

Konferencija „Muziejaus žmonės – žmonių kolekcija“

Pagrindinis pranešimas „Strategijos, kuriomis siekiama keisti muziejus“

Dunedinas, Naujoji Zelandija, 2008 m. balandžio 9 d. – muziejus „Aotearoa“

Įvadas

Šiame straipsnyje ketinu nagrinėti, kodėl net praėjus daugiau kaip dviem dešimtmečiams, per kuriuos viso pasaulio muziejai keitėsi ir modernėjo, permainos tebėra labiausiai muziejuose gvildenama tema.

Apsvarstysiu nuolatinį poreikį keistis, mūsų nagrinėjamų permainų pobūdį, tam tikrą spaudimą ir tendencijas, permainų siekimo būdus bei priemones ir pagrindiniams muziejų ištekliams – mūsų darbuotojams – tenkantį vaidmenį. Esame darbui imlus sektorius ir šis veiksnys turi persmelkti visą mąstymą apie permainų siekimą – jeigu darbuotojai nepritaria pokyčiams ir pirmiausia patys nesutinka keistis, pažanga neįmanoma.

Savo pasirengimą kalbėti apie muziejų permainas grindžiu asmenine patirtimi – dvidešimt dvejus metus dirbau trijose skirtingose Britanijos muziejų tarnybose ir stengiausi, kad kiekviena iš jų būtų gausiau lankoma ir profesionalesnė kasdienės veiklos standartų požiūriu. Ši patirtis prasideda mano pirmosiomis nedrašiomis pastangomis suprasti, ką muziejai galėtų pasiekti Kingstono prie Halo mieste XX a. devintajame dešimtmetyje ir yra tęsiama Liverpulyje.

Poreikis keistis

Taigi pirmiausia pasvarstykime, kodėl XX a. devintajame dešimtmetyje muziejams reikėjo keistis. Štai svarbiausios XX a. devintojo dešimtmečio problemos, kurias pastebėjau Hale:

1. visuomenės nesidomėjimas Halo muziejais ir meno galerijomis – juose lankėsi nedaug Hale vyraujančios darbininkų klasės atstovų, o pasiturintiems asmenims muziejai buvo neproporcingai patrauklūs;
2. žemi profesiniai kolekcijų tvarkymo standartai – pasibaisėtinas dokumentavimas, prastas objektų saugojimas ir netinkama apsauga;
3. primityvi švietimo paslauga, kuria menkai naudojosi moksleiviai arba kiti vaikai;
4. jokios rinkodaros, išskyrus skubotą muziejaus saugotojų ir tarybos planavimo grupės veiklą;

5. aptarnaujantys įstaigos darbuotojai menkai apmokyti ir dažnai nemandagūs; primityvus viešasis maitinimas ir mažmeninis pardavimas arba šios paslaugos apskritai neteikiamos;
6. dauguma darbuotojų nusivylę, be užmojų, linkę dirbti pavieniui ir skūstis vieni kitais;
7. tarnyba visiškai priklausoma nuo pajamų, gaunamų iš Halo miesto tarybos, ir paprastai nesugebėdavo gauti papildomų lėšų iš kitur;
8. pasirodo, kad buvo laikomasi valdymo tvarkos, pagal kurią į jokią darbotvarkę nebuvo įtrauktas ilgalaikis planavimas.

Iš teigiamų Halo muziejų savybių paminėtinas tam tikras politinis susidomėjimas miesto taryboje, pavyzdžiui, kai kurie valdančiosios socialistų partijos nariai įžvelgė šviečiamąjį muziejų potencialą, ypač tarybos vadovas, buvęs kolegijos istorijos dėstytojas.

1990 m. nuvykęs į Taino ir Viro muziejus, susidūriau su tomis pačiomis problemomis, tik ten politikai nerodė jokio susidomėjimo muziejais. Iš tiesų dėl to, kad politikai abejingai žiūrėjo į muziejų tarnybą, buvo daug kartų mažinamas biudžetas ir muziejai turėjo veikti patirdami savivaldybės priešišumą. Darbuotojai – vienas iš jų man sakė, kad jie vadino save „Dejonių ir ašarų“ muziejais, – buvo nedrausmingi, nepatenkinti, o muziejų tarnyba (penkiose atskirose savivaldybės rajonuose esančių muziejų federacija) galėjo būti netrukus suskaldyta finansavimo įstaigų grupės.

Prieš atvykdamas į Liverpulį 2001 m. jau gerai išmaniau pokyčių strategijas ir niekas manęs iš tiesų nestebino, nauja buvo tik tai, kad turėjau dirbti su vyriausybės paskirta Patikėtinių taryba, o ne su išrinktosios miesto valdžios institucijos paskirta komisija. Liverpulius buvo labai panašus į 1990 m. Tainą ir Virą ir turėjo panašumo su 1985 m. Halu.

Šioms trims tarnybos buvo bendri šie dalykai:

1. didelis biurokratizmas ir prastas bendras darbas, taip pat nesveikas hierarchinis mąstymo būdas;
2. prastas išorės aplinkos, kurioje tarnybos veikė, pažinimas;
3. iširusios vyresniųjų vadovų grupės;
4. gana neapgalvotas muziejaus fondų saugotojų reikšmės iškėlimas ir ribotas šviečiamosios veiklos bei rinkodaros reikalingumo supratimas;

5. nenoras rizikuoti;

6. neaiški vizija.

Dėl to visose trijose vietose visuomenė mažai domėjosi muziejais ir lankytojų profilis neatitiko vietos gyventojų profilio. Aišku, kad visose trijose vietose patys darbuotojai geriausiai suprato, kad kažkas yra negerai – vis dėlto jie nemanė, kad jie gali ką nors padaryti.

Visada tikinau, kad muziejaus darbuotojai paprastai žino visas problemas ir yra radę daug išeičių. Tačiau jiems reikia vadovavimo ir vadovybės, kuri suteiktų galimybių ir padėtų jiems išsiaiškinti savo vaidmenį, potencialą bei viziją, taip pat paskatintų juos keisti veikimo būdą, kad atliktų savo vaidmenį, ištirtų potencialą ir įgyvendintų viziją.

Kodėl reikia keistis?

Taigi kodėl 2001 m. susidūriau su tomis pačiomis pagrindinėmis problemomis kaip 1985 m.? Gal visos Liverpulio pamokos išmoktos iš kitur įgytos patirties?

Tikriausiai sulaukę 2001 m. visi muziejaus darbuotojai jau žinojo, kad biurokratizmas yra vargas, uždarumas pražūtingas ir labai svarbu pažinti išorės aplinką bei ją valdyti; žinojo, kad vengiant rizikos muziejai tampa nuobodūs, nesikeičia ir kad neryžtinga bei neaiški muziejaus vizija niekam nesuteiks motyvacijos? Kodėl ir kaip kartojasi tie patys muziejams būdingi bruožai?

Manau, kad atsakymas yra toks: veiksmingoms ir patvarioms permainoms – tikroms kultūrinėms permainoms, kai peržiūrima visa, kas daroma ir kaip daroma, – reikia kantrybės, atkaklumo, ryžtingumo, pasitikėjimo ir drąsos. Reikalingi įgūdžiai ir nuostatos, kuriuos ne kiekvienas turi.

Kadangi procesas užtrunka, žmonės išsenka ir nusikamuoja. Dažnai pradėtas permainų procesas lieka neužbaigtas, nes dėl darbuotojų bei finansinių ir politinių veiksnių keičiamas planas. Muziejai gali imti tenkintis esama būkle, manydami, jog taip ir turi būti, ir tik atkakliomis pastangomis bus užtikrinta nuolatinė permaina.

Be to, tikėtina, kad bus priešinamasi bet kokioms pastangoms keisti organizaciją, ir šis priešinimasis tuo didesnis, kuo radikalesnės permainos yra reikalingos. Konservatizmas muziejuose labai įsigalėjęs ir dažnai nedaug tereikia, kad, susidūrus su abejingumu arba priešišku, paskata keistis nueitų niekais. Manau, kad šio klausimo esmė yra mokslo tiriamasis darbas ir būdas, kuriuo šis tiriamasis darbas gali tapti siauras ir elitinis, užuot buvęs plataus masto, prieinamas ir demokratiškas.

Dažnai kartojame, jog muziejai unikalūs tuo, kad juose saugomos labai įvairios kolekcijos. Šioms kolekcijoms rinkti ir spręsti, kas turėtų būti renkama ir kas ne, reikia žinių ir kompetencijos.

Šis paprastas teiginys atskleidžia labai svarbų dalyką: galima susitelkti į žinias bei kompetenciją ir užsidaryti nuo kitų, nes moksliniai tyrimai yra intelektualiai veikla ir iš esmės dažnai pavienė. O muziejai yra organizacijos, kurios turi bendrauti ne tik su kolegomis mokslininkais, bet ir su visuomenės dauguma, kurią sudaro ne mokslo žmonės. Vienas iš pagrindinių muziejaus uždavinių – būti kanalu arba mokslininkų ir visuomenės jungtimi, nukreipti dėmesį nuo tos pačios socialinės padėties ar amžiaus asmenų grupių ir sutelkti dėmesį į bendruomenę. O tai gali būti tikrai nelengva.

Įtampa kyla pačioje muziejų širdyje, t.y. jeigu muziejai neras būdų kontroliuoti mokslinių tyrimų ir juos tvarkyti, jie niekada neužmegs ryšių su įvairiais lankytojais, bus susiskirstę ir hierarchiniai, izoliuoti, vertins žinias dėl jų pačių, o ne dėl žinių galimybių keisti pasaulį. Muziejai pasitenkins tuo, kad jais domėtis tik maža visuomenės dalis, paprastai didelės pajamos gaunantys ir gerą išsilavinimą turintys asmenys.

Dėl to muziejams pradeda stigti pasitikėjimo ir jie nesugeba imtis didžiulės darbotvarkės, kuri yra būtina, kad vyktų permainos. Pašaliečiai – finansavimo įstaigos, politikai, verslo žmonės – jaučia pasitikėjimo trūkumą ir neįsijungia į muziejų veiklą. Tad muziejus atskiriamas nuo kitų. Taip nuolat kartojamas teiginys, kad „muziejus sudaro objektai“, tampa mums tarsi ant kaklo užkabinta girnapse, o ne reikalavimu, kurį su pasididžiavimu vykdytume.

Kad sukurtume muziejų permainų strategijas, turime spręsti šį pagrindinį klausimą. Neturime nepaisyti priešiško, kuris gali kilti muziejų viduje ir išorėje siekiant permainų ir, drįsčiau sakyti, muziejų populiarumo. Visada yra žmonių, kurie trokšta atsiskyrėliško mokslininko gyvenimo – štai kodėl jie kartais pirmiausia siekia karjeros muziejuje – ir kuriuos pokyčiai gąsdina; visada išorėje (ir kartais viduje) yra tokių, kuriems labiau *patinka* laikyti muziejus šiek tiek išskirtiniais, privačiais klubais, kurių nariais ne visi gali tapti ir kuriems priklausant įgyjamas statusas, be to, jie nepitaria visa apimančiai vizijai arba radikalių permainų programai.

Spaudimas keistis

Spaudimas keisti tradicinį, nelabai patrauklų muziejų, gali kilti iš kelių šaltinių. Jis gali kilti iš demokratiškai mąstančių darbuotojų, nors be tinkamų vadovų nelabai kas iš to išeis; spaudimas gali kilti ir iš valdymo įstaigų ir finansuotojų, kurie, mokėdami pinigus, trokšta matyti poveikį visuomenei; spaudimas netgi gali kilti iš valdžios, kuri siekia veiksmingumo ir socialinių pokyčių (arba šių abiejų dalykų).

Vis dėlto daugiausia spaudimas keistis kyla iš plačiosios visuomenės. Bent jau demokratinėje valstybėje visi vienaip ar kitaip moka už muziejus. Ateina laikas – paprastai kilus sunkumams dėl viešojo finansavimo ir jį tikrinant – kai prašoma aiškiai parodyti rezultatus.

Bus spaudžiama ieškoti vis daugiau ir įvairesnių lankytojų – kad tuo būtų atlyginama žmonėms, kurie moka mokesčius ir todėl finansuoja muziejus. Visi mes – ir taip turi būti – esame verčiami pritraukti skirtingų lankytojų, atstovaujančių įvairioms grupėms. Prieš 30 metų šis veiksnys nebuvo toks stiprus, bet yra stiprus dabar ir, kad ir kaip keista, Jungtinėje Karalystėje įsigalėjo nuo tada, kai XX a. devintojo dešimtmečio konservatyvioji valdžia labai pabrėžė sąnaudų iš viešųjų išlaidų gavimą.

Šis veiksnys tikriausiai neišnyks, nors neseniai išleistame Jungtinės Karalystės vyriausybės leidinyje „Supporting Excellence in the Arts“ teigiama, kad laikas liautis „matuoti“, ką kultūros organizacijos daro (pvz., kiek žmonių ir kokie jomis domisi) ir jas vertinti (pvz., kokia yra jų programų kokybė). Šiuo dokumentu kritikuojama tvarka, kuria kultūros organizacijoms, mano nuomone, visai tinkamai nustatyti tikslai, ir pateikiamas argumentas, kad tikslai gali slopinti kūrybingumą. Bijau, kad dokumentu muziejai bus paskatinti mažiau rūpintis lankytojų įvairove. Bus matyti.

Vizija

Kažkas turi priimti sprendimą, kad muziejams reikia keistis. Šis vaidmuo greičiausiai tenka direktoriui, nes jeigu direktorius neskatina keistis ir nekviečia tam įsipareigoti, nieko nebus. Direktorius turi būti regimas permainų įsikūnijimas. Vis dėlto be darbuotojų paramos ir direktoriui nieko nepavyks nuveikti. Todėl permaina gali būti įgyvendinta tik bendromis daugelio pastangomis. Komanda turi sugebėti veikti greitai, ryžtingai ir instinktyviai; turi rizikuoti, pamatyti klaidas ir jas ištaisyti, keltis, kai kas nors nepavyksta, ir eiti pirmyn užuot traukūsis.

Tai reiškia, kad permainas skatinantis direktorius, nuodugnai išnagrinėjęs muziejus ir užtikrinęs lėšų bei sprendimų priėmimo struktūrų kontrolę, turi rasti darbuotojų bendražygių ir padėti jiems vis labiau suvokti naujo tikslo ir permainų būtinybę. Tokių žmonių visada yra, tik jie ne visada matomi. Be to, direktorius turi nustatyti pasipriešinimo šaltinius ir juos neutralizuoti. Niujorko valstijos miesto Ročesterio muziejaus „Strong Museum“ direktorius yra pasakęs: „Nebijokite atsiskirti nuo asmenų, kurie nenori keisis... pastebėkite, kada būtina leisti permainų nenorintiems asmenims nusišalinti arba paskatinti juos tai padaryti“.

Tiek Taine ir Vire, tiek Liverpulyje sutikau visų lygių darbuotojų, pasirengusių imtis naujų veiksmų; taip pat sutikau darbuotojų, kurie priešinosi permainoms. Tarp pastarųjų paprastai yra tokių, kurie pareiškė norį pokyčių, bet tik tiek,

kiek tai jų neliečia. Abiejose vietose permainų procesą sustiprino tai, kad į pagrindines pareigybes buvo priimta šiek tiek naujų darbuotojų, bet tiek vienoje, tiek kitoje vietoje esami darbuotojai kėlė pavojų pagrindiniams permainų veiksniams. Kaip ir kiti muziejų direktoriai, kurie rūpinosi pagrindinėmis permainomis, manau, kad įdarbinant žmogų pirmiausia reikia atsižvelgti į jo nuostatą, o paskui į kompetenciją – tai svarbiausias dalykas siekiant pažangos. Įgūdžių galima įgyti, o nesuderinami požūriai yra milžiniškos kliūtys keistis.

Abiejose tarnybose buvo labai svarbu nustatyti naują viziją – didžias ir labai aiškias idėjas, iš kurių būtų aišku, kokia institucija muziejus nori būti, kurios įkvėptų entuziazmą ir teiktų jėgų ir kurios apimtų neįtikėtinus dalykus. Taine ir Vire mes – ir sakydamas „mes“ turiu omenyje tai, kad darbuotojai aktyviai dalyvavo rengdami dokumentus ir juos perrašydami – sukūrėme dokumentą, pavadintą „Tikslas ir įsitikinimai“, kuris Jungtinės Karalystės vyriausybei padarė tokį didelį įspūdį, kad ji visą dokumentą išspausdino politikos gairių straipsnyje apie muziejus ir socialinius pokyčius. Čia pateikta šio dokumento ištrauka:

Mūsų misija

- *padėti žmonėms rasti savo vietą pasaulyje ir suprasti savo tapatybę, šitaip keliant jų savigarbą ir pagarbą kitiems.*

Mes manome, kad

- *darome teigiamą poveikį žmonių gyvenimui,*
- *įkvepiame žmones ir kviečiame juos tirti savo pasaulį ir atverti naujus horizontus,*
- *esame galingas švietimo ir mokymosi šaltinis,*
- *veikiame kaip socialinio ir ekonominio atsinaujinimo šaltinis.*

Taino ir Viro muziejų ateities vizija

- *visiška įtrauktis,*
- *pasaulinės klasės kokybė,*
- *užtikrintas ir tinkamas finansavimas,*
- *patvarumas,*
- *visuotinis vertės pripažinimas,*
- *pramonės vadovavimas,*
- *tarptautinė svarba,*
- *nuolatinis atsinaujinimas.*

Liverpulyje parengėme „Viziją ir įsitikinimus“. Čia pateiktos šio dokumento ištraukos:

Vizija

- *mes būsime pažangūs ir atviri, skatinsime ir įkvėpsime žmones visa apimančiais ir įdomiais būdais*

Mes manome, kad

- Nacionaliniai Liverpoolio muziejai turi atsakomybę visai visuomenei,
- Nacionaliniai Liverpoolio muziejai yra kūrybinga, aktyvi ir dinamiška organizacija,
- Nacionaliniai Liverpoolio muziejai turi būti visada šiuolaikiški, radikalūs ir atsiliepti į lankytojų poreikius,
- vertinamos bendros pastangos ir bendradarbiavimas, kurie yra neatskiriama Nacionalinių Liverpoolio muziejų veiksmų dalis,
- Nacionaliniai Liverpoolio muziejai stiprėja per partnerystes.

Prieš patvirtinant šią viziją ir įsitikinimus, mūsų organizacijos misijoje buvo parašyta:

Efektyviai naudoti Nacionalinių muziejų darbuotojus, pastatus ir išteklius, kad visuomenė vis labiau pamėgtų meną, istoriją bei mokslą ir juos geriau suprastų:

- papildant kolekcijas, jomis rūpinantis ir jas saugant,
- domintis kolekcijomis ir atliekant jų mokslinius tyrimus,
- eksponuojant kolekcijas,
- ir kitomis atitinkamomis priemonėmis...

Ši misija visiškai neįkvepianti ir iš esmės ji yra pareigų sąrašas, priminimas, ką turime daryti, o ne motyvuotas teiginys, kodėl mes esame čia ir ką norime pasiekti. Muziejaus misijai reikia vizijos.

Permaina ir poveikiai

Noriu trumpai pristatyti, ką pasiekėme Taine ir Vire, ir paskui daugiau pakalbėti apie patirtį Liverpulyje.

1. Taino ir Viro muziejai

Pirmiausia noriu dar kartą pabrėžti, kad tvarioms permainoms reikia **laiko**. Taine ir Vire mums, vyresniųjų vadovų grupei, buvo aišku, kad imamės ilgalaikio uždavinio. Kai 1991 m. pradėjome permainų procesą, manėme, jog mūsų laukia ne mažiau kaip *21 metų programa* – taigi turėjo praeiti visa karta. Mūsų muziejų tarnyba buvo pagrindinė tarnyba, daugelyje vietų teikianti paslaugas daugiau kaip vienam milijonui vietos gyventojų. Mes žinojome, kad mums reikia iš esmės keisti žmonių elgesį ir jų požiūrį į muziejus, o tam reikalingos nuolatinės pastangos. Socialiniams pokyčiams įgyvendinti – būtent to mes ir siekėme – reikia daug laiko ir pastangų.

2003 m., praėjus 18 mėnesių po to, kai palikau Tainą ir Virą, manęs paprašė panagrinėti, ką pasiekėme per anuos 10–12 metų. Galėjau papasakoti, kad

sukūrėme tarsi užburta ratą ir mūsų rezultatai taip pagerėjo, kad gavome žiniasklaidos, verslo ir politikų paramą, kuri virto užtikrintu ar net padidintu finansavimu, suteikusi mums galimybę tapti dar geresniems.

Mūsų lankytojų skaičius per metus padidėjo dvigubai – nuo 600,000 iki 1,2 milijono per metus, o išlaidos iš esmės nepadidėjo; be to, pasikeitė lankytojų profilis – 1990 m. 80 % visų lankytojų priklausė vadinamajai ABC1 grupei, t.y. buvo palyginti pasiturintys asmenys; tik 20% priklausė C2DE grupei, t.y. buvo ne tokie pasiturintys. Kitaip sakant, kaip ir visi kiti viso pasaulio muziejai, Taino ir Viro muziejai nebuvo pritraukę įvairių sluoksnių gyventojų – mumis domėjosi tik pasiturintys gyventojai, kurie sudarė mažumą. Iki 2000 m. ABC1 grupės lankytojų sumažėjo iki 48 %, o C2DE grupės lankytojų padaugėjo iki 52 %.

Iš to matyti, kaip per dešimties metų laikotarpį visiškai pasikeitė mūsų lankytojų kontingentas. Muziejaus veikla, kuri rūpėjo tik mažumai, tapo svarbi daugumai, kai buvo sukurta populiarios, aktualios, atsakingos ir atviros muziejaus tarnybos vizija, kurią įkvėpė tikėjimas muziejumi kaip demokratine, visos visuomenės vertinama institucija, o vėliau šios programos buvo laikomasi tvirtai įsipareigojus.

Be to, permainos vyko nemažinant profesinių standartų. Priešingai, 2000 m. įgijome naujų kolekcijų saugyklų, kolekcijos buvo geriau dokumentuojamos, atliekama daugiau mokslinių tyrimų ir archeologinių kasinėjimų, geriau finansuojamas kolekcijų saugojimas, turėjome didelį naujų įgijinių srautą. Be to, buvo prailgintos muziejų lankymo valandos, rengiama daug naujų, įvairių ir kokybiškų parodų, buvome svarbūs regionui.

Visa tai pasiekėme todėl, kad nustatėme naujus prioritetus, atitinkančius naująją viziją. Pasipriešinome įsigalėjusiam tradiciniam požiūriui. Mums pavyko tvarkytis taip kruopščiai, kaip bet kuriai privačiojo sektoriaus įmonei, atrasdavome neveiksmingų dalykų ir juos šalindavome. Mąstėme ir planavome strategiškai. Tapome visuomeniška organizacija, įgijome daug partnerių ir tikėjome bendro darbo galia, o ne individo kultu. Mūsų nuomone, visi muziejų dalykai ir visos profesijos yra svarbios, ne tik muziejų saugotojai. Buvome pragmatiški ir nukreipėme išteklius į tas veiklos sritis, kurios duotų didžiausią naudą visuomenei, o mums padėtų užtikrinti finansavimą ir jį didinti.

Neseniai gavau naujausią Taino ir Viro muziejų *metinę ataskaitą* (dešimtojo dešimtmečio vidurio naujovę). Ataskaitos pradžioje pateikta visiškai tokia pati muziejų veiklos misija (išskyrus vieną žodį – „suprasti“ pakeista į „nustatyti“), kokią parašėme XX a. dešimtajame dešimtmetyje. Ji atlaikė laiko, darbuotojų ir politinių pokyčių išbandymą; muziejų veikla intensyvėja, kaip niekada ateina vis daugiau lankytojų. 21 metų planas tebevykdomas, ir dar reikia ketverių metų, kol mes pagaliau galėsime įvertinti jo ilgalaikį poveikį ir apie jį spręsti.

Įdomu, kad dabartinis direktorius, kuris 2001 m. mane pakeitė, buvo vyresniųjų vadovų grupės, XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje parengusios mūsų strategiją, narys. Esu įsitikinęs, kad muziejų veiklos sėkmę visų pirma lemia vizijos tęstinumas. Tikiuosi, kad pamiršusi praeitį, Taino ir Viro grupė žvelgia tik į priekį.

2. Nacionaliniai Liverpulio muziejai

Liverpulyje mūsų laukė dar sunkesnis uždavinys – čia kolekcijos gausesnės, daugiau darbuotojų (600, o Taine ir Vire – 200), muziejai labiau tikrinami centrinės valdžios ir yra valdomi globėjų, kurių valdymo būdas tikrai ne toks nuspėjamas kaip savivaldybės institucijos valdymo būdas. Vertėtų pabrėžti, kad siekiant tvarios permainos reikalinga valdymo institucijos parama. Dėl to kartais tenka susidurti su neradikaliomis nuomonėmis, o asmeniniai polinkiai gali kliudyti ilgalaikiai strateginei raidai.

Atsimenu, kaip vienoje darbuotojų ir globėjų diskusijoje vienas globėjas buvo įsitikinęs, kad muziejų šviečiamasis pobūdis yra tik šalutinis ir švietimas nėra esminė muziejų egzistavimo priežastis. Vis dėlto darbuotojai turėjo toliau atkakliai kurti viziją, kurioje numatyti visiškai priešingi dalykai, nors minėtasis globėjas niekada visiškai su ja nesutiko. Tačiau pakankamai jo kolegų pritarė šiai vizijai ar bent buvo patenkinti darbuotojų rengiama nauja vizija tol, kol ji žadėjo pritraukti daugiau lankytojų. Panašų dalyką neseniai pasakė organizacijos „Friends of NML“ pirmininkas:

Muziejuje pirmiausia rodomi kolekcijų objektai – reti, gražūs, ypač įdomūs arba mokomieji daiktai. Muziejai nėra visų pirma švietimo priemonės – tai mokyklų, kolegijų ir universitetų funkcija.

Mūsų pažanga ir jos siekimo būdas

Strateginę permainų programą vykdomė mažiau kaip septyneri metai, taigi dar turime nueiti ilgą kelią ir daug ką padaryti. Esame ne tokie susiskaldę ir izoliuoti, esame pajėgesni, turime daugiau galimybių, labiau gerbiame vieni kitų funkcijas. Esame geriau parengti, strategiškesni, atsikratėme įpročio kaltinti. Esame radikalesni, ne tokie senamadiški, šiek tiek mažesni biurokratai. Vis dėlto turėčiau pabrėžti, kad nė vienos šių sričių nepatobulinome tiek, kiek norėčiau.

Esame aiškiau iš centro vadovaujami stiprios ir drąsios vykdomosios grupės; pakeitėme savo organizacijos pavadinimą, darbuotojų struktūra nuolat peržiūrima, kad būtų galima numatyti išorines permainas ir atitinkamai reaguoti – mūsų darbo aplinka nuolat keičiasi politiniu, socialiniu, finansiniu ir technologiniu požiūriu. Muziejus turi prisitaikyti prie pokyčių, kitaip jis atsiliks. Esu įsitikinęs, kad suprasti šorinę aplinką ir ją valdyti yra svarbiausia bendra

vyresniųjų vadovų grupės muziejuje atliekama funkcija, tik šis uždavinys dažnai menkai suvokiamas, jau nekalbant apie jo ėmimąsi.

Patvirtinome griežtą socialinės įtraukties koncepciją; mums lengviau būti kitų partneriu, naudojome įvairius kelias disciplinas apimančius pagrindinius projektus siekdami įdiegti naujų darbo ir mąstymo būdų. Pripažinome, kad dirbame konkurencingame sektoriuje, o tai reiškia, kad mums reikia būti labai sąmoningiems politiškai ir turime būti nuolat palaikomi.

Laikėmės principo siekti trumpalaikių laimėjimų, kad gautume greitų rezultatų ir taip galėtume daryti stiprų skatinamąjį poveikį. Kaip pavyzdį galima imti nebrangią pertvarkytą atskirą parodų galeriją viename iš mūsų didžiųjų muziejų, kuriame lankytojų ilgą laiką mažėjo (jų ateidavo vis mažiau netgi nuėmus įėjimo mokesčius!), o dėl galerijos muziejų tučtuoju ėmė lankyti nauji ir jaunesni lankytojai.

Daug kas pasistūmėjo į priekį ir kitais atžvilgiais. Pavyzdžiui, geriau organizuojame parodas ir renginius, geriau tvarkome vietą ir renkame lėšas bei rengiame švietimo programas. Be galo pagerėjo mūsų įvaizdis žiniasklaidoje. Kolekcijų tvarkymas geriau koordinuojamas ir labiau atsižvelgiama į visuomenės reikmes. Gerėja lankytojų valdymas ir prekyba.

Pamažu kėlėme vis didesnius reikalavimus savo vidurinėsios grandies vadovams. Pirmosiomis dienomis laikydami aiškaus požiūrio „iš viršaus į apačią“ į permainas, stengėmės pavesti darbuotojams reikalus, lavinti darbuotojus, išraukti iš patogių vietų mokydami, ugdydami ir įtraukdami į veiklą. Ne kiekvienas pajėgus teigiamai į tai reaguoti, bet dauguma yra pajėgūs ir būtent jų turime teirautis apie įgyvendinimą, naujas idėjas ir pagaliau permainų perdavimą, kad niekada nekiltų regresijos pavojus. Rasti tinkamų žmonių pagrindinėms funkcijoms atlikti yra esminis kultūrinių permainų dalykas.

Kalbant apie darbuotojų atsiliėpimą turiu pasakyti, kad jie ilgus metus niurnėjo ir buvo nepatenkinti. Tai būdinga kultūrinėms permainoms, ypač jeigu joms vykstant nedidėja atlyginimas! Toliau pateikti keli prieš keletą metų atliktos darbuotojų apklausos atsiliėpimai:

Dėl vizijos -

- *ši vizija yra įprasta visiška nesąmonė,*
- *nesu tikras, kad muziejus iš esmės gali būti šiuolaikiškas ir radikalus.*

Dėl vadovų ir vadovavimo -

- *aš jais nepasitikėčiau,*
- *kaip buvęs ankstesnės darbovietės vadovas galiu tik teigti, kad nacionalinių Liverpulio vadovų grupė yra labai bloga.*

Dėl darbo aplinkos

- *daugelio darbuotojų lygis aukštesnis ir aš darau jų darbą, o jie stovi nuošaliai, kai aš tai darau,*
Dėl darbo ir dėl to, ką galvojame apie save pačius,
- *galbūt skubotai imdamiesi šviesti dvylikamečius, pametėme iš akių brandaus mokslinio tyrimo reikmes.*

Gana daug neigiamų darbuotojų atsiliepimų susiję su tuo, kad jie turi sunkiai dirbti. Atrodo, šiuos neigiamus atsiliepimus skleidžia tie, kurie nenori susitaikyti su mintimi, kad muziejai iš tiesų turi sunkiai dirbti, kad ką nors pasiektų. Aš manau, kad dabar muziejai turi dirbti daug stropiau nei buvo įpratę, nes reikia atsižvelgti į visuomenės reikmes ir lūkesčius, o tai aiškiai netinka žmonėms, kuriems patogesnė ne tokia reikli aplinka.

Tiesą sakant, niekada nebus įmanoma visiškai atsikratyti tokio nepasitenkinimo. Blietka viltis, kad metams bėgant šis nepasitenkinimas silpnės, nusistovės ir, tiesą sakant, jis nėra nepajudinama kliūtis permainingoms. Aišku, kad dėl pasipriešinimo neturėtumėte liautis atkakliai siekė reikalingų permainų.

Taino ir Viro muziejai buvo patenkinti tuo, kad po maždaug septynerių metų jų lankytojų padaugėjo 100 %. Liverpulyje vien per šešerius metus lankytojų padaugėjo 200 % ir pirmą kartą viršijo 2 milijonų ribą trejais metais anksčiau, o ne mūsų planuotais 2001 m. Planuojame, kad per septynerių metų laikotarpį iki 2008 m., kai Liverpoolis bus Europos kultūros sostinė, lankytojų padaugės 300 %.

Be to, kaip ir Taine ir Vire, pastebėjome, jog labai pasikeitė mūsų lankytojų profilis: C2DE grupės lankytojų padaugėjo iki 36 %, o anksčiau daugelį metų jų buvo 25 %. Šis pokytis ryškiausias galerijoje „Walker Art“, kur įsteigus vaikų galeriją „Big Art for Little Artists“, sulaukta vaikų ir šeimų, priklausančių C2DE grupei, antplūdžio, o anksčiau vaikai nebuvo čia leidžiami. Per metus lankytojų, priklausančių C2DE grupei, padaugėjo nuo 15 % iki 36 %.

Norėčiau trumpai aptarti naują pagrindinę raidą, kuri atskleidžia nacionalinių Liverpulio muziejų permainų procesą ir įkūnija mūsų viziją. 2007 m. rugpjūtį atidarėme pirmąjį tarptautinį vergovės muziejų. Šis muziejus yra iššūkis ne tik nacionalinių Liverpulio muziejų tradicijoms, bet ir muziejų tradicijoms apskritai. Rugsėjį Londono žurnale paskelbtame straipsnyje klausiau: „Ar muziejai susiję su istorijomis, ar su objektais“? Štai ką tada sakiau apie tarptautinį vergovės muziejų:

Šiame muziejuje laikomasi tikros nuostatos. Tai ideologinis muziejus, išskleidantis muziejaus kaip neutralios erdvės mitą... čia muziejai ir politikai susitinka ir apsikabina... Šiame muziejuje siekiama perkeisti lankytojus atveriant naują mąstymo kryptį, atskleidžiant dažnai paslėptas

tiesas, parodant žmogaus nedorumą ir netiesiogiai arba atvirai siūlomas kitas pasirinkimas.

Šis muziejus suteikia mums galimybę ištirti rasizmą ir nepakantumą ne tik suteikdamas naują svarų žodį Liverpulio juodųjų bendruomenei. Manome, kad muziejus turėtų siekti aiškaus socialinio rezultato, kovoti su neišmanymu ir versti Liverpulio gyventojus iš naujo apmąstyti savo tapatybę ir istoriją.

Vis dėlto mes norime pranokti istoriją ir apsvarstyti daug šiuolaikiškų vergų prekybos palikimų – įvairovę, brolystę, kūrybingumą, gyvybingumą, ištvėringumą, naują tarptautinę demografiją, taip pat rasizmą, priešišumą, diskriminaciją ir žmogaus teises; Afrikos bei Karibų jūros regiono ekonominę padėtį... Norime kelti laisvės klausimus – ką mums reiškia laisvė? Kaip galime išsaugoti laisvę? Šiandien pasaulyje tikrai negali būti svarbesnių klausimų už šiuos.

Be to, diskutuosime ne tik apie transatlantinės vergų prekybos palikimus, bet kelsime platesnius su vergove susijusius klausimus, pvz., dėl prekybos sekso paslaugomis ir vaikų darbo išnaudojimo.

Mes skatinsime savo klausytojus susimąstyti ir nė vienas neišeis iš mūsų galerijų neįgijęs geresnio supratimo kaip funkcionuoja šiuolaikinė visuomenė ir visuotiniai santykiai. Viliamės, kad galerijos padės sužadinti naujus pakantumo ir pagarbos jausmus ir, galbūt, gydys ir taikys.

Iš to galima suprasti, kodėl nacionalinių Liverpulio muziejų vykdomoji grupė nėra sužavėta organizacijos „Our Friends“ pirmininko (kuris, tarp kitko, atsisakė suteikti be kokią finansinę paramą tarptautiniam vergovės muziejui) teiginiu. Šis muziejus visiškai atsitolina nuo tradicinio muziejaus, tvirtai siekia tikslo, ir man patinka galvoti, kad nacionalinių Liverpulio muziejų vizija yra visiškai atsitolinimas nuo ankstesnių laikotarpių muziejų ir čia tvirtai siekiama tikslo.

Baigdamas noriu pasakyti, jog manau, kad muziejai turi nuolat keistis bei tobulėti ir tuo turi būti grindžiamos visos permainų strategijos. Tą dieną, kai manoma, jog viskas išspręsta, – būtent tada reikia iš tikrųjų pradėti nerimauti.

Prisimenu, kaip 1996 m. Berklyje (Kalifornija) lankydamas Getty institute surengtus vadovavimo ir vadovų kursus kartu su kitais lankytojais buvau paprašytas fakulteto nariui pateikti svarbią su darbu susijusią problemą, kad jis galėtų patarti. Mano iškelta problema buvo tokia: maniau, kad Taino ir Viro muziejuose mes tiek daug ir taip greitai patobulėjome, jog susirūpinau, kad nusiraminsime ir prarasime akstiną. Lektorius dėl to šiek tiek sumišo ir, iš esmės jo atsakymas buvo toks: „Jeigu tik dėl to turite nerimauti, tai kokia problema?“

Žinoma, yra dar daug ką nuveikti Taine ir Vire, praėjus 12 metų, procesas tebevyksta, ir visada bus daug ką keisti, ko siekti. Pripažinkime tai ir jau būsime toli pažengę siekdami permainų strategijos.

Nacionalinių Liverpulio muziejų direktorius Deividas Flemingas, 2008 m. kovas