju orientēšanās uz sabiedrību

Svarīgākā tendence, ko uzrāda jaunākie misiju formulējumi, ir muzeju arvien pieaugošā orientācija uz sabiedrību, kamēr senāki misiju formulējumi pārsvarā definēja muzeju uzdevumus saistībā ar to iekšējo funkcionālo struktūru un attieksme pret apkārtni, vidi un aktualitātēm netika skaidri formulēta. Labs piemērs ir Misūri vēstures biedrības 1989. gada misijas formulējums: “Misūri vēstures biedrības misija ir vākt, saglabāt, eksponēt un interpretēt objektus un materiālus, kas ir nozīmīgi Sentluisas reģiona vēsturei un kultūrai [..]” Parasti muzeja uzdevumu formulējumi atklāj muzeja mērķus, nenorādot uz īpašu mērķgrupu vai saturisku perspektīvu tās kopienas ietvaros, kuras teritorijā muzejs atrodas.

Misiju pārorientēšanās uz ārpusi, uz sabiedrību, ir reakcija uz bezpeļņas sektora attīstību. Lai gan kopš 1965. gada muzeji ir saņēmuši valsts atbalstu no Nacionālā mākslas fonda (*National Endowment of the Arts – NEA*), Nacionālā humanitārā fonda (*National Endowment for the Humanities – NEH*) un vēlāk arī no Muzeju un bibliotēku pakalpojumu institūta (*Institute of Museum and Library Services – IMLS*), tomēr kopš 1970. gadiem daudziem muzejiem nācies cīnīties par izdzīvošanu. No vienas puses, šie muzeji asi izjuta *ekonomisko dilemmu*, izmaksu šķēres – īres maksas, ražošanas izmaksu kāpumu, ko tiem nebija iespējams novērst, vienkārši racionalizējot darba procesu.⁹ No otras puses, vispirms jau pilsētās, muzeji zaudēja savu parasto auditoriju, kas bija baltais augstākais un vidusslānis, kas kopš 50. gadiem sāka pārcelties uz dzīvi priekšpilsētās. Pilsētu centru muzeji nokļuva jaunā situācijā, iegūstot sev kaimiņos sociāli nestabilu un etniski ļoti daudzveidīgu vidi. Līdz ar

pastāvīgo publiku pazuda atbalstītāji un ziedotāji. Turklāt daudzi muzeji turpināja veidot izstādes, kuras sava tradicionāli konservatīvā satura dēļ jaunos kaimiņus drīzāk kaitināja, nevis piesaistīja. Tradīcijām bagātām institūcijām nācās ļaut, lai kritiķi jautā, vai muzeju piedāvātais kultūras jēdziens atbilst objektīvajai realitātei, un arī par šo institūciju pastāvēšanas leģitimitāti – jautājumus, kas ir izšķiroši, kad notiek valsts naudas dalīšana no NEH un NEA katliem. Tajā pašā laikā jauna veida muzeji, tādi kā zinātnes centrs *Exploratorium* Sanfrancisko piesaistīja apmeklētājus un radīja konkurenci vecajām “muzeālajām” institūcijām. 1981. gadā Reigana valdība samazināja muzejiem valsts atbalstu, kas tika sadalīts caur NEA, NEH un IMLS. Vienlaikus veiktā nodokļu reforma (*Economic Recovery Act*) samazināja ziedošanas un dāvināšanas iespēju pievilcību, kā rezultātā ziedojumu un dāvinājumu apjoms no privātpersonām un uzņēmumiem stipri saruka.¹⁰ Situāciju saasināja 80. gadu krīze tautsaimniecībā, un nekas neuzlabojās arī 90. gadu sākumā. Kongress, kurā kopš 1995. gada dominēja republikāņi, mēģināja panākt, lai valsts atbalsts kultūrai vispār tiktu atcelts. Vēl 1997. gada beigās NEA, NEH un IMLS nākotne bija neskaidra, līdz 1998. gada sākumā prezidents Klintons tomēr apstiprināja 98 miljonu dolāru piešķiršanu NEA, 110,7 miljonu dolāru – NEH un 23,3 miljonu dolāru – IMLS muzeju programmai.¹¹

Bezpeļņas sektora reakcija uz sarežģīto finansiālo situāciju bija pārorientēšanās uz privāto uzņēmējdarbības struktūru paraugiem un arvien vairāk komerciālu aktivitāšu.

Muzejiem svarīga kļuva iespēja ciešāk piesaistīt – gan saturiski, gan finansiāli – klientus, t. i., apmeklētājus, atbalstītājus un ziedotājus. Par spīti tam, ka muzeju piedāvājums drīzāk saruka, bija nepieciešams atrast un piesaistīt jaunas mērķgrupas, lai palielinātu ienākumus no ziedojumiem un ieejas maksas. Līdztekus jauniem muzejiska rakstura piedāvājumiem, muzeji arvien vairāk iesaistījās komerciālās aktivitātēs, kā, piemēram, ar muzeja krājumu saistītu preču tirdzniecība (*merchandising*) vai telpu izīrēšana. Komerciālās aktivitātes sekmēja sabiedriskas diskusijas par tiem uzdevumiem, kas līdz šim tika atzīti par tādiem, ko muzejs pilda sabiedrības labā; tās arī padarīja daudz stingrāku muzeja kā bezpeļņas organizācijas pienākumu sniegt pārskatus un atskaitīties. No otras puses, bija skaidri jāparāda, ar ko muzeju piedāvājums atšķiras no tā, ko piedāvāja privātuzņēmumi vai valsts programmas, un bija jāpierāda muzeja konkurētspēja jaunajos apstākļos.¹² Šādā situācijā lielu nozīmi ieguva aktīvs darbs sabiedrisko attiecību jomā un precīzi formulēti mērķi. Misijas ne tikai attaisno muzeju darbību attiecībā pret nodokļu institūcijām, tās arī definē muzeja pakalpojumus un produktus attiecībā pret citiem piedāvātājiem un – kas ir vissvarīgākais – izskaidro iedzīvotājiem, cik nozīmīgs ir muzeja devums sabiedrības dzīvē: “Arvien svarīgāks kļūst tas apstāklis, ka misijas formulējums ne tikai skaidri un precīzi parāda muzeja nospraustos mērķus, bet arī tas, ka tam pēc būtības jāatklāj arī papildu labumi, proti, kādiem ir jābūt muzeja darbības rezultātiem un kāds labums un derīgums no tām ir muzeja tuvākajai apkārtni. Ja muzejs nepiedāvā neko īpašu un nekādā veidā neiesaistās cilvēku dzīves problēmu risināšanā, tam ir jāuzdod jautājums par savas eksistences jēgu”, - tā par muzeju nākotni izteicās bijušais Henrija Forda muzeja direktors Herolds Skramsteds (*Harold Skramstadt*) Smitsona institūta 150 gadu pastāvēšanas jubilejai veltītajā simpozijā.

Attiecības ar vidi un sabiedrību Henrija Forda muzeja un Grīnfildas ciemata misijas formulējumos tika īstenotas divkārt: misija tika rakstīta, ņemot talkā tirgus pētījumus, un tā pati vēlāk kalpoja kā pamats mārketinga stratēģijai. Šis muzejs darbojas kā tehnikas un brīvdabas muzejs Detroitas pievārtē; tajā strādā 264 darbinieki, gada budžets ir 31 miljons dolāru, apmeklētāju skaits sasniedz 1,1 miljonu gadā. Muzejs ataino tehnikas attīstību Amerikas vēstures kontekstā. “Henrija Forda muzejs un Grīnfildas ciemats paredz sniegt unikālu audzinošu pieredzi par Amerikas [laužu] apķērību, izdomas bagātību un izgudrotāju spējām, kas balstās uz autentiskiem objektiem, stāstiem un biogrāfijām. Mūsu nolūks ir iedvesmot cilvēkus mācīties no šīs tradīcijas, lai tādejādi palīdzētu veidot labāku nākotni”.

Misijas formulējumu, kura centrā izvirzīts stāsts par atklājēju un izgudrotāju garu, pamato iekšējās un ārējās situācijas analīze. No vienas puses, tika pārbaudīti paša muzeja resursi, kas izriet no krājuma [potenciālajām iespējām], no līdzšinējās darba pieredzes un no dibinātāja Henrija Forda nodomiem. No otras puses, tika noskaidrots muzeja tēls, kā to uztver gan apmeklētāji, gan tie, kuri neapmeklē šo muzeju, kā arī sabiedriskās domas veidotāji un potenciālie sponsori – kā no politiskajām, tā arī no ekonomiskajām aprindām. Viena komponente, proti, atklājēju un izgudrotāju gars, uzrādījās visos pētījuma rezultātos un tamdēļ kļuva par muzeja darba centrālo asi. Tādejādi misijas formulējuma pārstrāde vienlaikus bija iespēja definēt tādu tirgus pozīciju, kas sola panākumus, jo, jaunveidojamais produkts balstījās tā panākumu gūšanas potenciāla izpētē.¹⁴

Vīzijas: filozofija un stratēģija

Vīzijas iezīmē nākotni, tās atspoguļo uzņēmējdarbības filozofiju un ilglaicīgos mērķus. Daži muzeji, kā, piemēram, Konera Prērijas (*Conner Prairie*) brīvdabas muzejs savu vīziju izsaka vienā teikumā: “Kalpot par ievērojamāko kopienas izveides un attīstības nacionālo pieredzi [...]” Čikāgas vēstures biedrība turpretī apraksta savu nākotnes vīziju desmit lappušu garumā. Vīzijas ir misijas formulējumu papildinājums un daudzos gadījumos ir pamatā stratēģiskajai plānošanai, kas lielākajā daļā gadījumu aptver piecu gadu posmu. Vīzijas, tāpat kā misijas formulējumi, ir vērstas ārpus, uz sabiedrību. Arī vīzijās tiek ietvertas tādas muzeja funkcijas, kas ir saistītas ar mūžizglītības uzdevumiem un vēsta uz publiku, jo īpaši uz noteiktām mērķgrupām. Taču stratēģiski vīzijas noteikti ir saistītas arī ar pašu muzeju. Tās iezīmē vadlīnijas iekšējās komunikācijas politikai, personāla attīstībai un sekmju izvērtējumam, kā arī formulē uzņēmējdarbības pamatvērtības, kas vienlīdz reprezentē muzeju gan ārpus tā, gan tā iekšējās struktūrās. Uzņēmējdarbības kultūra, ko apmeklētāji uztver personāla izturēšanās un izstāžu prezentācijas veidā, muzeja darbiniekiem jāapspiež un jāizvērtē kā organizācijas darba sastāvdaļa.

Pitsburgas Kārnegija muzejā ir četras struktūrvienības: Mākslas muzejs, Dabas vēstures muzejs, Endija Vorhola muzejs un Kārnegija Zinātnes centrs. Katrs no muzejiem ir formulējis savu misiju, bet par mārketingu, finansēm, personāla un uzņēmējdarbības attīstību atbildīgās Kārnegija muzeja virsorganizācijas iekšējās un ārējās darbības nosaka vīzija. Kopīgajai organizācijai jāparāda sevi sabiedrībai kā “dinamisku muzeju” apvienību, kura dažādām, etniski daudzveidīgām mērķauditorijām sagādā gan “izklaides piedāvājumu”, gan “sniedz izglītošanās iespējas”. Izstādēm, pasākumiem, pētnieciskajām aktivitātēm un muzeju krājumam gan reģionālā, gan

starptautiskā līmenī jātiek uztvertam kā izmeklēti kvalitatīvam. Turklāt vīzija pieprasa “darba atmosfēru, kas veicina efektīvu komunikāciju, personāla attīstību un augstus darba standartus”, lai būtu iespējams sasniegt nospraustos mērķus.¹⁵ Akcentētie aspekti veido pamatu stratēģiskajai plānošanai. Līdzīgus formulējumus atrodam arī citu muzeju vīzijās. Arvien no jauna tiek piesaukti tādi aspekti kā: muzejs kā izglītības sniedzējs visām vecuma grupām, apzināta un intensīva muzeja saišu stiprināšana ar tuvāko apkārtni, augsti profesionālie standarti attiecībā uz pētniecības darbu un muzeja vidutāja lomu, kā arī personāla un organizācijas izaugsmi.

Vērtības kā uzņēmējdarbības kultūras izpausme

Vērtības, t.i., skaidrs vērtību saraksts kā uzņēmējdarbības kultūras izpausme, dažos muzejos papildina misijas un vīzijas vai arī aizstāj tās. Smitsona institūta Vašingtonā, Kolumbijas apgabalā, Nacionālais Amerikas Vēstures muzejs savā darbā izmanto visaptverošu mērķu sistēmu, kuru veido misijas, vīzijas un vērtības. Pilnīgu “Stratēģisko dokumentu” muzejs izdevis īpašā brošūrā.¹⁶ Līdztekus relatīvi īsam misijas formulējumam te ir izsmēlošs vīzijas formulējums ar konkrētiem muzeja darbības virzieniem. Savukārt, šie virzieni kā apakšmērķi (*goals*) ir apkopoti atsevišķos vērtību un mērķu sarakstos.

Menedžmentu nosaka sešas mērķu kategorijas: pētniecība, krājums, programmas, personāls, finanses, kā arī pārvaldība un infrastruktūra. Katrai mērķu kategorijai ir formulētas atbilstošas īstenošanas stratēģijas, kas jāveic vairākos soļos. Tā, piemēram, 1997. gada janvārī kā stratēģiskie mērķi kategorijā “Personāls” tika izvirzīti personāla attīstība un darba rezultātu izvērtēšana. Plāna īstenošanas stratēģiskie rīcības virzieni bija nodaļu vadītāju apmācība, rezultātu kategoriju izveide un tālākizglītības budžeta sagatavošana. Papildus tam tika pārbaudīta personāla attīstības plānu atbilstība misijai, tika pārstrādāti amatu apraksti, automatizēta darba rezultātu novērtēšanas sistēma un personāla resursi tika saskaņoti ar finanšu resursiem. Nākošais solis ir darbinieku karjeras izaugsmes plānu sastādīšana. Katrai no sešām mērķu kategorijām ir izstrādāti konkrēti īstenošanas soļi, atspoguļojot muzeja stratēģisko un taktisko plānošanu.

Līdzās plānošanas mērķiem vīzija formulē arī to vērtību sarakstu, kas nosaka visu muzeja darbību:

- Pienākums pret nosprausto mērķi
- Cieņas un izpratnes pilna izturēšanās pret visdažādākajām mērķgrupām
- Augsta darba produktivitāte
- Radošums ideju attīstībā un īstenošanā
- Savstarpēja cieņa kopējā darbā
- Atvērtība un gatavība sadarboties plānošanas un menedžmenta jomā
- Pētnieciskā darba integritāte un sadarbība ar citiem.

Misijas formulējumu ietekme uz muzeju darba praksi

Kā misijas, kas ir mērķu sistēmas, ietekmē muzeju menedžmentu? Amerikas Nacionālais vēstures muzeja piemērs jau liecināja par misiju un vērtību formulējumu priekšrocībām. Izmantojot Mīsūri vēstures biedrības un

Henrija Forda muzeja un Grīnfildas ciemata piemērus, noskaidrosim misijas ietekmi uz plānošanu, organizāciju, personālvadību un rezultātu kontroli. No vienas puses, centrāla nozīme šajā procesā ir participatīvām plānošanas struktūrām, no otras – muzeja lietotājam.

Misūri vēstures biedrība: participatīvas un tīklveida plānošanas struktūras

Sentluisas pilsētas finansiālais atbalsts bija izšķirošais iemesls, lai pārstrādātu 1989. gadā pieņemto Misūri vēstures biedrības misijas formulējumu. Ja agrāk muzejs sevi bija uzturējis galvenokārt tikai ar ziedojumu palīdzību, tad sākot no 1987. gada biedrība no pilsētas saņēma sešus miljonus dolāru, kas sastādīja gandrīz pusi no tās kopējā budžeta. Saņemot pilsētas dotācijas, ilgtermiņa plānos bija jāiekļauj iedzīvotāju intereses, kas tagad atbalstīja šo institūciju arī ar savu nodokļu maksājumu starpniecību. 1988. gadā jaunā direktora vadībā sākās plānošanas process, sākuma paredzot tikai tradicionālās muzeja darba jomas. Lai institūcijai dotu iekšēju satvaru un kopīgu mērķi, administrācija kopā ar darbiniekiem 1992. gadā izstrādāja iepriekš citēto misijas formulējumu.

Lai īstenotu savu misijas formulējumu, Misūri vēstures biedrībai vispirms bija jāizmaina darba plānošanas struktūra. Līdz šim vēstures pētniecība un izstāžu darbības bija notikušas neatkarīgi viena no otras. Misijā izteiktā vajadzība pēc tēmu aktualitātes prasīja arī ciešāku saistību starp pētniecību un izstādēm. Muzejam bija jāsaīsina izstāžu plānošanas periods, lai savlaicīgi spētu pielāgoties un reaģēt uz aktuālām un neatliekamām problēmām apkārtējā vidē. Lēmējorgāns, dibinātāju valde, tādēļ tagad satikās nevis reizi gadā, bet reizi mēnesī, lai pieņemtu lēmumus par jaunām izstādēm vai programmām.

Jaunā misija piespieda radīt participatīvas plānošanas struktūras. Iesaistot vietējos iedzīvotājus, tika veidoti muzejā aplūkojamo tēmu saraksti. Tika identificētas sešas galvenās tēmas:

- Sentluisas un Misūri etnisko grupu vēsture
- attiecības starp cilvēkiem un dabu
- pilsētas un valsts politisko struktūru attīstība
- sociālo struktūru un sabiedrisko institūciju vēsture
- pilsētas kultūra un simboli
- vēstures avotu pieejamības palielināšana iedzīvotājiem.

Iesaistot pilsētas iedzīvotājus, arī organizācijas iekšienē tika veidotas participatīvas struktūras darba grupu veidā. Misūri vēstures biedrības organizatoriskā struktūrshēma 1997. gadā rāda desmit nodaļas, kuras pārrauga trīs direktora vietnieces. Tāad organizācijas uzbūvē saturiskajam darbam, publicitātei un administrācijai ir vienāds svars. Plānošanas matricas ieviešana nodrošināja vajadzīgo saistību starp identificētajām tēmām un pamatdarba jomām „Pētniecība” un „Izplatīšana”. Tīklveida plānojums palielināja komunikācijas un sadarbības intensitāti starp darbiniekiem. Centrējoties uz darba saturu, bija iespējams labāk izmantot visus resursus, kā arī rīkot mārketinga kampaņas ar skaidrākiem uzsvāriem.

Jaunais misijas formulējums bija liels izaicinājums gan muzeja vadībai, gan darbiniekiem. Daži darbinieki pameta muzeju, jo nespēja samierināties ar savām jaunajām atbildības jomām un jaunajiem lēmumu

pieņemšanas mehānismiem. Attiecībā uz prasībām muzeja aktīvai vadībai, kas būtu pamanāma arī ārpus muzeja, direktors Roberts Arčibalds (*Robert Archibald*) izteicās šādi: „Muzeja vadīšana nozīmē daudz vairāk nekā tikai reaģēšana uz tirgus prasībām, zināšanas par pastāvošajiem viedokļiem, procesu menedžmentu vai noteiktas politikas īstenošanu institūcijā. Efektīvai muzeja vadībai ir jāietekmē tirgus, kurā darbojas muzejs, veidojot uzskatus ar labi un aizraujoši formulētu nākotnes priekšstatu starpniecību.”¹⁷ Ņemot vērā vietējo demogrāfisko struktūru, bija jāmaina arī valdes locekļu etniskais sastāvs un personālijas.

Lai iedibinātu kontroles mehānismu un vienlaikus sekmētu plānošanas darbu, Misūri vēstures biedrība līdz ar jaunās misijas ieviešanu veic arī regulāru formatīvo un summatīvo izpēti, lai noskaidrotu, apkopotu un izvērtētu darba rezultātus. Regulāri tiek organizētas fokusa grupu diskusijas, lai noskaidrotu dažādu ieinteresēto pušu un iedzīvotāju grupu viedokli par noteiktām izstādēm un programmām. Līdzās darba kvalitatīvās kontroles rezultātiem jaunā stratēģija uzrādīja panākumus arī skaitļos: lielāks apmeklējums, lielāka atpazīstamība un labāka finanšu līdzekļu izmantošana. 1996. gadā vien biedrības atbalstītāju skaits pieauga par 25 %, sasniedzot 6 500 biedrus. Biedrības atzinību pilsētas iedzīvotāju vidū pierādīja veiksmē, ar kādu noslēdzās 1996. gadā uzsāktā līdzekļu vākšanas kampaņa jaunas ēkas būvniecībai, kad deviņu mēnešu laikā tika savākti seši miljoni dolāru. Jau 1995. gadu Misūri vēstures biedrība noslēdza ar 10,9 % ieņēmumiem no ziedojumiem un dāvinājumiem, kas ir diezgan daudz salīdzinājumā ar citām institūcijām.¹⁸ 1995. gadā muzejs par savu darbu ieguva Muzeju un bibliotēku pakalpojumu institūta (*Institute for Museum and Library Services - IMLS*) balvu *National Award for Museum Service*. Jaunā misija novirzīja Misūri vēstures biedrības uzmanību no institūcijas iekšējām lietām uz sabiedrību un apkārtni. Muzeja darba jomas vairs netika nošķirtas tik strikti, un tas nāca par labu institūcijas kopējās perspektīvas stiprināšanai, kas nepārprotami atspoguļojās arī uz āru, piešķirot skaidrākus uzsvarus muzeja izstāžu un sarīkojumu programmām.

Henrija Forda muzejs: klientorientētās darbības jomas

Atklājēju un izgudrotāju gars, ko pauž Henrija Forda muzeja misija, atspoguļojas arī jaunajās menedžmenta struktūrās.¹⁹ 1994. gadā tik izveidota organizācija ar divām galvenajām darbības jomām, akcentējot organizācijas virzienus, kas strādā uz āru, ar klientiem. Organizācija strādā trīs virzienos: uzņēmuma attīstība (dāvinājumi, ziedojumi, biedri, līdzekļu piesaiste), programmas un produkti (sarīkojumi, izglītības programmas, muzeja veikals un produktu attīstība, ēdināšana, klientu apkalpošana), kā arī vēsturiskie resursi, tātad, krājuma izpēte un pieejamība. Atsevišķajiem virzieniem katram ir savs budžets un patstāvīgi mērķi. Atbalsta jomām pieskaitāmi konservēšanas, mārketinga un publicitātes uzdevumi, kā arī personāls un administrācija. Saistību starp visām jomām nodrošina pastāvīgās institucionālās darba grupas, kas tiek veidotas dažādu jautājumu risināšanai. Atteikšanas no hierarhiskajām struktūrām bija iespējama tikai pateicoties misijai, kas kopīgu institucionālo mērķu vārdā apvienoja atsevišķās jomas.

Misija un vīzija starp risku un kompromisu

Uzņēmuma mērķu un stratēģiju panākumi ir atkarīgi no uzņēmuma konkurētspējas tirgū. Tāpēc tie allaž no jauna ir jāpārskata. Tas attiecas ne tikai uz komercuzņēmumiem, kas atkarīgi no savu produktu un pakalpojumu noieta. Arī bezpeļņas uzņēmumu pienākums ir reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un prasībām. Kā apstiprina Tomass Volfs (*Thomas Wolf*), tie nedrīkst domāt tikai par iekšējo labumu, kāds piemīt viņu darbam, arī bezpeļņas uzņēmumiem aizvien no jauna ir jāpārbauda un jāpamato savs mērķis – un līdz ar to arī pastāvēšana.²⁰ Jau 70. gados profesionālā apvienība Amerikas Muzeju asociācija (*American Association of Museums – AAM*) ieviesa akreditācijas programmu, lai nodrošinātu muzeju darba standartu ASV. Akreditācijas mērķis bija veidot vienotus kvalitātes standartus, lai sekmētu muzeju dibinātāju, sponsoru un apmeklētāju izpratni par muzeju mērķiem un to pamatotību, kā arī, lai atvieglotu sadarbību starp muzejiem. 1980. gadā AAM izveidoja pirmo Muzeju novērtēšanas programmu (*Museum Assessment Program – MAP I*), kas amerikāņu muzejiem pirmo reizi deva iespēju izvērtēt savu veikumu kā institūcijām un organizācijām ar ārējas ekspertu komisijas starpniecību. Šai programmai sekoja Krājumu pārvaldības novērtēšana (*Collections Management Assessment – MAP II*) un 90. gadu sākumā arī muzeju darba Novērtēšana sabiedriskajā/pieejamības dimensijā (*Public Dimension Assessment – MAP III*). IMLS uztur un atbalsta šīs programmas, sekmējot muzeju resursu efektīvu un produktīvu izmantošanu.²¹

Sabiedrisko organizāciju uzdevumi rodas un mainās līdz ar sabiedrības attīstību. Uzdevumi, kas kādā noteiktā laika periodā ir bijuši nozīmīgi, var būt atrisināti vai kādas sabiedrības ietvaros zaudējuši aktualitāti. To vietā nāk citas problēmas un uzdevumi. Vislabākajā gadījumā bezpeļņas organizācija vai nu beidz savu darbību, kad tās uzdevums ir izpildīts un līdz ar to arī mērķis sasniegts, vai arī tā var nospraust jaunu mērķi un meklēt jaunus uzdevumus. Kādas organizācijas „plānota aiziešana” – Volfs to apzīmē ar *test for organized abandonment* – var kļūt neizbēgama arī tādā gadījumā, ja citas organizācijas ar šo pašu uzdevumu tiek galā veiksmīgāk. Misijas pārbaudes mēram jābūt tieši šādai ekstrēmai situācijai. Pārbaudot un pārstrādājot mērķu formulējumus, institūciju ekonomisko vajadzību un saturiskā darba vēlmju pretnostatījumā var izcelties konflikti. Tāpēc bezpeļņas organizācijas nospraustajiem mērķiem vienmēr jāapsver finanšu un saturiskie riski, izvēloties kompromisu starp abiem faktoriem. Amerikāņu bezpeļņas sektoru nodarbina jautājums, cik konkurētspējīgiem tirgū ir jābūt bezpeļņas sektora piedāvājumiem, kā arī, vai tie būtu jāfinansē no publiskajiem vai privātajiem līdzekļiem. Amerikāņu ekonomists Henrijs Hansmans (*Henry Hansmann*) saskata izeju bezpeļņas sektora sadalīšanā, izšķirot no ziedojumiem finansēto „filantropisko bezpeļņas sektoru” un „komerciālo bezpeļņas sektoru”, kas finansē sevi ar pašieņēmumiem. Pirmajam veidam tad būtu pieskaitāmas muzeju, labdarības un izglītības organizācijas, otrajam – veselības nozares organizācijas.²² Arī Marija Malaro (*Marie Malaro*) brīdina par kultūras darba pārlieku saistību ar ekonomiku. Kultūras nomitināšana bezpeļņas sektorā viņai nozīmē garantiju, lai demokrātiskā sistēmā saglabātos kultūras daudzveidība, kas parasti nav spējīga apmierināt vairākuma viedokli. Kultūras produktiem kā bezpeļņas darbībām jābūt neatkarīgiem no brīvā tirgus ekonomikas veiksmes nosacījumiem. Visiem iedzīvotājiem tādējādi jābūt nodrošinātai iespējai tieši iesaistīties kultūrā.²³

Taču muzeji pastāv lielā saturiskā un organizatoriskā daudzveidībā, tādēļ tos nav iespējams vispārināti pieskaitīt „filantropiskajam bezpeļņas sektoram”. Finansiāli veiksmīgi izstāžu projekti muzejos vai ārpus tiem pierāda, ka

starp filantropiju un komercdarbību pastāv plašs spēles lauks. Šajā sakarā nav iespējams izteikt uz visiem muzejiem vienādi attiecināmus apgalvojumus. Bezpeļņas organizācijas statuss tomēr nosprauž zināmas robežas, kurās katram muzejam pašam, formulējot savus mērķus, ir jāveido līdzsvars starp finanšu riskiem un komerciālo kompromisu.

Izskana

Misijas formulējumā izpaužas muzeja pašdefinīcija, tā ir radusies ilgstošu un nopietnu pārdomu rezultātā par savu darbu. Kā plānošanas instruments tas ir muzeja pārvaldības pamats. Atveroties un veidojot tādu stratēģisko menedžmentu, kas orientēts uz apkārtējo vidi, muzeji meklē dialogu ar sabiedrību; šis process var būt arī grūts un neiztik bez kritikas. Šie participatīvie procesi paver jaunas perspektīvas un vienlaikus kalpo arī kvalitātes sekmēšanai. Piemēros atspoguļoto muzeju plānošanas struktūras uzrāda tendenci, kas drīzāk patēriņam domātu piedāvājumu vietā aizvien vairāk pievēršas kultūras institūciju uzdevumam kalpot „sabiedrības rīcībspējas stiprināšanas mērķiem”.²⁴

Pēc viņu pašu domām, aplūkotojām kultūrvēstures muzejiem, ņemot vērā grūto finanšu un leģitimitācijas situāciju, izveidojusies kritiska attieksme pret savu institucionālo lomu orientācijā uz iedzīvotājiem un izglītošanos. No eiropiskā skatu punkta ievērības cienīga ir pa daļai patētiski skanošo misiju, vīziju un vērtību formulējumu pragmatiska un konsekventa izpilde. Vēlreiz jāuzsver, ka trīs piemēriem izvēlētie muzeji pārstāv jaunu virzienu arī ASV kontekstā. Skaidri un aktīvi komunicējot savus mērķus uz āru, tie ir izcīnījuši līdz šim nebijušu stāvokli sabiedrībā un tādējādi varējuši piesaistīt jaunus idejiskos un finanšu resursus. Turklāt saistošo mērķu formulēšana viņiem palīdzējusi aizpildīt iekšējos menedžmenta robos, sekmējot organizācijas struktūras un stratēģijas konkurētspēju tirgū. Cenšoties vērsties pie savas apkārtnes, muzeji tiecas panākt gan sabiedrisko nozīmīgumu, gan palielināt ekonomisku potenciālu. Muzeju menedžmenta svarīgākais instruments ir misiju formulējumi, apgalvo Geila Andersone (*Gail Anderson*), lai spētu saglabāt dzīvotspēju pastāvīgi mainīgajā apkārtējā vidē.²⁵

Izmantotā literatūra

- 1 Barry und Gail D. Lord. *The Manual of Museum Management*. London, 1997: S. 2.
- 2 Aplūkoto muzeju izvēle ir saistīta ar manas disertācijas “Muzeju menedžments. ASV koncepciju pielietošanas iespējas Vācijas muzejos” ietvaros veikto kvalitatīvo pētījumu.
- 3 Par nodokļu atvieglojumiem sal. Kotler und Andreasen. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4. Aufl. Englewood Cliffs, 1991: S. 17. Amerikāņu *tax codes* tiesiskie normatīvi, kas attiecas uz nevalstiskajām orgnaizācijām, sasaucas ar Vācijā spēkā esošo nodokļu likumdošanu punktos par nesavtību, mērķiem un uzkrājumu veidošanu. Muzeji kā izglītības vai zinātnes institūcijas ietverti ASV nodokļu tiesību sadaļā 501 (c)(3) (1986). Sal. Stefan Toepler. *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise*. München, 1996: S. 89f.
- 4 Par *trustees* uzdevumiem sal. Marie C. Malaro. *Museum Governance. Mission, Ethics, Policy*. Washington, 1994: S. 11.
- 5 Atbrīvosāna no nodokļiem tiek traktēta dažādi: vai nu strikti – kā netiešs valsts finansējums, vai arī nedaudz iecietīgāk – kā sabiedrisko funkciju veicēju neaplikšana ar nodokļiem. Atkarībā no attiecīgās interpretācijas, kas pēc Malaro ir neviennozīmīga, var runāt par lielākā vai mazākā mērā izteiktu valstiskās uzraudzības pienākumu. Malaro, 1994: S. 22f.
- 6 Douglass Greenberg. *Chicago Historical Society. Vision for the Year 2000*. Chicago, June 1995.
- 7 Missouri Historical Society 1996 Annual Report, S. 1.
- 8 Robert Archibald, “Missouri Historical Society Mission statement Revision Process Case Study”. Manuskripts 3. 4. 1997: S. 3.
- 9 William Baumol, William Bowen. *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, 1966.
- 10 Andy Finch. *Congressional and IRS Action on Museum Tax Issues*. American Association of Museums Technical Information Service. Washington D.C., 1995.
- 11 *AVISO The Monthly Newsletter of the American Association of Museums*, March 1998: S. 1. Zur Entwicklung der staatlichen Förderung vgl. Paul DiMaggio “Can Cultur Survive the Marketplace?” in: ders. *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York, Oxford, 1986.
- 12 Virginia A. Hodgkinson; Richard W. Lyman (Hrsg.). *The Future of the Nonprofit Sector. Challenges, Changes, and Policy Considerations*. San Fransisco, 1989: S. 1f.
- 13 Smithsonian Institution/ American Association of Museums (Hrsg.). *Museums for the New Millennium*. Washington, 1996: S. 14.
- 14 G. Donald Adams, “Museumsmarketing und Besucherentwicklung” in: Haus der Geschichte (Hrsg.). *Museen und ihre Besucher*. Bonn, 1996.
- 15 Carnegie Museums of Pittsburgh. *Vision Statement. 28 July 1997 Draft*.
- 16 National Museum of American History. *Strategic Framework, January 1997*.
- 17 Robert R. Archibald. *Leadership*. Manuskript, Mai 1997. Mit Genehmigung des Autors.
- 18 Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Finanzierung von Kunstmuseen und kulturhistorischen Museen. Anheier und Toepler hatten in einer Untersuchung bei Kunstmuseen festgestellt, daß bis zu 35% der Einnahmen aus Spenden und Zuwendungen kamen. Bei den kulturhistorischen Museen meiner (qualitativen) Untersuchung lagen diese Einnahmen im Durchschnitt bei 4-6%. Vgl. Helmut K. Anheier, Stefan Toepler, “Kommerzialisierungstendenzen amerikanischer Museen” in: Gisela und Rolf Wiese (Hrsg.). *Die Finanzen des Museums*. Ehestorf, 1996.
- 19 Donald Garfield, “Inspiring Change: Post-Heroic Management.” *Museum News*, Vol. 74, Nr. 1 (Jan./Feb. 1995): S. 33.
- 20 Vgl. Thomas Wolf. *Managing a Nonprofit Organization*. 2. Aufl. New York, 1990.
- 21 Uzsākot akreditāciju, ASV muzeju asociācija vienojās par vienotu muzeja institūcijas definīciju: [Muzejs ir] privāta vai publiska bezpeļņas organizācija vai institūcija, kura veidota ilglaicīgai darbībai, lai kalpotu noteiktiem izglītības vai estētikas nolūkiem, un kura ar profesionāla personāla starpniecību vāc vai izmanto, saglabā un regulāri publiski eksponē materiālus objektus. ([*Museum is*] a public or private nonprofit agency or institution organized on a permanent basis for essentially educational or esthetic purposes which, utilizing a professional staff, owns or utilizes tangible objects, cares for them, and exhibits them to the public on a regular basis.) Sal. Museum Services Act, 20 U.S.C. §968(4), in: Marie Malaro. *A Legal Primer on Managing Museum Collections*. Washington, 1985: S. 3.
- 22 Henry Hansmann, “The Two Nonprofit Sectors: Fee for Service versus Donative Organizations” in: Hodgkinson, 1989: S. 91.
- 23 Malaro, 1994: S. 5-6.
- 24 Annette Zimmer “Kulturpolitik auf dem Prüfstand. Fakten und Trends aus den Niederlanden, den USA und Polen”, in: Bernd Wagner, Annette Zimmer (Hrsg.). *Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik*. Essen, 1997: S. 31.
- 25 Gail Anderson (Hrsg.). *Museum Mission Statements. Building a Distinct Identity*. Washington, 1998: S. 127. Šajā izdevumā līdzās vairākiem misiju citātiem ir apkopoti arī vairāku mazāku muzeju piemēri. Grāmata tika izdota šī raksta tapšanas laikā.