

Latvijas Kultūras akadēmija
Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

EKONOMISKĀ KRĪZE KĀ PĀRMAIŅU KATALIZATORS LATVIJAS MUZEJOS

Maģistra darbs

Autore:

Akadēmiskās maģistra augstākās izglītības programmas “Mākslas”

Kultūras menedžmenta un radošo industriju apakšprogrammas

2. kursa studente Ieva Bertuse

(ID Nr. 20134604)

Darba vadītājs:

profesors Dr. phil. Ivars Bērziņš

Rīga

2015

SATURS

SATURS	0
IEVADS	2
1. PĀRMAIŅAS UN MUZEJU NOZARE	7
1.1. Pārmaiņas muzeja finansējuma modelī	11
1.2. Pārmaiņas muzeja stratēģiskajās prioritātēs	16
1.3. Muzeja formas izmantošana ekonomiskā labuma gūšanai	21
1.4. Pārmaiņas kā muzeju menedžmenta priekšmets	23
1.4.1. Pārmaiņu menedžments	25
1.4.2. Pārmaiņu līderība	29
2. EKONOMISKĀ KRĪZE KĀ PĀRMAIŅU KATALIZATORS	34
2.1. Ekonomiskās krīzes novērtējums	36
2.2. Ekonomiskās krīzes nestās pārmaiņas muzeju nozarē	42
2.2.1. Kultūrpolitikas līmenis	42
2.2.2. Muzeju menedžmenta līmenis	47
3. LATVIJAS MUZEJI EKONOMISKĀS KRĪZES KONTEKSTĀ	54
3.1. Ekonomiskā krīze un administratīvās reformas	58
3.2. Nodarbinātības līmeņa un atalgojuma sarukums	64
3.3. Muzeju infrastruktūras problemātika	69
3.4. Muzeju menedžments	71
3.5. Muzeju sektora aktivitāte	74
3.6. Ekonomiskās krīzes ietekme uz nozares nākotni	78
NOSLĒGUMS	81
KOPSAVILKUMS	84
AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS	87
ANNOTATION	102

IEVADS

Lielāka vai mazāka mēroga pārmaiņas ir neizbēgama ikvienas organizācijas darbības sastāvdaļa. Tām var būt dažādi sociāli, politiski un ekonomiski iemesli, kas var veicināt gan iepriekš stratēģiski rūpīgi plānotas pārmaiņas, gan arī tādas, kas norisinās strauji kādu iepriekš neparedzamu notikumu dēļ. Tādēļ mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē, pārmaiņu tematika kļūst arvien aktuālāka arī tādu organizāciju vidū kā muzeji, kuru darbība ierasti saistās drīzāk ar saglabāšanu nemainīgā stāvoklī.

Pētījuma tēmas izvēle saistīta ar pēdējās desmitgadēs vērojamo arvien straujāko muzeju nozares attīstību un tās nepieciešamību pielāgoties jauniem izaicinājumiem, kas radusies gan ekonomisku vai politisku norišu dēļ, gan saistīta ar sabiedriskās domas attīstību. Sabiedrības mainīgās prasības liek muzejiem arvien aktīvāk meklēt pamatojumu savai pastāvēšanai, lielāku uzmanību pievēršot muzeja ekonomiskajam un sociālajam devumam. Šīs pārmaiņas ietekmējušas arī Latvijas muzeju nozari, kas kopš Latvijas neatkarības atgūšanas ir atradusies nepārtrauktu pārmaiņu procesā, veidojot jaunu likumdošanas sistēmu, pielāgojoties augošajām apmeklētāju prasībām un, bieži vien, nepietiekamam finansējumam. Tomēr par būtiskākajām pārmaiņām pēdējo gadu laikā var runāt saistībā ar 2008. gada pasaules globālo ekonomisko krīzi, kas pēkšņi un negaidīti ietekmējusi daudzu muzeju darbību, liekot pieņemt neordinārus un bieži vien nepopulārus lēmumus.

Pētījuma tēmas aktualitāti pamato tas, ka, lai gan kopš 2008. gada ekonomiskās krīzes sākuma ir pagājis būtisks laika posms un šobrīd var runāt par muzeju nozares atgūšanos no krīzes sekām, vēl joprojām trūkst izvērtējuma par ekonomiskās krīzes ietekmi uz muzeju nozari un tās raisītajām pārmaiņām. Līdz šim vienīgais pētījums par šo tēmu ir Lesteres universitātē (Lielbritānija) tapušais Raivja Sīmansona maģistra darbs "Pārmaiņu menedžments Latvijas muzejos" (*Change Management in Latvian Museums*), kas iezīmē muzeju situāciju pašā krīzes sākuma posmā, uzsverot nepieciešamību pēc pārmaiņām muzeju menedžmentā, un plašākas mārketinga izmantošanas muzeju darbībā. Tomēr šobrīd, kad pagājis ilgāks laiks kopš krīzes sākuma, nepieciešams krīzes radītās pārmaiņas skatīt padziļināti, vērtējot ne tikai krīzes sākumposmā tapušās muzeju stratēģijas, bet arī to nestās sekas.

Maģistra darba "Ekonomiskā krīze kā pārmaiņu katalizators Latvijas muzejos" mērķis ir izpētīt pārmaiņu procesus, kas noritējuši Latvijas muzeju vidē, reaģējot uz ekonomiskās krīzes radītajām izmaiņām, izvērtēt to sekas un iezīmēt iespējamās attīstības scenārijus nākotnei. Izvēlētais periods saistīts ar būtisku samazinājumu valsts dotāciju apjomā kultūras

sektoram, kā arī kultūras produktu patēriņa samazinājumu, kas sekojis ekonomiskās krīzes izraisītajam finansiālo iespēju samazinājumam lielā daļā Latvijas sabiedrības. Šīs ekonomiskās krīzes raisītās pārmaiņas radīja nepieciešamību pieņemt straujus, pirmskrīzes situācijā stratēģiski neiedomājamus lēmumus. Tomēr, ekonomiskās krīzes seku risinājumi gan kultūrpolitikas, gan muzeju menedžmenta līmenī veidojušies ne tikai kā reakcija uz krīzes procesu, bet arī balstoties jau iepriekš veidojušajās teorētiskajās atziņās un gūtajā pieredzē. Tādēļ uz ekonomisko krīzi šī darba ietvaros attiecināts termins “katalizators”, kas eksaktajās zinātnēs tiek saprasts kā substance, kas paātrina ķīmisku reakciju, pati šajā reakcijā ķīmiski nemainoties¹.

Darba centrālais pētnieciskais jautājums ir: kā krīzes pārvarēšanas periodā pieņemtie lēmumi ir, ietekmējuši muzeju nozares attīstību.

Pētnieciskā mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

- 1) Pasaules muzeju pieredzē pamatota pārmaiņu teorijas izpēte, analizējot svarīgākos teorētiskos strāvumus muzeju darbības kontekstā,
- 2) Ekonomiskās krīzes ietekmes uz muzeju nozari izvērtēšana un krīzes seku pārvarēšanai izmantoto stratēģiju apzināšana pasaules muzeju kontekstā,
- 3) Latvijas kultūrpolitikas procesu analīze darbā aplūkojamā periodā (2008. – 2013.) un piemēru izpēte, analizējot muzeju menedžmenta procesus Latvijas publiskajos muzejos,
- 4) Pārmaiņu vadītāju situācijas izvērtējuma iegūšana, izmantojot viedokļus, kas publiski pausti periodā kopš ekonomiskās krīzes sākuma 2008. gadā.

Analizējot muzeju vidi, svarīgi pieminēt jēdziena „muzejs” lietojuma un izpratnes daudzveidību mūsdienu sabiedrībā, kurā bieži vien par muzeju dēvē institūcijas, kas savā būtībā ir ļoti tālas no šī jēdziena. Ievērojot muzeju lielo daudzveidību, pētījumā lielākoties izmantoti konkrētu gadījumu piemēri un situāciju analīze, izvairoties no neatbilstošu vispārinājumu veidošanas. Gadījumu analīze vairumā gadījumu tiek izmantota arī pasaules muzeju nozares teorētiķu un praktiķu pētījumos. Šo pieeju pamato bieži vien nesalīdzināmas muzeju formas, kādas tiek izmantotas dažādu valstu ietvaros. Piemēram, Eiropas muzeju statistikas grupas (*European Group of Museum Statistics*) datu bāzē parādās situācija, ka, lai gan vairums Eiropas valstu atbalsta Starptautiskās muzeju padomes (*International Council of Museums*) sniegto muzeja definīciju, atsevišķu valstu nacionālās definīcijas būtiski atšķiras, ietverot muzeju statusā gan organizācijas, kas izgājušas akreditācijas procesu (Latvija), gan tādas, kurām ir vismaz viens tehniskais darbinieks, telpa, inventārs, budžets un vismaz viens

¹Catalyst. *Oxford Dictionaries*. Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/catalyst> [Skatīts: 2015, 10. apr.]

profesionāls darbinieks (Portugāle)². Savukārt, analizējot ekonomiskās krīzes sekas uz Latvijas muzejiem, pamatā skatīti piemēri no publiskajiem akreditētajiem muzejiem, kas salīdzinot ar privātajiem muzejiem ir daudz tiešāk pakļauti valdības lēmumiem.

Maģistra darba izstrādes procesā izmatotas teorētiskās metodes (teorētiskās literatūras un avotu analīze), savukārt praktisko piemēru analīzei izmantotas datu ieguves analīzes (dokumentu analīze un strukturēta intervija).

Pētījuma galvenie informatīvie avoti ir likumdošanas dokumenti, statistikas dati, muzeju nozares un ekonomikas speciālistu vērtējumi aktuālajā periodikā un gadījumu analīzes Latvijas muzeju nozarē. Tāpat izmantoti arī pēdējo divdesmit gadu laikā tapušie ekonomikas un muzeoloģijas ekspertu pētījumi un abu nozaru teorija.

Maģistra darbu veido trīs nodaļas. Pirmajā nodaļā "Pārmaiņas un muzeju nozare" analizēts un vērtēts „pārmaiņu” jēdziens muzeju nozares kontekstā pēdējās divās desmitgadēs tapušajā muzeju nozares literatūrā, kas bijusi aktuāla līdz ekonomiskās krīzes sākuma posmam. Nodaļas ietvaros pārmaiņas muzeja kontekstā skatītas gan vēsturiskā, gan sociālā, gan arī muzeju menedžmenta teorijas aspektā, iezīmējot teorētiskās atziņas, uz kuru bāzes ir veidojusies tā izpratne par muzeja darbību, kas bijusi spēcīgā ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas posmā. Nodaļas ietvaros pārmaiņas muzeju nozarē analizētas gan tādu prominentu muzeoloģijas nozares teorētiķu un praktiķu teoriju kontekstā kā Stīvens Veils (*Stewen E. Weil*), Patriks Boilans (*Patrick Boylan*) vai Deivids Flemings (*David Fleming*), gan arī nozares aktualitātēm veltīto konferenču materiālu ietvaros. Starp tiem kā nozīmīgākais nozarē valdošo aktualitāšu apkopojums jāmin Starptautiskās muzeju padomes (*ICOM*) Starptautiskās muzeju menedžmenta komitejas (*International Committee for Museum Management*) ikgadējo konferenču, kas regulāri norisinās kopš 2000. gada, materiāli³.

Lai gan dažāda mēroga pārmaiņas muzejos norisinājušās vienmēr, muzeju teorijā nepieciešamība pēc pārmaiņām plašākā mērā pirmo reizi uzsvēta 20. gs. 80. un 90. gados, kad literatūrā sāk arvien vairāk uzsvērt menedžmenta un mārketinga metožu lietojuma nepieciešamību muzeja darbā. Tāpat par nepieciešamību pēc pārmaiņām literatūrā runāts saistībā ar muzeja piedāvājuma attīstību, pieejamību sabiedrībai un izglītību. Izvērtējot muzeju nozares teorētiķu un praktiķu darbus, pārmaiņas muzeju teorijā iedalītas trīs plašākās grupās, kas attiecīgi veido nodaļas 1.1., 1.2. un 1.3. apakšnodaļas:

1. Pārmaiņas muzeja finansējuma modelī;

² Statistics: Definition. *European Group of Museum Statistics*. Pieejams: http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data/country/0/year/0/z/0/?itemM%5B1%5D=item_1a%2Citem_1b&itemT=0&yearCountry=&idCountry=&druck=0#fn5 [skatīts: 2015, 21. apr.].

³ Intercom Conferences. *www.intercom.museum* Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences.html> [skatīts: 2015, 11. apr.].

2. Pārmaiņas muzeja stratēģiskajās prioritātēs;
3. Muzeja formas izmantošana ekonomiskā labuma gūšanai.

Savukārt darba 1.4. apakšnodaļa “Pārmaiņas kā muzeju menedžmenta priekšmets” veltīta pārmaiņu novērtējumam muzeju menedžmenta teorijā, kā arī pārmaiņu līderībai kā būtiskam priekšnosacījumam veiksmīga pārmaiņu procesa īstenošanai.

Otrā nodaļa “Ekonomiskā krīze kā pārmaiņu katalizators” veltīta ekonomiskajai krīzei pasaules muzejos un tās seku iespējamajiem risinājumiem. Nodaļas ietvaros izmantota gan periodika, gan starptautisku pētījumu dati, kas sniedz iespēju ielūkoties viedokļos par iespējamajiem krīzes efektiem, kas pausti jau pašā perioda sākumā⁴. Ziņas par Eiropas valstu kultūrpolitikas tendencēm pirms un pēc 2008. gada ekonomiskās krīzes pamatā gūtas no valstu profiliem Starptautiskajā kultūrpolitikas datu bāzē „*Compendium*”⁵, kas izmantota atsevišķu valstu kultūrpolitikas tendenču atspoguļojumam, tomēr nevar pretendēt uz pilnīgu visu Eiropas valstu kultūrpolitikas tendenču atspoguļojumu atšķirīgās valstu profilos sniegtās informācijas dēļ. Savukārt muzeju nozares speciālistu vērtējumi un piedāvātie risinājumi krīzes situācijai rasti gan atsevišķi publicētos pētījumos, gan konferenču materiālos, starp kurām kā būtiskākās jāmin 2013. gada ICOM organizētā konference „Valstu politikas muzeju jomā krīzes laikā”⁶ (*Public Policies towards Museums in Time of Crisis*) un nedaudz vēlāk organizētās kultūrpolitikas debates „Atbildot krīzei ar kultūru”⁷ (*Responding to the Crisis with Culture*).

Nodaļas 2.1. apakšnodaļā “Ekonomiskās krīzes novērtējums” atspoguļoti ekspertu viedokļi un ieteikumi, kas pasaules muzeju nozarē valdīja pašā krīzes sākumposmā, ļaujot ar laika distances palīdzību novērtēt to atbilstību reālajai situācijai. Apakšnodaļā iezīmēts arī jautājums par to, cik būtiskas krīzes seku pārvarēšanas posmā ir ekonomiskās krīzes nestās realitātes un cik liela loma ir iepriekš noritējušajai muzeju nozares teorētiskajai attīstībai. Savukārt 2.2. apakšnodaļā “Ekonomiskās krīzes nestās pārmaiņas muzeju nozarē” analizētas ekonomiskās krīzes tiešās sekas uz valstu kultūrpolitiku, līdz ar to arī uz muzeju menedžmentu. Apakšnodaļas ietvaros atlasītas muzeju nozares teorētiku un praktiku

⁴ Piemēram: Madden, Christopher. *IFACCA D'ART REPORT NO 37. Global financial crisis and recession: Impact on the arts*. Pieejams: <http://media.ifacca.org/files/D%27Art37GFC.pdf>[skatīts: 2015, 25. apr.].

⁵ www.culturalpolicies.net

⁶ *Public policies towards museums in time of Crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Available at:

http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.].

⁷ *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams:

http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.].

piedāvātās stratēģijas krīzes seku pārvarēšanai, ko noteiktos apstākļos būtu iespējams izmantot arī Latvijas muzejos.

Trešā nodaļa “Latvijas muzeji ekonomiskās krīzes kontekstā” sniedz vispārīgu analīzi par ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas posmu Latvijas publiskajos akreditētajos muzejos. Nodaļas ietvaros izmantoti pētījumi par muzeju nozares attīstību, kultūrpolitikas plānošanas dokumenti un muzeju nozares pārstāvju viedokļi, kas pausti gan aktuālajā periodikā, gan nozares problemātikai veltītās specializētās diskusijās un intervijās. Lai gan Latvijas muzeju nozares attīstība kopš Latvijas neatkarības atgūšanas 20. gs. 90. gados ir ilgusi gandrīz ceturksni gadsimta, pētījumu par tās attīstību nav daudz. Būtiskākais kopsavilkums par nozares attīstību 20. gs. 90. gados atrodams 2001. gadā publicētajās kultūrpolitikas plānošanas vadlīnijās „Kultūra”⁸. Savukārt vēlākajos gados tapušie pētījumi atspoguļo interesi par tādu nozarei aktuālu problēmu risināšanu kā atalgojums un motivācija⁹ un muzeju pārvaldes formu¹⁰. Ekonomiskās krīzes periodā noritējušo pārmaiņu analīzei, darbā plaši izmantota muzeju nozares likumdošana, kā arī Latvijas Republikas Kultūras ministrijas politikas plānošanas dokumenti un ikgadējās atskaites. Nozares speciālistu viedokļi par krīzes norisi iegūti no aktuālās periodikas, intervijām un diskusijām.

Nodaļas ietvaros muzeju nozarē notikušās pārmaiņas tematiski sadalītas piecās jomās, kas attiecīgi veido darba 3.1., 3.2., 3.3., 3.4. un 3.5. apakšnodaļas:

1. Ekonomiskā krīze un administratīvās reformas;
2. Nodarbinātības līmeņa un atalgojuma sarukums;
3. Muzeju infrastruktūras problemātika;
4. Muzeju menedžments;
5. Muzeju sektora aktivitātes.

Savukārt ekonomiskās krīzes ietekme uz nākotnes kultūrpolitiskajiem lēmumiem aplūkota apakšnodaļā 3.6. “Ekonomiskās krīzes ietekme uz nozares nākotni”, kuras ietvaros iezīmētas muzeju attīstības nākotnes perspektīvas, kas parādās jaunajās kultūrpolitikas nostādnēs „Radošā Latvija”.

⁸Nacionālā programma “Kultūra” 2000. – 2010. Rīga: Latvijas Republikas Kultūras ministrija, 2001. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html

⁹ Baltijas sociālo zinātņu institūts. *Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums*. Baltijas sociālo zinātņu institūts, 2008. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/doc/starptozares/petijumi/Muzeji_ataskaite_red.pdf[skatīts: 2015, 1. apr.].

¹⁰ Karnīte, Raita. *Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentabli un efektīvai muzeju darbībai*. Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts, 2002. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/doc/starptozares/petijumi/Muzeju_juridiska_statusa_pilnveidosana_LZA_EI.pdf [skatīts: 2015, 25. apr.].

1. PĀRMAIŅAS UN MUZEJU NOZARE

Dažāda mēroga pārmaiņas ir neizbēgamas jebkuras institūcijas pastāvēšanā. Pēc Oksfordas vārdnīcas (*The Oxford Dictionary*) definīcijas, pārmaiņu process ietver pāriešanu no viena stāvokļa citā, pārmaiņu subjektam kļūstot citādam un, iespējams, iegūstot arī labākas kvalitātes¹¹. Savukārt pārmaiņu vadības teorētiķis Džons Koters (*John Kotter*), uzsvēris, kamūsdienā pasaulē pārmaiņas kļūst arvien straujākas, tehnoloģiskā progresa un globālās integrācijas ietekmē pasaulē notiekošo procesu ātrums arvien vairāk palielinās un līdz ar to rodas prasība arī organizācijas vadīt citādi¹².

Pretstats pārmaiņām un ātrumam ir palikšana esošajā stāvoklī, kas sakrīt ar vienu no muzeja svarīgākajām funkcijām – saglabāt pagātnes mantojumu nemainīgu. Muzejs, kas savā pašreizējā institucionālajā formā pastāv jau 200 gadu, nodarbojas ar atmiņas saglabāšanu, no pasaules priekšmetu daudzveidības kā notikumu liecības izceļot un saglabājot atsevišķus priekšmetus¹³. Līdz ar to, muzejs sabiedrības apziņā bieži vien saistās ar nemainīgo, statisko. Ne velti Dž. D. Selindžera darbā “Uz kraujas rudzu laukā” dabas muzejs parādās kā simbols laika sastingumam: “...pats labākais bija tas, ka muzejā viss palika pa vecam. Nekas nemainījās. Jūs iesiet tam cauri simtiem tūkstošiem reižu, bet eskimoss vienmēr būs noķēris tikai divas zivis, putni joprojām atradīsies ceļā uz dienvidiem, brieži joprojām dzers no avota, ragi tiem būs tikpat skaisti, kājas tikpat tievas, un sievietē ar kailajām krūtīm aizvien audīs to pasu segu. Nekas nebūs mainījies. Vienīgais, kas mainās, būsiet jūs pats.”¹⁴

Muzeju darbība, kas saistīta ar kultūras mantojuma liecību saglabāšanu nākotnei, pieprasa no muzeja ilgtspēju (*sustainability*). Uz arvien pieaugošu interesi par muzeju ilgtspēju norādījuši muzeoloģijas teorētiķi Glens Saters un Duglass Vorts (*Glenn C. Sutter, Douglas Worts*), piedāvājot vairākas šī termina interpretācijas. Viena no tām saistāma ar tradicionālo retoriku par muzejiem, kuri jā saglabā tādi, kādi ir. Savukārt cita izpratne pieprasa pašu muzeju pārveidošanu tā, lai tie sniegtu ieguldījumu visas sabiedrības kopējās ilgtspējas uzlabošanā¹⁵. Šī ideja kļūst arvien populārāka, un muzeju nozares literatūrā pēdējās divās

¹¹ Change. *The Oxford Dictionary*.

Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/change> [skatīts: 2015, 22. apr.].

¹² Kotter, John. Thoughts on the Changing World around Us. *Forbes*. 2012, 6. November. Pieejams: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/11/06/thoughts-on-the-changing-world-around-us/> [skatīts: 2015, 30. mar.].

¹³ Vaidahers, Frīdrihs. *Īsa kursa muzeoloģijā*. Mantojums: Rīga, 2009. 12.lpp.

¹⁴ Dž. D. Selindžers. *Uz kraujas rudzu laukā*. Rīga: Jumava, 2001. 144.lpp.

¹⁵ Sutter, Glenn C., Douglas Worts. Negotiating a Sustainable Path. In: *Looking Reality in the Eye. Museums and Social Responsibility*. Ed. Robert R. Janes, Gerald T. Cotany. Calgary: University of Calgary Press, 2005. P. 131.

desmitgadēs arvien vairāk izskan aicinājums muzejam mainīties un pārtapt jaunā kvalitātē. Vēl jo vairāk, arī paši muzeji tiek aicināti kļūt par pārmaiņu aģentiem ar saukli „Muzeji maina dzīves!” (*Museums Change Lives!*¹⁶).

20. gadsimta 2. puses un 21. gadsimta sākuma muzeju problemātikai veltītajā literatūrā regulāri tiek minēts aicinājums muzejiem mainīties, taču pārmaiņas, par kādām iespējams runāt saistībā ar muzeju nozari, nav tikai mūsdienām raksturīga parādība. Britu muzeologs Patriks Boilans (*Patrick Boylan*) uzskata, ka pēdējo 250 gadu ilgo muzeju nozares attīstību iespējams skatīt cikliski, iedalot vismaz četros posmos. Katrs no tiem sāktos ar 20 vai 30 gadu ilgu jaunu muzeju rašanās un izaugsmes posmu, tam sekojošu panākumu un stabilitātes periodu, lēnu intereses un atbalsta kritumu un visbeidzot – daudzu muzeju slēgšanu. P. Boilans norādījis, ka, runājot par pasaules muzeju attīstību, varētu tikt iezīmēti četri šādi periodi:

- 1) no 18.gs. vidus līdz beigām;
- 2) starp 1829. un 1850.gadu;
- 3) no 19.gs beigām līdz 1. Pasaules karam;
- 4) no 2. Pasaules kara līdz mūsdienām.

Pēdējais periods bijis garākais un ievērojamākais: vairāk kā 90 % mūsdienu pasaules muzeju ir radīti šajā laika posmā¹⁷.

Raksturojot muzeju vēsturisko attīstību, ICOM ētikas komisijas priekšsēdētājs Džefrijs Lūiss (*Geoffrey Lewis*) atzīmē, ka par idejiskiem muzeja priekšvēstnešiem varam domāt jau saistībā ar 2000 gadu p.m.ē. senu vēsturi, kad Larsā (*Lars*), Mezopotāmijā skolu vajadzībām tika izgatavotas senu uzrakstu kopijas¹⁸. Muzeja priekšvēstneši saskatāmi arī Antīkajā kultūrā, kur rodamas saknes jēdziena “muzejs” izcelsmei. Lai arī tāli no mūsdienu izpratnes par muzejiem, antīkie tempļi mēdza piedāvāt publiskai apskatei ziedojumus, turklāt bieži vien par nelielu samaksu¹⁹, līdzīgi mūsdienu muzejiem. Kristīgajā viduslaiku kultūrā kolekcijas veidojās aristokrātu namos un baznīcās, savukārt par pirmajiem muzeju institucionālajiem priekšvēstnešiem varam runāt saistībā ar Renesanses iespaidīgajām turīgo banķieru un tirgotāju kolekcijām²⁰. Tomēr par pirmajiem īstajiem publiskajiem muzejiem uzskatāmi Apgaismības enciklopēdiskie muzeji, pēc kuriem drīz vien veidojās arī dažādu

¹⁶*Museums Change Lives*. <http://www.museumsassociation.org/museums-change-lives> [skatīts: 2015, 10. apr.].

¹⁷ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. In: *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*. Ed. Hugh. H. Genoways. Rowman Altamira, 2006. P. 216.

¹⁸Lewis, Geoffrey. The Role of Museums and Professional Code of Ethics. In: *Running a Museum: a Practical Handbook*. France: ICOM, 2004. Pieejams:

http://icom.museum/uploads/tx_hpoindexbdd/practical_handbook.pdf [skatīts: 2015, 30. mar.]. P. 1.

¹⁹ Turpat.

²⁰ Turpat.

zinātņu biedrību veidotie muzeji 18. gadsimtā²¹. Līdz ar nacionālisma atdzimšanu 19. gadsimtā aizsākās nacionālo muzeju, kā arī specializētu nozaru muzeju veidošanās²². Šobrīd, muzeju nozares attīstības rezultātā esam pazīstami arī ar tādiem muzeju tipiem kā vispārēji (*general museums*), lokāli (*local museum*) un darbības muzeji (*working museums*), atsevišķām senvietām veltīti muzeji (*site museums*) un pat virtuālie muzeji (*virtual museum*)²³. Turklāt daudzi no pasaulē pazīstamākajiem muzejiem, kas radušies agrīnajā muzeju nozares attīstības posmā, turpina funkcionēt arī mūsdienās (Piemēram, Kapitolijs muzejs (dibināts 1471. g.), Vatikāna muzejs (1506.g.), Kunstkamera (1717.g.), Britu Muzejs (1753.g., u.c.)), pierādot sevi kā spējīgus pielāgoties vēsturiskajām pārmaiņām, sabiedrības mainīgajām prasībām un muzeju nozares attīstībai. Būtiski minēt, ka arī Latvijā atrodami ar muzeju attīstības senāko attīstības posmu saistāmi muzeji, piemēram, Rīgas vēstures un kuģniecības muzejs, kura pirmsākumi meklējami 18. gadsimtā, padarot to par vienu no vecākajiem muzejiem Eiropā²⁴.

Muzeju nozari ietekmē arī vēsturiskais konteksts. Sevišķi tas jāņem vērā, runājot par tādiem muzejiem *ilgdzīvotājiem* kā Ermitāžu Krievijā vai Luvru Francijā. Šie muzeji spējuši pastāvēt ilgā laika periodā, pārdzīvojot visdažādākos vēsturisko pārmaiņu un satricinājumu posmus. Vēsturiskajā kontekstā identificējamās krīzes, kas ietekmē muzeju darbību, var būt gan globālas, gan izteikti reģionālas. Eiropas muzeju kontekstā kā vienu no iespējamajiem krīžu klasifikatoriem var minēt P. Boilana piedāvāto iedalījumu:

- 1) Sociālisma plānveida ekonomikas sistēmas sabrukums un tam sekojoša lejupslīde valsts pakalpojumu kvalitātē, kā arī valsts sniegtajā finansiālajā atbalstā Centrālajā un Austrumeiropā;
- 2) Padomju Savienības, Čehoslovākijas un Dienvidslāvijas sabrukums un daudzu Eiropas zemju fragmentēšanās ar decentralizētām vai federālām valstu robežām;
- 3) pēkšņā brīvā tirgus „ekonomiskā liberalizācija”;
- 4) Tai sekojošās apjomīgās ideoloģiskās izmaiņas gan bijušajās sociālistiskajās zemēs, gan daudzās Rietumeiropas un Austrumeiropas demokrātijās, atsakoties no vairāk kā gadsimtu senās „Eiropas sociālā modeļa” tradīcijas;
- 5) valsts administratīvā atbalsta masveida atcelšana vai samazināšana, kā arī daļēja vai pilnu daudzu valsts pakalpojumu (t.sk. muzeju un kultūras iestāžu) privatizācija;

²¹ Lewis, Geoffrey. The Role of Museums and Professional Code of Ethics. P. 2.

²² Lewis, Geoffrey. The Role of Museums and Professional Code of Ethics. P. 3.

²³ Lewis, Geoffrey. The Role of Museums and Professional Code of Ethics. P. 4.-5.

²⁴ Muzeja vēsture. *Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja mājas lapa.*

Pieejams: http://www.rigamuz.lv/km/index.php?m=par_muzeju&l=lv&no_flash=1 [skatīts: 2015, 1. apr.].

- 6) strauji centieni arvien vairāk vietās pieprasīt muzeju kļūšanu par ienākumus ģenerējošiem centriem un sniegtu valstij nozīmīgu ieguldījumu kā nodokļu maksātāji, nevis tikai subsīdiju saņēmēji;
- 7) lieli samazinājumi vai pagrimums valsts pārvaldes nodarbinātībā, piemēram, Lielbritānijā²⁵.

P. Boilana piedāvātā klasifikācija raksturo dažas no parādībām, kas ietekmējušas muzeju nozares attīstību pēdējās desmitgadēs. Runājot par pēdējo gadu nozīmīgāko satricinājumu muzeju nozarē, šai klasifikācijai noteikti varētu pievienot vēl vienu punktu – 2008. gada globālo ekonomisko krīzi, kas atstājusi būtiskas sekas daudz pasaules muzeju darbībā. Tomēr ekonomiskās krīzes sekas muzeju nozares literatūrā vēl arvien vērtētas salīdzinoši maz.

Muzeju nozares teorētiķu un praktiķu darbos, kas tapuši pēdējās divās desmitgadēs, minēti atšķirīgi pārmaiņu iemesli. Starp biežāk minētajiem iemesliem sastopama globalizācija, izmaiņas sabiedriskajā domā un pārmaiņas kultūrpolitikā. Tomēr, neraugoties uz atšķirīgajiem pārmaiņas veicinošajiem iemesliem, vairumā gadījumu sekas (un seku risinājums) ir vienādas –pieaug muzeja menedžmenta un marketinga nozīme.

Nozares literatūrā minētās pārmaiņu tendences iespējams iedalīt trīs plašākās grupās:

- 1) pārmaiņas muzeja finansējuma modelī;
- 2) pārmaiņas muzeja stratēģiskajās prioritātēs;
- 3) muzeja formas izmantošana ekonomiskā labuma gūšanai.

Aplūkojot šīs tendences, būtiski atcerēties, ka „organizācija nekad nevar mainīt tikai vienu lietu. Vairumā organizāciju valda tik trausls līdzsvars, ka izmaiņas vienā elementā pieprasīs nekavējošu kompensāciju un dažkārt pilnībā neprognozētas izmaiņas daudzās citās²⁶”. Līdz ar to, vairums muzeju būs pakļauti vairāk nekā vienai no šīm pārmaiņu tendencēm. Tāpēc jākonstatē, ka visu trīs minēto tendenču rezultātā mainījušies muzeju menedžmenta prakses aspekti, kuru ietvaros kā būtiska prasme izvirzījies, spēja pielāgoties pārmaiņām un vadīt tās sev vēlamā virzienā.

²⁵ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. In: *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*. Ed. Hugh H. Genoways. Rowman Altamira, 2006. P. 216. – 217.

²⁶ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. The Ongoing Transformation of the American Museum. In: *Museum management and marketing*. Eds. Sandell J., Janes R.R. London, New York: Routledge, 2007. P. 39.

1.1. Pārmaiņas muzeja finansējuma modelī

Vairumā pētījumu, kuros analizēta muzeju nozare pēdējās divās desmitgadēs, uzmanības centrā ir muzeju finansējums, kas tiek raksturots kā sarūkošs vai vismaz apdraudēts. Šī tendence ir globāla un ir saistāma ar vairākiem faktoriem: muzeju skaita pieaugumu, valsts finansiālā atbalsta samazinājumu kultūrai, muzeju darbības komplicēšanos un pašu muzeju mēroga pieaugumu. Raksturojot šīs pārmaiņas, Smitsona Institūta (*Smithsonian Institute*) Goda profesors muzeologs Stīvens Veils (*Stephen E. Weil*) atzīmē, ka rezultāts gandrīz visā pasaulē bijis vienāds –samazinoties tiešajam valdības sniegtajam atbalstam, un atbilstoši pieaugot finansējuma proporcijai, kas jāatrod citur, ir jāmaina muzeju finansiālā atbalsta avotus²⁷. „Muzeji gandrīz visur ir pārgājuši no „pārdošanas” režīma uz „mārketinga” režīmu. Pārdošanas režīmā centieni bija koncentrēti uz publikas pārliecināšanu „pirkt” tradicionālo piedāvājumu. Mārketinga režīmā sākumpunkts ir pašas publikas vajadzības un intereses un muzeju centieni primāri ir koncentrēti uz to, lai šīs vajadzības un intereses atklātu un apmierinātu.²⁸”

Nozares literatūrā salīdzinoši maz tiek runāts tieši par garantētā finansējuma samazinājuma iemesliem, kas, valsts finansēto muzeju gadījumā, bieži ir atkarīgi no valstu kultūrpolitikā valdošajām tendencēm. P. Boilans, raksturojot Eiropas muzeju situāciju, izdala vairākas zīmīgas kultūrpolitikas tendences muzeju pārvaldībā.

Kā pirmo tendenci autors min pārmaiņas valsts finansiālā atbalsta sniegšanas mehānismos kultūras institūcijām, kas tādās zemēs kā Francija, Apvienotā Karaliste vai Kanāda noteica aizliegumu jebkādam ienākumus nesošām aktivitātēm valsts muzejos. Piemēram, Francijas nacionālo muzeju ienākumi nevarēja palikt tā muzeja lietošanā, kas tos bija nopelnījis. Tie tika novirzīti īpašai valdības aģentūrai (*Réunion des Musées Nationaux*), kas naudas līdzekļus izmantoja kopīgiem mērķiem, piemēram, piešķirumiem (*grants*) paraugu vai mākslas darbu iepirkumiem un liela mēroga izstādēm. Savukārt Lielbritānijas likumdošanā līdz 80. gadu beigām muzejiem ziedotā nauda tika atskaitīta no institūcijas ikgadējā garantētā atbalsta sekojošajā finansiālajā gadā, kas savukārt padarīja privāto ziedošanu bezjēdzīgu²⁹.

P. Boilans norāda, ka reaģējot uz šo situāciju, kopš 70.gadu beigām Eiropas valstu mākslas un kultūras mantojuma sektors arvien intensīvāk ir aicinājis nacionālās valdības pārņemt ASV nodokļu un citu juridiski administratīvo stimulu praksi ziedošanas un

²⁷ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. P. 29.

²⁸ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. P. 32.

²⁹ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. P. 202.

sponsorēšanas veicināšanai. Tā rezultātā vairums Eiropas Savienības valstu un daudzas citas pasaules valstis pēdējās divās desmitgadēs aktīvi veicinājušas privāto un korporatīvo finansiālo atbalstu labdarības fondiem, trastiem un asociācijām³⁰.

Otra starptautiskā tendence ir kultūras un kultūras mantojuma institūciju un to nodrošināto pakalpojumu atbrīvošana no tiešas valsts kontroles un finansiālās atbildības, tās pārvirzot reģionālā valsts pārvaldes līmeņa pārziņā līdz ar procesiem, kas tiek saukti par „devolūciju” (*devolution*), „decentralizāciju” (*decentralization*), „destatizāciju” (*destatization*) vai „privatizāciju” (*privatization*).³¹ Devolūciju vai decentralizāciju šai gadījumā jāsaprot kā valsts centrālā pārvaldes līmeņa pilnvaru nodošana kādai zemākai vienībai valsts iekšienē, parasti - reģionālajai valdībai³². Destatizācija un privatizācija attiecīgi saistāmas ar valsts pārvaldes lomas samazināšanu³³ un tās sniegto pakalpojumu vai īpašumu nodošanu privātajam sektoram³⁴.

Trešā P. Boilana minētā tendence ir virzība iekšējās menedžmenta decentralizācijas virzienā, kas parasti ietver atbrīvošanos no valsts pārvaldes noteiktajiem ierobežojumiem, dodot pilnvaras direktoram, augstākā līmeņa menedžeriem un arī pārējai komandai pašrocīgi noteikt institūcijas politiku un darbības mērķus³⁵. Lai gan šāda prakse nav plaši izplatīta, piemēri tai rodami ne tikai Eiropā. Raksturīgs piemērs ir Glenbovas muzejs, mākslas kolekcija, arhīvi un bibliotēka (*The Glenbow Museum, Art Collection, Archives and Library*) Kanādā, kas īstenojot plašāku pārmaiņu procesu, atdalījās no vietējās pārvaldes, “no provinciālas valdības aģentūras kļūstot par autonomu korporāciju”³⁶.

Lai pilnībā izprastu literatūrā minētā finansējuma samazinājuma iemeslus, jāvērtē ne tikai reģionālās kultūrpolitikas tendences, bet arī atsevišķu valstu politiskie procesi. Kā nozīmīgu piemēru valsts finansējuma samazinājumam var minēt Lielbritāniju, kur dažu dekāžu laikā muzeji piedzīvojuši pilnīgi pretējas nostādnes kultūrpolitikā. 20. gs. 70. gadus raksturoja valsts izdevumu palielināšanās, šai laikā arī aktualizējās diskusijas par to, kādas mākslas un kultūras formas būtu jāatbalsta no valsts līdzekļiem. 80. gados Lielbritānijā politiskais un ekonomiskais spiediens noveda pie fundamentālas mākslas un kultūras

³⁰ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. P. 202.

³¹ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. P. 203.

³² Devolution (government and politics). *Encyclopedia Britannica*. Pieejams: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/155042/devolution> [skatīts: 2015., 1. mai.]

³³ *Destatization*. Англо-русский экономический словарь. Pieejams: http://economy_en_ru.academic.ru/18922/destatization [skatīts: 2015., 1. mai.]

³⁴ Privatization (politics). *Encyclopedia Britannica*. Pieejams: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/477353/privatization> [skatīts: 2015., 1. mai.]

³⁵ Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. P. 204.

³⁶ Janes, Robert R. Don't Lose Your Nerve: Museums And Organizational Change. In: *Museums for the New Millenium. A Symposium for the Museum Community*. United States of America: Center for Museum Studies Smithsonian Institution and the American Association of Museums, 1997. P. 86.

finansēšanas un menedžmenta pārvērtēšanas. Saglabājot valsts sektora atbalstu, Mārgaretas Tečeres (*Margaret Thatcher*) valdība pieprasīja mākslas un kultūras organizācijām lūkoties pēc jauniem ienākumu avotiem, kas papildinātu to ieņēmumus³⁷. Tieši šajā laikā vērojami arī P. Boilana atzīmētie valsts centieni veicināt privātā sektora finansējuma piesaisti, kas rezultējās ar Biznesa sponsorēšanas iniciatīvu shēmas (*Business Sponsorship Incentive Scheme*) nodibināšanu 1984. gadā, kas pirmo reizi muzeju ienākumus no sponsorēšanas dublēja ar atbilstošu valdības piešķirumu³⁸.

Līdz ar valsts finansējuma samazināšanos, muzejiem nācās meklēt papildus finansējuma avotus, kas attiecīgi veicināja mārketinga nozīmes palielināšanos. Tieši šī iemesla dēļ arvien vairāk tiek uzsvērta mārketinga nozīme muzeju menedžmentā, ko apliecina salīdzinoši lielais pēdējo gadu laikā nozares ietvaros izdoto menedžmenta un mārketinga mācību grāmatu skaits³⁹. Kā nozīmīgi finansējuma ieguves veidi izvirzās ziedošana un sponsorēšana, kas daudzviet tiek stimulēta arī valsts līmenī. Tomēr šādā veidā piesaistītajiem līdzekļiem muzeju nozarē ir arī savi kritiķi. Nīderlandes kultūras menedžmenta teorētiķis Dragans Klaičs (*Dragan Klaić*) raksturojot starpvalstu sadarbību kultūras jomā, apgalvo, ka sponsorēšana bieži vien tiek uzskatīta par kultūras vienīgo glābiņu nepietiekama valsts finansējuma apstākļos, tomēr pēc vairāk nekā 20 gadiem, kopš mākslā un kultūrā pastāv biznesa kompāniju sponsorējums, tas vēl nekur Eiropā nav kļuvis par vērā ņemamu alternatīvu valsts finansējumam.⁴⁰ D. Klaiča vērtējums šai tendencei kopumā ir skarbs: “Galvenā cerība joprojām ir publisku līdzekļu piesaiste par spīti arvien sarūkošajiem vai nemainīgi mazajiem valstu budžetiem. Plaši slavētā publiskā un privātā sektora partnerība patiesībā ir diezgan neskaidra ideja. Vairumā gadījumu tas ir tikai labskanīgs apzīmējums mēģinājumiem mazināt valsts atbildību par kultūras ražošanu un izplatīšanu, cerībā, ka privātais kapitāls atsauksies un samaksās rēķinus.”⁴¹ Nepieciešamība var arī likt muzejiem nodarboties ar jomām, kas neatbilst nozares specifikai. Asi šo tendenci raksturo Dānijas Jūras muzeja (*Maritime Museum of Denmark*) direktore Ulla Tofte (*Ulla Tofte*), runājot par Dānijas muzeju nozari: “Šajā tirgū orientētajā mentalitātē muzeji ir spiesti domāt piedāvājuma un pieprasījuma terminoloģijā. Klienti ir vai nu publika vai t.s. “sabiedrotie” (*associates*) –

³⁷ Fisher, Rod, Andrew Ormston. United Kingdom/1. Historical perspective: cultural policies and instruments. *www.culturalpolicies.net* 2011, 15. April. <http://www.culturalpolicies.net/web/unitedkingdom.php>[skatīts: 2015, 9. apr.].

³⁸ Turpat.

³⁹ Piemēram, Lord, Barry and Lord, Gail D. *The Manual of Museum Management*. London: the Stationery Office, 1997., Fopp, Michael A. *Managing Museums and Galleries*. London and New York: Routledge, 1997, *Museum management and marketing*. Eds. Richard Sandell and Robert R. Janes. London, New York: Routledge, 2007., *Museum Marketing. Competing in a Global Marketplace*. Eds. Ruth Rentschler and Anne Marie Hede. Oxford: Elsevier Ltd., 2007., *Museum Management*. Ed. Kevin Moore. London, New York: Routledge, 1994.

⁴⁰ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām*. Cēsis: Culturelab, 2008. 105. lpp.

⁴¹ Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām*. 107. lpp.

sponsori, kompānijas, biznesa uzņēmumi, kas vienkārši vēlas izmantot muzeja telpas. Muzeja telpas funkcionē kā fons visam, no modes šoviem līdz pat Ziemassvētku ballītēm⁴²”. Šī pati situācija vērojama arī Latvijas muzeju nozarē—gandrīz katrā muzejā iespējams noorganizēt gan dzimšanas dienas ballīti, gan noīrēt telpas privātam pasākumam. Tomēr šiem pasākumiem var būt nopietni blakus efekti gadījumos, kad telpas rezultātā tiek izmantotas muzeja misijai pretējiem mērķiem. Kā piemēru var minēt Latvijas Kara muzeja pieredzi, kura ekspozīcijās pieredzēti apmeklētāju mēģinājumi publiski interpretēt muzejā atspoguļotos notikumus pretēji paša muzeja nolūkiem⁴³.

Valstu politikas līmenī dažkārt ir vērojama tendence kultūras nozarei piešķirt netiešas finansējuma ieguves iespējas. Interessants piemērs ir Lielbritānijas Nacionālās loterijas sistēma, kas ieviesta 20. gs. 90. gadu vidū un kopš 1994. gada ir ienesusi vairāk kā 20 miljardu mārciņu mākslas, kultūras mantojuma, sporta, kopienu, brīvprātīgo darba, veselības, izglītības un vides atbalstam⁴⁴. Kā attāli līdzīgu netieša valsts atbalsta paraugu var minēt Latvijas Valsts Kultūrkapitāla fondu, kurā tiek izsludināti arī uz muzeju jomu attiecināmi konkursi— tiesa, pēdējos gados gan mērķprogrammas veidā. Tomēr šis finansējums ir nepastāvīgs un nedod iespēju plānot ilgtermiņa stratēģijas. Būtisks faktors iespējamām pārmaiņām piešķiramā finansējuma apjomā ir paša fonda modeļa maiņa. Pirmajos darbības gados Kultūrkapitāla fonda finansējums bija piesaistīts procentiem no alkohola un tabakas akcīzes nodokļa un azartspēļu nodevas, bet 2004. gadā Einara Repšes valdības laikā šī sasaiste tika pārtraukta un fonda turpmākais finansējums ticis piešķirts no valdības budžeta, liekot tam ievērojami samazināties. Jāpiezīmē, ka fonda modelis varētu tikt mainīts atkārtoti un Kultūras ministre Dace Melbārde ir atzinusi, ka pie šīs sistēmas būtu jāatgriežas, jo fonda budžetam jābūt stabilam un paredzamam⁴⁵. Savukārt Igaunijas Kultūrkapitāla fonds joprojām tiek finansēts no akcīzes nodokļu procentiem, saglabājot zināmu neatkarību no valsts. Turklāt, sākot ar 2012. gadu, lai nedublētu Kultūras ministrijas finansējumu, ilggadēji atbalstītie, valstiski nozīmīgie projekti novirzīti uz Kultūras ministrijas budžetu, fonda finansējumu

⁴² Tofte, Ulla. Money doesn't smell. Museums between Politics and Market Economy. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2011/documents/Moneydoesntsmell2.doc> [skatīts: 2015, 10.mar.]. P. 1.

⁴³ Ciganovs Juris. Ždanoka un draugi – ignorē muzeja noteikumus. *Latvijas avīze*. 2015, 7. marts. Pieejams: <http://www.la.lv/ka-tatjana-uz-muzeju-gaja/> [skatīts: 2015, 25. apr.].

⁴⁴ Rod Fisher & Andrew Ormston. United Kingdom/1. Historical perspective: cultural policies and instruments.

⁴⁵ Rozenberga, Māra. Kultūrkapitāla fonda finansēšanas maiņa – FM un KM domas dalās. *Latvijas sabiedriskie mediji*. 2014, 28. Janvāris. Pieejams: <http://www.lsm.lv/lv/raksts/kulturpolitika/kultura/kulturkapitāla-fonda-finansšanas-mainja--fm-un-km-domas-dalas.a76008/> [skatīts: 2015, 25. apr.].

atstājot primāri individuāliem projektiem un sēklas kapitālam jaunām, novatoriskām iniciatīvām⁴⁶.

Interesants ir britu pētnieka Kevina Mūra (*Kevin Moore*) viedoklis, kurš vērtējot pārmaiņas finansēšanas modelī, uzskata, ka muzejiem bija jātiek iesviestiem tirgus laukumā, lai saprastu, ka tirgus strauji mainās un nākotnē sagādās tiem arvien vairāk izaicinājumu. Muzeji vienmēr ir sacentušies par apmeklētāju uzmanību gan savā starpā, gan arī ar citām mantojuma un atpūtas institūcijām – pat tajos gadījumos, kad par apmeklējumu netiek prasīta samaksa. Šobrīd sacensība ir daudz spraigāka un uz likmes ir institūciju izdzīvošana⁴⁷. Pakļaušanās ekonomikas likumiem liek pārvērtēt arī pašu muzeju devumu gan ekonomikas, gan kultūras, gan sociālajās jomās. Arī šeit muzeju nozares teorētiķu vidū valda atšķirīgs skatījums. Sorbonnas universitātes (*University of Sorbonne*) profesors un starptautisks muzeju un kultūras mantojuma jomas konsultants Seržs Renimels (*Serge Renimel*) muzeju nākotni vērtē pesimistiski, attiecinot uz muzeja jomu 60. gados formulēto Baumola un Bovenas (*Baumol and Bowen*) “Baumola izmaksu slimību”. Par izmaksu slimības atbilstību muzeju nozarei pēc S. Reinmela liecina vairāki fakti:

- a) publika vienmēr meklēs arvien iespaidīgākas ēkas, izstādes vai pasākumus, tādejādi tie kļūs arvien izsmalcinātāki un dārgāki izveides, uzturēšanas un uzlabošanas ziņā;
- b) muzeju ekspluatācijas izmaksas skar eksponenciāla inflācija; tehnoloģisko uzlabojumu vājums ražošanas procesā nevar tikt pārvarēts; ražošanas kavēšanās arvien pieaug: algu pieaugums pārsniedz produktivitāti muzeju kapacitātes uzlabošanā;
- c) neizbēgamais ekonomikas trūkums muzejos ir „ģenētisks”, jo tie nespēj standartizēt un optimizēt ražošanas procesus⁴⁸.

Tomēr eksistē arī cits skatījums uz muzeju kā ekonomiska labuma sniedzēju sabiedrībai, kas var izrādīties nozīmīgs faktors teritoriju reģenerācijā, vietējās ekonomikas attīstībā, nodarbinātības līmeņa paaugstināšanā un finansējuma piesaistīšanā⁴⁹. Muzeju pienesums var būt ne tikai ekonomisks, tomēr tam jābūt kaut kādā veidā izmērāmam. Līdz ar to literatūrā arvien vairāk tiek runāts par sociālo kapitālu, kas radāms, izmantojot kā bāzi

⁴⁶ Culturelab. Igaunijas kultūras darbinieki dalās pieredzē par Kultūrkapitāla fondu un Radošas personas likumu. *Culturelab*. 2012, 13. marts. Pieejams: <https://culturelablv.wordpress.com/2012/03/13/igaunijas-kulturas-darbinieki-dalas-pieredze-par-kulturkapitāla-fondu-un-radosas-personas-likumu/>[skatīts: 2015, 25. apr.].

⁴⁷ Moore, Kevin. Introduction: museum management. In: *Museum Management*. Ed. By Kevin Moore. London, New York: Routledge, 1994. P.1.

⁴⁸ Renimel, Serge. Museums Face Their Future: The Challenges of the Global Economy. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P.18.

⁴⁹ Ambrozs, Timotijs, Krispins Peins. *Muzeju Darbības pamati*. Rīga: Mantojums, 2002. 8.-10. lpp.

muzeja kolekciju: "Kamēr uzņēmējdarbības tipa muzejs cenšas menedžēt kultūras kapitālu tirgus ekonomikā, ekonomiski tas gūst panākumus uz grūti definējama un izmērāma pamata – sociālā kapitāla – bāzes."⁵⁰

1.2. Pārmaiņas muzeja stratēģiskajās prioritātēs

Līdz ar izmaiņām finansējuma modelī, muzejiem jaunajā tirgus situācijā bijis jāatrod jauns pamatojums pastāvēšanai. Meklējot pievienoto vērtību savai darbībai, muzeji ir mainījuši savas stratēģiskās prioritātes, ierasto muzeja funkciju vidū īpaši izceļot muzeja kolekcijas popularizēšanu un darbu ar sabiedrību. Muzeju stratēģija strauji mainās, meklējot atbildi uz jautājumu „Kādu labumu muzejs nes mūsdienu sabiedrībai?”. Stratēģisko prioritāšu maiņa muzeju nozares literatūrā kā aktualitātes izvirza tādus jautājumus kā auditorijas izpēte, indivīdu pieredze, izglītība un sociālā ietekme, kas tiek skatīti ļoti dažādos rakursos. Tiek uzsvērts, ka „(..)pārāk ilgi muzeji ir aizstāvējuši ar zinātni, izpēti un kolekciju saistītās vērtības uz apmeklētāju vajadzību rēķina. Mūsdienu izaicinājums ir saglabāt šīs tradicionālās muzeja darbības sfēras, apvienojot tās ar izglītības vērtībām, kas saistītas ar to, kā muzeja aprūpētie priekšmeti var kalpot cilvēku dzīves kvalitātes uzlabošanai. Šīs izmaiņas funkcijā nozīmē radikālu visas muzeja kultūras reorganizāciju – darbinieku struktūrām, attieksmei un darba struktūrai jāmūtē, lai uzņemtu jaunas idejas un pieejas. Turklāt, tur, kur pagātnē pētīja kolekcijas, šobrīd tiek pētītas auditorijas.”⁵¹

Raksturojot muzeja praksi 21. gadsimta sākumā, muzeoloģe Terēza Maknikola (*Teresa McNichol*) norāda, ka šobrīd sabiedrība no bezpeļņas organizācijām sagaida, lai tās demonstrētu kopienām nesto labumu un izglītotos par to kā iespējams šo labumu nofiksēt, aprakstīt un izmērīt. Iepriekšējās desmitgades laikā muzeji ir koncentrējušies uz kopienas un apmeklētāju pieredzi. Tomēr šobrīd tie koncentrējas uz mēģinājumiem identificēt to kā indivīdi mainās muzeja pieredzes rezultātā⁵². Meklējot pievienoto vērtību, „20. gs. beigās un 21. gs. sākumā muzeji ir pievērsuši īpaši lielu nozīmi auditorijām. Šajā laikā muzeji strauji attīstās interešu izglītības jomā, un muzeju teorijā ienāk liels skaits pētījumu par izglītību muzejā. Paralēli norisinās muzeja apmeklētāju pieredzes pētniecība, koncentrējoties uz piedāvājuma specializāciju atbilstoši apmeklētājam. Turklāt, ja sākotnēji pieredze tika skatīta

⁵⁰ Suchy, Serene. *Leading with Passion. Change Management in the 21st-Century Museum*. Walnut Creek: AltaMira PRESS, 2004. P.100.

⁵¹ Hooper-Greenhill, Eilean. *Museums and their Visitors*. London and New York: Routledge, 1994. P. 1.

⁵² McNichol, Theresa. Inverting Western Business Models: Why museum Practices are Key to a New Management Paradigm. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P.75.

kā pasīva, šobrīd var runāt par transformējošas pieredzes iegūšanu – muzeju, kas atstāj paliekošu ietekmi uz savu apmeklētāju⁵³.

21. gadsimta sākumā līdzās izglītībai, arvien vairāk tiek uzsvērtā muzeja kā sociālo pārmaiņu aģenta loma. Raksturojot muzeju vides stratēģisko virzību, S. Veils atzīmē, ka: „trīs dekāžu laikā tas, ko var iedomāties par muzeja piedāvājumu sabiedrībai, ir izaudzis no neliela atspirdzinājuma (muzejs kā gāzēts dzēriens) līdz izglītībai (muzejs kā neformālās izglītības vieta) un visbeidzot līdz sabiedrības pilnvarojumam (muzejs kā sociālo pārmaiņu instruments).⁵⁴” Liverpūles Nacionālo muzeju (*National Museums Liverpool*) izpētes un informācijas speciāliste Fransuāza Maklafertija (*Francoise McClafferty*) šīs attīstības gaitu raksturo emocionāli: mācīšanās, sociālā kohēzija, daudzveidība, sabiedriskā vērtība ir centrāla katra muzeja darbībā. Tie nevar funkcionēt neatkarīgi, neņemot vērā sociālo kontekstu. Muzejiem jāturas līdzī pasaules tendencēm – globalizācijai, tehnoloģijām, patērēšanai, ilgtspējai, klimata izmaiņām⁵⁵. Vēl plašāk mūsdienīga muzeja darbības prioritātes raksturojis britu muzeologs Deivids Flemings, izvirzot kopumā 12 muzeja menedžmenta izaicinājumus 21. gadsimtā: pieejamību, iesaistīšanos, konsultāciju sniegšanu, kultūras autoritāti, daudzveidību, izglītību, identitāti, iekļaušanu, dialoga veidošanu, iesaistīšanos partnerībās, orientāciju uz cilvēkiem un politiku⁵⁶.

Šī stratēģiskā virzība atspoguļojas arī Starptautiskās muzeju padomes (*ICOM*) statūtos, kas kopš pieņemšanas 1946. gadā, ir vairākas reizes mainījušies atbilstoši sabiedrībā valdošajām tendencēm. Statūtu aktuālā versija, kas pieņemta 2007. gadā Vīnē, uzsver muzeja nesto sabiedrisko labumu, nosakot muzeju par „bezpeļņas, pastāvīgu institūciju, kas kalpo sabiedrībai un tās attīstībai, ir publiski pieejama, iegūst, saglabā, pēta, komunicē un izstāda materiālo un nemateriālo cilvēces un tās vides mantojumu izglītības, pētnieciskiem un izklaides nolūkiem.⁵⁷”

Muzeju nozares stratēģisko virzību sociālajā sfērā ietekmē ne tikai globālās tendences, bet arī dažādi lokāli strāvājumi, kas saistīti gan ar kultūrpolitiskām norisēm, gan tendencēm uzņēmējdarbībā. Kultūrpolitiskais virziens labi parādās Vācijas piemērā, kur 70. gadu vidū, iedvesmojoties no kulturoloģijas atziņās balstītiem kultūrteorētiskiem apcerējumiem, sākās

⁵³ Mermiri, Tina. *Beyond Experience: Culture, Consumer & Brand. The Transformation Economy*. Pieejams: http://www.artsandbusinessni.org.uk/documents/2012-05-16-11-59-29-75-aandb_beyondexperience_exec_summary.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.] P.32.

⁵⁴ Weil, Stephen E. *Making Museums Matter*. Washington: Smithsonian Books, 2002. P. 34.

⁵⁵ McClafferty, Francoise. Turning Data into Insight. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P.212.

⁵⁶ Fleming, David. Management Challenges for the 21st Century Museum. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2004/fleming1.html>[skatīts: 2015, 9. apr.].

⁵⁷ Museum Definition. *ICOM*. Pieejams: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>[skatīts: 2015, 4. mar.].

jauns virziens kultūrpolitikas programmatikā – “jaunā kultūrpolitika”⁵⁸. Šajā laikā attīstījās divi idejiskie virzieni: 1) vācu kultūrpolitika Hilmāra Hofmana (*Hilmar Hoffmann*) “kultūra visiem”, kurā dominēja kultūras starpnieka funkcija, un 2) “visu veidota kultūra”, kas akceptēja galvenokārt attīstības funkciju, t.i., procesu, kurā kultūras veidošanā iesaistīti pēc iespējas lielāka sabiedrības daļa. Ar šiem virzieniem saistītie pasākumi bija piedāvājuma decentralizācija, pedagoģiskā palīdzība, elastīgas infrastruktūras veidošana un orientācija uz noteiktām mērķgrupām, piedāvājuma tematiskā dažādošana⁵⁹.

Sociālā iekļaušana (*social inclusion*) kā būtiska prioritāte parādās Lielbritānijas muzejos. Sociālā funkcija būtiski saistāma arī ar muzeja mārketingu un darbu ar auditoriju. Sociāli iekļaujoša muzeja koncepta saistību ar muzeja mārketingu plašāk raksturojuši muzeologi Fiona Maklīna un Marks O’Nīls (*Fiona McLean, Mark O’Neill*), kas norādījuši, ka sociālā iekļaušana muzejos nav tikai mūsdienu atbilde valdības retorikai, bet saistāma ar daudz ilgāku attīstības procesu, kura pirmsākumi meklējami jau Viktorijas laika muzejos. Tomēr kopš 20. gadsimta 80. gadiem var runāt par valsts pārvaldes centieniem ietekmēt muzeju darbību sabiedriskā labuma virzienā⁶⁰. Autori akcentē muzeja sociālās virzības būtisko ietekmi uz muzeja mārketingu, kurā tradicionāli prioritāra ir esošās auditorijas vēlme atgriezties muzejā. Savukārt sociāli iekļaujoša muzeja gadījumā muzeji cenšas piesaistīt visas auditorijas, ieskaitot tās, kas tradicionāli nekad nav attiecinājušas muzeja piedāvājumu uz sevi vai sākotnēji nav vēlējušās to izmantot⁶¹. Kā piemēru autori min Glāzgovas muzejus (*Glasgow Museums*), kuros kopš 80. gadu beigām dažādas līdz tam ignorētas sociālās grupas tikušas piesaistītas, piemēram, iekļaujot izstāžu programmās tām aktuālas tēmas, turklāt, runājot arī par negatīvo kultūras mantojumu (rasisms, sekta, vardarbība ģimenē utt.)⁶².

Amerikas Savienoto Valstu (ASV) muzeju nozarē līdzās globālajām attīstības tendencēm, kā būtisks faktors minams „bezpeļņas” vai „trešais” sektors ekonomikā, kurā arvien vairāk principiālais uzsvars organizāciju darbības izvērtēšanā tiek likts uz organizatorisko izpildījumu – rezultātiem, kurus organizācija patiesi var sasniegt.⁶³ Šo situāciju pēc S. Veila domām ir ietekmējuši divi būtiski faktori, no kuriem viens saistīts ar organizācijas “*United Way of America*” attīstību⁶⁴. Analizējot Amerikas kultūrā valdošās tendences, būtiski ievērot, ka atšķirībā no Eiropai ierastajām kultūrpolitikas iniciatīvām,

⁵⁸ Kleins, Armīns. *Kultūrpolitika*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008. 136.lpp.

⁵⁹ Kleins, Armīns. *Kultūrpolitika*. 137.-138. lpp.

⁶⁰ McLean Fiona, Mark O’Neill. ‘The Social Museum’ and its Implications for Marketing. In: *Museum Marketing. Competing in a Global Marketplace*. Eds. Ruth Rentschler and Anne Marie Hede. Oxford: Elsevier Ltd., 2007. P. 215.

⁶¹ McLean Fiona, Mark O’Neill. ‘The Social Museum’ and its implications for Marketing P. 218.-219.

⁶² McLean Fiona, Mark O’Neill. ‘The Social Museum’ and its implications for Marketing. P. 222.-223.

⁶³ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. P.36.

⁶⁴ Turpat.

Amerikas “trešā sektora” organizāciju darbība lielākoties ir balstīta privātā iniciatīvā. To labi demonstrē “*United Way of America*”⁶⁵ piemērs, kā vēsture aizsākusies vēl 19. gadsimtā kā baznīcas līderu veidota labdarības organizācija, kas nodarbojās ar līdzekļu vākšanu vairākos štatos⁶⁶. Šobrīd organizācija, darbojoties vairāk kā 41 pasaules valstī vai administratīvajā teritorijā, nodarbojas ar kopienu problēmu risināšanu, kā mērķus uzstādot izglītības kvalitātes celšanu, samazinot augstskolas nebeigušo studentu skaitu, finansiālās stabilitātes veicināšanu strādājošo ģimenēs un veselīga dzīvesveida popularizēšanu⁶⁷. Pēdējo gadu laikā muzeju stratēģijā vērojams uzsvars uz kopienu problemātiku un sociālo atbildību, pēc S. Veila domām saistīts arī ar sociālās uzņēmējdarbības (*social entrepreneurship*) teorētiku Gregorija Dīza (*J. Gregory Dees*) „sociālā uzņēmuma modeli” (*social enterprise model*)⁶⁸. Lai uzskatāmi parādītu šai tendencei raksturīgo, ir nepieciešams neliels ieskats sociālās uzņēmējdarbības attīstībā.

Sociālās uzņēmējdarbības jēdziena definēšana aizsākās 20. gs. 80. gadu beigās ASV un Eiropā, mēģinot rast līdzekļus nabadzības, sociālās izstumšanas un citu sociālās politikas noviržu novēršanai⁶⁹. Tomēr arī Eiropā saistībā ar sociāli atbildīgas valsts koncepciju, kopš 60. gadiem bijusi vērojama līdzīga tendence: arvien vairāk juridisko personu – uzņēmumu – kā galveno mērķi neizvirza maksimālu peļņas gūšanu to īpašniekiem, bet piedāvā preces un pakalpojumus, lai apmierinātu sabiedrības vajadzības un/vai reaģētu uz kādu konkrētu sabiedrībā pastāvošu problēmu⁷⁰. Jēdziena galīga definēšana gan Eiropā, gan Amerikā saistāma ar 20. gs. 90. gadu vidu. ASV jēdzienu „sociālais uzņēmējs” deviņdesmito gadu vidū definēja dažādi fondi un organizācijas, par tādu atzīstot indivīdu, kas veic aktivitātes ar mērķi risināt sociālo problēmu, tajā pašā laikā darbojoties uzņēmuma formā brīvā tirgus apstākļos. Pretēji tam, Eiropā uzsvars tika likts uz sociālā uzņēmuma kolektīvo dabu, kā arī uz tā asociācijas (*associative*) un kooperatīvu (*cooperative*) formu⁷¹. Tieši tāpēc ir iespējamas vairākas atšķirīgas sociālā uzņēmuma definīcijas. Piemēram, Nobela miera prēmijas laureāta (*Nobel Peace Laureate*), ekonomista Muhameda Junusa (*Muhammad Yunus*) definīcijā⁷²

⁶⁵ 2009. gadā “*United Way of America*” un “*United Way International*” apvienojās zem nosaukuma “*United Way Worldwide*”, ar vairāk kā 1800 pārstāvniecībām 41 valstī un teritorijā. Pēc: <http://www.unitedway.org/pages/history>

⁶⁶History. *United Way*. Pieejams: <http://www.unitedway.org/pages/history> [skatīts: 2015, 10. mai.].

⁶⁷Vision, Mission and Goals. *United Way*. Pieejams: <http://www.unitedway.org/pages/mission-and-goals> [skatīts: 2015, 10. mai.].

⁶⁸ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. P.36.

⁶⁹Lešinska, Agnese, Gatis Litvins, Rasma Pīpiķe u.c. *Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību*. Providus, 2012. Pieejams: http://providus.lv/article_files/2265/original/SU_gala_9nov.pdf?1352889758[skatīts: 2015, 19. mar.]. 5. lpp.

⁷⁰ Lešinska, Agnese, Gatis Litvins, Rasma Pīpiķe u.c. *Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību*. 11. lpp.

⁷¹ Lešinska, Agnese, Gatis Litvins, Rasma Pīpiķe u.c. *Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību*. 8. lpp.

⁷² Turpat.

sniegti septiņi kritēriji sociālās uzņēmējdarbības atpazīšanai un raksturošanai: 1) biznesa mērķis ir nevis maksimāli nopelnīt, bet novērst nabadzību vai arī kādu sociālu problēmu; 2) finansiāla un ekonomiska ilgtspēja; 3) investori saņem atpakaļ tikai savu ieguldījumu bez procentiem; 4) kad investīcijas ir atmaksātas, uzņēmuma peļņa tiek izmantota tā attīstībai; 5) atbildība pret vidi; 6) darbspēks saņem darba tirgum atbilstošu atalgojumu un labākus darba apstākļus; 7) darbošanās ar prieku. Vadoties pēc šiem kritērijiem, ir skaidrs, ka muzejs klasiskajā izpratnē nevar tikt dēvēts par sociālo uzņēmumu, tomēr muzeju darbībā var tikt izmantoti atsevišķi sociālās uzņēmējdarbības principi, kas saistīti ar sociālo atbildību pret sabiedrību.

Sociālās atbildības principus muzeju darbībā plašāk analizējis dāņu muzeologs Justs Flemmings (*Just Flemming*), kurš uzsver, ka muzeju loma kopienas attīstībā daudzējādā ziņā līdzinās tai, kāda ir biznesa korporācijām. Abu jomu pārstāvjiem jādarbojas atbildīgi⁷³, līdz ar to muzeju kontekstā iespējams pielietot korporatīvās sociālās atbildības principus (*corporate social responsibility*), kas 2010. gadā noteikti Starptautiskās Standartizācijas organizācijas (*International Organisation for Standardization*) standartā ISO 26000 un iekļauj 7 pazīmes: 1) kopienas iesaistīšanas, 2) Izglītība un kultūra, 3) nodarbinātības radīšana un prasmju attīstīšana, 4) tehnoloģiskā attīstība un pieejamība, 5) labklājība un ienākumu radīšana, 6) veselība, 7) sociālās investīcijas⁷⁴.

Raksturojot muzeju stratēģisko attīstību, J. Flemmings izdala trīs globālas tendences, kas ietekmējušas muzeju virzību sociālās atbildības virzienā:

- 1) Muzejus kā daļu no “apgaismības projekta” rietumu domāšanā, ar to saprotot kopš 18. gadsimta valdošo tendenci “apgaismot” sabiedrību, uzsverot, ka, kopš gadsimtu mijas muzeji darbojas vel viena – “attīstības projekta” – ietvaros, iesaistoties kopienas attīstībā;
- 2) Pieaugošu tendenci sagaidīt, ka muzeji būs lokālās ekonomikas daļa, uztverot muzejus kā pievilksanas spēku tūrisma jomā pieredzes ekonomikā, kā arī nozīmīgus spēlētājus pilsētu renesansē;
- 3) Muzeju lomu sabiedrības izglītībā kā avotu resursiem mācību aktivitātēm⁷⁵.

Līdz ar to piepildās jau nedaudz agrāk izteikts pareģojums par muzeju nozari, sakot, ka „iestādei līdzīgas iekšupvērstas institūcijas, kas fokusējas kolekcijas papildināšanā, aprūpē un izpētē, vietā, nāks kultūras uzņēmējdarbībā vairāk orientēta institūcija, kas (..) fokusējas uz

⁷³ Flemming, Just. CSR and Museums. Social Responsibility and Its Many Faces at Museums. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom2014-taipei.cam.org.tw/upload/files/3-1-Just.pdf>[skatīts: 2015, 10. apr.]. P. 2.

⁷⁴ Flemming, Just. CSR and Museums. Social Responsibility and Its Many Faces at Museums. P. 3.

⁷⁵ Flemming, Just. CSR and Museums. Social Responsibility and Its Many Faces at Museums. P. 6. -7.

ārpašauli, nodrošinot izglītības pakalpojumus sabiedrībai un mēra panākumus, pētot vai tās pakalpojumi ir sniegti pietiekami efektīvā veidā.⁷⁶”

Visbeidzot jāatzīmē arī šīs tendences kritika. U. Tofta, raksturojot muzeju situāciju Skandināvijā, uzsver, ka ideālajā pasaulē visi muzeji būtu varonīgi runas brīvības aizstāvji, cīnītos pret sociālo netaisnību un saglabātu kritisku attieksmi pret varu. Tomēr reālajā dzīvē muzeji ir atkarīgi no komerciālajiem partneriem un „grāvēja” (*blockbuster*) tipa izstādēm, kā rezultātā tie ir pakļauti pašcenzūrai, bailēs zaudēt sponsorus vai – vēl ļaunāk – politisko atbalstu⁷⁷. Līdz ar to, vērtējot literatūrā paustos jūsmīgos muzeju teorētiku vērtījumus muzeja kā sociālo pārmaiņu aģenta lomai, jāatceras, ka reālajā dzīvē muzeja iespējas ieņemt sociālo pārmaiņu aģenta lomu var būt ierobežotas.

1.3. Muzeja formas izmantošana ekonomiskā labuma gūšanai

Viens no iemesliem pārmaiņām muzeju jomā ir finansiāla atbalsta samazinājums. Kā jau iepriekš minēts, muzeju nozari var uztvert kā „Baumola slimības” skartu, tomēr muzeju iespējams izmantot arī kā līdzekli peļņas piesaistei. S. Reinmels, raksturojot muzeju skaita palielināšanos pēdējos gados, secina, ka jābūt naivam, lai domātu, ka šo dārgo jaunu muzeju radīšanas un pārradīšanas drudzi diktē valsts pārvaldes un lokālās kopienas, kurās rodams šīs institūcijas. Lielākā daļa, vismaz starp jaunajiem un pārveidotajiem muzejiem, ir būtiski instrumenti pilsētplānošanas un teritoriālajā politikā, komunikācijā un tūrisma mārketingā⁷⁸.

Runājot par muzeju ekonomisko devumu, ir skaidrs, ka ikviens muzejs kā institūcija sniedz kādu labumu vietējai ekonomikai. Muzeji nodrošina darbavietas un, pērkot ārpakalpojumus, sniedz finansiālu atbalstu citām organizācijām. Muzeji var iekļauties teritoriālās attīstības programmās, sekmēt kultūras infrastruktūras attīstību, piesaistīt tūristus, organizēt mācību programmas un piesaistīt finansējumu, saņemot valdības vai starptautisku organizāciju dotācijas un stipendijas⁷⁹. Muzeji ir centrāli kultūras tūrismā un nozīmīgi, runājot par kultūras vērtībām un industriālajam ķēdēm. Normālos apstākļos tie var veicināt arī saistītas kultūras tūrisma aktivitātes, kas saistītas, piemēram, ar pārtiku, apģērbu, apmetnēm, transportu vai garīgu ievirzi⁸⁰.

⁷⁶ Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. P. 29.

⁷⁷ Tofte, Ulla. Money doesn't smell. Museums between politics and market economy. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2011/documents/Moneydoesntsmell2.doc> [skatīts: 2015, 10.mar.]. P. 2. - 3.

⁷⁸ Reinmel, Serge. Museums Face Their Future: The Challenges of the Global Economy. P.17.

⁷⁹ Amroizs, Krispins, Timotijs Peins. *Muzeju darbības pamati*. 8.- 9. lpp.

⁸⁰ Tien, Chieh-Ching. Museums, Tourism and Culture Industry. *Intercom*. Pieejams: www.intercom.museum/conferences/2008/papers/chiehching_tien.doc [skatīts: 2015, 10.apr.] P. 13.

Kā raksturojošu piemēru varētu minēt Vāsas universitātē (*University of Vaasa*) tapušu pētījumu par muzeju ekonomisko ietekmi Somijā, kura ietvaros pētīta gan muzeju reģionālā, gan nacionālā līmeņa ietekme. Pētījumā veiktajās aplēsēs secināts: "Zinot, ka pašvaldību kopējais muzeju finansējums ir 75 miljoni eiro un kopējā apmeklētāju ietekme uz reģionālo ekonomiku lēšama starp 350 un 500 miljoniem, var vispārināt, ka muzeji savās atrašanās vietās gandrīz vienīgi nodokļu ieņēmumu veidā ienes tādu pašu naudas apjomu, kādu valdības tajos investējušas (...) vēl jo vairāk, muzeji uzlabo nodarbinātības un ienākumu līmeni reģionā un līdz ar to veicina labklājību visdažādākajās tās izpausmēs."⁸¹

Līdzās muzeju kā institūciju ekonomiskajai vērtībai, var runāt par vēl vienu aktuālu tendenci – muzeja formas izmantošanu ekonomiskā labuma gūšanai. Pēc S. Reinmela domām, agrāko muzeju, eksistenciālo vērtību pamatā noteica to misija saglabāt, pētīt un izstādīt priekšmetus, savukārt to praktiskā vērtība kā atpūtas un tūrisma iespēju nodrošinātājiem tika uztverta vienīgi kā sekas, nevis muzeja galvenais dzinējspēks. Tomēr, paātrinoties pasaules ekonomikas integrācijai, lēmumu pieņēmēju vidē radās jauna loģika un tie ne tikai noteica jaunas prioritātes muzeju attīstībai un līdzekļu vākšanai, bet arī radīja jaunu muzeju „mutantu” sugu⁸². Par „mutantiem” S. Reinmels runā muzeju zīmolu un „Bilbao efekta” (*Bilbao Effect*) saistībā.

Tomēr muzeji kā līdzeklis peļņas vai nemateriāla labuma iegūšanai var tikt saistīti arī ar citām iezīmēm. Izprotot muzeju darbības novirzi no normas kā mutāciju, vienu no iespējamām iedalījuma versijām var piedāvāt Latvijā tapušais Latvijas Kultūras akadēmijas maģistres Aijas Lūses pētījums „Muzeja mutācijas 21. gadsimtā: reakcija uz ekonomiskajām pārmaiņām”, kurā atzīmēti četri mutāciju veidi ar ekonomiskajām pārmaiņām kā kopīgu cēloni:

- 1) muzejs tiek izmantots kā reģenerācijas plāna centrālais objekts;
- 2) muzejs tiek izmantots kā komerciālas biznesa stratēģijas objekts (muzeju franšīzes);
- 3) uz peļņu vērsti uzņēmumi izmanto muzeju kā mārketinga rīku (*zīmola muzejs*);
- 4) uz peļņu vērsts uzņēmums pozicionējas kā muzejs (*muzeāla institūcija*), kas savu darbību īsteno, kā radoša industrija⁸³.

Šis iedalījums labi raksturo vienu no muzeju jomas attīstības tendencēm. Līdz ar menedžmenta metožu ieviešanu muzejos, mārketinga attīstību un muzeju vadītāju kļūšanu par

⁸¹ Piekkola, Hannu, Otto Suojanen, Arttu Vainio. *Economic Impact of Museums*. Vaasa: University of Vaasa, 2014. P. 48.

⁸² Turpat.

⁸³ A. Lūse. *Muzeja mutācijas 21. gadsimtā: reakcija uz ekonomiskajām pārmaiņām*. Maģistra darbs. Rīga: Latvijas Kultūras akadēmija, 2014. 81. lpp.

biznesa videi atbilstīgiem līderiem (*entrepreneurial leadership*), muzeja kā priekšmetu vācēja, glabātāja un popularizētāja tradicionālā loma var tikt aizstāta ar tā ekonomisko devumu kā prioritāti. Savukārt šī situācija liek pārvērtēt organizācijas piedāvājuma atbilstību muzeja formai.

Pieredzes ekonomikas teorētiķi Džozefs Pains un Džeimss Gilmors (*Joseph Pine II, James H. Gilmore*) norāda, ka precēm un pakalpojumiem kļūstot arvien ērtāk pieejamiem, cilvēki arvien vairāk tiecas meklēt pieredzi. Tomēr arvien biežāk saskaroties ar iestudētām pieredzēm, kā būtiskākais faktors lēmuma pieņemšanā sāk figurēt autentiskums⁸⁴. Lai to sasniegtu, muzejiem būtiski pārvērtēt savu misiju un saprast, vai tā darbības atbilst paša vērtībām un sabiedrībā veidotajam tēlam.⁸⁵ Atbilstoši muzeja vērtībām, autentiskumu var nodrošināt arī netradicionālas darbības metodes vai pat pilnīga atteikšanās no muzeja formas, atsakoties no muzeja kā glabātāja misijas par labu muzejam kā pieredzes vietai. Savukārt muzejam līdzīga pieredze ļauj muzeja formu izmantot arī organizācijām, kas pilnībā neatbilst muzeja darbības priekšnoteikumiem, radot pamatu jau iepriekš minētajām “muzeja mutācijām”.

1.4. Pārmaiņas kā muzeju menedžmenta priekšmets

Menedžments arvien vairāk kļūst par neatņemamu muzeja prakses daļu, un tā augošā nozīme var tikt saistīta ar virkni dažādu faktoru – finansējuma samazinājumu, apmeklētāju un ieinteresēto pušu mainīgajām gaidām, jaunām konkurences formām, augošu prasību pēc „izkontrolējamības” (no angļu val. „*accountability*”⁸⁶) un jaunu prioritāšu parādīšanos⁸⁷. Ievērojot muzeju daudzveidību un lokālās atšķirības, muzeju literatūrā visplašāk figurē dažādu labās prakses piemēru gadījumu analīzes, kā arī dažādas formas teorētiskā literatūra.

Par plašāku menedžmenta metožu pielietojumu kultūras sfērā var runāt saistībā ar 20. gs. 80. gadiem. Tomēr K. Mūrs norāda uz to, ka, lai gan tradicionāli muzeji tika nevis “menedžēti”, bet “administrēti”, arī senāk kuratori un krājuma glabātāji praksē bija menedžeri it visā, izņemot amata nosaukumu. 90. gadu sākumā K. Mūrs arī norāda uz interesantu Lielbritānijai raksturīgu iezīmi – kulturālu nepatiku pret menedžmentu un menedžmenta

⁸⁴Pine II, Joseph B. and James H. Gilmore. Museums and Authenticity. *Museum News*. 2007, May/June. Pieejams: <http://www.strategichorizons.com/documents/MuseumNews-May07-Museums&Authenticity.pdf> [skatīts: 2015, 19. apr.]. P. 76.

⁸⁵ Pine II, Joseph B. and James H. Gilmore. Museums and Authenticity. P. 79.

⁸⁶Accountability. *Akadēmiskā terminu datubāze*. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=accountability&list=&lang=EN&h=yes> [skatīts: 2015, 11. apr.].

⁸⁷ Sandell J., Robert R. Janes. Introduction to Part Two. In: *Museum management and marketing*. Eds. Sandell J., Janes R.R. London, New York: Routledge, 2007. P.102.

teoriju, saistībā ar gandrīz negatīvo vārda „menedžēt” nozīmi angļu valodā (“*to manage*” ‘*i will manage*’ nozīmē – „Es tikšu galā”)

Menedžmenta un biznesa ētikas eksperts Pēters Bendiksens (*Peter Bendiksen*) uzsver, ka līdzās citiem spiedieniem, kas daļēji saistās ar apvērsumiem un vērtību maiņām mākslas uztveres un realizācijas sfērā, uzņēmējdarbības menedžments kā komerciāla panākumu metode kļuva ļoti pievilcīgs finansiālajam spiedienam pakļautajiem kultūras un mākslas sfēras darbiniekiem, ar devīzi „ekonomiskuma un ražīguma kāpināšana” menedžmentu ieviešot valsts pārvaldē. Šai laika izveidojās pastāvīga uzņēmējdarbības nozare – publiskais menedžments (*Public Management*)⁸⁸.

Vācu pētnieks Gernods Grūnings (*Gernod Gruening*) publiskā menedžmenta aizsākumus attiecina uz 20. gs. 70. gadiem, kad politikas analītiķu skolas sāka apmācīt studentus darbam publiskajā sektorā, attīstot gan racionāla menedžmenta virzienu, gan arī humāni orientētu menedžmenta stilu.⁸⁹Jau 70. gadu beigu un 80. gadu sākuma Mārgaretas Tečeres laika Lielbritānijā un ASV municipālajā pārvaldē, kas būtiski bija cietušas no nodokļu celšanās, aizsākās pirmie Jaunā sabiedriskā menedžmenta (*New Public Management*) aizmetņi. Savukārt ar laiku šī izpratne izplatījās arī citviet, apvienojot sevī tādas raksturīgas iezīmes kā budžeta samazinājumus, vaučeru sistēmu, izkontrolējamību, izpildījuma auditēšanu, privatizāciju, orientāciju uz klientu, decentralizāciju, stratēģisko plānošanu, elastīgu menedžmentu, pieaugošu informācijas tehnoloģiju izmantojumu u.c.⁹⁰

Tomsone, Kaikedo un Martensone (*Thomson, K., Caicedo M.H.,Martensson M.*) saistībā ar kultūrpolitiskajiem procesiem Skandināvijā kā pirmās izmaiņas muzeju pārvaldībā min 80. gadu sākumu un jaunā publiskā menedžmenta parādīšanos, kas saistās ar pāreju no labklājības valstij raksturīgās valsts pārvaldes, kurā menedžeru loma bija sekot noteikumu ievērošanai, uz privātā sektora praksē ierastajiem modeļiem un ideju klāsteriem⁹¹. Raksturojot šī perioda raksturīgās izmaiņas, autori norāda uz vairākām būtiskām iezīmēm - valsts administratīvo prakšu konceptualizēšanu saistībā ar menedžmenta un izkontrolējamības jēdzieniem, atšķirību starp valsts un privāto sektoru uzskatīšana par nebūtiskām, uzsvaru uz praktisko menedžmentu (*hands-on management*), izmaksu samazināšanu, efektivitāti, pilsoņa

⁸⁸Bendiksens, Pēters. *Ievads kultūras menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008. 42.lpp.

⁸⁹ Gruening, Gernod. Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4 (2001) 1-25. Pieejams: http://www.ipmn.net/index.php/component/docman/doc_download/52-origin-and-theoretical-basis-of-new-public-management [skatīts: 2015, 22. apr.]. P. 11.

⁹⁰ Gruening, Gernod. Origin and Theoretical Basis of New Public Management. P. 2.

⁹¹ Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. *Public Value Management, Measurement and Reporting*. 2014, 11 Nov. Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/book/10.1108/S2051-663020143> [skatīts: 2015, 10.mar.]. P. 106.

kļūšanu par patērētāju vai klientu⁹². Šo menedžmenta pieeju apvienojot ar orientēšanos uz tirgu, muzejs kļūva par pieredzes ražotāju, savukārt apmeklētāji par klientiem, kas patērē šo pakalpojumu kā daļu no savu brīvā laika aktivitāšu pieredzes⁹³.

Analizējot muzeju menedžmenta procesus Skandināvijā, Tomsone, Kaikedo un Martensone atzīmē, ka šobrīd kultūrpolitikas līmenī rodas jauns – sabiedriskās vērtības menedžments (*public value management*), kurš no jaunā sabiedriskā menedžmenta atšķiras ar to, ka menedžeris ir atbildīgs ne tikai valdības, bet arī citu ieinteresēto pušu priekšā (pilsoņi kā valdības uzraugi, klienti un finansētāji/nodokļu maksātāji).⁹⁴ Tomēr kultūrpolitikas uzstādījumi ne vienmēr atbilst reālajai praksei un arī šī pētījuma autori, balstoties uz Zviedrijas muzejos veiktām padziļinātām intervijām, atzīst, ka realitātē eksistē vismaz trīs muzeju menedžmenta koncepti, kas balstās divos stratēģiskajos blokos – pieejamībā un saglabāšanā.⁹⁵

Pārmaiņas lielākoties tiek uztvertas kā visuresošs, neizbēgams fenomens, kas līdz ar to kļūst arvien nozīmīgāks menedžmenta teorijā⁹⁶. Dzīvojot mainīgā pasaulē, kurā pastāvīgi nākas pielāgoties jauniem izaicinājumiem, sabiedrības prasībām un valsts pārvalžu nosacījumiem, muzeju menedžeriem nepieciešams prast reaģēt uz pārmaiņām un tās vadīt sev vēlamā virzienā. Tādēļ muzeju menedžmenta kontekstā salīdzinoši plaši tiek runāts par pārmaiņu menedžmentu (*change management*) un pārmaiņu vadību (*change stewardship*) vai pārmaiņu līderību (*change leadership*).

1.4.1. Pārmaiņu menedžments

Pārmaiņu menedžments muzeju menedžmenta literatūrā pārsvarā tiek analizēts saistībā ar organizācijas pāreju jaunā stāvoklī, kas lielākoties tiek plānota iepriekš un ir paredzēta attīstības veicināšanai. Pašos pamatos pārmaiņu menedžments ietver plānošanu, pārmaiņu iniciēšanu, kontroli un, visbeidzot, pārmaiņu procesu stabilizāciju; pie tam – jo efektīvāk organizācija tiks galā ar pārmaiņām un ātrāk adaptēsies jaunajiem apstākļiem, jo

⁹² Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. P. 106.-109.

⁹³ Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. P. 110.

⁹⁴ Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. P. 113.

⁹⁵ Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. P. 121.-122.

⁹⁶ Sandell J., Janes R.R. Introduction to Part One. In: *Museum Management and Marketing*. 2007. P. 17.

lielāka iespēja, ka tā piedzīvos uzplaukumu.⁹⁷ Tiek uzsvērts, ka „pārmaiņu menedžments” ir kļuvis par konceptu un prakšu kopumu, kas saistīts ne tikai ar stratēģijām, kas pielietojamas, lai pielāgotos neskaitāmajiem ārējiem spēkiem, kas apdraud organizācijas, bet arī ar stratēģiskajām priekšrocībām, kas var tikt iegūtas no iekšējās fleksibilitātes, organizācijas izveicības un proaktīvas nepārtrauktu pārmaiņu veicināšanas „no iekšienes”⁹⁸. Visbeidzot, pārmaiņas nav uztveramas kā statisks process. Pārmaiņu menedžmenta literatūrā parasti tiek runāts par to, kā organizācijai nonākt no viena stāvokļa otrā. Tomēr tas nenozīmē, ka paralēli nenorisināsies pārmaiņas kādā citā jomā: “muzeju menedžments ir process, kas arvien turpinās. Tas nozīmē pastāvīgas izmaiņas, kas gan nav specifiskas tikai muzeju sektoram. Austrijas muzeoloģiskās domas pārstāvis to ir raksturojis šādi: aktīvs muzejs nepazīst dīkstāvi.”⁹⁹

Pārmaiņām var būt dažādi iniciatori. Bijušais Londonas Transporta muzeja (*London Transport Museum*) un Karalisko gaisa spēku muzeja (*Royal Air Force Museum*) direktors Maikls Fops (*Michael A. Fopp*), raksturojot pārmaiņu dabu, uzsvēris sociālpolitiskās vides spiedienu pēc plānotu pārmaiņu formām, kas padarītu muzejus atsaucīgākus, gan pret saviem speciālistiem, gan lietotājiem „no ārpusēs”, uzsverot, ka “nav šaubu, ka pārmaiņas muzejos šobrīd ir svarīgākas to nākotnei kā jebkad. Pārmaiņu efektivitāte, konfliktu risinājums un organizācijas kultūru sapratne ir muzeju vecāko menedžeru (*senior managers*) darbības pamatuzdevums.”¹⁰⁰. Vēl plašāk par pārmaiņu iniciatoriem runā D. Flemings, norādot, ka ierosinājums veikt pārmaiņas tradicionālā muzejā var nākt no visdažādākajām pusēm. Uz pārmaiņām var mudināt demokrātiski domājošs personāls, lai gan bez efektīvas vadības no tā nekas liels nevar sanākt; tās var rosināt vadošās institūcijas un finansētāji, kuri par savu ieguldīto naudu alkst redzēt izpaužamies konkrētus rezultātus; tās var iniciēt pat valdība, kura tiecas pēc sociāliem uzlabojumiem un līdzekļu izlietojuma efektivitātes (vai abiem). Tomēr pamatā pārmaiņu ierosinātāja ir sabiedrība kopumā¹⁰¹. Plašākajā mērogā, plānotas pārmaiņas ierosina iepriekš aprakstītās muzeju nozares attīstības tendences. Kā arī, pārmaiņas var iniciēt dažāda mēroga krīzes situācijas.

Lai gan organizatoriskās pārmaiņas var tikt veiktas dažādu iemeslu dēļ, to galvenie veidi menedžmenta teorijā saglabājas nemainīgi. Galvenie pārmaiņu veidi var būt:

⁹⁷ Watl, Christian. *Managing Change in a Regional Museum*. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2005/documents/ChristianWatlPaper.doc> [skatīts: 2015, 10.mar.]. P. 2.

⁹⁸ Sandell J., Janes R.R. *Introduction to Part One*. P. 18.

⁹⁹ Watl, Christian. *Managing Change in a Regional Museum*. P.5.

¹⁰⁰ Fopp, Michael A. *Managing Museums and Galleries*. London and New York: Routledge, 1997. P. 177.

¹⁰¹ Flemings, Deivids. Pārmaiņu ieviešanas stratēģija muzejos. No: *Muzejs mūsdienu sabiedrībā – 2. Baltijas muzeoloģijas skolas raksti 2009. – 2013*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija, 2014. 11.lpp.

- 1) Organizācijas stratēģijas maiņa;
- 2) Organizācijas kultūras maiņa, kas var kalpot kā ievads jeb sagatavošanas stadija jaunievedumiem organizācijā;
- 3) Strukturālas pārmaiņas;
- 4) Personāla kompetenču un lojalitātes maiņa;
- 5) Tehnoloģiskās izmaiņas¹⁰².

Pārmaiņu īstenošanai iespējams izvēlēties daudzveidīgas stratēģijas, kas jāveido atbilstoši plānotajam pārmaiņu veidam. Par stratēģijām muzeju kontekstā plašāk runājis Džons Koters (*John P. Kotter*), uzsverot, ka svarīgākais, ko varam mācīties no veiksmīgiem piemēriem ir tas, ka pārmaiņu process pieprasa iziet vairākas stadijas, kas parasti ir ļoti laukietilpīgas. Atsevišķu fāžu izlaišana tikai rada ātruma ilūziju, bet nekad nesniedz apmierinošu rezultātu. Otrā, ļoti vispārīga mācība, ir tā, ka būtiskām kļūdām jebkurā fāzē ir postošs efekts -tās palēnina pārmaiņu ātrumu un iznīcina grūti nākušus sasniegumus¹⁰³. Organizāciju transformēšanai Dž. Koters izvirza astoņus pamata soļus, kas, ievēroti, uztur organizāciju konstantu pārmaiņu procesā:

1. Radīt pārmaiņu neatliekamības sajūtu;
2. Izveidot spēcīgu koalīciju pārmaiņu vadīšanai;
3. Radīt vīziju;
4. Sniegt iespēju citiem darboties šīs vīzijas labā;
5. Plānot un radīt īstermiņa ieguvumus;
6. konsolidēt uzlabojumus un radīt vēl vairāk pārmaiņu;
7. institucionalizēt jaunās pieejas¹⁰⁴.

Menedžmenta teorētiķi Moriss Abrahams, Dess Grifins un Džons Kraufords (*Moris Abraham, Des Griffin, Morris Crawford*) veikuši plašāku pētījumu par pārmaiņu vadības principiem, balstoties 24 Austrālijas, Kanādas, Lielbritānijas un ASV muzeju pieredzē, apstiprinot tēzi, ka veiksmīgs pārmaiņu process norisinājies tajās organizācijās, kuras to plānojušas atbilstoši vispārējiem pārmaiņu literatūrā paustajiem pamatprincipiem¹⁰⁵. Veiksmīgu pārmaiņu principi ir:

¹⁰² Ešenvalde, Inese. *Personāla un vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008. 302.lpp.

¹⁰³ Kotter, John P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In: *Museum management and marketing*. Eds. Richard Sandell and Robert R. Janes. London, New York: Routledge, 2007. P.21.

¹⁰⁴ Kotter, John P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. P.22.

¹⁰⁵ Abraham Morris, Des Griffin, Jehn Crawford. Organizational Change and Management Decision in Museums. *Management Decision*. 1999, Vol. 37. Iss: 10. P. 744.

- ar nākotnē paredzamo rezultātu stratēģiski saistītas vīzijas izstrāde un tās komunicēšana tādos veidos, lai iesaistītās puses zinātu, kas notiks un kā pārmaiņu process tās ietekmēs;
- enerģijas ieguldīšana, lai panāktu pārmaiņu iniciēšanu un uzturēšanu ar tādu vadības metožu palīdzību, kas uzsvēr pacietību, atbalstu un vadīšanu ar piemēru palīdzību, modelējot pārmaiņām atbilstošus uzvedības modeļus;
- efektīvu pārmaiņu sasniegšana, aicinot iesaistīties un piedalīties, tādejādi attīstot bāzi dalītajai līderībai (*shared leadership*) un atbalstam organizācijā;
- pārmaiņu īstenošanai atbilstošu finanšu, cilvēkresursu un apmācību nodrošināšana;
- precīzi iezīmēta pārmaiņu vadības menedžmenta struktūra (sadarbības tīkli, darba grupas, pilotprojekti, atgriezeniskās saites mehānismi);
- daudzveidīgu komunikācijas stratēģiju nodrošināšana pārmaiņu sekmēšanai un gatavība veltīt laiku tam, lai tiktos ar cilvēkiem un modelētu pārmaiņām atbilstošu uzvedību¹⁰⁶.

Tomēr vairāk par vispārīgām pārmaiņu īstenošanas receptēm, muzeju teorijā tiek analizēti konkrēti gadījumi, kas lielākoties ir balstīti individuālā pieredzē. Šīs tēmas aktualitāti iezīmē tas, ka pārmaiņām veltītas divas Starptautiskās muzeju menedžmenta komitejas (*International Committee for Museum Management*) konferences 2005. un 2010. gadā¹⁰⁷, taču pārmaiņas plašākā kontekstā ir viena no aktuālākajām vadlīnijām arī citu sanāksmju tematikā. Pārmaiņu tematika iezīmējas kā viena no aktualitātēm arī Latvijas muzeoloģijas vidē. Vesela tematiskā sekcija tām veltīta Baltijas Muzeoloģijas skolas 2. rakstu krājumā, kur pamatā apkopota Liverpūles Nacionālo muzeju (*National Museums Liverpool*) direktora Deivida Fleminga pieredze, kā arī iezīmējas Latvijas mēroga centieni pārmaiņu vadības analīzē Tukuma muzeja direktores Agritas Ozolas pētījuma ietvaros.

Pārmaiņu īstenošana organizācijā nevar norisināties vienpersoniski. Muzeologs Kristians Watls (*Kristian Watl*), analizējot pārmaiņu īstenošanu Kārntenas muzejā, Austrijā (*Landesmuseum Kärnten*), norāda: “Pārmaiņu menedžments ir pilnība saistīts ar cilvēku menedžmentu; tas ir saistīts ar centieniem izauklēt pašatdevi un motivāciju”¹⁰⁸. Jaunu procedūru un politikas ieviešana, kas nav labi izskaidrota komandai, var radīt nemieru un pretestību, īpaši no ilgtermiņa darbinieku puses¹⁰⁹.

Komandas nozīmi uzsvēr arī D. Flemings, kurš akcentē būtisko muzeja direktora un komandas sadarbības lomu, ar nosacījumu, ka direktoram ir jābūt pārmaiņu vizuālajai sejai.

¹⁰⁶Turpat.

¹⁰⁷Intercom Conferences. www.intercom.museum Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences.html> [skatīts: 2015, 11. apr.].

¹⁰⁸ Watl, Christian. *Managing Change in a Regional Museum*. P.2.

¹⁰⁹Turpat.

Tomēr direktors bez personāla atbalsta tālu netiks. No tā izriet, ka pārmaiņas radīsies tikai no spēcīgas komandas rīcības, un šai komandai jāspēj rīkoties ātri, apņēmīgi un instinktīvi, uzņemoties risku, apzinoties un labojot kļūdas, ja tādas gadās, uzmundrinot sevi, kad kaut kas nogājis greizi, un turpinot doties uz priekšu, nevis atkāpjoties¹¹⁰. Tomēr muzeja komanda var būt arī viens no lielākajiem draudiem pārmaiņu īstenošanai: “Ilgspējīgu, patiesu kultūras pārmaiņu sasniegšanai, kas ietver visu līdzšinējo darbību un to izpildes fundamentālu izvērtēšanu, ir nepieciešama pacietība, pastāvīga mērķtiecība, pārliecība un drosme. Tai ir nepieciešama tāda prasmju un attieksmes kombinācija, kāda katram nepiemīt. Šis process prasa laiku, tāpēc cilvēki nogurst un viņu entuziasms noplok. Pārmaiņu process bieži tiek uzsākts, taču tam nav turpinājuma, jo personāla, finanšu un politiskais faktors maina sākotnējo ainavu. Pašapmierinātība var būt dabisks muzeju stāvoklis, taču tikai nerimstoša piepūle nodrošina pārmaiņu turpinājumu un saglabāšanos. Turklāt, iespējams, ka jebkuri pūliņi ienest pārmaiņas sastopas ar opozīciju pašā muzejā, un, jo radikālākas pārmaiņas ir nepieciešamas, jo spēcīgāka būs tām izrādītā pretestība.”¹¹¹

Ievērojot muzeju konservatīvo dabu un spēcīgo komandu ietekmi uz menedžmenta procesu, būtiska ir pārmaiņu vadītāja loma un spēja pārliecināt par to nepieciešamību. Austrālijas pētnieki Dess Grifins un Eibrahams Moriss (*Des Griffin and Abraham Morris*) uzskata, ka efektīvu pārmaiņu menedžmentu muzejos raksturo pacietīga un izsvērtā līderība (*leadership*). Muzejos, kuros noritējušas veiksmīgas pārmaiņas, vadība spējusi pārtulkot ārējās vajadzības iekšējā vīzijā un tad integrēt uzdevumus, struktūras, procesus un sistēmas tehniskā, politiskā un kultūras līmenī un integrēt menedžmenta prakses, lai izveidotu iekšēju un ārēju vienotību¹¹². Veiksmīgās organizāciju reformās lielākoties uzsvērtā pārmaiņas veicinoša līderība (*transformational leadership*), kā arī pievērsta uzmanībatam, lai nokomunicētu pārmainītās organizācijas dabu un veidotu tās kultūru un klimatu, nevis samazinātu izmaksas, samazinātu izmērus vai veiktu restrukturizāciju¹¹³. Tādēļ aplūkojot pārmaiņu vadības procesu, kā būtisks temats muzeju menedžmenta praksē izvirzās pārmaiņu līderība.

1.4.2. Pārmaiņu līderība

Par pārmaiņām, kā jau minēts iepriekš, vairumā gadījumu ir atbildīgi muzeju vadītāji. Vadītājam, kas spēj veikt veiksmīgas pārmaiņas organizācijas līmenī, ir jābūt spēcīgām līdera

¹¹⁰ Flemings, Deivids. Pārmaiņu ieviešanas stratēģija muzejos. 12.lpp.

¹¹¹ Flemings, Deivids. Pārmaiņu ieviešanas stratēģija muzejos. 10. lpp.

¹¹² Griffin Des, Abraham Morris. The Effective Management of Museums. Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming. In: *Museum management and marketing*. Eds. Richard Sandell and Robert R. Janes. London, New York: Routledge, 2007. P. 122.

¹¹³ Turpat.

dotībām. Tādēļ pārmaiņu menedžmenta problemātika muzeju kontekstā tiek saistīta ar pārmaiņu līderības jautājumiem. Ar līderību šai gadījumā saprotama spēja būt līdera pozīcijā kolektīvā vai organizācijā¹¹⁴. Savukārt muzeju līderības pētniece Serēna Sačī (*Serene Suchy*) norādījusi uz daudzveidīgu šī jēdziena izpratni, pastāvot vairāk nekā 350 dažādām definīcijām¹¹⁵. S. Sačī nosauc šādas galvenās līderības pazīmes: spēju veicināt mērķu sasniegšanu pārmaiņu laikos, iedvesmot citus celt kvalifikāciju un izbaudīt līderim raksturīgā redzējuma dalīšanu ar pārējo komandu. Menedžments tiek aprakstīts kā orientēšanās uz uzdevumu izpildi, plānojot budžetu, komandu, kontrolējot procesu un risinot problēmas¹¹⁶.

Līderības aktualitāti muzeju nozarē iezīmē arī tas, ka muzeju līdera prasmes iespējams apgūt praktiski, tomēr šī apmācība pagaidām norisinās tikai ASV muzejos. Akadēmisko maģistra grādu muzeju līderībā piedāvā Drekselas universitāte (*Drexel University*¹¹⁷), bet kursu veidā līderību iespējams apgūt gan ASV, gan Austrālijā¹¹⁸.

Līdz šim apjomīgākais pētījums par līderību muzeju nozarē ir 2004. gadā publicētais S. Sačī pētījums par 21. gs. līderību un pārmaiņu menedžmentu „Vadīšana ar kaisli” (*Leading with Passion!*), kura ietvaros kā gadījumu piemēri (*case study*) analizēti 42 pasaules mākslas muzeju direktoru vadības stili. S. Sačī pētījuma rezultāti ir mērķēti uz vadītājiem ne tikai muzeju nozarē, bet ar ārpus tās, uzsverot, ka “kamēr muzeju nozares līderiem patīk domāt, ka muzeju un muzeju līderības jomas nav samērojamas ar cita tipa organizācijām, ir vērojamas līdzības starp problēmām, ar ko saskaras muzeju direktori un cita tipa organizāciju vadītāji¹¹⁹. Pētījuma ietvaros intervētie muzeju direktori ir apstiprinājuši domu par 20. gs. 90. gadiem kā pārmaiņu desmitgadi, kuras laikā augusi nepieciešamība fokusēties uz finansējumu, daudziem muzejiem dodoties pretī lielākai pašpietiekamībai biznesa uzņēmuma modeļa virzienā (*entrepreneurial business enterprise model*). Kamēr muzeji izgudroja sevi no jauna, auga spiediens direktoriem pārradīt sevi kā biznesa līderiem¹²⁰. Vērtējot šīs izmaiņas, autore uzsver, ka pagātnē kuratora prasmes bija muzeja līderības pamatakmens, bet prasmes mārketingā, tirdzniecībā, cilvēkresursu vadībā, auditorijas izpētē, apmeklētāju servisā, sponsorēšanas menedžmentā un izglītībā netika vērtētas tik augstu kā kuratora prasmes.

¹¹⁴ Leadership. *Oxford Dictionaries*. Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leadership> [skatīts: 2015, 10. apr.].

¹¹⁵ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.3.

¹¹⁶ Turpat.

¹¹⁷ Museum Leadership. *Drexel University*. Pieejams: <http://www.drexel.edu/westphal/graduate/MUSL/> [skatīts: 2015, 5. apr.].

¹¹⁸ Piemēram: Getty institūts (<http://www.cgu.edu/gli>), Museums Australia (<http://www.museumsofaustralia.org.au/site/page408.php>), Bank Street (<http://www.bankstreet.edu/graduate-school/academics/programs/leadership-programs-overview/leadership-museum-education/>) un citi.

¹¹⁹ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.2.

¹²⁰ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.15.

Tomēr šobrīd izmaiņas muzeju funkcijās ir mainījušas gaidas par līderu lomām¹²¹. 21. gadsimta muzejs ir evolucionējis, kļūstot par ko vairāk kā priekšmetu noliktavu pētnieku darbam un publiskai izstādīšanai. Nemitīgi valdību finansējuma samazinājumi nozīmē to, ka daudzi muzeji ir pārveidojuši sevi par biznesa uzņēmumiem¹²².

S. Sačī apraksta līderības modeli, kas balstīts organizācijas iekšējā un ārējā reprezentācijā, konteksta radīšanā, lai veidotu komandu, uzņēmēja darba stilu, lai nodrošinātu organizācijas finansiālo nākotni un reputāciju, un attiecību veidošanu ar ieinteresētajām pusēm. Līdera kā uzņēmēja loma kļūst arī par tādu, kurā jāizmanto personīgie sakari, radošums, uzticība, lai uzturētu attiecības gan muzejā, gan ap to, kas atmaksājas finansiāli. Pārmaiņas, kas mainījušas fokusu no kultūras kapitāla (kolekcija) uz sociālo kapitālu (attiecībām) var būt nekomfortablas muzeja darbiniekiem, kas kaislīgi attiecas pret kolekciju. Tas nenozīmē kolekciju vērtības pazemināšanu, tas nozīmē sociālo attiecību pārvērtēšanu, kas tiek veidotas apkārt šai kolekcijai¹²³. Ja 21.gadsimta muzeji sekos šīm tendencēm, tie piedzīvos glaimojošas un mazāk kompleksas hierarhijas, kurās no līderiem tiks pieprasīts paveikt vairāk ar mazākiem resursiem¹²⁴.

Literatūrā sastopami arī citi mazāka apjoma pētījumi, kas pamatā balstīti padziļinātās intervijās ar muzeju vadītājiem. Menedžmenta pētnieces Odrija Gilmore un Ruta Rentšlere (*Audrey Gilmore, Ruth Rentschler*), aplūkojot dažādus vadības stilus Austrālijas un Īrijas muzejos, uzsver, direktora lomas maiņu, kas atspoguļojas muzeja mārketinga lomas pieaugumā. Tradicionāli, muzeja loma vienmēr ietvērusi priekšmetu vākšanu, saglabāšanu un pētniecību. Direktors ticis uztverts kā objektu glabātājs un persona, kas uzņemas muzeja kultūras kapitāla aizgādņa lomu. Tomēr šodien muzeja menedžments ietver gan aizgādņa lomu, gan nepieciešamību pievilināt apmeklētājus¹²⁵. O. Gilmore un R. Rentšlere arī norāda, ka svarīgi ir atcerēties par komandas būtisko lomu un „iekšējā” menedžmenta ietekmi uz „ārējo” mārketingu, par kuru ir atbildīga visa muzeja komanda. Ievērojot, ka mārketinga aktivitātēs ir iesaistīti darbinieki visos organizācijas līmeņos, ir nepieciešama efektīva vertikālā un horizontālā komunikācija, spējīga un darboties gribīga komanda un divpusēja komunikācija ar apmeklētājiem, lai muzeja pakalpojumi būtu veiksmīgi¹²⁶.

¹²¹ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.15.-16.

¹²² Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.18.

¹²³ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.101.

¹²⁴ Suchy, Serene. *Leading with Passion*. P.109.

¹²⁵ Gilmore, Audrey, Ruth Rentschler. Changes in Museum Management. A Custodial or Marketing Emphasis? *Journal of Management Development*. 2002, Vol 21., No. 10. Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710210448020>[skatīts: 2015, 10. apr.]. P 745.

¹²⁶ Gilmore, Audrey, Ruth Rentschler. Changes in Museum Management. P. 750.

Līdzīgi kā pārmaiņu menedžments, arī pārmaiņu līderība muzeju nozares literatūrā pamatā skatīta atsevišķu gadījumu ietvaros. Viens no muzeju nozares pārmaiņu teorētiķiem, D. Flemings, līderību nodēvējis par nozīmīgāko jautājumu modernajā muzejā, pamatojot to ar šādiem faktoriem:

- a) muzeju un daudzu to darbinieku un atbalstītāju konservatīvo dabu;
- b) radikālo to pārmaiņu būtību, kas nepieciešamas, lai atbildētu sociālajiem, politiskajam un ekonomiskajam spiedienam, vienlaikus uzņemoties kontroli pār muzeja likteni;
- c) nepieciešamību pēc pastāvīgām pārmaiņām un arvien jauniem izgudrojumiem, kas, neprasmiņi rīkojoties, sakārtotu un konstruktīvu vietā var tikt veiktas haotiski un destruktīvi¹³².

Līdzīgi G. Edsona paustajam viedoklim arī D. Flemings uzsver komandas būtisko nozīmi: veiksmīgākie direktori vada ar piemēru palīdzību un darbojas komandās (*senior management teams*), kurās galvenie faktori ir uzticība un savstarpēja cieņa. Līdz ar to, labākie muzeji ir komandu, nevis indivīdu vadīti¹³³.

Noslēguma jāpiemin dalītās līderības princips (*shared leadership*), par ko literatūrā runāts saistībā ar līderību izstāžu kuratora līmenī, kā piemēru izmantojot Rietumsidejas muzeju piemēru, izstādes organizējot kuratoriem kopā ar ieinteresētajām pusēm. Šajā gadījumā kā līderis tiek saprasts muzeja darbinieks. Atbilstoši šim principam, norisinās nevis muzeja radītā produkta (izstādes) piegādāšana sabiedrībai “no augšas uz leju”, bet savstarpēja muzeja un sabiedrības sadarbība, saglabājot cieņu pret kopienu, atpazīstot, atzīstot un godinot kopienu un popularizējot tās viedokli.¹³⁴

¹³² Fleming, David. Leading the Modern Museum. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2001/> [skatīts: 2015, 1. apr.]. P. 7.

¹³³ Turpat.

¹³⁴ Stapleton, Macy. Leading Creativity – A Shared Leadership Model. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/documents/MaisyStapleton.pdf> [skatīts: 2015, 9. apr.]

2. EKONOMISKĀ KRĪZE KĀ PĀRMAIŅU KATALIZATORS

2008. gadā pasaules ekonomika piedzīvoja krīzi, kas tiek uzskatīta par bīstamāko kopš Lielās Depresijas 20. gs. 30. gados. Aizsākoties ar nekustamo īpašumu cenu kritumu, krīze sākotnēji strauji izplatījās ASV finanšu sektorā, bet tad sāka ietekmēt arī finansiālo situāciju citās zemēs, īsā laikā sasniedzot globālu ietekmi¹³⁵. Finanšu sistēma rekorda ātrumā reaģēja uz krīzi ar kredītešanas ierobežojumiem un sarūkošu uzticību biznesa videi, ietekmējot biznesa investīcijas un pieprasījumu no mājsaimniecību vidus, īpaši patēriņa preču un nekustamo īpašumu tirgos. Krīzes izplatīšanās pāri zemju robežām noritēja īpaši strauji, pateicoties ciešajām finanšu sistēmas saitēm un integrētajam piegādes ķēdēm globālajā tirgū¹³⁶. Kā pierādījums krīzes efektam laika posmā starp 2008. un 2010. gadu, vērojams būtisks iekšzemes kopprodukta kritums pasaules mērogā¹³⁷. Ievērojami krīzes laikā kritās arī nodarbinātības līmenis, kas Eiropas Savienības valstīs periodā no 2008. – 2009. gadam vidēji pazeminājās par 2,1%, rekordaugstu kritumu sasniedzot Latvijā ar 16.5%¹³⁸. Likumsakarīgi, ekonomiskā krīze atstāja pēdas arī kultūras sektorā, liekot meklēt jaunus risinājumus gan kultūrpolitikas līmenī, gan kultūras organizāciju menedžmenta praksē.

2010. gadā Budapeštas reģionālā Austrumeiropas un Centrāleiropas kultūras finansēšanas novērošanas punkta (*Budapest Regional Observatory on financing Culture in East-Central Europe*) direktors Pīters Inkejs (*Peter Inkei*) apkopoja ekonomiskās krīzes efektus uz kultūru, novērtējot muzeju nozari kā kultūras jomu, kas pēdējo 20 gadu laikā piedzīvojusi iespējams viskardinālākās pārmaiņas statusa, funkcijas un infrastruktūras ziņā. Tā rezultātā, ekonomiskās krīzes raisītais finansējuma samazinājums bijis īpaši draudīgs tieši muzejiem, īpaši smagi atsaucoties uz ASV, kas šajā periodā tikko bija atkopušās no iepriekšējās 2001. gada tīmekļa krīzes (*Dot-Com Bubble*) un 11. septembra teroristu uzbrukuma radītā šoka¹³⁹.

¹³⁵Havemann, Joel. The Financial Crisis of 2008: Year Review 2008. *Encyclopedia Britannica*. Pieejams: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1484264/The-Financial-Crisis-of-2008-Year-In-Review-2008>[skatīts: 2015, 16. apr.].

¹³⁶Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. *European Economy*. 2009, Vol. 7. Pieejams: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf[skatīts: 2015, 15. apr.].P.1.

¹³⁷Inkei, Peter. The Effects of the Economic Crisis on Culture. In: *Culture and the Policies of Change. Conference Reader. Brussels, 6-7 September 2010*. Pieejams: https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cwe/CWEConferenceReader_en.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.]. P. 78.

¹³⁸Inkei, Peter. The Effects of the Economic Crisis on Culture. P. 79.

¹³⁹Inkei, Peter. The Effects of the Economic Crisis on Culture. P. 93.

Krīzes iespaidā muzeju piedzīvotās globālā mēroga pārmaiņas visā pasaulē ir likušas pieņemt smagus lēmumus. Budžeta samazinājuma rezultātā muzejiem nācās domāt par restrukturizāciju, izstāžu darbības un pētniecības ierobežošanu, darbinieku skaita samazināšanu un dažkārt – pat atsevišķu muzeju slēgšanu¹⁴⁰. Tā 2009. gada sākumā ASV organizācija „Amerikāņi mākslai” (*Americans for the Arts*) lēsa, ka 10 000 no nācijas bezpeļņas mākslas un kultūras institūcijām 2009. gadā riskēja ar iespēju tikt slēgtām, kā arī ar 260 000 darbavietu zaudēšanu¹⁴¹. Šai laikā kļuva skaidrs, ka ieņēmumu samazinājums, kas daudzām mazām vai vidējām organizācijām draudēja ar slēgšanu, sāk atstāt nospiedumus arī lielo institūciju budžetos. 2009. gada martā viena no ASV lielākajām kultūras iestādēm Valkera mākslas centrs Mineapolisā (*The Walker Art Center*) paziņoja par izdevumu samazināšanu organizācijas darbības nodrošināšanai un programmēšanai, algu “iesaldēšanu”, piespiedu atvaļinājumu īstenošanu (*mandatory furlough*), kā arī septiņu vakantu darbavietu likvidāciju. Centra direktore Olga Viso (*Olga Viso*) paziņoja, ka brīvprātīgi atgriež iestādes budžetā 6 procentus no savas darba algas un piemaksām. Tiesa gan, izmaksas vismaz sākotnēji tika plānots samazināt sabiedrībai neredzamos veidos – rādīt mazāk filmu, aicināt mazāk mūziķu un deju grupu un, iespējams, pagarināt dažu izstāžu darbības laiku vairāk kā sākotnēji domāts¹⁴².

Šai laikā daudzi muzeji samazināja izmaksas, izstāžu darbībā izmantojot esošās kolekcijas tā vietā, lai rādītu mākslas darbus „no ārpuses”. Piemēram, Palmspringsas mākslas muzejs (*The Palm Springs Art Museum*) Kalifornijā nolēma nepiedalīties vismaz divās ceļojošās izstādēs, tā vietā izrādot esošo kolekciju¹⁴³. Kā galējs līdzeklis atsevišķos gadījumos tika izmantota muzeju slēgšana. 2009. gadā Minesotas amerikāņu mākslas muzejs (*The Minnesota Museum of American Art*) paziņoja par slēgšanu, no jauna daļēji verot durvis apmeklētājiem tikai 2012. gadā¹⁴⁴. Savukārt Kultūras ministrijas Muzeju nodaļas vadītājs Jānis Garjāns, komentējot šāda scenārija iespējamību Latvijā, nenoliedz iespēju muzeju slēgt, tomēr norāda uz to, ka šādā gadījumā būtu nepieciešami daudzi ar muzeja kolekciju saistīti blakus lēmumi. J. Garjāns arī norāda uz Eiropisko tradīciju: „ICOM definīcija, runājot par muzeju kā tādu, sāk ar to, ka muzejs ir pastāvīga institūcija. Pamata uzstādījums ir, ja kāds

¹⁴⁰ Piemēram: Timeline: Museums and Recession. *Blouin Artinfo*. 2009., June 9. Pieejams: [http://www.blouinartinfo.com/news/story/31262/isabella-stewart-gardner-museum-makes-cuts-to-staff#\[skatīts: 2015, 10. mai.\]](http://www.blouinartinfo.com/news/story/31262/isabella-stewart-gardner-museum-makes-cuts-to-staff#[skatīts: 2015, 10. mai.])

¹⁴¹ Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II. *The Chronicle of Philanthropy*. 2009, May 7. Pieejams: [https://philanthropy.com/article/Recessionthe-Arts-Act-II/173577\[skatīts: 2015, 11. apr.\]](https://philanthropy.com/article/Recessionthe-Arts-Act-II/173577[skatīts: 2015, 11. apr.])

¹⁴² Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II.

¹⁴³ Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II.

¹⁴⁴ Malkolm, Kristin. MN Museum of American Art Finds Home. *MPR News*. 2012, June 15.

<http://blogs.mprnews.org/state-of-the-arts/2012/06/mn-museum-of-american-art-finds-a-home/> [skatīts: 2015, 23. apr.].

izšķiras par muzeja veidošanu, tad tas tiek darīts ilgtermiņā. Tas nav projekts, kam ir sākums un mēs jau zinām, ka būs beigas. Muzejam ir cits uzstādījums tāpēc, ka tas kolekcionē vērtības ar domu, ka tās tiks saglabāts nākamajām paaudzēm.¹⁴⁵”

Ekonomiskās krīzes radītie draudi ir raisījuši citkārt neiedomājamus protestus muzeju nozares ietvaros, gan darbinieku, gan muzeju vadītāju līmenī. Piemēram, pašā krīzes sākumā vairāki muzeji un kultūras pieminekļi, iekļaujot Kapitolija muzejus un Ara Pasi Muzeju (*Capitoline Museums and Ara Pacis Museum*) Romā pieteica vienas dienas streiku, ko rosinājušas kasieru un uzraugu bailes zaudēt darba vietas¹⁴⁶. Savukārt 2012. gadā visā pasaulē plaši izskanēja ziņa par Kasorijas Modernās mākslas muzeju (*Casoria Contemporary Art Museum*) Neapolē, kura direktors sadedzināja franču mākslinieka Severīna Buržinjona (*Séverine Bourguignon*) gleznu, kā arī paziņoja, ka gatavojas iznīcināt itāļu gleznotāja un tēlnieka Rožārijas Matareses (*Rosaria Matarese*) darbu. “Mums nav naudas uzturēšanai. Mēs nesam pārdzīvojām plūdus, un ārpus muzeja krājas tonnas ar atkritumiem... Šis ir karš. Revolūcija. Un revolūcijā ir uzvarētāji un zaudētāji.¹⁴⁷”

2.1. Ekonomiskās krīzes novērtējums

Kasorijas modernās mākslas muzeja spilgtais protests pret nepietiekamo finansējumu ir tikai viens no piemēriem daudzveidīgajai muzeju nozares reakcijai uz ekonomiskās krīzes radītajām sekām. Ļoti drīz pēc ekonomiskās krīzes sākuma 2008. gadā publiski saka parādīties dažādi kultūras nozares vērtējumi, prognozes un ieteikumi iespējamo krīzes seku pārvarēšanai. Savukārt līdz nopietnākai globāla mēroga reakcijai pagāja ilgāks laika periods. 2013. gada 5. un 6. aprīlī Lisabonā norisinājās ICOM organizēta starptautiska konference ar mērķi aicināt Eiropas, nacionāla reģionāla un lokāla līmeņa parlamentus un valdības atbalstīt kultūru un muzejus krīzes laikos (*Public Policies toward Museums in Times of Crisis*). Šī paša gada jūlijā Briselē norisinājās diskusija par kultūru kā atbildi ekonomiskajai krīzei (*Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance &*

¹⁴⁵ Bertuse, Ieva. *Saruna ar Jāni Garjānu*. 2015, 27. aprīlis. Audioieraksts. Glabājas I. Bertuses personiskajā arhīvā.

¹⁴⁶ Citywide Strike Shuts Down Museums in Rome. *Blouin Artinfo*. 2008, November 24. Pieejams: <http://www.blouinartinfo.com/news/story/29558/citywide-strike-shuts-down-museums-in-rome> [skatīts: 2015, 10. mai.].

¹⁴⁷ Naples Museum Director Begins Burning Art to Protest at Lack of Funding. *The Guardian*. 2012, 18 April. <http://www.theguardian.com/world/2012/apr/18/naples-casoria-museum-burning-art-protest> [skatīts: 2015, 28. apr.].

Business Models for the Cultural Sector). Šo abu konferenču ietvaros pirmo reizi tika pausti konkrēti ierosinājumi krīzes seku pārvarēšanai.

Apzinoties ekonomiskās krīzes sekas, interesanti ir viedokļi, kas parādās pašā krīzes sākuma posmā. 2009. gadā Starptautiskā mākslu padomju un kultūras aģentūru padome (*IFACCA – International Federation of Arts Councils and Culture Agencies*) veica biedru aptaujupar globālās ekonomiskās krīzes sagaidāmajiem efektiem uz kultūru Ziemeļamerikā, Karību jūras reģionā, Āzijā, Eiropā un Okeānijā. Šajā laika posmā lielākā daļa respondentu uzskatīja, ka mākslas sektora izredzes ir “mēreni negatīvas” (*mildly negative*).¹⁴⁸ Interesanti, ka lielākā daļa respondentu kā ekonomiskās lejupslīdes rezultātu sagaidīja dažādus uzlabojumus, starp kuriem minami:

- Varbūtējs lokālā kultūrtūrisma pieaugums, kas kompensētu starptautiskā tūrisma kritumu;
- Gaidas, ka cilvēki meklēs mierinājumu mākslā, tādēļ šis sektors nepiedzīvos tik nozīmīgu kritumu kā citi;
- Sektoram raksturīgās inovācijas, radošums un fleksibilitāte ļaus tam reaģēt uz krīzi labāk nekā citiem¹⁴⁹.

Lokālā kultūrtūrisma pieaugumam ir potenciāls palielināt arī muzeju nozares apmeklētāju skaitu, tomēr diemžēl šī tendence vismaz Latvijas mērogā nav realizējusies un ekonomikas krīzes ietekmē vērojams iekšzemes tūristu īpatsvara kritums. Piemēram, 2008. gadā viesnīcās un citās tūrisma mītnēs apkalpoto Latvijas iekšzemes tūristu īpatsvars veidoja 39% no visām apkalpotajām personām, bet 2010. gadā vairs tikai 33% no kopējā tūrisma mītnēs apkalpoto personu skaita¹⁵⁰.

Kā pozitīvu krīzes iezīmi varētu uztvert jaunu tirgu meklējumus. 2008. gadā, runājot par potenciālajiem budžeta samazinājumiem, “Mākslas un Biznesa” (*Arts and Business*)privātā un publiskā sektora partnerības ar mākslas sektoru veicināšanas ekspertu grupas vadītājs Kolins Tvīdijs (*Colin Tweedy*) norādīja uz Gugenheima centra (*The Charles Guggenheim Center*) un Luvras muzeja (*Louvre Museum*) projektiem Abu Dabi: “Esmu optimistisks, jo globālā pārticība ir milzīga. Mums ir Ķīna, Indija un Persijas līča valstis, kas ir ļoti bagātas un ko vēl nav ietekmējusi kreditēšanas krīze. Šo valstu ekonomikas ir daudz spēcīgākas. Labums kultūras kopienai ir tas, ka iesaistīšanās šajos jaunajos tirgos būs ļoti interesants process.

¹⁴⁸ Madden, Christopher. *IFACCA D’ART REPORT NO 37. Global financial crisis and recession: Impact on the arts*. Pieejams: <http://media.ifacca.org/files/D%27Art37GFC.pdf>[skatīts: 2015, 25. apr.]. P.3.

¹⁴⁹ Madden, Christopher. *IFACCA D’ART REPORT NO 37*. P.7.

¹⁵⁰Valsts izglītības attīstības aģentūra. *Tūrisma nozares praksts*.Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/apraksts_turisms_final_04042012.pdf[skatīts: 2015, 21. apr.]. 16. lpp.

Mākslas pasaulei būs izaicinājums piesaistīt šo milzu bagātību¹⁵¹”. Diemžēl arī minēto tirgu piesaiste, vismaz muzeju līmenī, ir palikusi tikai idejas līmenī.

Vērtējot ekonomiskās krīzes sekas, kā būtisks jāizvirza jautājums par pašas krīzes būtību. 2013. gada ICOM konferencē kultūras menedžmenta un komunikāciju konsultante Marija Vlačū (*Maria Vlachou*) reflektē par krīzes būtību: “Šobrīd kultūras sektorā daudz tiek lietots krīzes jēdziens, bet rodas jautājums, kādu krīzi mēs piedzīvojam? Vai tā ir globāla krīze? Ekonomikas ciklu krīze? Vai finansiāla krīze?¹⁵²” Savukārt sociologs Helmut Anheiers (*Helmut K. Anheier*) vēl 2009. gadā atzīmē, ka būtiski runājot par krīzi, nejaukt tās efektus ar loģiskajām sekām pēdējo desmit gadu ilgajai kultūras un mākslas nozares attīstībai, kuras ietvaros:

- audzis pieprasījums pēc kultūras produktiem, savukārt samazinājies valsts finansējums;
- kultūras un mākslas nozarei tie pielāgoti citiem sektoriem raksturīgi konkurences modeļi, kam raksturīgs uzsvars uz izmaksu kontroli kvalitātes vietā;
- bezpeļņas sektorā norisinās jaunu biznesa modeļu meklējumi, lai kompensētu zemo valdības atbalstu;
- norisinās profesionalizācija finanšu, menedžmenta un pakalpojumu sniegšanas jomās;
- politiski tiek uzsvērta nepieciešamība pēc lielākas sabiedrības iesaistes un caurspīdīguma leģitimitātes nodrošināšanai;
- privātais filantropiskais atbalsts, kas var būt nepastāvīgs;
- pārmērīgi optimistiski uzskati par fondu lomu mākslā un kultūrā (P. fondu spēja aizvietot samazinātu valdību finansējumu)¹⁵³;

Kā ekonomiskās krīzes efektus šai laika periodā H. Anheiers izdala:

- Uzticības zudumu sistēmai sabiedrības līmenī, sabiedrībā valdošu nedrošības izjūtu un oportunitismu politisko aktoru vidū;
- Eiropas valdības, no kurām daudzas ir fiskāli nodrošinātākas un manevrēt spējīgākas par ASV, no jauna atklāj Keina skolu (*Keynesianism*). Publisko investīciju pieaugums tiek kombinēts ar esošo budžetu samazinājumu un deficītu radīšanu;

¹⁵¹ Mazein, Elodie. World Financial Crisis Could Lead to Slashed Budgets for Art Promotion. *Daily Star*. 2008, 22. September. Pieejams: <http://www.dailystar.com.lb/Culture/Art/2008/Sep-22/116123-world-financial-crisis-could-lead-to-slashed-budgets-for-art-promotion.ashx> [skatīts: 2015, 28. apr.].

¹⁵² Schramme, Annick. Culture in Challenging Times: towards New Models of Business and Governance for the Cultural Sector. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.]. P.3.

¹⁵³ Anheier, Helmut K. How Can the Cultural Sector Survive the financial Crisis? *Lab for Culture*. 2009, January. Pieejams: <http://www.labforculture.org/en/content/view/full/39830> [skatīts: 2015, 28. apr.].

- Biznesa sfēra sāk orientēties uz īstermiņa darbībām, paralēli cenšoties nomierināt ieinteresētās puses. Tiek ierobežotas ziedošanas un korporatīvās sociālās atbildības programmas, kas parasti ir saistītas ar mākslu un kultūru;
- Filantropijas fondi pieredz kritumu ieguldījumu vērtībā, kas saistāms ar nākotnē gaidāmo piešķirumu samazinājumu, rūpēm par esošo programmu ilgtspēju un augošu uzsvāru uz noguldījumu aizsardzību;
- Daudzas mājsaimniecības pieredz arvien lielāku neskaidrību par nākotni un sarūkošu vēlmi tīklot (*net worth*), kas var negatīvi ietekmēt vēlmi ziedot un piedalīties brīvprātīgajā darbā¹⁵⁴.

Šis piemērs uzskatāmi norāda uz to, ka daudzi no faktoriem, kas pieredzēti ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas periodā, ir iepriekš pieredzētās muzeju nozares attīstības sekas. Iepriekšējā nodaļā aplūkotās nozares attīstības tendences ekonomiskās krīzes posmā piedzīvo loģisku attīstību, apvienojumā ar jauniem krīzes veicinātiem faktoriem. Finanšu samazinājums un nepieciešamība pēc pārmaiņām, kas uzsvērti iepriekšējās dekādes muzeju nozares literatūrā, salīdzinoši ar krīzes posmu ir bijušiniecīgi. To apliecina arī 2013. gada ICOM konferencē paustais Zagrebas etnogrāfijas muzeja (*Ethnographic Museum Zagreb*) direktora Frlana Damodara (*Frlan Damodar*) novērtējums: "Vide, kurā mēs darbojamies, pēdējo 20 – 30 gadu laikā ir mainījusies, liekot mums meklēt jaunus veidus, kā finansēt muzejus un mainīt prioritātes sabiedrības virzienā. Šī mainīgā situācija bija izaicinājums, un tā pierādīja, ka muzeji ir spējīgi pielāgoties un ir resursiem bagāti. Šis periods no šodienas skatupunkta bija kas līdzīgs „muzeju Zelta laikmetam”. Bija jauns radošums, jauni vilinājumi, jauni muzeji, no kuriem daži pelna prefiksu „mega”. Bet pat šajos relatīvi bagātajos laikos bija vērojamas zīmes, ka viss nav vienkārši un viegli. Neoliberālo konceptu attīstība un atteikšanās no labklājības valsts bija pirmais brīdinājums. Dažādu iemeslu dēļ daudzi muzeji nespēja būt konkurētspējīgi, pievilinot publiku un finansējumu¹⁵⁵.

Lai arī 2008. gada krīze nenoliedzami cieši saistīta ar ekonomiku, muzeju nozares literatūrā tās sekas bieži vien automātiski tiek saistītas ar finansējuma redukciju, īpaši neiedziļinoties šo seku patiesajos cēloņos. Interesantu slēdzienu par krīzes radītajām pārmaiņām paudusi Lundas universitātes pakalpojumu menedžmenta katedras (*Lund University Department of Service Management*) vadošā pētniece Katja Lindkvista (*Katja Lindquist*), ar ieinteresēto pušu modeļa palīdzību (*stakeholder model*) analizējot muzeju

¹⁵⁴ Turpat.

¹⁵⁵Frlan, Damodar. Museums in the Time of Crisis between Stable Past and Unpredictable Future. In: *Public Policies towards Museums in Time of Crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Pieejams: [http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#\[skatīts: 2015, 22. apr.\].](http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.].)P. 15

ieņēmumu tipu saistību ar ekonomiskā cikla svārstībām – ekonomiskās krīzes un ekonomisko ciklu ietekme uz muzeju nozari ir mazsvarīga, savukārt nozīmīgs faktors ir arvien pieaugošās ieinteresēto pušu prasības pret muzejiem¹⁵⁶.

Muzeju finansiālā pastāvēšana ir atkarīga no ļoti kompleksiem finansiāliem procesiem. To ienākumus var veidot valsts vai privātais finansiālais atbalsts, publiskie vai privātie piešķirumi, ziedojumi, sponsorējumi, loteriju ieņēmumi, noguldījumu fondi un peļņa, kas veidojas no biļešu tirdzniecības, maksas pa telpām, muzeja veikala, restorāna vai kafējnīcas ieņēmumiem, īres un noguldījumu procentiem (*deposition fees*). Tai pašā laikā izdevumi ietver rūpes par personāla atalgojumu, telpām un aktīviem (*asset*), kā arī aktivitātēm¹⁵⁷. K. Lindkvista uzsver, ka izmaksām, kas saistītas ar aktīviem kolekciju formā un ietver kolekciju uzglabāšanu un konservāciju, ir tendence laika gaitā arvien pieaugt. Tāpat aug arī izmaksas par telpām un drošību. Neraugoties uz pieaugošajiem izdevumiem, ieinteresētās puses arvien vairāk pieprasa publiskos pakalpojumus, kas ietver augstas sākotnējās un pašreizējās izmaksas. Savukārt ārējo faktoru vidū, kas ietekmē finansējumu, minams kultūras institūciju skaita pieaugums, kas palielina konkurenci uz publisko finansējumu, finanšu devēju vēlme atbalstīt jaunu muzeju dibināšanu, nevis esošo pašreizējo aktivitāšu atbalstu, un birokrātiskie ierobežojumi – tostarp daudzviet vērojamais aizliegums valsts muzejiem “pārcelt” pārpalikušos līdzekļus uz nākamā fiskālā gada budžetu¹⁵⁸.

Vērtējot ekonomiskā cikla ietekmi uz finansējumu, K. Lindkvista atzīst to, ka publiskais finansējums tik tiešām ir līdz zināmai pakāpei atkarīgs no ekonomiskā cikla, jo nodokļu ieņēmumi ekonomiskās recesijas laikā tiecas sarukt, bet izaugsmes laikā palielināties. Tomēr tie, kas sastādot ikgadējo budžetu, lemj par prioritātēm, ir politiķi. Līdz ar to, politiskie lēmumi ietekmē kultūras sektoru tikpat vai pat vairāk kā ekonomiskā cikla izmaiņas. Kā vienīgie ekonomikas tieši ietekmētais ieņēmumu tipi tiek nosaukti sponsorēšana un no noguldījumiem gūtie ieņēmumi¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. *Museum Management and Curatorship* vol. 27, no.1 (February, 2012). P. 1.-15. Pieejams: lup.lub.lu.se/record/2342905/file/2370891.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.]. P.3.

¹⁵⁷ Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. P.3. – 4.

¹⁵⁸ Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. P.5.

¹⁵⁹ Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. P.7.

Muzeju ienākumu tipi un avoti¹⁶⁰			
Ienākumu tips	Galvenā ieinteresētā puse	Finansējuma avots	Jūtības pakāpe attiecībā pret ekonomisko ciklu
Asignējumi (<i>allocations</i>)	Valdība, sabiedrība (<i>government, public</i>)	Nodokļu ieņēmumi (<i>tax transfer</i>)	Zems (<i>low</i>)
Ziedojumi (<i>donations</i>)	Ziedotāji (<i>donors</i>)	Privāts (<i>private</i>)	Zems (<i>low</i>)
Peļņa (<i>earned income</i>)	Klienti (<i>customers</i>)	Privāts (<i>private</i>)	Zems/vidējs (<i>low/medium</i>)
Noguldījumu ieņēmumi (<i>Endowment revenue</i>)	Noguldījumu padome (<i>endowment board</i>)	Privāts (<i>private</i>)	Augsts (<i>high</i>)
Pieskīrumi (<i>grants</i>)	Publiskie un privātie piešķirumu devēji (<i>public and private grant givers</i>)	Nodokļu ieņēmumi, ziedojumi (<i>tax transfer, donations</i>)	Zems/augsts (<i>low/high</i>)
Loteriju ieņēmumi (<i>lottery revenue</i>)	Sadales padome (<i>distribution board</i>)	Privāts + transfērs (<i>private + transfer</i>)	Zems (<i>low</i>)
Sponsorēšana (<i>sponsorship</i>)	Sponsori (<i>sponsors</i>)	Privāts (<i>private</i>)	Augsts (<i>high</i>)
Support resources (<i>monetary + other</i>)	Draugu asociācijas (<i>friend associations</i>)	Privāts (<i>private</i>)	Zems (<i>low</i>)

K. Lindkvista norāda uz pēdējās desmitgadēs arvien pieaugušo ieinteresēto pušu iesaisti, paralēli augot prasībām pēc efektīvas, ekonomiskas un caurspīdīgas muzeju pārvaldības, kas, paradoksāli, bet rezultējas arvien sarežģītākās pārvaldes struktūrās, organizācijā un menedžmenta nosacījumos. Muzejam, esot atkarīgam no sabiedrības, ieņēmumu samazināšanās gadījumā ne vienmēr ir iespējams samazināt vai mainīt kādas tā darbības sfēras, jo paralēli ir jāpilda pienākumi pret ieinteresētajām pusēm¹⁶¹. Līdz ar to uzskatāmi pierādās tas, ka, lai gan teorijā muzejiem aktīvi jāreaģē uz pārmaiņām un pat pašiem jākalpo kā pārmaiņu aģentiem, muzeju praktiskās iespējas variēt atbilstoši jaunajām tendencēm realitātē var būt pat ļoti ierobežotas. Savukārt efekti, kas literatūrā tiek attiecināti

¹⁶⁰Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. P.22.

¹⁶¹ Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. P.15.

uz 2008. gada ekonomisko krīzi, daudzos gadījumos var tikt saistīti gan ar muzeju nozares attīstību, gan ar kultūrpolitiku, menedžmentu un vērtību maiņu sabiedrībā.

2.2. Ekonomiskās krīzes nestās pārmaiņas muzeju nozarē

2008. gada ekonomiskās krīzes raisītās sekas visā pasaulē ir rosinājušas pārmaiņas vairākos līmeņos. Būtiskas izmaiņas ir norisinājušās daudzu valstu kultūrpolitikas sistēmās. Globālā līmenī kultūrpolitikas procesus ietekmēt centušās gan profesionāļu organizācijas, gan atsevišķi pētnieki. Saskaroties ar finansējuma samazināšanos, jaunas stratēģijas ir izmantotas arī individuālu institūciju ietvaros. Tādēļ būtiski ir apskatīt to kā ekonomiskās krīzes seku izvērtējums un iespējamie risinājumi tiek aplūkot kultūrpolitikas un organizāciju menedžmenta līmenī.

2.2.1. Kultūrpolitikas līmenis

2013. gadā vērtējot krīzes ietekmi uz muzeju nozares kultūrpolitiku, muzeoloģe Klāra Kamačo (*Clara Camacho*) rakstīja, ka, vērtējot ekonomiskās krīzes efektu uz valstu kultūrpolitikām muzeju sektorā Eiropā, ir jādomā par „griezieniem” (*cuts*): samazinātiem izdevumiem par centrālo administrāciju, kā arī reģionālajām un lokālajām administrācijām, ietekmi uz tiešo nacionālo institūciju finansējumu un arī globāliem uzlabojumiem muzejos¹⁶². Tomēr, lai risinātu krīzes situāciju, nepietiek ar samazināšanu – ir nepieciešama esošo struktūru pārvērtēšana un jaunu risinājumu meklējumi. Šī “apgriešanas” ideoloģija minēta arī “*Compendium*” krīzes laika kultūrpolitiku vērtējumā, kā ietvaros daudzveidīgo Eiropas kultūrpolitikas lēmumu vidū atzīmētas divas tendences:

- 1) finansiālā krīze nedrīkst tikt uztverta kā attaisnojums paaugstinātam finansiālā atbalsta samazinājumam mākslas un kultūras mantojuma nozarēs, kas veikts ar devīzi “visi tā dara, tā tad mēs arī!”;
- 2) kultūras budžetu nākotne ir atkarīga no atbalsta sabiedrībā un politikajās aprindās. Vietās, kur kultūrpolitika nav cieši iesakņojusies sabiedrības pieprasījumā, māksla tiek uztverta kā “elitāra” un mākslas, mediju un kultūras mantojuma aktivitāšu izglītojošā un

¹⁶² Camacho, Clara Frayao. Restructuring Governmental Organizations on Museums in European Countries: a Change on Paradigm for a Better Management? In: *Public policies towards museums in time of Crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Available at: [http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#\[skatīts: 2015, 22. apr.\]](http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.]). P.27.

ekonomiku veicinošā loma nav pilnībā atzīta, nevar tikt izslēgti šīm jomām negatīvi lēmumi pat tad, kad šī brīža krīze būs norimusi¹⁶³.

Lai arī ekonomiskās krīzes laikā valsts finansējuma piešķiršanas ierasto ritmu izjauca ārkārtas samazinājumi un finanšu iesaldēšana jau apstiprinātos budžetos, galvenās tendences kultūras finansējuma jomā joprojām parādījās ikgadējā balsojumā par budžetu nākamajiem 12 mēnešiem¹⁶⁴. 2011. gadā “*CultureWatchEurope*” aptaujātas Eiropas Padomes valstu Kultūras ministrijas, secinot, ka valstīs ar lielākiem ārējiem parādiem kultūras finansējums tiek pakļauts stingrākiem režīmiem¹⁶⁵.

Reaģējot uz daudzveidīgajiem kultūrpolitiskajiem lēmumiem, Starptautiskā muzeju padome (ICOM) 2013. gada 5. un 6. aprīlī organizēja starptautisku konferenci “Publiskā muzeju politika krīzes laikos” (*Public Policies toward Museums in Times of Crisis*), kuras rezultātā tika parakstīta deklarācija ar mērķi aicināt Eiropas, nacionāla reģionāla un lokāla līmeņa parlamentus un valdības krīzes laikā atbalstīt kultūru un muzejus. Deklarācijas ietvaros norādītas prioritātes un uzdevumi, kas veicami, lai pretotos krīzei un veicinātu muzeju un kultūras mantojuma vērtību saglabāšanu, uzsverot, ka:

1. Muzeji un kultūras mantojums ir attīstības dzinējs, nevis izdevumu avots. Tas ir sevišķi svarīgi krīzes laikā, kad ilgtermiņa stratēģiski jautājumi jānostāda pret īstermiņa ieteikumiem. Lai veicinātu reģionālo izaugsmi un starptautiskās pārmaiņas un uzlabotu pilsoņu dzīves kvalitāti, mums ir nepieciešams kultūras mantojums, muzeji, bibliotēkas, arhīvi, izpildītāj mākslas, teātri, koncertzāles un izstāžu centri;
2. Valdībām un kopienām ir jāaizsargā un jāveicina muzeju cilvēkresursi;
3. Valdībām un kopienām jāveicina pilsoņu dalība muzeja aktivitātēs brīvprātīgi un jāiedrošina sinerģija starp publiskajām un privātajām organizācijām¹⁶⁶.

Saskaņā ar šo deklarāciju, ICOM lūdza valdībām izpildīt sabiedriskos pienākumus pret kultūras mantojumu un muzejiem, saglabāt kultūras mantojumu nākamajām paaudzēm, palielināt kultūrai veltīto iekšzemes kopprodukta daļu, palielināt vai vismaz uzturēt esošā

¹⁶³ Wiesand, Andreas J. The Financial Crisis and its Effects on Public Arts Funding. Updated in July, 2011. www.culturalpolicies.net. Pieejams: <http://www.culturalpolicies.net/web/compendium-topics.php?aid=174> [skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁶⁴ *Steering Committee for Culture. Results of a 2011 Survey with Governments on Culture Budgets and the Financial Crisis and Culture. Council of Europe.* Pieejams: http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cdcult/Plenary_Session/Session10_mai11/04add_EN.pdf [skatīts: 2015, 26. apr.]. P.2.

¹⁶⁵ *Steering Committee for Culture. Results of a 2011 Survey with Governments on Culture Budgets and the Financial Crisis and Culture. Council of Europe.* P.7.

¹⁶⁶ *ICOM National Committees of European Countries. Support Culture and Museums to Face the Global Crisis and Build the Future. Appeal to the European Parliament and Commission, to the Parliaments and Governments of European Countries and to Regional and Local Governments. 2013, 6 April.* Pieejams: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statements/ENG/Lisbon_Declaration_ENG.pdf [skatīts: 2015, 26. apr.].

līmenī kultūras iestāžu finansējumu, atbalstīt paaudžu maiņu muzejos, saglabāt un veicināt muzeju profesionālās kompetences, veicināt profesionālo standartu celšanu, veidot programmas jauno profesionāļu nodarbinātības veicināšanai, veicināt sadarbību muzeju un kultūras aktivitāšu jomā starp institūcijām, valsts un privātajām organizācijā, profesionāliem un brīvprātīgajiem, uzturēt sadarbības tīklus nacionālā, reģionālā un Eiropas līmenī veicināt privāto atbalstu muzejiem ar nodokļu atvieglojumu palīdzību¹⁶⁷. Lai arī deklarācijai ir ieteikuma raksturs, šī uzskatāma par pirmo reizi, kad muzeju nozare tiek lobēta tik nozīmīgā līmenī.

Finansiālie samazinājumi nozares ietvaros nav vienīgie kultūrpolitiskie lēmumi, kas pieņemti ekonomiskās krīzes rezultātā un daudzās valstīs ir veikta pašu valsts organizāciju restrukturizācija. Antverpenes universitātes (*University of Antwerp*) profesore Annika Šramme (*Annick Schramme*), raksturojot kultūrpolitikas sistēmu izmaiņas Eiropā, novērojusi interesantu pieejas maiņu. Līdz krīzei Centrālās un Austrumeiropas valstīs kultūrpolitikai raksturīga ministriju, nevis “rokas stiepiena attāluma” pieeja, kādu izmanto viņu rietumu un ziemeļu kaimiņi. Tomēr, kultūras budžetiem dažādās Eiropas valstīs piedzīvojot smagus 20 – 30% samazinājumus, arvien vairāk ziemeļu un rietumu valdību dodas tiešas ministriju kontroles virzienā¹⁶⁸. Muzeju pārvaldes organizāciju restrukturizācija kopš 2009.gada notikusi vairākās Eiropas valstīs, tostarp arī Latvijā, kur 2010.gadā tika likvidēta Muzeju valsts pārvalde, tās vietā izveidojot muzeju un vizuālo mākslu departamentu Kultūras mantojuma departamenta ietvaros. K. Kamačo šādas pārmaiņas konstatē arī Francijā, Nīderlandē, Apvienotajā Karalistē, Portugālē, Spānijā,¹⁶⁹ savukārt gluži pretēja situācija vērojama Polijā, kur 2012. gadā tika izveidota jauna valsts pārvaldes struktūra - Nacionālais Muzeoloģijas un Kolekciju Aizsardzības Institūts (*NIMOZ*). K. Kamačo uzsver, ka šī nav jauna un tikai 2008. gada ekonomiskajai krīzei raksturīga parādība. Svārstīšanās starp modeļiem ir senāka par ekonomisko krīzi un ir cieši saistīta ar jauno sabiedriskā menedžmenta (*New Public Management*) filozofiju, kas mērķēta uz valsts novājšānu un centieniem samazināt tēriņus no valsts resursiem¹⁷⁰.

Runājot par kultūrpolitiskajiem risinājumiem krīzes seku novēršanai muzeju vidē, ir vērts tuvāk apskatīt ASV piemērus, kur daudz aktīvāk kā Eiropā dažādas iniciatīvas tiek piedāvātas no “trešā sektora” puses. Raksturojot šo situāciju, R. Malonijs (*Richard Malony*)

¹⁶⁷ Turpat.

¹⁶⁸ Schramme, Annick. Culture in Challenging Times: towards New Models of Business and Governance for the Cultural Sector. P.3.

¹⁶⁹ Camacho, Clara Frayao. Restructuring Governmental Organizations on Museums in European Countries: a Change on Paradigm for a Better Management? P.27.

¹⁷⁰ Camacho, Clara Frayao. Restructuring Governmental Organizations on Museums in European Countries: a Change on Paradigm for a Better Management? P.29.

norāda, ka atšķirībā no Eiropas līdziniekiem, ASV mākslas organizācijas nevar paļauties uz nelielo publisko finansējumu. Tāpēc tās vienmēr ir jaunu pārvaldības un līdzekļu vākšanas modeļu meklējumos.

Ar publiskā finansējuma piešķirumiem krīzes laikā ASV nodarbojās neatkarīgā valdības aģentūra “Nacionālā dotācija mākslām” (*National Endowment for Arts*), kam saistībā ar 2009. gadā parakstīto “Amerikāņu atlabšanas un investīciju aktu” (*The American Recovery and Reinvestment Act*) tika piešķirts īpašs 50 miljonu liels finansējums krīzes seku novēršanai¹⁷¹. Aģentūra, kas dibināta jau 1965. gada krīzes laikā finansiāli atbalstījusi mākslas projektus un aktivitātes, lai saglabātu darbavietas bezpeļņas organizācijās, kas nodarbojas ar mākslu un ko apdraud ekonomiskās lejupslīdes izraisītais finansējuma samazinājums filantropijā un cita veida atbalstā, un kas piedāvājusi finansējumu arī muzejiem¹⁷². Kā lokāla līmeņa piešķirumu varētu pieminēt, piemēram, Masačūsetsasštata kultūras padomes piedāvāto “Adamsa mākslas programmu” (*The Adams Arts Program*), kas atbalsta projektus kopienu revitalizācijai, darbavietu radīšanai, radošo industriju izaugsmei un iesaistei kultūras aktivitātēs¹⁷³. Vēl viena populāra politiska rīcība ir “viens procents mākslai”, kas paredz novirzīt noteiktu procentu noliela mēroga attīstības projektu (*development projects*) budžeta publiskās mākslas atbalstīšanai¹⁷⁴. R. Malonijs šo rīcību vērtē pozitīvi, norādot, ka, lai gan valsts ietvaros šis princips tiek piemērots atšķirīgi, vispārēji kāds procents tiek arī mākslām¹⁷⁵.

Kā piemēru ietekmīgai trešā sektora iniciatīvai jāmin organizācija “Amerikāņi mākslai” (*Americans for Arts*), kas apkalpo un vada organizāciju un indivīdu tīklu Amerikas mākslas sektora kultivēšanai, veicināšanai, saglabāšanai un atbalstam. Būtisks atbalsts kultūras organizācijām, tostarp muzejiem, ir šīs organizācijas īstenotie projekti. Piemēram, Nacionālais mākslas mārketinga projekts (*National Arts Marketing Project*¹⁷⁶), kura ietvaros kultūras organizācijās tiek veicināta izpratne par mārketinga nozīmi.

Sabiedrības iniciatīva ASV ir nozīmīgs faktors jau krīzes sākumposmā. Piemēram, lai palīdzētu kultūras organizācijām smago krīzes laika lēmumu īstenošanā, Džona Kenedija

¹⁷¹*American Recovery and Reinvestment Act of 2009. Pieejams:*

http://en.wikipedia.org/wiki/American_Recovery_and_Reinvestment_Act_of_2009 [skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁷²*The National Endowment for Arts. Pieejams:* <http://arts.gov/> [skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁷³ Adams Art Program. *Mass Cultural Council. Pieejams:*

<http://www.massculturalcouncil.org/programs/adamsarts.aspx><http://arts.gov/> [skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁷⁴ Percent for Art. *Wikipedia. Pieejams:* http://en.wikipedia.org/wiki/Percent_for_Art [skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁷⁵ Maloney, Richard G. *New Business and Governance Models for the Cultural Sector: Case Studies from USA. In: Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium. Pieejams:*

http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.]. P. 8.

¹⁷⁶*Arts Marketing. Pieejams:* <http://www.artsmarketing.org/> [skatīts: 2015, 29. apr.].

Skatuves mākslu centrs Vašingtonā (*The John F. Kennedy Center for The Performing Arts*) aizsāka programmu “Māksla krīzē” (*Arts in Crisis*), piedāvājot bezmaksas konsultācijas, kā arī vairāk kā 50 neatkarīgu ekspertu, kas piekrituši darboties kā mentori¹⁷⁷. Šīs organizācijas darbība ir tikai viens no piemēriem korporatīvās sociālās atbildības principa lielajai nozīmei. Starp šādiem piemēriem varētu minēt arī atbalsta programmu piedāvāšanu atlaistajiem darbiniekiem, kādas pielietotas, piemēram, Detroitas mākslas institūtā (*The Detroit Institute of Arts*) vai Getija trustā (*The J. Paul Getty Trust*) Losandželosā¹⁷⁸. Tiesa, šīs iniciatīvas arī Amerikas līmenī vērtējamas kā neierastas, un Detroitas mākslas institūtu konsultējošās grupas prezidents Gerijs Tomass (*Geri Thomas*), raksturojot ASV kultūras institūciju darbību, ir uzsvēris, ka kopumā muzeji, galerijas un citas kultūras iestādes nav veiksmīgas darbinieku apmācības un atbalsta ziņā: “Dažas institūcijas zina, ka neraugoties uz to kā attieksies pret saviem darbiniekiem ceļa galā būs gara 40 jaunu sieviešu rinda, kas ar prieku pieņems darbu, līdzko organizācija atkal meklēs darbiniekus.”¹⁷⁹

Korporatīvās sociālās atbildības princips parādās arī organizāciju reakcijā uz situāciju, kurā krīzes laikā nonākuši to atbalstītāji. Piemēram, atbildot piespiedu atvaļinājumam, kura rezultātā 67 000 valsts pārvaldes darbinieku bija spiesti ņemt divas līdz piecas dienas neapmaksātas prombūtnes, organizācija “Merilendas pilsoņi mākslai” (*Maryland Citizens for the Arts*) ir noorganizējusi to, lai 29 organizācijas visā valstī piedāvātu šiem darbiniekiem bezmaksas biļetes un īpašas atlaides atsevišķām izrādēm un pasākumiem¹⁸⁰. Muzeja sociālajai atbildībai pret sabiedrību piemēru iespējams rast arī Latvijā: ekonomiskās krīzes laikā tika aizsāka “Muzeja vēstnešu” brīvprātīgā darba programma Latvijas Nacionālajā mākslas muzejā, ar nolūku dot bez darba palikušajiem kultūras gandarījumu un vērtīgu iespēju pavadīt brīvo laiku, pretī saņemot brīvprātīgo palīdzību¹⁸¹.

Nobeigumā, jāpiemin arī individuālās un organizāciju rosinātas kampaņas. R. Malonijs min vairākas veiksmīgas iniciatīvas mākslu aizstāvēšanai (*arts advocacy*), kuru ietvaros indivīdiem lūgts rakstīt tiešus e-pastus ievēlētajiem politiķiem¹⁸². Tāpat var minēt

¹⁷⁷Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II. *The Chronicle of Philanthropy*. 2009, May 7. Pieejams: <https://philanthropy.com/article/Recessionthe-Arts-Act-II/173577>[skatīts: 2015, 11. apr.].

¹⁷⁸Asirvatham, Sandy. Finding the Exit. *The Chronicle of Philanthropy*. 21.17. (June 18, 2009). Pieejams: <https://philanthropy.com/article/Finding-the-Exit/175217> [skatīts: 2015, 11. apr.].

¹⁷⁹Turpat.

¹⁸⁰Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II.

¹⁸¹ Kusiņa, Linda. Bez palīgiem muzejam grūti? *Latvijas avīze*. 2001, 19. oktobris. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2011/10/19/bez-palīgiem-muzejiem-gruti[skatīts: 2015, 23. apr.].

¹⁸² Maloney, Richard G. *New Business and Governance Models for the Cultural Sector: Case Studies from USA*. P. 8.

kultūras aizstāvībai veltīto iniciatīvu *MassCreative*, kas nodarbojas gan ar mākslas un radošuma lobēšanu politiķu vidū, gan arī līdzekļu vākšanas aktivitātēm¹⁸³.

Būtiski, ka sociālas ievirzes iniciatīvas var kalpot ne tikai kā labdarība, bet arī tikt izmantotas kā mārketinga rīks, veidojot ilgtspējīgu un sociāli atbildīgu organizācijas tēlu krīzes situācijā, kā arī piesaistot jaunas auditorijas.

2.2.2. Muzeju menedžmenta līmenis

2009. gada sākumā, kad daudzas kultūras organizācijas sāka paziņot par finanšu samazinājumiem, Milvoki repertuāra teātra (*Milwaukee Repertory Theater*) menedžeris Čads Baumans (*Chad, Bauman*) publicēja vairākus praktiskus ieteikumus finansiālo izdevumu samazināšanai, kuros ietilpa ieteikums samazināt izdevumus par drukātajam programmiņām, reklāmu, plakātiem, preses materiāliem un izdevumiem, kas veltīti komunikācijai ar publiku, lielāku lomu piešķirot komunikācijai interneta vidē. Tāpat tika ieteikts krīzes posmā ietaupīt, atsakoties no ceļošanas un profesionālās apmācības, telemārketinga, ieguldot finansiālos līdzekļus potenciāli perspektīvākās jomās un izsludinot iepirkuma konkursus, lai taupītu līdzekļus lielo projektu ietvaros¹⁸⁴. Šie ieteikumi, kurus liela daļa kultūras menedžeru dēvētu vienkārši par finansiālo līdzekļu saprātīgu izlietojumu, atspoguļo ekonomiskās krīzes sākumposma situāciju, kurā vēl nebija pilnīgas skaidrības par turpmākās krīzes mērogu un līmeni, kurā pieņemtie lēmumi būs daudz smagāki.

Šai pašā periodā vairākus praktiskus ieteikumus publicē arī sociologs H. Anheimers, piedāvājot kultūras institūcijām sešas īstermiņa iespējas:

- Pārvērtēt organizācijas vērtības. Ja šīs vērtības ir misijas pamatā, tad no jauna nostiprināt to nozīmi un, līdzās ekonomiskajai racionalitātei, izmatot tās kā pamatu lēmumu pieņemšanai. Ja organizācijas vērtības ir mazāk nozīmīgas, kā prioritāti izvirzīt ekonomisko stabilitāti.
- Konsolidēt resursus ap misijas īstenošanai būtiskajām programmām, kas ir pievilcīgas no resursu piesaistes viedokļa, un atbilstoši tam piesaistīt ieinteresētās puses un veidot koalīcijas,
- Sadarboties tikai koncentrējoties uz misijai svarīgajiem jautājumiem, apsvērt apvienošanās un franšīzes modeļus,

¹⁸³ Mass Creative. Pieejams: <http://www.mass-creative.org/>[skatīts: 2015, 29. apr.].

¹⁸⁴ Bauman, Chad M. What Should I Cut? *Lab for Culture*. 2009, February 15. Pieejams:

<http://www.labforculture.org/en/content/view/full/39830eting.blogspot.com/2009/02/what-should-i-cut.html> [skatīts: 2015, 29. apr.].

- Piešķirt atlaides (*cross-subsidize*) tikai tad, ja misijai būtiskās programmas ir pierādījušas nozīmīgu kapacitāti ieņēmumu ģenerēšanā, atbilstoši pārvirzīt aktīvus un rezerves un pārdot programmas, kas prasa atlaižu piešķiršanu (*cross subsidizing programmes*).
- Sadalīt riskus ieņēmumu ziņā, izvairoties kļūt atkarīgiem no valdības, ziedotājiem utt. Diversificēt peļņas iespējas (pārbīdamās samaksas (*sliding fee*), samaksas noteikšana virs robežizmaksām (*marginal costs*), aktīvu izmantošana, u.c.).
- Veikt aktīvu informācijas kampaņu par organizācijas plāniem un veidu to sasniegšanai. Caurspīdīgums un visu ieinteresēto pušu informētība ir būtisks priekšnoteikums, lai īstermiņa darbības tiktu uzskatītas par veiksmīgām un leģitīmām¹⁸⁵.

Anheina ieteikumu centrā ir organizācijas pamatvērtību pārvērtēšana un saskaņošana ar tās misiju, koncentrējoties uz atbrīvošanos no “liekā” organizācijas darbībā. Īsi nepieciešamību pēc vīzijas pārvērtēšanas raksturojusi Antverpenes universitātes (*University of Antwerp*) pētniece Annika Šramme (*Annick Schramme*), kura uzsver, ka pirms darbības modeļa izvēles, kultūras institūcijai jāatbild uz jautājumiem: kādas ir tās vērtības? Kādēļ un kam tiek īstenotas aktivitātes? Kāda ir organizācijas finansiālā orientācija (izmaksu samazināšana vai orientācija uz ieņēmumiem)? Kādas ir kompetences? Kādi ir ārējie sakari? Kāda ir loma jaunajām tehnoloģijām un digitalizācijai?¹⁸⁶ Atbildot uz šiem jautājumiem, organizācijas vīzija var tikt formulēta ļoti daudzveidīga un līdz ar to, ļoti dažāda var būt organizācijas stratēģiskā orientācija.

Solvejas Briseles ekonomikas un menedžmenta skolas (*Solvay Brussels School of Economics and Management*) pasniedzējs Žans Beiens (*Jean-Pierre Baeyens*), komentējot kultūras organizāciju pārvaldi, uzsver, ka kultūras institūciju pārvaldītājiem nepieciešams izvērtēt to iekšējo un ārējo vīziju. Lai gan vairums kultūras organizāciju strādā iekšējās vīzijas labā, fokusējoties mākslinieciskajā galaproduktā, organizāciju ārējā vīzija (*external vision*) var tikt veidota vai nu orientēta uz apmeklētājiem vai sociālo jomu¹⁸⁷, kas kā būtiskas stratēģiskās prioritātes muzejos izvirzījušās jau pirms ekonomiskās krīzes

¹⁸⁵ Anheiner, Helmut K. How Can the Cultural Sector Survive the financial Crisis?

¹⁸⁶ Schramme, Annick. Culture in Challenging Times: towards New Models of Business and Governance for the Cultural Sector. P.3.

¹⁸⁷ Baeyens, Jean-Pierre. New Governance Models for Cultural Organizations in Challenging Times. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 28. apr.]. P. 5.

sākuma. Kā trešo un ekstremālāko vīzijas veidu Ž. Beiens izdala “viki orientāciju” (*wiki orientation*), kas ir atvērtākā no visām, ļaujot cilvēkiem kultūras organizācijās izteikt viedokli par to, ko viņi vēlas pieredzēt un pašiem arī būt daļai no šīs pieredzes radītājiem. Lai šī vīzija īstenotos, būtiskas ir tehnoloģijas un dalīšanās.¹⁸⁸ Šis kultūras organizāciju vīzijas veids sakrīt ar pēdējo gadu tendenci pēc arvien interaktīvākas apmeklētāja lomas, muzejam kļūstot par vietu, kas ne vien piedāvā jau esošu produktu, bet ļauj pašam apmeklētājam veidot tajā gūstamo pieredzi.

Paejot ilgākam laikam kopš ekonomiskās krīzes sākuma, arvien vairāk speciālistu ir sākuši runāt par nepieciešamību pēc jauniem menedžmenta modeļiem gan valsts, gan pašu organizāciju ietvaros. Svarīgi atcerēties, ka par pārmaiņām šajā līmenī tika runāts jau pirms krīzes, tomēr recesijas sekas bija vēl viens no faktoriem, kas saasināja diskusiju par to, kā būtu vadāmi muzeji.

2013. gada ICOM konferencē Evoras universitātes (*University of Évora*) pētnieks Alberto Gvereiro (*Alberto Guerreiro*) norādījis, ka mūsdienu muzeji ir kļuvuši par kompleksām organizācijām, kurām, tāpat kā tas notiek uzņēmējdarbības vidē, ir skaidri jāformulē darbības politikas vadlīnijas. Vairumā gadījumu, muzeji ir pārvērtušies daudznozaru institūcijās, turklāt daudzas no mūsdienīga muzeja aktivitātēm jau sākotnēji pieprasa specifisku vai autonomu menedžmentu, piemēram, izstāžu darbība, izglītības pakalpojumi, profesionālā izglītība, auditoriju izpēte, veikaliņš, kafejnīca, restorāns utt. Tomēr, šo jomu menedžments saduras ar grūtībām, ko rada valsts pārvaldes struktūra¹⁸⁹. Muzeja vadītāja pieņemtie lēmumi ir atkarīgi ne tikai no menedžmenta prasmēm un konkrētās situācijas reālībām, bet arī ar likumdošanā noteiktās kārtības un prasībām.

Šo situāciju atzīmē arī A. Gveveiro, kurš, atbilstoši muzeju iespējam izvēlēties savām vajadzībām atbilstošu menedžmenta modeli izdala trīs muzeju variācijās:

- 1) Muzeji, kas nevar rast alternatīvus menedžmenta veidus nelielā izmēra vai savas dabiskās pozīcijas valsts pārvaldes pakļautībā dēļ. Lielākoties muzeji šajā situācijā izmanto menedžmenta modeļus, kas ierobežo to administratīvo un finansiālo lēmumu pieņemšanas iespējas. It īpaši tie ir muzeji valsts sektora iekšienē (centrāli un lokāli), kuru pārvaldes modeļi ir hierarhiski un birokratizēti, tādejādi neļaujot attīstīt autonomāku menedžmentu. Šajos gadījumos muzeju uztver galvenokārt kā valsts

¹⁸⁸ Turpat.

¹⁸⁹ Guerreiro, Alberto. Museum Public Service: on Model Redefinition and Accuracy. In: *Public policies towards museums in time of crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Available at: [http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#\[skatīts: 2015, 22. apr.\]](http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.]). P.84.

pārvaldes prasību apmierinātāju, tādēļ tā spēja sniegt efektīvu atbildi mūsdienu konstantajām pārmaiņām un krīzēm ir ierobežota.

2) Muzeji, kam ir privāti statūti, kas nodrošina lielāku elastību un brīvību menedžmenta ziņā. Privātais modelis sniedz lielāku brīvību, piemēram, iekšējo informācijas sistēmu attīstīšanā vai veidojot kontaktus ar pārstāvjiem „no ārpuses”. Tomēr arī šajos gadījumos var saskatīt pretošanos brīvāka menedžmenta lietojumam gribasspēka vai iekšējas nepieciešamības trūkuma dēļ, kas saistāms ar to, ka pašpietiekamība jau ir nodrošināta ar komerciāliem vai biznesa līdzekļiem.

3) Muzeju veids, kurā menedžmenta modelis izvēlēts atbilstoši institūcijas vajadzību detalizētai analīzei, apsteidzot pretestību pārmaiņām un cīnoties ar krīzi. Šī tipa institūcijās menedžments kļūst par pilnvērtīgu muzeja funkciju, ko nodrošina autonoma politika organizācijas centrā, kurā to arī izstrādā. Menedžments kļūst par rīku muzeja pakalpojumu vidū, nodrošinot misijas saskaņu ar institūcijas interešu plānošanu, reprezentēšanu un aizstāvēšanu¹⁹⁰.

Kā pareizāko muzeju pārvaldes modeli no valsts puses A. Gveveiro atzīmē publiskās pārvaldes modeli (*public management model*), kura paradigma, ir saistīta ar valsts pārvaldes stiprināšanu balstoties menedžmenta principos. Šis modelis pieprasa elastīgu un jaunajām prasībām pielāgotu organizācijas formu, kurā par vienu no prioritātēm tiktu padarīta iekšējā organizācija. Modeļa prasības ietver “bezsvara organizāciju” (atviegloti muzeja pakalpojumi), izpildvaras deleģēšanu, - iekšēju un ārēju caurlaidību (*permeability*), dalītu vērtību kultūras nodibināšanu (kohēzija un koordinācija tradicionālās hierarhiskās sistēmas vietā) un tīklošanās attīstīšanu, uzsverot, ka šī paradigma joprojām vairāk nepieciešama valsts pārvaldē, nevis privātās organizācijās¹⁹¹.

Īsi muzeju menedžmenta situāciju krīzes apstākļos raksturo Ž. Beiens: ”Tradicionālie menedžmenta modeļi mirst!”. Uzsverot īpaši augsto līderības nozīmi krīzes situācijā, viņš kā jaunajai situācijai piemērotus izvirza divus menedžmentā modeļus:

1) Uzņēmējdarbības modelis (*entrepreneurial model*), kura ietvaros vairāk tiek domāts par iekšējo organizāciju, uzsverot kompetences un biznesa videi raksturīgu domāšanu (*entrepreneurial thinking*), fokusējoties jaunu iespēju meklēšanā, konkurences nestajās priekšrocībās un nepārtrauktā jaunu ideju pārbaudē. Šajā gadījumā organizācijas padome kalpo kā stimulētājs jaunu mērķu un prakšu sasniegšanai.

2) Šūniņu modelis (*cellular model*) kam raksturīga ārēja orientācija un organizācijas padome uzņemas koordinatora (*facilitator*) lomu, galveno uzsvāru liekot uz

¹⁹⁰ Guerreiro, Alberto. Museum Public Service: on Model Redefinition and Accuracy. P.85.

¹⁹¹ Guerreiro, Alberto. Museum Public Service: on Model Redefinition and Accuracy. P.87.

“šūniņām”, kas vienas vai sadarbojoties, pilda uzdevumus. Šīs šūnas var būt komandas, darba grupas, partneri (*operational partners*), savukārt tām doto uzdevumu īstenošanai būtiskas ir tehnoloģijas un interneta tīmeklis, kas ļauj operatīvi sazināties¹⁹².

Vēl vienu alternatīvu šai pašā laika piedāvā A. Šramme, kuras piedāvāto modeļu vidū ietilpst:

- 1) “kultūras monitoringa” modelis (*cultural monitor model*), kas saistāms ar datu ievākšanu, palīdzot attīstīt novērtējuma sistēmu kultūras organizācijas iekšienē veiktajām aktivitātēm.
- 2) Postfordisms un zināšanās balstītās ekonomikas modelis, kas cenšas aizvietot tradicionālo cīņu par subsīdijām ar četrus “P” palīdzību (*Partners, Projects, People, Place*).
- 3) Kultūras sektoru kooperatīvā pārvaldībā (*corporate governance*)
- 4) Sadarbība sāncensības vietā (*cooperation vs. competition*),
- 5) Tīklošana (*network perspective*) apvienojoties kopīgam darbam ar citiem – publiskiem vai privātiem – aktoriem¹⁹³.

Šie piemēri uzskatāmi pierāda situāciju, kurā muzeju nozarei pēdējos gados piedāvātie menedžmenta modeļi ir ļoti daudzveidīgi. Tomēr atšķirīgas ir arī muzeju iespējas izvēlēties sev piemērotāko pārvaldes veidu, kas lielākoties ir atkarīgs no finansējuma devēja prasībām. Tādēļ līdzās dažādam menedžmenta sistēmām, muzeju nozares kontekstā tiek aktualizēti biznesa modeļi, kas ļautu iegūt lielāku finansiālo neatkarību no valsts un privātā finansējuma. Kā specifiski muzejiem piemērotu var minēt iespēju pelnīt ar izstāžu darbību. Tā Sorbonnas Universitātes (*Sorbonne University*) doktorante Rebeka Anselma (*Rebecca Anselm*) piedāvā trīs starptautisko izstāžu modeļus:

- 1) Kopražojuma izstādi (*co-produced exhibition*), kuras radīšanā kopīgi strādā vairāku muzeju pētnieki, kuratori, tehniskie darbinieki, kā arī tiek ieguldīts kopīgs finansējums. Kā piemēru var minēt ārkārtīgi veiksmīgo starptautisko izstādi “Matiss, Sezāns, Pikaso... Šteinu ģimene” (*Matisse, Cézanne, Picasso... L'aventure des Stein*).
- 2) Kopīgi organizētu izstādi (*co-organized exhibition*), kas ir vairāku muzeju sadarbības produkts, bet atšķirībā no kopražojuma, ir identificējams tehniskais ražotājs un tikai viens muzejs ir finansiāli atbildīgs. Šī izstāžu tipa pionieri ir Viktorijas un Alberta

¹⁹² Baeyens, Jean-Pierre. *New Governance Models for Cultural Organizations in Challenging Times*. P. 5.

¹⁹³ Schramme, Annick. *Culture in Challenging Times: towards New Models of Business and Governance for the Cultural Sector*. P.3.

muzejs (*Victoria and Albert Museum*), kam ir plašs īrējamo izstāžu klāsts, kas veiksmīgi ceļo visā pasaulē¹⁹⁴.

3) Eksporta izstādi (*export exhibition*), ko veido viens muzejs – ražotājs, kam ir vairāki klienti. Ar šo izstāžu tipu saistās mazas vai pat pavisam nekādas ražošanas izmaksas - tikai ieņēmumi¹⁹⁵.

Latvijas Nacionālā vēstures muzeja direktors A. Radiņš, komentējot starptautisko izstāžu praksi, norādījis, ka muzeja ārzemēs atklātās izstādes saņēmušas labas atsauksmes, tomēr būtisks ir pietiekams finansējums. ”Ir grūti ielauzties, tad kad tu tur esi iekšā, tu dibini attiecības un sadarbojies, rodas jauni paziņas. Šīs sadarbības ir ne tikai objektīvas, bet arī subjektīvas – es pazīstu tevi, tu pazīsti mani; ir zināms, ka uz tevi jau var paļauties. Mums, piemēram, ir daudz grūtāk kā mākslas muzejiem izlauzties starptautiskajā tirgū. Mums nav lielu eksporta preču. Mums ir arheoloģija, 2008., 2009. gadā piedalījāmies starptautiskajā apriņķī, bet divi gadi pašlaik jāizrēķina ārā. Mums piedāvā starptautiskas sadarbības, bet mēs pie esošās ekonomiskās situācijas neesam maksātspējīgi. Līdz ar to tas ārkārtīgi bremzē gan sadarbību, gan attīstību.¹⁹⁶”

Kultūras ministrijas Muzeju nodaļas vadītājs J. Garjāns komentējot iespēju Latvijas muzeju nozarē izmantot Rebekas Anselmas piedāvāto modeli, izmantojot izstādi kā peļņas līdzekli, norādījis: „Ja grib par šādiem jautājumiem runāt, tad primāri ir jāatbild uz jautājumu vai tas, kas mums pieder, nacionālā māksla vai kolekcijas vēstures muzejos ir kaut kas tāds, kam ir potenciāls tirgus. Kaut kas tāds, ko Amerika vai Eiropas valstis ir ieinteresētas redzēt un, lai redzētu, maksāt par to naudu. Tas ir pirmais jautājums. Tas, kas līdz šim ir noticis, drīzāk liecina, ka mēs esam ieinteresēti, lai iepazīst mūsu mantojumu, lai par mums runā. [...] Bieži vien tirgus nefunkcionē tāpēc, ka vienkārši nav informācijas.¹⁹⁷”

Domājot par jaunām peļņas gūšanas iespējām, divas neordināras iespējas attiecībā uz izdevniecību nozari krīzes periodā min Briseles Menedžmenta skolas (*Brussels Management School*) mācībspēks Žans Seronens (*Jean-Domenique Seronen*), kurš piedāvā izdevumus veidot e-grāmatu formātā, kā arī norāda uz pūļa finansējuma (*crowdfunding*) iespējām grāmatniecībā¹⁹⁸. Abas šīs iespējas varētu attiecināt arī uz muzeju nozari, kuras darbības

¹⁹⁴ Piemēram: International Touring Exhibitions. *Victoria and Albert Museum*. Pieejams: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/i/international-touring-exhibitions/> [skatīts: 2015, 30. apr.].

¹⁹⁵ Amsellem, Rebecca. *New Business Models for Museums in Challenging Times*. P. 6.

¹⁹⁶ Zelča - Sīmansone, Ineta. Mēs noteikti esam konkurētspējīgi. *Latvijas muzeju biedrība*. 2012, 12. janvāris. Pieejams: <http://www.muzeji.lv/lv/museums/museums-association/all/we-are-certainly-competitive/> [skatīts: 2015, 25. apr.].

¹⁹⁷ Bertuse, Ieva. Saruna ar Jāni Garjānu.

¹⁹⁸ Seronen, Jean-Domenique. Redesigning the Business Model of Cultural Organizations in a Time of Economic Crisis. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams:

produkts bieži ir arī dažādi zinātniski izdevumi un izstāžu katalogi. Krīzes laikā katalogu druka tika ierobežota, tomēr kā izdevīgu alternatīvu varētu izmantot jau sākotnēji interneta videi paredzētus risinājumus. Kā veiksmīgu piemēru var minēt Rakstniecības un mūzikas muzeja pieredzi, kas 2013. gadā ekonomiskās krīzes laikā elektroniskā formātā izdeva “Pēdējai izstādei” veltītu katalogu. Katalogs visu izstādes laiku bija iegādājams muzeja kasē zibatmiņas formātā par līdzvērtīga apjoma drukātam izstādes katalogam ļoti zemu cenu – 5 latiem¹⁹⁹.

Arvien aktuālāks kļūst arī pūļa finansējuma princips. Jau vairāki projekti ar šī finansējuma veida palīdzību īstenoti Bovē muzejā (*Museum Bowes*), kura pēdējais projekts ietvēris līdzekļu vākšanu 15. gadsimta flāmu altārglezņas restaurācijai 60 dienu laikā savācot 21 000 mārciņu²⁰⁰. Ar pūļa finansēšanas vietnes *Kickstarter* kampaņas palīdzību ir savākti līdzekļi arī Teslas muzeja dibināšanai Vardenklifā, ASV (*Tesla Science Center*), kas norisinājusies ar populāra komiksu autora Metjū Inmana (*Matthew Innman*) palīdzību²⁰¹. Turklāt, šis kampaņu tips kļūst arvien populārāks²⁰².

http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.]. P. 9.

¹⁹⁹ “Pēdējās izstādes” stāsti pieejami arī elektroniskā formātā. *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013., 27. augusts. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=10821> [skatīts: 2015, 15. apr.].

²⁰⁰ Crowdfunding the Museum. *Museums and Heritage*. 2014, 16 September. Pieejams: <http://www.museumsandheritage.com/advisor/news/item/3625> [skatīts: 2015, 15. apr.].

²⁰¹ Goodling, Noah. Will Digital Crowdfunding Work for Your Next Project? *Public History Commons*. 2013, 25 February. Pieejams: <http://publichistorycommons.org/digital-crowdfunding/> [skatīts: 2015, 15. apr.].

²⁰² Cronin, Ciara. Adventures in Crowdfunding. *Public History Commons*. 2014, 18 December. Pieejams: <http://publichistorycommons.org/adventures-in-crowdfunding/> [skatīts: 2015, 15. apr.].

3. LATVIJAS MUZEJI EKONOMISKĀS KRĪZES KONTEKSTĀ

Līdzīgi kā citur pasaulē, arī Latvijas muzeji piedzīvojuši vairākus pārmaiņu posmus. Sākot ar N. Himzeļa dabaszinātņu, mākslas un vēstures kolekcijas dāvinājumu Rīgas pilsētai 18. gs. beigās, muzeju nozare vēsturisko norišu rezultātā vairākas reizes pārdzīvojusi kardinālas pārmaiņas, kas būtiski ietekmējušas tās tālāko attīstību. Šādus pārmaiņu posmus iespējams izdalīt pavisam četrus:

1. Muzeju nozares struktūras veidošanās posms periodā no 18. gs. beigām līdz 1. Pasaules karam.
2. Starpkaru periods, kad pēc Latvijas neatkarības pasludināšanas tika radīta valsts muzeju sistēma. Katra valsts muzeja darbību reglamentēja savs likums un muzeju sistēma dominēja Skandināvijas valstīm raksturīgais centralizācijas princips – Valsts Vēstures muzeja nodaļas aptvēra visu valsti.
3. Padomju posms, kad muzeju sistēma tika pārveidota atbilstoši PSRS standartiem. Pārvaldības mehānismā dominēja centralizācijas princips (Vēstures muzeju apvienība, Mākslas muzeju apvienība), kas ļāva politiski kontrolēt muzeju darbību un reglamentēja tos no profesionālā un finansēšanas viedokļa.
4. Posms pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas²⁰³, kura ietvaros veidojusies šobrīd pastāvošā muzeju pārvaldes sistēma. Būtiska ir šai posmā ieviestā muzeju akreditācijas sistēma, kas ļauj muzejiem saņemt valsts finansiālo atbalstu. Līdzās akreditētajiem muzejiem pastāv arī dažādas muzeālas organizācijas, kas, lai gan dēvē sevi par muzejiem, neatbilst muzeja pazīmēm.

Muzeju nozares attīstība nav bijusi viendabīga arī kopš neatkarības atgūšanas. 2001. gadā 7. Saeimas Kultūras ministre Kārīna Pētersone, raksturoja šī posma kultūrpolitiku, norādot, ka “kultūrai bīstamākais laiks bija 90. gadu sākums, kad tautsaimniecības lejupslīdes dēļ valsts vairs nespēja finansēt iepriekšējos gados izveidoto kultūras infrastruktūru un darbības veidu. Laikā no 1992. līdz 1997. gadam reālais finansējums samazinājās.²⁰⁴ Šajā posmā mainījās arī valsts muzeju skaits, kas 80. gadu otrajā pusē pieauga, bet 90. gadu sākuma pakāpeniski saruka²⁰⁵. Posma sākumā valstī notikušās sociālās un politiskās pārmaiņas noteica nepieciešamību pēc saturiskā un vēstures izpratnes ziņā novecojušo ekspozīciju maiņas lielā daļā muzeju. Ierobežotais finansējums, kas neļāva to izdarīt

²⁰³ Pēc: *Nacionālā programma “Kultūra” 2000. – 2010.* Rīga: Latvijas Republikas Kultūras ministrija, 2001.

Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html 48. lpp.

²⁰⁴ *Nacionālā programma “Kultūra” 2000. – 2010.* 10. lpp.

²⁰⁵ *Nacionālā programma “Kultūra” 2000. – 2010.* 50. lpp.

pietiekami operatīvi un mūsdienu prasībām atbilstoša līmenī tiek atzīmēts kā viens no faktoriem, kas atsaucās uz muzeju apmeklētību²⁰⁶, kas arī piedzīvoja krītošu tendenci. KM Muzeju nodaļas vadītājs J. Garjāns norādījis, ka šim posmam raksturīga nedrošības sajūta nozarē, kas saistīts ar nenormāli zemu atalgojumu kā arī investīciju un infrastruktūras remontu trūkumu²⁰⁷.

Jaunas vēsmas nozares attīstībā var saistīt ar iestāšanos Eiropas Savienībā un iespējām iegūt papildus finansējumu, ko no muzeju vides viena no pirmajām izmantoja Rundāles pils. Savukārt J. Garjāns uzsver, ka „par būtiskām izmaiņām var runāt sākot ar 2006., 2007. gadu, kas, kā mēs tagad redzam, iezīmējas ar tā saucamo “ekonomisko burbuli”. Pateicoties politiķu, toreizējo nozares vadītāju lielajai caursišanas spējai. (...) Bet kā mēs redzam, tam visam bija visai īss mūžs, un gāziens atpakaļ krīzē bija ļoti sāpīgs. Tā bija smaga izdzīvošanas, sevis pierādīšanas, apliecināšanas situācija, kurā politiķi varbūt neuzdrošinājās pieņemt nepopulārus, kardinālus lēmumus. Neizskanēja šāda atziņa: “Mūsu valsts nav tik bagāta, lai varētu visu šo saimniecību uzturēt. Sāpīgi, bet slēgsim katru trešo muzeju!” Bet tas, kādos apstākļos muzejiem, vajadzēja dzīvot, nebija normāli.²⁰⁸”

Lai gūtu priekšstatu par ekonomiskās krīzes izraisīto pārmaiņu apjomu muzeju nozarē, ir būtiski izvērtēt kultūrpolitikas tendences, kas ietekmējušas muzeju darbību kopš neatkarības atgūšanas. Vadoties pēc kultūrpolitikas plānošanas dokumentiem, iespējams iezīmēt vairākus attīstības posmus kultūrpolitikas norisēs, kas ietekmējušas muzeju attīstību.

Līdz 21. gadsimta sākumam norisinājās muzeju nozares normatīvās bāzes sakārtošana, pieņemot „Muzeju likumu”, kā arī noteikumus par Nacionālo muzeju krājumu un muzeju akreditācijas kārtību. Plašs kopsavilkums par muzeju attīstību šajā laika posmā sniegts 2000. gadā pieņemtās “Nacionālās programmas „Kultūra” 2000. – 2010.” apakšprogrammā “Muzeji”, kuras prioritāšu vidū joprojām saglabājas nozares likumdošanas stabilizācija, ka arī profesionālās izglītības jautājumi²⁰⁹. 2000. gada ietvaros tika pieņemta arī „Konceptija par Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogu”²¹⁰, kā arī atvērta Muzeoloģijas studiju programma Latvijas Kultūras akadēmijā²¹¹, pirmo reizi nodrošinot iespēju apgūt šo jomu Latvijā.

²⁰⁶ Nacionālā programma “Kultūra” 2000. – 2010. 51. lpp.

²⁰⁷ Bertuse, Ieva. Saruna ar J. Garjānu.

²⁰⁸ Bertuse, Ieva. Saruna ar J. Garjānu.

²⁰⁹ Pēc: Nacionālā programma “Kultūra” 2000 – 2010.

²¹⁰ Karnīte, Raita. *Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentablai un efektīvai muzeju darbībai*. Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts, 2002. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/doc/starppnozares/petijumi/Muzeju_juridiska_statusa_pilnveidosana_LZA_EI.pdf [skatīts: 2015, 25. apr.].

²¹¹ Muzeju un kultūras mantojuma studiju programma. *Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība*. Pieejams: <http://www.muzeologija.lv/lv/muzeju-un-kulturas-mantojuma-studiju-programma> [skatīts: 2015, 22. apr.].

Jauns posms sākās 2006. gadā ar kultūrpolitikas vadlīniju 2006. - 2015.gadam “Nacionāla valsts” apstiprināšanu. Šīm vadlīnijām bija raksturīgi ļoti plaši mērķi, paredzot veidot labvēlīgus nosacījumus kultūras daudzveidīgai un līdzsvarotai attīstībai, kā arī piedāvāt risinājumus Latvijas kā nacionālas un kultūras daudzveidībai atvērtas valsts attīstībai Eiropas Savienībā un pasaulē²¹². Plaša un nekonkrēta bija arī vadlīniju ietvaros izvirzītā vīzija nākamajam kultūrpolitikas plānošanas posmam, kurā ietilpa:

- Humāni, radoši un kultūratbildīgi cilvēki;
- Atvērta un saliedēta sabiedrība ar augstu dzīves kvalitāti;
- Latvija – nacionāla un konkurētspējīga valsts Eiropas Savienības un pasaules kultūru daudzveidībā;
- Dialogā balstīts, daudzveidīgs, izcils un pieejams kultūras process²¹³.

Tomēr ar muzeju nozari saistīti plāni šajā dokumentā parādījās maz. Saistībā ar prioritāro virzienu atbalstīt un veidot no jauna nacionālas nozīmes kultūras institūcijas, divi Latvijas muzeji šajā laikā ieguva nacionālā muzeja statusu²¹⁴, kā arī tika plānota Laikmetīgās mākslas muzeja veidošana²¹⁵. Muzejs kā sabiedrības līdzdalības forma parādās arī saistībā ar kultūras un teritoriālās attīstības jautājumiem²¹⁶, savukārt saistībā ar zināšanu sabiedrības attīstību šajā laikā tiek plānota tālāka Nacionāla muzeju kopkataloga izveide²¹⁷. Šajā laika posmā tika pieņemts lēmums izstrādāt Ministru kabineta noteikumus par valsts galvojumu sniegšanu un uzraudzības kārtību starptautisku izstāžu rīkošanai muzejos²¹⁸.

Pozitīvas tendences saistībā ar muzeju finansējuma un infrastruktūras uzlabošanu iezīmēja vadlīnijās paustais nolūks uzlabot kultūras darbinieku darba samaksas sistēmu un paaugstināt darba samaksu, paredzot, ka plānotais darba samaksas pieaugums kultūras nozarē varētu būt straujāks nekā sabiedriskajā sektorā, lai nodrošinātu kultūras nozarē konkurētspējīgu atalgojumu salīdzinājumā ar citām tautsaimniecības nozarēm²¹⁹. Savukārt valsts kultūras infrastruktūras sakārtošanu paredzēja programma “Mantojums 2018”, pirmo reizi Valsts investīciju programmas ietvaros piešķirot valsts atbalstu kultūras infrastruktūras uzlabošanai.²²⁰ Visbeidzot, arī šajā posmā turpinās nozares sakārtošana, pieņemot jaunu

²¹² LR MK (Latvijas Republikas Ministru kabinets). *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. Rīga: Latvijas Republikas Kultūras ministrija, 2006. Pieejams:

http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html

²¹³ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 26. lpp.

²¹⁴ Latvijas Nacionālais vēstures muzejs un Latvijas Nacionālais mākslas muzejs

²¹⁵ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 32. lpp.

²¹⁶ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 46. lpp.

²¹⁷ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 52.lpp.

²¹⁸ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 61. lpp.

²¹⁹ LR MK. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. 71. lpp.

²²⁰ LR MK. *Mantojums – 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.–2018.gadam*. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/mantojums_2018.pdf 3. lpp.

Muzeju likumu²²¹, kā arī Muzeju akreditācijas noteikumus²²². Tomēr šim posmam raksturīgais optimisms un izaugsme ilga tikai pāris gadus līdz 2008. gada krīzes raisītajām pārmaiņām.

2008. gada ekonomiskā krīze Latvija aizsākās ar “Parex” bankas nacionalizāciju un turpinājās ar strauju iekšzemes kopprodukta kritumu²²³. Tās laikā būtiski samazinājās iedzīvotāju pirktspēja, kā rezultātā saruka valsts ieņēmumi no nodokļiem un sociālajām iemaksām²²⁴. Tāpat ievērojami samazinājās arī iedzīvotāju skaits no 2 162 834 2008. gadā līdz 2 001 468 2014. gadā²²⁵. Neizbēgami, krīzes izraisītās reālijas atstāja nopietnu iespaidu arī uz Latvijas kultūras sektoru.

2008. gada ekonomiskās krīzes iespaidā būtiski tika mainīta valdības politika daudzās jomās, un esošās kultūrpolitikas vadlīnijas zaudēja aktualitāti. Tajās minētās problēmas palika nerisinātas un izvērtējot “Nacionālas valsts” darbību, tika atzīts, ka praktiski visas šo vadlīniju ietvaros risināmas problēmas ir saglabājušas aktualitāti un uzskatāmas par politikas dienas kārtības jautājumiem arī nākamajā plānošanas periodā (2014.–2020.)²²⁶. Turklāt, tika atzīts, ka pastāv arī tādas problēmas, kuras plānošanas perioda laikā ir saasinājušās, norādot, ka lielākajā daļā gadījumu nav izpildīti tie plānotie prioritārie uzdevumi, kuru īstenošana paredzēja valsts finansējuma piesaisti (ekonomiskās krīzes un budžeta konsolidācijas sekas), savukārt atsevišķos gadījumos par šķērslī bijis uzskatāms cilvēkresursu un politiskās gribas trūkums²²⁷.

Muzeju nozarei nopietnākās krīzes sekas kultūrpolitikā saistāmas ar 2009. un 2010. gadu, kad tika veikta radikāla valsts budžeta konsolidācija. Tā rezultātā būtiskas pārmaiņas piedzīvoja gan nozares pārvalde, gan muzeju struktūra, gan arī piešķirtā publiskā finansējuma apjoms. 9. Saeimas kultūras ministrs Ints Dālderis, vērtējot šī perioda lēmumus, uzsvēra: “valdībai bija jāpieņem daudz nepopulāru lēmumu, turklāt ļoti ierobežotā laikā... Mēs veicām

²²¹ Muzeju likums. Pieņemts 2005. gada 15. decembrī. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=124955> [skatīts: 2015, 5. apr.].

²²² Muzeju akreditācijas noteikumi. Ministru kabineta noteikumi Nr. 532. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=138894> [skatīts: 2015, 5. apr.].

²²³ Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde. *Latvijas statistikas gadagrāmata 2014/ Statistical Yearbook of Latvia 2014*. Rīga, 2015. Pieejama: <http://www.csb.gov.lv/dati/e-publikacijas/latvijas-statistikas-gadagramata-2014-40504.html> 43. lpp. tabula 2.1.2. IEKŠZEMES KOPPRODUKTA INDEKSI; 2000-2013/ 2.1.2. GROSS DOMESTIC PRODUCT INDICES; 2000-2013

²²⁴ Latvijas statistikas gadagrāmata 2014/ Statistical Yearbook of Latvia 2014.. 63. lpp. Tabula 2.3.5. VISPĀRĒJĀS VALDĪBAS SEKTORA NODOKĻU UN SOCIĀLO IEMAKSU IEŅĒMUMI; 2005-2013 2.3.5. GENERAL GOVERNMENT TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION REVENUE; 2005-2013

²²⁵ Latvijas statistikas gadagrāmata 2014/ Statistical Yearbook of Latvia 2014. 86. lpp. A. IEDZĪVOTĀJU SKAITS UN TĀ IZMAIŅAS / A. POPULATION AND POPULATION CHANGE

²²⁶ LR KM (Latvijas Republikas Kultūras ministrija). *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”*. Starpposma novērtējums. Rīga, 2012. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html 122. lpp.

²²⁷ Turpat.

reformas. Terminī un temps, kādā tās bija jārealizē, dažkārt neļāva rīkoties pilnībā izsvērti, pārdomāti, tādēļ nācās labot kļūdas.. Tomēr krīze ļāva ķerties pie [kultūras] nozares sakārtošanas.²²⁸”

Ekonomiskās krīzes laikā lielā daļā Latvijas muzeju bija vērojams līdzīgas norises. Finansējuma samazinājuma un konsolidācijas apstākļos, muzejiem bija jādomā par tēriņu samazināšanu. Daudzus publiskās pārvaldes sektora muzejus tieši ietekmēja valdības lēmumi par aģentūru skaita samazināšanu. Vēlāk šie paši muzeji piedzīvoja pārvaldes formas maiņu. Būtiski aizkavējās arī iepriekš paustie nolūki uzlabot valsts muzeju infrastruktūru kas 2013. gadā noslēdzas ar notikumu, kas pilnībā satracināja muzeju nozari – ugunsgrēku Rīgas pilī, kurā cieta Latvijas Nacionālais vēstures muzejs (LNVM) un Rakstniecības un mūzikas muzeja (RMM) un Latvijas Nacionālā mākslas muzeja (LNMM) krātuves²²⁹.

Tomēr nevar runāt par krīzes izraisītu lejupslīdi pilnīgi visās jomās. Piemēram, krīzes izraisītajam iedzīvotāju skaita samazinājumam un ienākumu kritumam sabiedrībā būtu vajadzējis atspoguļoties muzeju apmeklējumā, bet tas krīzes laikā, salīdzinot ar pirmskrīzes līmeni, ir pat audzis no 2404000 apmeklējumiem 2007. gadā līdz 2658000 apmeklējumiem 2013. gada nogalē²³⁰. Tas nozīmē, ka muzeju sabiedrībai pieejamā daļa ir strādājusi tikpat intensīvi, ja vēl ne intensīvāk kā pirms krīzes sākuma.

3.1. Ekonomiskā krīze un administratīvās reformas

2009. un 2010. gadā veiktās valsts budžeta konsolidācijas rezultātā kultūras nozarē tika pieņemti vairāki būtiski lēmumi, kas ietekmēja gan muzeju sistēmas pārvaldi, gan atsaucās arī uz vairāku valsts un pašvaldību pakļautībā esošu muzeju struktūru. 2009. gadā Kultūras ministrija plānoto strukturālo reformu īstenošanas rezultātā paredzēja valsts aģentūru statusu saglabāt tikai padotībā esošajiem muzejiem, savukārt ārējās iestādes plānots pārveidot par budžeta iestādēm vai reorganizēt, pārņemot funkcijas un to veikšanai nepieciešamo darbinieku skaitu KM struktūrā²³¹. Šajā brīdī tika pārveidota muzeju nozares pārvaldes

²²⁸ LR KM (Latvijas Republikas Kultūras ministrija). *Gada publiskais pārskats 2009*. Rīga, 2010. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html 3.lpp.

²²⁹ Kopsavilkums – ugunsgrēks Rīgas pilī. *Neatkarīgā Rīta Avīze*. 2013., 21. jūnijs. Pieejams: <http://nra.lv/latvija/riga/97277-kopsavilkums-ugunsgreks-rigas-pili.htm> [skatīts: 2015, 20. apr.].

²³⁰ *Latvijas iedzīvotāju kultūras patēriņš un līdzdalība kultūras aktivitātēs 2007. – 2014.: Pētījumi un statistika. Culturelab: Rīga, 2014. Pieejams: <https://culturelablv.files.wordpress.com/2014/12/kulturas-paterins-web-versija-3-decembris.pdf>*. 14. lpp.

²³¹ Vizule, Dace. Informācija par KM centrālajā aparātā un KM padotībā esošajās valsts aģentūrās veiktajām un paredzētajām strukturālajām reformām. *Kultūras ministrija*. 2009, 17. jūlijs. Pieejams: http://www.km.gov.lv/jaunumi/?news_id=678 [skatīts: 2015, 25. apr.].

sistēma, likvidējot 1998. gadā dibināto Muzeju pārvaldi, kuras funkcijas pārņēma Kultūras ministrijas Kultūrpolitikas departamenta Muzeju nodaļa.

Līdzās muzeju pārvaldības sistēmas maiņai kā reakcija uz krīzi tika veikta arī vairāku muzeju restrukturizācija. Līdz 2012. gadam valsts muzejiem juridiski bija piešķirta valsts aģentūru forma, tādēļ, kad ar Ministru kabineta lēmumu tika noteikts, ka līdz 2010. gada 1. janvārim jāveic valsts aģentūru skaita samazinājums vidēji par 50% salīdzinājumā ar 2009. gada 1. janvāri²³², šis lēmums skāra vairākus muzejus.

Pirms galējās muzeju reorganizācijas publiski izskanēja vairāki iespējamie varianti. Jau pirms šī lēmuma reorganizāciju gaidīja Rakstniecības, teātra un mūzikas muzejs, kura krājums varēja kļūt par Latvijas Kultūras akadēmijas sastāvdaļu, savukārt J. Rozentāla un R. Blaumaņa muzeju dažādās koncepcijas paredzēja piedāvāt Jūgendstila muzejam vai LNMM, kas gan bija gatavs pieņemt tikai J. Rozentāla kolekciju²³³. Tāpat atsevišķas versijas paredzēja nodot muzeja daļas Latvijas Nacionālajai bibliotēkai vai Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmijai²³⁴. Šai laikā tika apsvērta arī iespēja, ka citas ministrijas, kuru pakļautībā atrodas muzeji – piemēram, K. Ulmaņa dzimtās mājas “Pikšas”, kas vēsturiski atradušās Zemkopības ministrijas pārziņā, – tos labprāt nodotu Kultūras ministrijas jurisdikcijā²³⁵.

2009. gada sākumā valsts muzeji piedzīvoja spēcīgu satricinājumu, sabiedrības uzmanības lokā nonākot dokumentam, kurā bija paredzēta iespēja veikt valsts muzeju apvienošanu četrās aģentūrās – “Latvijas vēsture”, “Latvijas literatūra”, “Latvijas māksla” un “Latvijas daba”. Reaģējot uz šo ziņu, vairāki muzeju vadītāji parakstīja publisku vēstuli, kurā kategoriski vērsās pret šādu muzeju centralizāciju kā arī pret vēl vienu šai laikā izskanējušu ideju par Kultūras ministrijas un Izglītības un zinātnes ministrijas apvienošanu²³⁶. Vēstuli parakstīja salīdzinoši liels muzeju vadītāju skaits, iekļaujot LNVM, LNMM, Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja, Turaidas muzejrezervāta, Rundāles pils muzeja, Rakstniecības, teātra un mūzikas muzeja, Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja, Ārzemju mākslas muzeja, Dekoratīvās mākslas un dizaina muzeja, Latvijas Kara muzeja, Latvijas Dabas muzeja, P. Stradiņa Medicīnas vēstures muzeja, Latvijas kultūras muzeja “Dauderi”, A. Upīša memoriālā muzeja un O. Vācieša memoriālā muzeja direktorus. Par spīti Valsts kancelejas pārstāves apgalvojumiem par to, ka apspriešanai nav reāla pamata, jo satraukumu

²³² Turpat.

²³³ Kusiņa, Linda. Joprojām pastāv vairāki varianti. *Latvijas avīze*. 2009, 16. marts. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2009/03/16/joprojam-pastav-vairaki-varianti [skatīts: 2015, 23. apr.].

²³⁴ Radzobe, Zane. Muzejs bez krājuma. *Kultūras Diena*. 2009., 6. februāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/arhivs/muzejs-bez-krajuma-13769441> [skatīts: 2015, 26. apr.].

²³⁵ Turpat.

²³⁶ Pret muzeju centralizāciju. *Diena*. 2009., 22. janvāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/pret-muzeju-centralizaciju-647932> [skatīts: 2015, 26. apr.].

muzejos radījis “nelegāli presē parādījies melnraksts”²³⁷, muzeju nozares pārstāvji puda izteikti negatīvus viedokļus. Toreizējais muzeju pārvaldes vadītājs J. Garjāns šādu scenāriju saistīja ar risku zaudēt muzeju identitāti un padarīt “necaurspīdīgu” muzeju finansējumu. Savukārt Rundāles pils muzeja direktors I. Lancmanis, norādīja uz šāda konglomerāta pārvaldības izmaksām un haosu pārvaldībā, salīdzinot šo ideju ar Padomju laika centralizāciju²³⁸. Tomēr šī dokumenta radītā reakcija salīdzinoši ātri norima.

Reāla reorganizācija, kas skāra vairākus valsts un pašvaldību muzejus, norisinājās līdz 2010. gada sākumam. Strukturāli sarežģītākās reformas norisinājās Kultūras ministrijas pakļautībā esošajos muzejos:

- Ārzemju mākslas muzejs un Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejs kļuva par LNMM struktūrvienībām²³⁹, pamatojot to ar cerību, ka “muzeju apvienošana ļaus centralizēt to funkcijas, kas daļēji dublējas, turklāt atvieglos izstāžu rīkošanu, jo LNMM krājums būs vienots, līdz ar to nevajadzēs tērēt laiku un resursus, lai organizētu izstāžu eksponātu deponēšanu, kā tas notika līdz šim.²⁴⁰” Apvienošanas rezultātā muzeji saglabāja esošās telpas un daļu darbinieku, pārejot uz vienotu administrēšanas sistēmu.
- “Kultūras muzejs “Dauderi” tika likvidēts, muzeja krājumu un funkcijas pievienojot LNVM²⁴¹. Būtiski uzsvērt, ka šī nav vienīgā šāda veida reforma pēdējo gadu laikā. Tieši pirms krīzes 2008. gadā muzeja struktūrā iekļāvās arī Āraišu muzejparks²⁴². Savukārt 2015. gada sākumā LNVM sastāvā darbu sāka Tautas frontes muzejs²⁴³.
- Strukturāli sarežģītākā reorganizācija skāra Rakstniecības, teātra un mūzikas muzeju, kā arī vairākus memoriālos muzejus. Ar Ministru kabineta rīkojumu tika izveidota aģentūra “Rakstniecības muzejs un rakstniecības, teātra un mūzikas kolekciju krātuve”, kā arī pilnīgi jauna aģentūra – Memoriālo muzeju apvienība. Reorganizējot bijušo Rakstniecības, teātra un mūzikas muzeju, tā sastāvā palika Rakstniecības, Krājuma, Mūzikas un Restaurācijas nodaļas. Savukārt Memoriālo muzeju apvienībai tika nodotas filiāles – Raiņa un Aspazijas māja, Raiņa un Aspazijas vasarnīca, “Raiņa

²³⁷ Radzobe, Zane. Muzeji Prokrusta gultā. *Kultūras Diena*. 2009. 30. janvāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/arhivs/muzeji-prokrusta-gulta-13718175> [skatīts: 2015, 26. apr.].

²³⁸ Turpat.

²³⁹ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009*. Rīga, 2010. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html 8. lpp.

²⁴⁰ Vizule, Dace. Informācija par KM centrālajā aparātā un KM padotībā esošajās valsts aģentūrās veiktajām un paredzētajām strukturālajām reformām.

²⁴¹ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009*. 8. lpp.

²⁴² Jakobsons, Ilze. Āraišu muzejparku pievieno Latvijas Nacionālajam vēstures muzejam. *Cesis.pilseta24.lv*. 2008, 13. marts. Pieejams: <http://cesis.pilseta24.lv/izklaide/55/6939?tab=main> [skatīts: 2015, 22. apr.].

²⁴³ Kā Nacionālā vēstures muzeja daļa darbu atsāks Tautas frontes muzejs. *Apollo.lv*. 2015, 10. janvāris. Pieejams: <http://apollo.tvnet.lv/zinas/ka-nacionala-vestures-muzeja-dala-darbu-atsaks-tautas-frontes-muzejs/678075> [skatīts: 2015, 22. apr.].

muzejs "Tadenava", Raiņa muzejs "Jasmuiža", Jāņa Akuratera muzejs, Jāņa Rozentāla un Rūdolfā Blaumaņa muzejs, Krišjāņa Barona muzejs, kā arī bijušās valsts aģentūras "Ojāra Vācieša memoriālais muzejs" un "Andreja Upīša memoriālais muzejs".

- E. Smiļģa teātra muzejs no RMM pārgāja Latvijas Kultūras akadēmijas pārvaldījumā. Savukārt E. Dārziņa un J. Sudrabkalna muzejs "Jāņaskola" tika nodots Vecpiebalgas muzeja pašvaldībai²⁴⁴.
- Mainot Nacionālā kino centra statusu no valsts aģentūras uz tiešās pārvaldības iestādi, arī tā struktūrvienība "Rīgas Kinomuzejs" tika nodota Latvijas Kultūras akadēmijai²⁴⁵.

Apjomīgās reorganizācija rezultātā tika sagaidīti vairāki rezultāti:

1. iespēja nodrošināt Latvijas kultūrvēsturei būtisku tēmu muzejisku atklāsmi, izveidojot institūcijas, kuru darbība ir vērsta uz konkrētu tēmu ar skaidri definētu mērķi un funkcijām, kas nedublējas;
2. iespēja izveidot optimāla apjoma noteikta profila muzejus, izvairoties no līdzšinējās smagnējas un neefektīvās centralizētās struktūras, kas vienā institūcijā mēģināja apvienot atšķirīgas, relatīvi patstāvīgas tēmas;
3. efektīvāks un lietderīgāks finanšu resursu izlietojums, samazinot valsts aģentūru skaitu (un attiecīgi samazinot atbalsta funkcijām nepieciešamos resursus),
4. saglabāta optimāli izveidotā krājuma glabāšanas sistēma un krājuma izmantošanas iespējas gan muzeju darbiniekiem, gan citiem ārpusmuzeja lietotājiem izglītībā, pētniecībā utt.;
5. kultūras ministra pārraudzībā esošo muzeju izmantoto nekustamo īpašumu un personālrесursu efektīvākas izmantošanas sekmēšana, efektīvāka programmas „Mantojums – 2018.”²⁴⁶

Tomēr šajā periodā reorganizāciju veica ne vien Kultūras ministrija, bet arī citi resori:

- Satiksmes ministrijas padotībā esošais Rīgas Motormuzejs tika nodots Ceļu satiksmes drošības direkcijas (CSDD) valdījumā²⁴⁷. Lēmuma pamatojums bija saistīts ar šai laikā sasniegto muzeja atkarību no nomnieku maksājumiem, jo no kopējā gada

²⁴⁴ Ministru kabineta rīkojums Nr. 369 "Par valsts aģentūras "Rakstniecības muzejs un rakstniecības, teātra un mūzikas kolekciju krātuve" un valsts aģentūras "Memoriālo muzeju apvienība" izveidi un valsts aģentūras "Rakstniecības, teātra un mūzikas muzejs", valsts aģentūras "Ojāra Vācieša memoriālais muzejs" un valsts aģentūras "Andreja Upīša memoriālais muzejs" reorganizāciju" 02.06.2009. Likumi.lv. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=192860> [skatīts: 2015, 25. apr.].

²⁴⁵ Nacionālais kino centrs. *Gada publiskais pārskats 2009*. Rīga, 2010. Pieejams: http://nkc.gov.lv/wp-content/uploads/2014/09/GADA-PARSKATS_2009.pdf 4. lpp.

²⁴⁶ Vizule, Dace. MK akceptē v/a „Rakstniecības teātra un mūzikas muzejs”, v/a „Ojāra Vācieša memoriālais muzejs” un v/a „Andreja Upīša memoriālais muzejs” reorganizācijas plānu. *Kultūras ministrija*. 2009, 26. maijs. www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=620 [skatīts: 2015, 21. apr.].

²⁴⁷ Ministru kabineta rīkojums Nr. 418 "Par valsts aģentūras "Rīgas motormuzejs" likvidāciju". Rīgā 2009. gada 30. jūnijā. Likumi.lv. Pieejams: <http://m.likumi.lv/doc.php?id=194157> [skatīts: 2015, 25. apr.].

budžeta 67,9% bija pašu ieņēmumi, bet 32,1% valsts budžeta dotācija. Ekonomiskās situācijas pasliktināšanās izraisīja muzeja saimnieciskās darbības pasliktināšanos, kā rezultātā Satiksmes ministrija lēma par muzeja ēkas nodošanu CSDD, iekļaujot to uzņēmuma pamatkapitālā²⁴⁸.

- Apvienojot valsts aģentūras "Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra", "Latvijas Lauksaimniecības muzejs" un "K. Ulmaņa piemiņas muzejs "Pikšas", tika izveidota jauna valsts aģentūra, kas pārņēma visas iepriekš atsevišķi darbojošos iestāžu materiālos un nemateriālos līdzekļus, prasības, tiesības un saistības²⁴⁹. Reorganizācijas rezultātā ir izveidota vienota administrācija, bet muzeji turpināja darbību esošajās vietās.
- Muzeju reorganizāciju pašvaldības līmenī veica Tukuma novada dome, iekļaujot "Džūkstes pasaku muzeju" Tukuma muzeja sastāvā²⁵⁰.

Būtiski atcerēties, ka šīs nav vienīgās administratīvās reformas, kas skārušas muzeju nozari kopš neatkarības atjaunošanas. Kā piemēru var minēt Latvijas Mākslas muzeju apvienību, kurā pēc neatkarības atgūšanas ietilpa Valsts Mākslas muzejs²⁵¹ ar divām filiālēm – G. Šķiltera memoriālo muzeju un T. Zaļkalna memoriālo muzeju, Mākslas muzejs "Arsenāls"²⁵², Izstāžu zāle "Latvija"²⁵³, Aizrobežu mākslas muzejs²⁵⁴, Dekoratīvi lietišķās mākslas muzejs²⁵⁵. 2001. gadā apvienība tika likvidēta, nodalot Dekoratīvi lietišķās mākslas muzeju, Ārzemju mākslas muzeju, Latvijas kultūras muzeju "Dauderi" un Valsts mākslas muzeju²⁵⁶. Taču desmit gadus vēlāk mākslas muzeji atkal tika apvienoti vienā administratīvā struktūrā, skaidri iezīmējot tendenci pēc decentralizācijas posma kultūrpārvaldībā atkal tiekties pretī centralizētai struktūrai.

Lai arī reorganizācija notika salīdzinoši īsā laika periodā un skāra ievērojamu daļu no Latvijas muzejiem, komentāri no nozares pārstāvjiem par šo procesu publiski izskanējuši maz. Trūkst arī padziļinātu pētījumu par reorganizācijas iespaidu. Toreizējās Muzeju valsts

²⁴⁸Valpētere, Ieva. CSDD pārņems Rīgas Motormuzeju. *Satiksmes ministrija*. 2009, 23. aprīlis. Pieejams: http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=8&art_id=1420 [skatīts: 2015, 26. apr.].

²⁴⁹ Ministru kabineta rīkojums Nr. 569. Par valsts aģentūras "Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra", valsts aģentūras "Latvijas Lauksaimniecības muzejs" un valsts aģentūras "K. Ulmaņa piemiņas muzejs "Pikšas"" reorganizāciju. 26.08.2009. *News.lv*. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Vestnesis/2009/08/26/ministru-kabineta-rikojums-nr569 [skatīts: 2015, 25. apr.].

²⁵⁰Tukuma novada pašvaldības gada publiskais pārskats 2009. *Tukums: 2010*. Pieejams: http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/publikacijas/pasv_parsk2009//tukuma_nov.pdf

²⁵¹Tagadējais Latvijas Nacionālais mākslas muzejs (LNMM).

²⁵²Tagadējā LNMM izstāžu zāle "Arsenāls"

²⁵³Likvidēta, līdz 2001. gadam atrodas viesnīcas "Latvija" ēkā.

²⁵⁴Arī "Ārzemju mākslas muzejs", tagadējā LNMM struktūrvienība "Mākslas muzejs "Rīgas birža""

²⁵⁵Tagadējā LNMM struktūrvienība "Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejs".

²⁵⁶Latvijas mākslas muzeju apvienība. *Latvijas valsts arhīvs*. Identifikators: LV_LVA_I 0-22.011. Pieejams: <http://www.archiv.org.lv/index3.php?id=9009&kods=300109045&vien=2> [skatīts: 2015, 26. apr.].

pārvaldes vadītājs J. Garjāns uzsvēra, ka “lai vērtētu pārmaiņas, kas notikušas Latvijas muzeju sistēmā, ir jāsaprot, ko ar tām ir gribēts panākt. Reorganizācija nav pašmērķis. Valdības uzdevums bija atrast veidus, kā finanšu krīzes apstākļos sabalansēt valsts budžetu. Neesmu pārliecināts, vai muzeju apvienošana un to formāla likvidēšana, funkcijas un krājumu nododot citam muzejam, patiešām sniegs vērā ņemamu finansējuma ietaupījumu valsts budžetā. Atliek cerēt, ka muzeji šīs pārmaiņas izmantos kā iespēju paškritiski izvērtēt savu darbību un optimizēt to, kas gadu gaitā „iesīkstējis” un kļuvis neefektīvs. Domāju, ka tikai pēc gada varēsim objektīvi novērtēt šīs reorganizācijas sekas.²⁵⁷”. LNMM direktore Māra Lāce, komentējot reformas iemeslus un izstrādes procesu, norādīja uz šī lēmuma tīri birokrātisko raksturu: ”Bija valdības lēmums – par 50% samazināt valsts aģentūru skaitu. Tā kā lielākā daļa KM pakļautībā esošo aģentūru ir muzeji, tad, samazinot to skaitu, formāli šis valdības lēmums tika izpildīts. Sāpīgākais jautājums – muzeju reorganizācijas process, tā mērķi un iespējas netika apspriesti profesionāļu aprindās(..)Tādēļ šāda sasteigta reorganizācija ir radījusi muzeju vidē un darbiniekos ļoti negatīvu attieksmi pret procesu kopumā. Ne mazāk sāpīgi, ka muzeju reorganizācija notiek vienlaikus ar ļoti drastisku finansējuma samazinājumu.²⁵⁸” Viedokli par reorganizācijas birokrātisko raksturu 2010. gadā pauda arī Zemkopības ministrijas pārstāvis, runājot par Latvijas Lauksaimniecības muzeja „Kalēji” un Kārļa Ulmaņa piemiņas muzeja „Pikšas” reorganizāciju: ”Ministru kabineta 2009. gada 14. jūlija sēdes protokols noteica, ka ministrijām jānodrošina to sistēmā esošo aģentūru skaita samazināšana par 50 procentiem līdz 1. septembrim. Zemkopības ministrijas padotībā tolaik darbojās piecas aģentūras. Ministrijas speciālisti nolēma, ka šo aģentūru veicamo funkciju likvidēšana nebūtu pieļaujama, jo gan atbildība par tehniku, gan divu muzeju saglabāšana ir Latvijai un tās vēsturei svarīga, un vislabākā vide šo funkciju uzturēšanai ir tieši mūsu ministrija. Tādēļ arī ministrijā pieņēma lēmumu, ko valdība akceptēja, par abu muzeju aģentūru pievienošanu Valsts tehniskās uzraudzības aģentūrai.”, savukārt Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras (VTUA) direktors Armands Binovskis atzina: „Šāda apvienošana bija loģiska arī no tā viedokļa, ka visas trīs iestādes bija vienādā statusā – valsts aģentūras ... administratīvi un saimnieciski pievienot vēl divas nodaļas bija samērā vienkārši.²⁵⁹”

kopējā reorganizācija šai laikā netiek vērtēta viennozīmīgi pozitīvi, viedokļi par reorganizācijas nepieciešamību atsevišķu muzeju līmenī atšķiras. Gan J. Garjāns, gan M. Lāce ir norādījuši uz nepieciešamību pēc pārmaiņām Rakstniecības, teātra un mūzikas muzejā, kas

²⁵⁷ Matisāne, Inese. Kurp ved muzeju reorganizācija? *Latvijas Vēstneša portāls*. 2009, 17. decembris. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=202241> [skatīts: 2015, 22. apr.].

²⁵⁸ Matisāne, Inese. Kurp ved muzeju reorganizācija?

²⁵⁹ Beinarde, Rūta. Jādarbojas kā uzņēmējam – mērķtiecīgi un neatlaidīgi. *Latvijas Vēstneša portāls*. 2010., 15. janvāris. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=203678>[skatīts: 2015, 22. apr.].

sākušās jau krietni pirms valsts ekonomiskajām grūtībām. Savukārt RMM direktore I. Knoka situāciju vērtēja uzsverot, ka “ieradumam ir liels spēks, tāpēc nav jābrīnās, ka īpaši līdzšinējā muzeja ilggadējai auditorijai uzreiz ir grūti saprast, kā tagad saucas tas, kas iepriekš saucās citādi. Tomēr nav nekāda iemesla satraukumam, ka kultūras mantojuma piedāvājumam šīs reorganizācijas iespaidā būtu nodarīts kāds kaitējums. Gluži otrādi, izveidojot vairākas mazākas un iekšēji vienkāršāk organizētas vienības, ir visas iespējas līdzšinējo piedāvājumu dažādot, publikai savukārt lielākas iespējas izvēlēties.”²⁶⁰

Atšķirīgi viedokļi šai laikā ir arī par “Memoriālo muzeju apvienību”, kas apvieno daudzus nelielus muzejus ar būtisku kultūrvēsturisko nozīmi, bet ierobežotu auditoriju²⁶¹. Pēc ilgāka laika kopš strukturālo reformu veikšanas, tās rezultāti valstiskā līmenī vēl joprojām nav izvērtēti. Izņēmums ir atsevišķi publiski izteikti vērtējumi, piemēram, 2013. gadā izteiktais Kultūras ministres Daces Melbārdes pozitīvais vērtējums par Memoriālo muzeju reorganizācijas pareizību²⁶². Ekonomiskās krīzes nestās sociālās, ekonomiskās un politiskās pārmaiņas šobrīd neļauj veidot ticamus scenārijus tam, kā situācija būtu attīstījies bez šādu reformu veikšanas.

3.2. Nodarbinātības līmeņa un atalgojuma sarukums

Vienlaikus ar nepieciešamību pēc strukturālajām reformām gan valsts pārvalde, gan valsts un pašvaldību muzeji ekonomiskās krīzes sākumā sastapās ar būtisku valsts finansējuma samazinājumu, kas vairumā muzeju skāra darbinieku atalgojumu. Ja 2008. gadā vēl joprojām turpinājās kultūras sektorā strādājošo darba samaksas palielināšana²⁶³, tad 2009. gada laikā nodarbināto skaits (t.sk. pedagoģiskās likmes) Kultūras ministrijas budžeta resorā tika samazināts par 16% (no 4315 darbiniekiem 2009. gada sākumā līdz 3612 darbiniekiem 2010. gada sākumā. 2010. gadā līdzekļi atlīdzībai Kultūras ministrijā samazinājās par 39% pret 2009. gada 1. janvāra rādītājiem. Vidējā mēneša atlīdzība strādājošajiem Kultūras ministrijā un tās padotības iestādēs 2009. gada laikā samazinājās par 30%.²⁶⁴ Vispārējās krīzes laikā muzeji dažādos veidos izvēlējās samazināt darbinieku slodzes, samazināt

²⁶⁰ Matisāne, Inese. Kurp ved muzeju reorganizācija?

²⁶¹ Turpat.

²⁶² *Creative Museum vadītājas Inetas Zelčas – Sīmansones saruna ar Kultūras ministri Daci Melbārdi. 2014, 11. marts. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/lv/blog/ineta-zelcha-simansone/21-gadsimta-elpa-muzejos-sabiedriba-to-gaida-intervija-ar-kulturas-ministri/> [skatīts: 2015, 22. apr.].*

²⁶³ LR KM (Latvijas Republikas Kultūras ministrija). *Gada publiskais pārskats 2008*. Rīga, 2009. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html 9. lpp.

²⁶⁴ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009*. Rīga, 2010. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html. 8. lpp.

atalgojumu par pilnas slodzes darbu, likvidēt neaizpildītās vakances un/ vai uzteikt darbu daļai personāla, atbilstoši muzeja stratēģiskajām prioritātēm un direktora vadības politikai.

Atalgojuma izmaiņas muzejā ir publiskajā telpā salīdzinoši reti apspriests jautājums. Muzeju mājas lapās lielākoties ir pieejama informācija par amatpersonu atalgojumu, taču tas neatspoguļo reālo situāciju, jo amatpersonas pārsvarā pārstāv labāk atalgotās amatu grupas. Turklāt dažādu muzeju ietvaros atalgojuma līmenis var būt visai atšķirīgs. Piemēram, LNVM darbiniekiem ar doktora grādu ir nelielas atalgojuma piemaksas, savukārt LNMM izglītības līmenis atalgojumu šobrīd neietekmē²⁶⁵. Tāpēc par atalgojuma problemātiku lielākoties iespējams runāt balstoties atsevišķos gadījumos, kad muzejs krīzes laikā veiktās izmaiņas apspriedis publiski. Līdz šim vienīgā šāda veida publiskā diskusija norisinājusies 2013. gadā domnīcas “Creative Museum” sesijā “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”. Atsevišķu muzeju vadītāju viedokļi parādās ļoti nelielā skaitā.

Runājot par krīzes laikā notikušajām izmaiņām daudzu muzeju atalgojuma apmēra un darbinieku skaitā, kopumā iespējams izdalīt vairākas tendences, kas tieši atkarīgas no muzeja vadības izpratnes par muzeja darba specifiku:

- 1) Muzeja darbības ierobežošana uz krīzes laiku. Šo modeli krīzes laikā izvēlējās RMM, kurā darbinieki, kuru pienākumi nebija saistīti ar pieejamību apmeklētājiem, strādāja 0.8 slodzēs, savukārt darbības optimizācijai tika veiktas izmaiņas struktūrā – visi darbinieki, kas pildīja atbalsta funkcijas, tika pārcelti Mārketinga nodaļā, citās nodaļās atstājot tikai politikas ieviešanu amatā²⁶⁶. Muzeja direktore I. Knoka kā muzeja darbības pamatprincipu šajā laikā norādīja centienus pēc iespējas sekot Darba likumam, uzsverot: “Ja darbs nepilnā slodzē nozīmē to, ka hroniski kavējas visi darbi, kādi ir vai varētu būt mūsu kompetencē, neko darīt – mūsu līgums ir par 0,8 slodzēm. Manuprāt, tā ir saprātīga rīcība. Muzejnieki paši ir radījuši iespaidu, ka gatavi strādāt bez samaksas – neatkarīgi no objektīvā nodrošinājuma, pasākumi notiek.”²⁶⁷ Atbilstoši šim modelim, muzeja darbinieki veica savus pienākumus kā prioritāti izvēloties darbības atbilstību slodzei, nevis sasniedzamo rezultātu.
- 2) Centieni muzeja darbību nodrošināt pilnā apmērā, apņemoties veikt līdzšinējos pienākumus par zemāku samaksu. Šāda politika krīzes laikā izmantota abos nacionālajos muzejos, kuros samazināja darbinieku skaitu un atalgojuma apjomu, saglabājot pilnas slodzes. LNVM krīzes laikā tika atlaisti aptuveni 50 cilvēki,

²⁶⁵ *Creative Museum diskusija par atalgojumu “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”*. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/en/blog/agnese-neija/kur-ir-mana-videja-alga/> [skatīts: 2015, 22. apr.].

²⁶⁶ Rakstniecības un mūzikas muzejs: Cita informācija. *Kulturaskarte.lv*. Pieejams: <http://www.kulturaskarte.lv/lv/muzejs/rakstniecibas-un-muzikas-muzejs> [skatīts: 2015, 22. apr.].

²⁶⁷ Pieejams: CM diskusija par atalgojumu “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”

samazināts vadītāju skaits un atsevišķos posmos izmantots piespiedu bezalgas atvaļinājums²⁶⁸. LNMM direktore M. Lāce krīzes laika situāciju raksturojusi šādi: "Latvijas Nacionālais mākslas muzejs atrodas piecās ēkās. 2010. gadā, kad notika Dekoratīvas mākslas un dizaina muzeja un Ārzemju mākslas muzeja pievienošana, LNMM pieauga darba apjoms virknei dienestu. Savukārt finansējums tika samazināts par 53%." Šī situācija atstāja ievērojamu iespaidu uz darbiniekiem – tika samazināts amata vietu skaits apmēram par 40 amata vietām, pārējiem simtprocentīgi tika samazināts atalgojums²⁶⁹. Līdzīga situācija ir arī Rundāles pils muzejā, kura direktors I. Lancmanis 2012. gadā rakstīja: "Rundāles pils muzejā vēl tagad daļa darbinieku drīkst strādāt tikai četras dienas nedēļā un arī piespiedu bezalgas atvaļinājumu bieds nav beidzies. Muzejā vairs nav neviena darbinieka, kas drīkstētu nodarboties vienīgi ar pētniecisko darbu, jo atstāti tikai tie darbinieki, kas nepieciešami ēkas un visa ansambļa tehniskajai funkcionēšanai, turklāt katram uzliekot vēl papildus pienākumus²⁷⁰." Savukārt Memoriālo muzeju apvienībā, kur nebija iespējams tik kardināli samazināt darbinieku skaitu, sākotnēji tika izmantoti piespiedu bezalgas atvaļinājumi, bet ar laiku vairums darbinieku pārgāja uz nepilnām slodzēm²⁷¹. Tiesa, lai arī slodzes samazinājums publiskās diskusijās vērtēts tikpat nesaudzīgi kā darbinieku skaita samazinājums vai atalgojuma pilnīga samazināšana, šo trīs iespēju iespaids uz darbinieku motivāciju vēl joprojām nav izvērtēts. Interesantu viedokli 2011. gada paudusi kāda Rīgas muzeja darbiniece, norādot, ka "muzeju darbiniekiem patlaban noteiktas 0.8 slodzes, un papildu brīvdiena nedaudz atvieglo dzīvi, īpaši tiem, kuri uz darbu brauc no Ogres, Olaines, Bēnes... Ir, protams, sajūta, ka mūsu darbs un izglītība tiek novērtēti neadekvāti.²⁷²" Līdz ar to, slodzes samazinājumu varētu vērtēt kā muzeja darbiniekiem piešķirtu laiku, kurā ir iespēja piepelnīties papildus projektos vai citā darbavietā. Tomēr, visos minētajos scenārijos, kā prioritārā tiek uzverta muzeja darbība, samazinot atalgojumu, bet palielinot darbinieku darba apjomu. Savukārt šis jautājums ir cieši saistīts ar motivāciju.

Darbinieku motivācijas problemātika 2008. gadā iezīmēta Baltijas sociālo zinātņu institūta pētījumā, kura ietvaros aptaujāti vairāku valsts un pašvaldību muzeju vadītāji. Pētījuma ietvaros iezīmētas vairākas problēmas – to vidū situācija, ka citu amata kategoriju

²⁶⁸ Pieejams: CM diskusija par atalgojumu "Muzeju nozares atalgojums un motivācija"

²⁶⁹ Turpat.

²⁷⁰ Lancmanis, Imants. *Pārdomas par aizvadīto gadu. 2012. gada janvāris*. Pieejams: http://new.rundale.net/wp-content/uploads/Direktora-viedoklis_JANVARIS.pdf [skatīts: 2015, 22. apr.]. [skatīts 22.04.2015.]

²⁷¹ Pieejams: CM diskusija par atalgojumu "Muzeju nozares atalgojums un motivācija"

²⁷² Kusiņa, Linda. Direktoram ir neieciešama lapsedzība. *Latvijas Avīze*. 2011., 15. decembris. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2011/12/15/direktoram-nepieciešama-lapsedziba[skatīts: 2015, 23. apr.].

darbinieki nereti tiek iesaistīti komunikācijas un saimniecisko funkciju realizēšanā, kas saistīts ne tikai ar profesionālo atbilstību, bet arī ar nepietiekamiem muzeju rīcībā esošiem finanšu līdzekļiem darbinieku algošanai²⁷³. Pētījumā arī norādīts, ka daļa muzeju lielu nozīmi piešķir praktiskajām darba iemaņām, kas, pēc muzeju vadītāju domām, lielākoties nav iegūstamas formālas apmācības procesā augstskolās, bet gan ir veidojušās strādājot muzejā²⁷⁴. Turklāt, muzeja speciālistiem nepieciešamas īpašas prasmes. Piemēram, lielai daļai muzeja speciālistu izvirzītas prasības pēc noteikta formālās izglītības līmeņa muzeja profilam atbilstošā specialitātē. Vienlaikus muzejs sagaida arī aktīvu darbinieku iesaistīšanos mūžizglītības aktivitātēs, kas izpaužas gan kā formālā izglītības līmeņa paaugstināšana, gan līdzdalība muzeja darbiniekiem paredzētos tālākizglītībasursos²⁷⁵. Ņemot vērā iepriekš rakstīto, jāsecina, ka muzejam ir svarīgi komandā saglabāt arī pieredzējušus darbiniekus.

Krīzes laikā samazinātais atalgojums un darbinieku skaits muzejos saasināja pēctecības problēmu, uz ko norādījuši arī pašu muzeju vadītāji. LNVM direktors A. Radiņš, komentējot šo jautājumu, izteicis bažas par muzeju paaudžu maiņu muzejos: "Viena no lielākajām muzeju problēmām ir noturēt labu speciālistu, kas ir ar mieru pagaidīt uz labāku amatu, lai, izejot dažādus profesionālos etapus, nonāktu pie nodaļas vai muzeja vadīšanas. Atalgojums ir tāds, ka perspektīvam speciālistam nav laika gaidīt. Muzejā ir jābūt pacietīgam, bet arī īstajā brīdī, īstajā vietā."²⁷⁶ Uz šīs situācijas nopietnību norādījusi arī LNMM direktore M. Lāce, kā aktuālu problēmu nodalot krīzes rezultātā aizsākušos kadru rotāciju: "Agrāk katru jauno speciālistu apmācīja pieredzējis darbinieks, nomaina notika dabiski. Patlaban, ja kāds aiziet, vietā esam spiesti likt cilvēkus bez zināšanām. Tāpat pedagoģisko programmu un ekskursiju vadītājus, kuri lielākoties ir jauni cilvēki, neapmierina slodzes un atalgojuma attiecība."²⁷⁷

Samazinātā atalgojuma un pēctecības problemātika publiski apspriesta salīdzinoši reti. 2011. gadā „Latvijas Avīze” veidoja plašāku apskatu par kultūras nozares aktualitātēm, kā vienu no iespējām darbinieku motivēšanai, minot iespēju piesaistīt Eiropas Savienības vai sadarbības projektus. Tomēr muzeju iespējas šai laikā izmantot projektu piesaisti kā risinājumu ir ierobežotas. Piemēram, Ventspils muzeja direktore Margarita Marcinkeviča norādījusi uz projektu attālināto ietekmi, minot atjaunotā šaursliežu dzelzceļa piemēru, kas

²⁷³ Baltijas sociālo zinātņu institūts. *Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums*. Baltijas sociālo zinātņu institūts, 2008. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/doc/starptozares/petijumi/Muzeji_atksaite_red.pdf[skatīts: 2015, 1. apr.]. 6. lpp.

²⁷⁴ Baltijas sociālo zinātņu institūts. *Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums*. 6. lpp.

²⁷⁵ Baltijas sociālo zinātņu institūts. *Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums*. 14.lpp.

²⁷⁶ Zelča - Sīmansone, Ineta. Mēs noteikti esam konkurētspējīgi. *Latvijas muzeju biedrība*. 2012, 12. janvāris. Pieejams: <http://www.muzeji.lv/lv/museums/museums-association/all/we-are-certainly-competitive/> [skatīts: 2015, 25. apr.].

²⁷⁷ Kusiņa, Linda. Direktoram ir neieciešama lapsas izmaņa.

palīdzējis piesaistīt muzejam jaunus apmeklētājus²⁷⁸. M. Lāce, norādot uz likumu “Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”, paudusi viedokli, ka tā kā ne speciālists, kurš projekta pieteikumu uzrakstījis, ne arī kāds cits muzeja darbinieks nedrīkst no projekta gūt peļņu, tādejādi vienīga motivācija projekta īstenošanā speciālistiem ir viesoties pie partneriem un celt kvalifikāciju²⁷⁹. Savukārt LNVM direktors A. Radiņš norādījis uz Eiropas Savienības projektu smagnējo pārraudzību un birokrātisko slogu, “ņemot vērā kā samazinājies finansējums un pieaudzis administratīvais slogs, iespēja satikt citu muzeju speciālistus šķiet niecīgs ieguvums.²⁸⁰” Tiesa, LNVM šai laikā realizējis sadarbības projektu ar ASV Nacionālo konstitūcijas centru (*National Constitution Center*), „Ticiāna projektu” (*Tizziano Project*) un trim Latvijas skolām, apkopojot Trešās atmodas pieredzi.

Pēdējā laika plašākā publiskā diskusija par atalgojuma problemātiku norisinājusies 2013. gadā pēc domnīcas “Cretive Museum” iniciatīvas, un arī tās ietvaros muzeju direktori ir norādījuši uz nepieciešamību pēc iespējas izteikt finansiālu atzinību motivētākajiem darbiniekiem. Savukārt atšķirīgs viedoklis valda saistībā ar tēmu par darbinieka iekšējo motivāciju. A. Radiņš kā būtiskāko uzsvēris tieši darbinieku iekšējo motivāciju, jo muzeja darbu nevar mērīt kvantitatīvos rādītājos²⁸¹. Tajā pašā laikā nozarē sastopami arī viedokļi, ka, runājot par muzeju darbiniekiem, pārlietu tiek uzsvērta misijas izjūtas nozīme. Kā piemēru varētu minēt RMM direktores I. Knokas ironisko viedokli, komentējot muzeju atalgojuma jautājumu: “...humanitārajās nozarēs strādājošie ēd misiju, dzer misiju un uz maizes sev un bērniem arī smērē misiju tik biežā slānī, ka nekā cita viņiem arī nevajag: ne algas, ne pensijas, ne veselības, ne izglītības jomā.²⁸²” Misijas jautājums ir bijis aktuāls arī citos gadījumos, ko pierāda LNVM direktora komentārs pēc ugunsgrēka Rīgas pilī: ”Ja muzejā katrs darītu tikai to, kas izriet no viņa tiešajiem darba pienākumiem, nekas nenotiktu”, uzsverot, ka “šis kultūras darbinieku entuziasms savā ziņā ir arī kaitējis adekvātas situācijas novērtēšanā ne tikai šajā ārkārtas situācijā, bet arī mierīgākos laikos, jo, strādājot par trijiem ar to pašu zemo atalgojumu, muzejnieki izdarījuši tiešām lielas lietas. Tad kā jums trūkst?! – parausta plecus instances.²⁸³”

Jāpiebilst, ka diskusija par atalgojuma jautājumu vēl joprojām ir aktuāla, lai gan par situācijas uzlabošanas daļēji liecina tādas iniciatīvas kā algu izlīdzināšana publiskajā sektorā,

²⁷⁸ Turpat.

²⁷⁹ Turpat.

²⁸⁰ Turpat.

²⁸¹ Pieejams: CM diskusija par atalgojumu “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”

²⁸² Knoka, Ilze. Misija kā poza? *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013., 25. septembris. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=11047> [skatīts: 2015, 23. apr.].

²⁸³ Adamaite, Undīne. Arnis Radiņš: Latvija ir tipiska burta kalpu zeme. *Diena*. 2013., 21. augusts. Pieejams: <http://www.diena.lv/kd/intervijas/arnis-radins-latvija-ir-tipiska-burta-kalpu-zeme-14021467> [skatīts 2015, 23. apr.].

par kuru atsevišķi mājieni izteikti jau 2013. gadā²⁸⁴. Savukārt 2015. gada sākumā ziņots, ka, skolās, arhīvos, kā arī Latvijas Neredzīgo bibliotēkā speciālistiem ar augstāko izglītību alga tiks paaugstināta līdz 90% no vidējā sabiedriskajā sektorā strādājošo atalgojuma mēnesī²⁸⁵.

3.3. Muzeju infrastruktūras problemātika

Latvijas muzeju nozarē sastopamas ļoti dažādas muzeja attiecības ar ēku, kurā tas funkcionē: sākot no muzeja, kas atrodas pagaidu telpās, līdz memoriālajam muzejam, kam ēka ir viena no svarīgākajām vienībām muzeja krājuma. Muzeji var būt izvietoti:

- vēsturiskās tieši šim muzejam celtās ēkās, kas atzītas par kultūras pieminekļiem;
- vēsturiskās ēkās, kas nav celtas šiem muzejiem, bet ir atzītas par kultūras pieminekļiem;
- jaunās speciāli šim nolūkam celtās ēkās;
- esošās ēkās, kas nav celtas speciāli muzejiem²⁸⁶.

Atšķirīgs ir arī šo ēku stāvoklis un jau 2006. gadā tas lielākajā daļā Latvijas teritorijas un Rīgā ticis vērtēts kā "neapmierinošs, jo sliktā stāvoklī bijušas ne tikai ēkas, kas nodrošina kultūras pakalpojumu pamatfunkcijas, bet arī citi ar to saistītie infrastruktūras elementi, kam jānodrošina to pilnvērtīga funkcionēšana. Pie izņēmumiem ir jāpieskaita tikai daži objekti, piemēram, Rundāles pils, kuras kopumā atzīstamais stāvoklis ir nevis valsts veiksmīgas apsaimniekošanas un nodrošinātu investīciju, bet gan atsevišķu cilvēku personiskā entuziasma nopelns²⁸⁷".

2006. gadā tika izsludināta Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.–2018.gadam "Mantojums – 2018.", kuras ietvaros Kultūras ministrijas pārraudzībā esošie nekustamie īpašumi tika nodoti aģentūras „Valsts nekustamie īpašumi” (VNĪ) pārraudzībā.²⁸⁸ Programmas ietvaros paredzētā finansēšanas būtība bija saistīta ar VNĪ spēju ņemt kredītus, neatstājot iespaidu uz valsts budžeta deficītu. Ministru kabineta garantija tam, ka Kultūras ministrija apņemas nomāt noteiktas kultūras celtnes no VNĪ, ļāva tiem ņemt kredītus konkrētu celtnu atjaunošanai. Savukārt VNĪ ieguldītos līdzekļus kultūras iestādēm bija plānots atgriezt

²⁸⁴ Piemēram: Knoka, Ilze. Mēnešalgu izlīdzināšana publiskajā sektorā. *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013, 19. augusts. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=10766>[skatīts: 2015, 23. apr.].

²⁸⁵ Kultūras darbinieku arodbiedrību federācija sekos līdzi, lai kultūras darbinieku algas turpinātu palielināt. *Delfi.lv*. 2015., 13. februāris. Pieejams: <http://www.delfi.lv/kultura/news/cultureenvironment/kulturas-darbinieku-arodbiedribu-federacija-sekos-lidzi-lai-kulturas-darbinieku-algas-turpinatu-palinelinat.d?id=45578416#ixzz3YL11wDhw> [skatīts: 2015, 23. apr.].

²⁸⁶ Karnīte, Raita. Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentablai un efektīvai muzeju darbībai. 25. - 26. lpp.

²⁸⁷ LR MK. *Mantojums – 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.–2018.gadam*. 5. lpp.

²⁸⁸ LR MK. *Mantojums – 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.–2018.gadam*. 4. lpp.

nomas maksas veidā, kuras apjoms tiktu noteikts Ministru kabineta lēmumos par noteiktu darbu veikšanu un līdzekļu apjomu ieguldīšanu kultūras objektos²⁸⁹.

Ekonomiskās krīzes posmā liela daļa VNĪ iecerēto projektu apstājās vai aizkavējās. Piemēram, 2009. gadā tika pabeigts tehniskais projekts Jāņa Akuratera muzeja ēkas restaurācijai, bet, ņemot vērā ekonomisko situāciju, projekta virzība tika atlikta uz 2010. gadu²⁹⁰, savukārt objekta reālā restaurācija sākās tikai 2015. gadā²⁹¹.

Ekonomiskās krīzes laikā tika veikti atsevišķi infrastruktūras uzlabošanas pasākumi. Piemēram, vairāku Turaidas muzejrezervāta ēku restaurācija.²⁹² 2011. gadā tika pabeigta LNMM struktūrvienības Mākslas muzejs "Rīgas Birža" rekonstrukcija un mūsdienīgas ekspozīcijas izveide²⁹³. Visbeidzot, 2012. gadā tika uzsākts Rīgas pilī izvietoto muzeju (LNVM, RMM) renovācijas process²⁹⁴. Būtiskas sekas radīja pirms krīzes paredzētā Pulka ielas muzeju krātuvju projekta apstāšanās, kā rezultātā Rīgas pilī rekonstrukcijas laikā atstātais muzeju krājums pārdzīvoja nopietnu apdraudējumu 2013. gadā pils ugunsgrēkā. Pēc ugunsgrēka tika pieņemts lēmums par muzeju pārcelšanu uz pagaidu telpām un uzdots nodrošināt muzeju krātuvju kompleksa Pulka ielā 8 pabeigšanu līdz 2016. gadam²⁹⁵ Tomēr kopējo notikumu attīstību LNVM direktors A. Radiņš vērtējis bez liela entuziasma: "Es savā dzīvē jau esmu piedalījies vienā Rīgas pils projektā un divos Pulka ielas projektos. Neviens no tiem nav realizēts. Pastāv diezgan liels cilvēku nogurums, neticība. Kā darbiniekus atkal mobilizēt? Mēs tagad trešo reizi atkal mērīsim, skaitīsim, darīsim. Viņi teiks – atkal neuzcels... Tas ir viens no principiem, kuru es cenšos savā darbībā īstenot. Ja ir solīts, vajag izpildīt. Labāk nesoli, ja tas nav reāli."²⁹⁶

Būtiska loma ēku atjaunošanas procesā ir arī piesaistītajam finansējumam. Piemēram, 2013. gadā RMM, Raiņa un Aspazijas muzeja un Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja projektiem papildus finansējums tika piesaistīts ar Eiropas Ekonomiskās zonas finanšu instrumenta palīdzību²⁹⁷. Savukārt kā veiksmīgu privātā finansējuma piesaistes piemēru var minēt 2010. gadā izveidoto „Rundāles pils restaurācijas pabeigšanas mecenātisma programmu

²⁸⁹ LR MK. *Mantojums – 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.–2018.gadam*. 5.lpp.

²⁹⁰ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009*. 10. lpp.

²⁹¹ Sākas Jāņa Akuratera muzeja restaurācija. *Memoriālo muzeju apvienība*. 2015, 9. marts. Pieejams: <http://memorialiemuzeji.lv/aktualitates/sakas-jana-akuratera-muzeja-restauracija/> [skatīts: 2015, 26. apr.].

²⁹² LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009*. 10. lpp, LR M. *Gada publiskais pārskats 2010*. 32. lpp.

²⁹³ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2011*. Rīga, 2012. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html. 30. lpp.

²⁹⁴ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2012*. Rīga, 2013. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html. 29. lpp.

²⁹⁵ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2013*. Rīga, 2014. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html. 39. lpp.

²⁹⁶ Adamaite, Undīne. Arnis Radiņš: Latvija ir tipiska burta kalpu zeme.

²⁹⁷ LR KM. *Gada publiskais pārskats 2013*. 45. lpp.

2010–2014”, kuras ietvaros Kultūras ministrija noslēgusi Līgumu ar Borisa un Ināras Teterevu fondu par ziedojumu 0,5 milj. latu apmērā programmas īstenošanai²⁹⁸.

Runājot par muzeju finansējumu, jāņem vērā būtiskā infrastruktūras loma uz vispārējo muzeja darbību, kas ietver ne tikai vizuāli novecojušu interjeru kā apmeklētājiem nepievilcīgu faktoru, bet arī daudz būtiskākus aspektus, piemēram, ēkas fizisko pieejamību visām sabiedrības grupām. A. Radiņš, komentējot ekspozīcijas iespaidu uz muzeju norādījis, ka “mūsu vienīgā nelaime ir slikta ārējā vide. Mēs neesam sakārtoti. Mūsu izstādes pēc būtības ir labi nodizainētas domāšanā un varēšanā, bet vienmēr pietrūkst līdzekļu, lai izstādes uztaisītu spoži. [...] Cilvēki ir ārkārtīgi gudri un izdarīgi, bet stāsts ir par to, ka apmeklētājs atnākot redz nolupušās sienas, novecojušu tehniku – rodas priekšstats.²⁹⁹”

Infrastrukturā ietekmi uz muzeja darbību lieliski demonstrē krīzes laikā atklātā atjaunotā Mākslas muzeja “Rīgas Birža” piemērs, kura apmeklējums, salīdzinot ar periodu pirms muzeja atklāšanas, ir audzis vairākkārtīgi. Ja 2009. gadā muzeju, kamēr tas atradās Rīgas pilī, apmeklēja 71354 reizes, tad 2013. gadā apmeklējums bija audzis līdz 122605 apmeklējumiem³⁰⁰. Savukārt to, ka ar finansiālu atbalstu iespējams radīt Eiropas līmeņa kultūras produktu, pierāda muzeja 2013. gadā saņemtā Eiropas muzeju gada balva (*EMYA*), kas ierindoja Mākslas muzeju “Rīgas Birža” veiksmīgāko pēdējo divu gadu laikā uzcelto muzeju kategorijā³⁰¹.

3.4. Muzeju menedžments

Krīzes seku iespaids uz muzeja menedžmentu līdz šim nav plaši publiski apspriests. Tomēr krīzes laikā muzeju vadītājiem neapšaubāmi bijis jānodarbojas ar sarežģītu pārmaiņu menedžmentu gan muzeju iekšienē, gan veidojot attiecības ar valsts pārvaldi.

Muzeju vadītāju iespējas pieņemt netradicionālus menedžmenta lēmumus daudzējādā ziņā ir atkarīgas no likumdošanā noteiktās muzeja pārvaldības formas. Ekonomiskās krīzes sākumposmā publiskās pārvaldes pakļautībā esošie muzeji iegāja kā valsts vai pašvaldību aģentūras, 2013. gadā mainot juridisko formu un kļūstot par tiešās pakļautības iestādēm.

Diskusijas par muzeju pārvaldes formas maiņu gan bijušas arī iepriekš, ko pierāda 2002. gadā veiktais pētījums “Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentabli un

²⁹⁸ LR KM. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006.-2015.gadam „Nacionāla valsts”*. Starpposma novērtējums. 23.lpp.

²⁹⁹ Zelča - Sīmansone, Ineta. *Mēs noteikti esam konkurētspējīgi*.

³⁰⁰ Culturelab. *Latvijas iedzīvotāju kultūras patēriņš un līdzdalība kultūras aktivitātēs 2007. - 2014.* 15.lpp.

³⁰¹ Rīgas Birža starp veiksmīgākajiem. *Diena*. 2013., 22. maijs. Pieejams: <http://news.lv/Diena/2013/05/22/rigas-birza-starp-veiksmigakajiem?related=yes> [skatīts: 2015, 26. apr.].

efektīvai muzeju darbībai.” Tā ietvaros muzejus tika ieteikts pārveidot par komercsabiedrībām. Pētījumā secināts, ka muzejiem vispiemērotākā komersanta forma ir valsts dibināta sabiedrība ar ierobežotu atbildību, bet tie varētu darboties arī kā akciju sabiedrības³⁰². Ievērojot valsts finansējuma būtisko nozīmi, pētījumā izvirzīta hipotēze, ka muzejiem, darbojoties uzņēmuma formā, valsts budžeta finansējumu piešķirtu uz līguma pamata, par līguma termiņu nosakot gadu, atbilstoši budžeta ciklam. Muzeju ieguvums šādā formā būtu brīvība pašu līdzekļu izmantošanā³⁰³. Savukārt 2013. gadā tiešās pārvaldes forma tikusi izvēlēta balstoties apsvērumā, ka atbilstoši izmaiņām publisko aģentūru likumā šādā statusā muzejam būtu jāspēj pašiem nopelnīt darbības īstenošanai nepieciešamo finansējumu, savukārt valsts dotācijas apjomu šajā formā nebūtu iespējams garantēt. J. Garjāns, komentējot šīs izmaiņas, norādījis arī uz publiskās aģentūras statusa pretrunu ar starptautisko izpratni par muzeju kā bezpeļņas organizāciju. Savukārt vadītāju iespējas manevrēt arī iepriekšējā statusa bijušas formālas³⁰⁴. Nepatika pret publiskās aģentūras formu iezīmējas arī pašu muzeju pārstāvju komentāros, norādot, ka muzeji nav tipiskas valsts aģentūras, un šis statuss pirms dažiem gadiem piešķirts par spīti muzeju darbinieku iebildumiem. Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja direktore Klāra Radziņa, komentējot aģentūras statusu, norādījusi: “Muzeji neveic valsts pārvaldes funkcijas, neizdod normatīvos aktus. Mums uzspieda valsts aģentūru statusu, jo valsts pārvaldes likums aizmirsa iekļaut muzejus kā valsts pārvaldes iestādes. Mēs protestējam. Kas par to atbildīgs?”³⁰⁵.

Komentējot muzeju vadītāju iespējas neatkarīgi izvēlēties menedžmenta metodes šī brīža muzeju pārvaldes sistēmā, Muzeju nodaļas vadītājs J. Garjāns secinājis: „Šobrīd valsts muzeji ir valsts tiešās pārvaldes iestādes, un “parokoties dziļāk” normatīvajā regulējumā, mēs redzam, ka iestādes vadītāja un viņa darba devēja – ministrijas – attiecības nosaka Valsts pārvaldes iekārtas likums... Domājot par līderību un gaidot, ka šie vadītāji varētu nākt ar spilgtiem manifestiem un kritizēt, nozīmē mazliet neizprast to spēles laukumu, tās kompetences, kas muzeja vadītājam ir iedotas. Ja būtu cits juridiskais statuss, piemēram, kāds autonomu muzejs, kam ir līgums ar valsti, par to ka valsts pasūta rezultātu, iedod resursus un tālāk vadītājs var strādāt, un darbība un rezultāts ir atkarīgi no viņa personīgās gudrības, enerģijas, sadarbības prasmes, un tamlīdzīgi, tad varētu uz šo jautājumu raudzīties

³⁰² Karnīte, R. *Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentabli un efektīvai muzeju darbībai..* 4. lpp.

³⁰³ Turpat.

³⁰⁴ Zelča-Simansone, Ineta. Būtisku atšķirību nebūs. *Creative Museum*. 2013, 8. janvāris. Pieejams:

<http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/butisku-atshkjiribu-nebus/> [skatīts: 2015, 23. apr.].

³⁰⁵ Radzobe, Zane. Muzeji Prokrusta gultā.

savādāk.³⁰⁶ Līdzīgi kā muzeju pārvaldes sistēmas maiņas gadījumā, arī šis piemērs iezīme centralizācijas tendences, paaugstinot muzeja vadības izkontrolējamību.

Problēmas, kas saistītas ar muzeja pārvaldības formu vairākkārt publiski apspriedis LNVM direktors A. Radiņš, norādot, ka “labu gribot, mēs esam dzīvi sarežģījuši tiktāl, ka pieņemt lēmumu, ātri un efektīvi darboties vairs faktiski nav iespējams. Man kā muzeja direktoram reizēm ir vienkāršāk nedarīt neko, nekā meklēt ceļu, kā izdarīt. Jo tu uzreiz domā – tur ir audits, valsts kontrole, tādi un tādi papīri, tā ir staigāšana pa naža asmeni.³⁰⁷” A. Radiņš šajā kontekstā izvirza divas iespējas: „Viena ir tāda, ka muzejs pats par visu atbild, saņem naudu, muzeja direktors atbild ar savu galvu par to, kas notiek ar šīm lietām. Otra lieta – muzejs neparko neatbild. Mēs atrodamies valsts īpašumā, kāda cita valsts struktūra atbild par šo. Es atbildu tikai par muzeja darbību kā tādu un nesatraucos par lietām. Tā tas pasaulē strādā.³⁰⁸”

Savukārt Kultūras ministre D. Melbārde muzeju pārvaldes formas problemātiku komentējusi, salīdzinot muzeju un teātru pārvaldes formas: ”teātros ir līderis, no kura viss ir atkarīgs. Arī muzejos ir kāds, kurš ir līderis. Jautājums ir par to kā tālāk funkcijas tiek sadalītas, kāda ir organizācijas forma un misija. Piemēram, teātri ir valsts kapitālsabiedrības, kam ir liela jauda ģenerēt peļņu. Muzejiem proporcionāli ir liels skaits funkciju, ar kurām nevar pelnīt – muzeji ir nacionālā krājuma glabātāji. Nevar arī mazas valsts muzejus salīdzināt ar Rietumeiropas muzejiem, kur viens muzejs ir kā vesela radošā industrija – vai tā ir Luvra vai Tate sistēma Lielbritānijā. Katrā valstī situācija ir citādāka. Šobrīd muzeji ir tiešās pārvaldes iestādes, muzeju vadītāji var veidot struktūru pēc saviem ieskatiem. Svarīgi kā līderis tālāk deleģē funkcijas.³⁰⁹”

Vēl vienu iespējamu muzeju menedžmenta modeli šajā periodā vairākkārt izvirzījusi domnīcas “Creative Museum” vadītāja Ineta Zelča – Sīmansone, kura norādījusi, ka iespējams Latvijas muzejos vajadzētu pārņemt Rietumeiropas modeli, kā ietvaros muzeju pārvaldē un interešu lobēšanā piedalās aktīvas pilnvaroto padomes. Kultūras ministre D. Melbārde, komentējot šo iespēju, norādījusi: “Man liktos labi, ja muzeji veidotu sev tādas uzticamības padomes, kur būtu gan sabiedrībā atpazīstami cilvēki, gan jaunatne, kas būtu tāds kritiskais draugs un reaģētu vai patīk izstāde, muzeja tēls. Patreizējā muzeju pārvaldības sistēma to neaizliedz. Jebkura pārvaldības sistēma var veidot padomi – jautājums vai tā ir apmaksāta.

³⁰⁶ Bertuse, Ieva. Saruna ar J. Garjānu.

³⁰⁷ Adamaite, Undīne. Arnis Radiņš: Latvija ir tipiska burta kalpu zeme.

³⁰⁸ Turpat.

³⁰⁹ Creative Museum vadītājas Inetas Zelčas – Sīmansones saruna ar Kultūras ministri Daci Melbārdi.

Sabiedriskai padomei vajadzētu būt sabiedriskai padomei.³¹⁰” Savukārt iespēju šobrīd šādu padomju sistēmu muzeju pārvaldībā ieviest kā obligātu nosacījumu ministre noliedz:” Svarīgi [muzejiem] pašiem nonākt līdz tam, ka šāda padome ir vajadzīga, lai gūtu sabiedrības atbalstu. Katram muzejam jānobriest līdz tam, lai saprastu, ka viņam vajag šādu padomdevēju.³¹¹”

Neraugoties uz pārvaldes formu, ļoti būtiska ir vadītāja personība un spējas uzņemties līdera lomu. Direktora personības ietekme uz muzeja darbību krīzes apstākļos parādās J. Garjāna piezīmē par vadības stilu muzejā: ”Ir dažāda tipa cilvēki. Ir dažādas direktoru pozīcijas. Vieni uzskata, ja es esmu valsts iestādē, valsts ir nodibinājusi muzeju un tād valstij ir pienākumi pret savu iestādi. Un [direktors] gaida, kad pienāks viņa kārta, kad arī viņa problēmu varēs risināt. Ir cita tipa vadītāji, kuri redz, ka uz paplātes neviens neko klāt nenes. Viņi iet un meklē iespējas tikties, runāt, pārliecināt gan sadarbībā ar Kultūras ministriju, gan „pa tiešo”. Kādreiz tas arī nostrādā, jo vajadzību ir daudz. Tas, kas ir aktīvāks, tas vairāk paliek prātā un varbūt ir jau apnicis ar savu uzmācību.³¹²”

Līdz ar to, ir skaidrs, ka muzeju pārvaldībā vēl kādu laiku ļoti nozīmīga būs tieši muzeju vadītāju kā līderu loma. Tomēr menedžmenta formu dažādošana un elastīgāku pārvaldes formu meklēšana vēl joprojām saglabājas starp nozares aktualitātēm. Tādēļ būtu vēlams veikt padziļinātu pētījumu par dažādo menedžmenta formu ietekmi un līderības lomu Latvijas muzeju sektorā.

3.5. Muzeju sektora aktivitāte

Lai gan ekonomiskās krīzes rezultātā daudziem muzejiem ir nācies saskarties ar būtiskām pārmaiņām savā darbībā, publiska diskusija par krīzes sekām uz muzeju nozari nav sekojusi, un lielākoties par krīzes efektiem masu medijos izteikušies vien nedaudzi muzeju vadītāji.

Kā vienu no sabiedrībā zināmākajiem piemēriem sabiedriskai reakcijai uz ekonomiskās krīzes nestajām pārmaiņām varētu minēt 2010. gadā dibināto biedrību “Laiks Kultūrai”, kurā apvienojušies nacionālas nozīmes iestāžu vadītāji. Biedrības valdē ir arī divi muzeju nozares pārstāvji – Rundāles pils direktors Imants Lancmanis un LNMM direktore M. Lāce³¹³. Komentējot biedrības darbību, M. Lāce norādījusi, ka tā runājusi gan ar sabiedrības

³¹⁰ Turpat.

³¹¹ Turpat.

³¹² Bertuse, Ieva. Saruna ar J. Garjānu.

³¹³ Dibina biedrību “Laiks kultūrai”. *Nra.lv*. 2010, 10. jūnijs. Pieejams: <http://nra.lv/izklaide/p-s-kultura/24991-dibina-biedribu-laiks-kulturai.htm>[skatīts: 2015, 28. apr.].

pārstāvjiem, gan politiķiem, viesojoties gandrīz visās frakcijās un meklējot risinājumus kultūras atbalstam: “Iestādes direktoram nevar likt paveikt neiespējamo – nodrošināt normālu institūcijas funkcionēšanu, nepiešķirot tai līdzekļus. Un nevienam valdībā jau arī nav drosmes pateikt skaidri un gaiši – jūs mums neesat vajadzīgi, mēs jūs likvidējam! Manuprāt, tas ko dara biedrība „Laiks kultūrai”, ir liels un būtisks solis uz priekšu – tā vairs nav čīkstēšana un žēlošanās, bet reāla darbošanās ar skaidru mērķi.³¹⁴”

Pašas muzeju nozares nevalstiskās organizācijas publiski par ekonomiskās krīzes efektiem ir spriedušas maz. Kā aktīvāko viedokļa paudēju var izcelt muzeoloģes un bijušās Latvijas muzeju biedrības vadītājas Inetas Zelčas – Sīmansones iniciēto domnīcu “Creative Museum”. Domnīcas bloga sadaļā šobrīd piedalās vairāki viedokļa paudēji, sākot ar muzeju nozares profesionāļiem un beidzot ar pirmās klases skolnieci, kas raksta par savu pieredzi muzejā. Kā būtiskas vērtējamās arī domnīcas iniciētās diskusijas, no kurām dažas, piemēram, “Muzeju nozares atalgojums un motivācija” 2013. gadā, ir bijušas saistītas ar ekonomiskās krīzes periodā būtiskajiem jautājumiem.

Muzeju interešu lobēšanu ar savu darbību saista arī Latvijas Muzeju padome (LMP), kas veidota kā konsultatīva Kultūras ministrijas institūcija, ar mērķi veicināt institūciju sadarbību un lēmumu pieņemšanu jautājumos, kuri saistīti ar valsts stratēģiju muzeju nozarē, muzeju darbību un Nacionālā muzeju krājuma veidošanu un saglabāšanu³¹⁵. Muzeju Padomes priekšsēdētāja, Tukuma muzeja vadītāja Agrita Ozola Muzeju Padomes ietekmi uz nozarē notiekošajiem procesiem vērtējusi pozitīvi: ”Iepriekšējā Muzeju padomē mēs, manuprāt, konstruktīvi virzījām sarunas. Tas bija ļoti būtiski. Mēs arī uzdrošinājāmies pozicionēt, ka Muzeju padome dara ne tikai to, kas ierakstīts attiecīgajos normatīvajos aktos, bet arī uzņēmās iniciatīvu un nozarei svarīgos jautājumos pauž savu viedokli... Mēs centāmies paust viedokli arī citos aktuālos jautājumos – sagatavojām viedokli par autortiesību jautājumiem, virkni citu atzinumu.”, piezīmējot arī, ”No otras puses, es uzskatu, ka Latvijas Muzeju padome ne vienmēr bija pietiekami drosmīga uzņemties iniciatīvu izvirzīt jautājumus, kurus neviens cits neiniciē, bet darbam pie tiem būtu vajadzējis būt daudz aktīvākam.³¹⁶”

Atsevišķos krīzes gadījumos, muzeju direktori pauduši savu nostāju arī ar publisku vēstuļu palīdzību valsts prezidentam, Ministru kabinetam un Saeimai. Piemēram, 2010. gadā,

³¹⁴ Jēruma, Inga. Cīņa par dzīvošanu. Saruna ar Latvijas Nacionālā mākslas muzeja direktori, biedrības Laiks kultūrai valdes locekli Māru Lāci. *Muzeju vēstnesis*. 2010. gada jūlijs, Nr. 7 (185.) Pieejams: http://www.muzeji.lv/uploads/Muzeju_Vestnesis_2010/MVjulijs%202010.pdf [skatīts: 2015, 25. apr.]. 3. lpp.

³¹⁵ *Latvijas Muzeju padomes nolikums. Apstiprināts ar Kultūras ministrijas 2010. gada 10.marta rīkojumu Nr. 2.1.-1/-73*. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/nozares_info/muzeji/muzeju_padome.html [skatīts: 2015, 12.mai.].

³¹⁶ Zelča - Sīmansone, Ineta. Ko sagaidīt no Latvijas muzeju padomes? *Creative Museum*. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/lv/blog/ineta-zelcha-simansone/ko-sagaidit-no-latvijas-muzeju-padomes/> [skatīts: 2015, 12.mai.].

kad kultūras budžetam draudēja papildus samazinājumi, vairāki kultūras iestāžu vadītāji adresēja publisku vēstuli toreizējam valsts prezidentam V. Zatleram, Saeimas priekšsēdētājam G. Daudzem, Ministru prezidentam V. Dombrovskim un kultūras ministram I. Dālderim, paužot satraukumu par kultūras iestāžu nepietiekamo finansējumu. Vēstules ietvaros, kā arguments, tika minēta kultūras sociālā pieejamība, kas saistāma ar jau iepriekšējās nodaļās aprakstītajām globālajām tendencēm, uzsverot: “Krīzes laikā kultūra cilvēkiem ir vajadzīga vairāk nekā “treknajos” gados. To pierāda apmeklējumu skaita pieaugums bezmaksas kultūras pasākumos bibliotēkās un muzejos. Tas parāda, ka kultūras nozīme paplašinās sociālajā virzienā. Tieši šajā laikā ar kultūras pasākumiem bez maksas vai ar ievērojami zemākām cenām jāpalīdz nodrošināt sociāli neaizsargātākās iedzīvotāju grupas. Taču gan muzejiem, gan bibliotēkām ir samazināti līdzekļi krājuma un jaunrades darbu iepirkumiem, arī pasākumu organizēšanai. Turpretī budžeta ieņēmumu daļa gan muzejiem, gan citām kultūras mantojuma iestādēm ir palielināta, labi zinot, ka uzdoto pildīt nav iespējams.³¹⁷” Šo vēstuli no muzeju nozares puses parakstīja LNMM, LNVM, Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja, Turaidas muzejrezervāta, Rundāles pils muzeja, RMM, Memoriālo muzeju apvienības un Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja direktori. Šāda tipa aktivitāte ir arī iepriekšminētā protesta vēstule pret muzeju nozares kardinālu reorganizāciju, sadalot tos četrās valsts aģentūrās. Tomēr ir skaidrs, ka šāda mēroga reakcija ir gaidāma tikai īpaši izteiktās krīzes situācijās, un muzeju vadītāju viedokļi lielākoties publiski izskan individuāli.

Sabiedrības uzmanības centrā muzeju nozares problemātika pavisam negaidīti nonāca 2013. gada otrajā pusē, saistībā ar Rīgas pilī notikušo ugunsgrēku. Reaģējot uz šiem notikumiem, „Latvijas Avīze” rīkoja plašāku muzeju nozarei veltītu diskusiju “Situācija ar Latvijas muzejiem: vai joprojām gruzdoša ugunsgrēka sajūta?”, kurā bija aicināti piedalīties vairāki muzeju nozares pārstāvji: LNMM direktore M. Lāce, LNVM direktors A. Radiņš, RMM direktore I. Knoka, LMP priekšsēdētāja A. Ozola, KM Muzeju nodaļas vadītājs J. Garjāns un LKA muzeoloģijas studente Alma Kaurāte. Lai gan diskusijas galvenais mērķis bija Rīgas pils ugunsgrēka apspriešana, tās ietvaros tik skarti arī jautājumi par muzeju nozares pārstāvniecību, nodarbinātību un pieejamību. Diskusijas būtību atspoguļo LNMM direktores M. Lāces paustais viedoklis: ”Ugunsgrēks Rīgas pilī un viss pārējais ap to spilgti izgaismo Latvijas muzeju – arī nacionālas nozīmes – patiešām smago situāciju. Rīgā īsti nav neviena

³¹⁷ Vilks, A. Kultūra vajadzīga vēl vairāk kā treknajos gados. *Latvijas avīze*. 2010., 11. februāris. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2010/02/11/kultura-vajadziga-vel-vairak-neka-treknajos-gados[skatīts: 2015, 30. apr.].

muzeja, kura krājums glabātos atbilstošos apstākļos. Ugunsgrēks parādīja, ka mēs kā valsts diemžēl neesam gatavi šādām krīzes situācijām.³¹⁸”

Ievērojot muzeju nozares smago stāvokli gan pirms ekonomiskās krīzes, gan tās laikā, nebūtu pārsteidzoši sagaidīt plašākus piketus vai akcijas, kuros tiktu pausta muzeju nozares nostāja. Tomēr šādas akcijas nav norisinājušās neviena muzeja ietvaros Latvijā. Nozares pasivitāti iespējams izskaidro apsvērumi, ko par protestiem izteikusi I. Knoka vēstulē diskusijas “Muzeju nozares atalgojums un motivācija” dalībniekiem: ”Pieņemot, ka diskusijas laikā varētu rasties ideja pabiedēt sabiedrību ar muzejnieku iziešanu ielās vai streikiem, vēlos piebilst, ka neuzskatu to par pamatotu esam. Kā zināms, cilvēki satraucas tikai tad, kad tam tiek atņemts kas tāds, bez kā viņš nav pieradis iztikt. Muzeja pakalpojums pie tādām lietām nepieder. Bez muzeja īstermiņā var iztikt – skumji, bet fakts.” Tā vietā I. Knoka piedāvājusi izmantot sabiedrības informēšanai tādu sabiedrībā populāru fenomenu kā “Muzeju nakts”³¹⁹. Šo nostāju apstiprinājis arī Kultūras ministrijas muzeju nodaļas vadītājs: „Muzeju padomē esam runājuši par to, vai vajadzētu rīkot streiku. Bet uzreiz bija jautājums – kas to pamanīs? Kas no tā izmainīsies? Kāda būs reakcija? Vai tiešām cilvēki būs sašutuši vai apbēdināti par to, ka vienu dienu visi muzeji ir slēgti. Nezinu cik tas ir pamatoti vai nē, bet man liekas, ka muzeji diezgan paškritiski vērtē savu lomu un vietu sabiedrības vērtību skalā. Dabīgi, muzejs nav primārā vajadzība. (..) Muzejs – tā jau ir tāda “kūciņa”, kas nebūt nav obligāti³²⁰”

Nepieciešamību pēc konstruktīviem risinājumiem protestu vietā paudusi arī LNMM direktore M. Lāce: „Man vairāki uzņēmēji ir teikuši, ka mēs, kultūras iestāžu darbinieki, esam pārāk labi audzināti un pieklājīgi, vajagot kliegt skaļāk un asāk. Mans viedoklis — tai kliegšanai tomēr ir jābūt konstruktīvai. Varbūt pārāk daudz ir arī nevajadzīgu emociju apkārt, bet par maz patiešām racionālu priekšlikumu.³²¹” Tomēr, neskaitot “iešanu ielās” vai streiku rīkošanu, muzeju nozare savu viedokli, iespējams, būtu varējusi paust arī citā veidā, piemēram, dažādu mākslas akciju formā. Kā piemēru var minēt 2011. gada jūnija akciju Nīderlandes kultūras darbinieku cīņas pret kultūras budžeta samazināšanu Nīderlandē atbalstam. Solidarizējoties ar Nīderlandes kolēģiem, Totaldobže mākslas centra mākslinieki un rezidenti kopā ar citiem kultūras atbalstītājiem, izmantojot dažādu krāsu dūmu sveces, uzspirdzināja “Kultūrbumbu” vienā no VEF pagalmiem Rīgā, šādā veidā iesaistoties un paūzot savu atbalstu. Šāda veida solidaritātes akcija 2011. gada 24. jūnijā notika arī citos

³¹⁸ Bomane, Anīta. Ar Gruzdoša ugunsgrēka sajūtu. Kultūrzīmes. 17. – 23. IX. 2013. Pieejams arī: <http://www.la.lv/ar-gruzdosa-ugunsgreka-sajutu-diskusija-par-valsts-muzejiem%E2%80%A9-2/> [skatīts: 2015, 29. apr.]. 5. lpp.

³¹⁹ Pieejams: CM diskusija par atalgojumu “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”

³²⁰ Bertuse, Ieva. Saruna ar J. Garjānu.

³²¹ Jēruma, Inga. Cīņa par dzīvošanu. Saruna ar Latvijas Nacionālā mākslas muzeja direktori, biedrības Laiks kultūrai valdes locekli Māru Lāci.

pasaules kultūras centros Ņujorkā, Londonā, Parīzē, Berlīnē un citur³²². Protesta pārvēršana par performanci šai gadījumā kalpoja arī kā lielisks mārketinga rīks sabiedrības intereses piesaistīšanai, un šāda forma būtu izmantojama arī muzeju gadījumā.

3.6. Ekonomiskās krīzes ietekme uz nozares nākotni

Ekonomiskās krīzes laikā aktuālie problēmjaudājumi vēl joprojām ir risināšanas stadijā un to pozitīvs risinājums būs atkarīgs no daudziem faktoriem. Būtisks ir politiskās pēctecības jautājums. Krīzes periodā viens otru nomainījuši pavisam četri kultūras ministri – Ints Dālderis, Sarmīte Ēlerte, Žaneta Jaunzeme - Grende un Dace Melbārde. Tāpat, aktualitāti saglabā arī jau iezīmētais jautājums par aktīvāku pašas nozares darbību un savu interešu lobēšanu.

Par nozares nākotnes izredzēm šobrīd plašāk spriest iespējams saistībā ar nākošā kultūrpolitikas plānošanas posma pamatnostādņem 2014.–2020. gadam “Radošā Latvija”, kas veidojušās uz ekonomiskās krīzes nesto atziņu bāzes. Par to liecina pamatnostādņu ietvaros paustā atziņa, ka ekonomikas krīze ir ieviesusi izmaiņas līdzšinējā plānošanas procesā un devusi jaunu, pieredzē balstītu izpratni par valsts izaugsmes virzītājspēkiem un avotiem³²³. Latvijas valsts attīstības vadmotīvs nākamajam periodam saskaņā ar Nacionālajā attīstības plānā 2014. – 2020.gadam pausto uzstādījumu ir ekonomikas izrāviens. Koncentrējoties uz ekonomikas attīstību un iesaistot tajā arī kultūras tautsaimniecisko potenciālu, ir svarīgi apzināties un stiprināt kultūras pamatfunkciju – būt par nacionālās identitātes un sabiedrības vērtību sistēmas veidotāju.³²⁴

Kultūrpolitikas pamatnostādnes “Radošā Latvija” koncentrējas uz vairāku problēmu risināšanu, kuru vidū minamas:

- Krīzes seku likvidēšana kultūras jomā, ilgtspējīga atbalsta un labvēlīgas vides nepietiekamība kultūras mantojuma saglabāšanai un attīstīšanai, kā arī jaunu kultūras vērtību radīšanai;
- Izmaiņas sabiedrībā un kultūras patēriņa paradumos, kas rada nepieciešamību mērķtiecīgi piesaistīt, izglītēt un paplašināt kultūras auditoriju, veicināt līdzdalību kultūras procesos;

³²²Mākslas centrs Totaldobže solidarizējas ar Nīderlandes kultūras darbiniekiem. *Culturelab*. 2011, 26. augusts. Pieejams: <https://culturelablv.wordpress.com/2011/08/26/makslas-centrs-totaldobze-solidarizejas-ar-niederlandes-kulturas-darbiniekiem/> [skatīts: 2015, 28. apr.]

³²³ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. Rīga, 2014. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4877> 6. lpp.

³²⁴ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 7. lpp.

- Latvijas kultūras potenciāla pilnvērtīgas un efektīvākas izmantošanas nepieciešamība starptautiskās sadarbības un kultūras diplomātijas padziļināšanas jomā³²⁵.

Tomēr ekonomiskā krīze nav vienīgais faktors, kas ietekmējis nākošā plānošanas posma kultūrpolitiku, un “Radoša Latvija” ietvaros tādi nosaukti kopumā četri:

- 1) Globālā ekonomikas un finanšu krīze;
- 2) Demogrāfiskās izmaiņas – zemā dzimstība, sabiedrības novecošana, ekonomisku cēloņu izraisīta migrācija, lauku teritoriju iztukšošanās un iedzīvotāju koncentrēšanās pilsētās;
- 3) Globalizācija un straujā tehnoloģiju attīstība;
- 4) Resursu mobilizācija (viedā specializācija) – kultūra ne vien kā atsevišķs sektors, bet arī kā resurss un investīcija ilgspējīgā attīstībā³²⁶.

Saistībā ar ekonomiskās krīzes seku risināšanu, prioritāšu ietvaros uzsvērtā paradīgas maiņa pasaules ekonomikā – pāreja uz zināšanu ekonomiku³²⁷. Tādēļ pamatnostādņu ietvaros nozīmīgākā daļa veltīta tieši radošo industriju attīstībai. Savukārt muzeju nozare tiek skarta saistībā ar pieejamības, mūžizglītības, akreditācijas un profesionālas pilnveides jautājumiem. Kā būtiskus muzeju kontekstā jāvērtē plānus nodrošināt Nacionālā muzeju krājuma pastāvīgu papildināšanu, atjaunojot mākslas darbu, kultūrvēsturisko un dabas priekšmetu valsts iepirkuma programmu un mērķtiecīgi atbalstīt vizuālās mākslas izstāžu darbību un starptautisko projektu īstenošanu, nodrošinot nozares attīstību un vizuālās mākslas pieejamību sabiedrībai³²⁸. Plānota arī vairāku muzeju infrastruktūras atjaunošana un krātuvju veidošana, saistībā ar kultūras infrastruktūras attīstību Rīgas metropoles areālā³²⁹. Visbeidzot, kā īpaši būtiska vērtējama muzeju piedāvājuma iekļaušana “Kultūras skolas somas programmā”³³⁰, kuru paredzēts sākt īstenot 2018. gadā³³¹.

“Radoša Latvija” iezīmē augošu izpratni par muzeju ekonomisko vērtību un ir skaidrs, ka muzeju nozarei būs arvien vairāk jākoncentrējas uz radošo industriju projektu piesaisti. Vērtīgs pienesums šajā situācijā noteikti būtu arī pētījums par muzeju nozares attīstības ekonomisko pienesumu, ievērojot faktu, ka pēdējo reizi par šādiem jautājumiem runāts 21. gadsimta pašā sākumā nacionālās programmas “Kultūra” 2000 – 2010. muzejiem veltītajā sekcijā. Šobrīd jau varam runāt par pirmo radošo industriju un muzeju sadarbības projektu

³²⁵ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 14. – 16. lpp.

³²⁶ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 8. - 9. lpp.

³²⁷ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 8. lpp.

³²⁸ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 18 lpp.

³²⁹ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 56. lpp.

³³⁰ LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa)*. 30 lpp.

³³¹ Grīnfelde, Dagnija. KM iepazīstina ar 2015. gada prioritātēm un plānoto finansējuma palielinājumu. *Kultūras ministrija*. 2014., 2. decembris. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=5955[skatīts: 2015, 28. apr.].

kartēšanu, ko veikusi domnīcas “Creative Museum³³²”. Tomēr daudz būs atkarīgs arī no pašas nozares nostājas.

³³² Zelča-Simansone, Ineta. Muzeji un radošās industrijas. Par ko tas viss ir? *Creative Museum*. 2015, 27. janvāris. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/muzeji-un-radoshas-industrijas-par-ko-tas-viss-ir/> [skatīts: 2015, 28. apr.].

NOSLĒGUMS

Latvijas muzeju nozare kopš 2008. gada globālās ekonomiskās krīzes piedzīvojuši būtiskas pārmaiņas gan nozares pārvaldībā, gan daudzu muzeju struktūrā. Nenoliedzami smagas sekas bijušas finansējuma samazinājumam, kas ietekmējis gan nodarbinātību muzeju sektora, gan arī daudzu muzeju infrastruktūru. Tomēr muzeji savu darbību par spīti ierobežojumiem ir centušies uzturēt pirmskrīzes līmenī, ko pierāda kaut vai salīdzinoši ar pirmskrīzes posmu augušais apmeklētāju skaits.

Analizējot izmaiņas, kas Latvijas muzeju nozarē norisinājušās ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas posmā, tās nevar viennozīmīgi attiecināt tikai uz ekonomisko lejupslīdi. Vairumā gadījumu Latvijas muzeju nozarei būtiskāki izrādījušies tieši politiski lēmumi, kas globālo ekonomisko krīzi muzeju nozares līmenī lielā mērā padarījuši arī par politisko lēmumu krīzi. Samazinoties valsts ieņēmumiem un līdz ar to arī budžeta līdzekļiem, tieši politiskie lēmumi daudzos gadījumos ietekmējuši finansējuma sadali un nozares ekonomiku

Darbā analizētajā laika periodā kopš ekonomiskās krīzes sākuma 2008. gadā, Latvijas muzeju nozares attīstībā iezīmējas tendences, kas novērojamas arī pasaules muzeju nozares teorētiku un praktiķu darbos un ir saistītas ar nepieciešamību muzejiem skaidri pamatot savas pastāvēšanas sociālo un ekonomisko nepieciešamību un devumu sabiedrībai. Šīs tendences kā būtiskas iezīmējās jau posmā pirms krīzes sākuma, līdz ar to, 2008. gada ekonomisko krīzi var uzskatīt par katalizatoru jau iepriekš aizsākušos muzeju nozares tendenču turpmākai attīstībai, kuras rezultātā arvien vairāk aktualizējas muzeju nepieciešamība pēc jaunām menedžmenta metodēm un arvien radošākiem risinājumiem savas pastāvēšanas nodrošināšanai un apliecināšanai. Īpaši nozīmīga kļūst muzeja darbības un pausto vērtību pārvērtēšana un saskaņošana ar tā misiju.

Muzeju orientēšanās uz sociālo jomu un labumu, ko tie varētu nest, saskatāma gan vēlmē piedāvāt muzeja produktu bez maksas vai par samaksu, gan pašu muzeju centienos kalpot par sociālo pārmaiņu aģentiem. Latvijā šī tendence pagaidām vērojama tikai atsevišķu gadījumu ietvaros. Kā piemēru šeit var minēt LNMM krīzes laikā radīto “Muzeju vēstnešu” programmu.

Muzeju nozares likumdošanā un ekspertu viedokļos krīzes ietekmē vērojama tendence runāt par muzeju ekonomisko devumu, tiem kalpojot kā reģenerācijas plāna daļai, tūrisma piesaistes subjektiem utt. Muzeju ietekmei uz ekonomiku noteikti būtu nepieciešams padziļināts pētījums, jo pēdējo reizi par muzeju lomu Latvijas tautsaimniecībā runāts vien 21. gadsimta sākumā dokumentā “Kultūra 2010.”. Ekonomikas loma aktualizējas jaunajā

kultūrpolitikas plānošanas stratēģijā “Radoša Latvija”, tādēļ muzeju ekonomiskā devuma novērtējums saglabā savu aktualitāti arī nākotnē.

Ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanā nozares pārvaldības līmenī Latvijā, tāpat kā lielā daļā citu Eiropas valstu, vērojama stratēģiskā orientācija centralizācijas virzienā, pēc iepriekš vērojamā decentralizācijas posma. To pierāda gan muzeju pārvaldības sistēmas maiņa, likvidējot līdz krīzei pastāvējušo Muzeju pārvaldi, gan arī vairāku publisko muzeju restrukturizācija.

Kā būtisks faktors muzeju nozares attīstībā ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas posmā iezīmējas spēcīgas nozares viedokļa pārstāvniecības trūkums. Aktīvāka vairāku muzeju vadītāju apvienošanās, un publiska viedokļa paušana sekojusi tikai saistībā ar atsevišķiem īpaši bīstamiem apdraudējumiem, piemēram, pilnīgu nozares reorganizāciju, ekstremālu finansējuma samazinājumu vai Rīgas pils ugunsgrēku. Tikmēr pārējā periodā publiskajā telpā izskan tikai atsevišķi viedokļi, iztrūkstot pastāvīgai, uzskatāmai risinājumu meklēšanai. Novēlota reakcija uz krīzi vērojama arī pasaules mērogā. Piemēram, krīzei velītās konferences sekojušas piecus gadus pēc krīzes reālā sākuma. Savukārt Latvijā vēl joprojām iztrūkst jebkāda publiska diskusija vai dalīšanās ar ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas pieredzi, kas gan, iespējams, notiek privātu kontaktu līmenī.

Arī krīzes seku iespaids uz muzeja menedžmentu Latvijā līdz šim nav plaši publiski apspriests. Tomēr krīzes laikā muzeju vadītājiem neapšaubāmi bijis jānodarbojas ar sarežģītu pārmaiņu menedžmentu. Arvien lielāka nozīme ir bijusi muzeju vadītāja lomai un spējai darboties ne tikai kā menedžerim, bet arī kā līderim. Turklāt, ievērojot valsts un pašvaldību muzeju vadītāju ierobežotās iespējas pieņemt netradicionālus lēmumus un valsts pārvaldē valdošo birokrātiju, muzeju vadītāja personībai ir ļoti būtiska loma. Analizējot krīzes laika izteiktos muzeju pārstāvju viedokļus, iespējams izvirzīt vairākus viedokļu līderus muzeju vadītāju vidū. Būtiska ir arī muzeju vadītāju personiskā spēja darboties kā savu organizāciju pārstāvjiem un piesaistīt papildus finansējumu.

Ievērojot lielo misijas apziņas un personiskā entuziasma lomu ierobežota finansējuma apstākļos, būtiska ir arī muzeja komandas loma. Aktualitāti saglabā speciālistu piesaistes jautājums, kas saistīts ne tikai ar muzeju vadītāju izvirzīto paaudžu maiņas problemātiku, bet arī ar nepieciešamību piesaistīt speciālistus, kas ir spējīgi piedāvāt jaunus risinājumus muzeju nozares attīstības nodrošināšanai.

Visbeidzot kā nozīmīga tendence, kas ietekmē nozares attīstības plānošanu, jāmin valdošā tendence publiski apspriest pieņemtos lēmumus tikai to sagatavošanas posmā vai īsi pēc pieņemšanas, pilnībā iztrūkstot publiskam šo lēmumu ilgtermiņa izvērtējumam..

Piemēram, vēl joprojām nav izvērtētas muzeju reorganizācijas sekas, kas jau tās laikā tika novērtētas ļoti atšķirīgi. Šādu lēmumu ilgtermiņa izvērtējums dotu iespēju veiksmīgāk veidot nozares nākotnes attīstības scenārijus.

Pētījuma ietvaros ir iegūta atbilde uz darba pētniecisko jautājumu par to kā krīzes pārvarēšanas periodā pieņemtie lēmumi ietekmējuši muzeju nozares attīstību, izmantojot gan muzeju nozares aktuālo likumdošanu, gan statistikas un dažādu pētījumu datus, gan arī nozares pārstāvju viedokļus. Darba ietvaros Latvijas kontekstā analizētas norises tikai publiskajos akreditētajos muzejos, kas, salīdzinot ar privātajiem muzejiem, ir daudz tiešāk pakļauti valdības lēmumiem. Tomēr pilnīgākas izpratnes iegūšanai būtu vēlams turpināt pētniecību, apzinot privāto muzeju attīstības tendences ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanas posmā. Aktuāls pētniecības jautājums varētu būt arī neseno “Rīga – Eiropas Kultūras galvaspilsēta 2014” un Latvijas prezidentūras Eiropas Savienībā kultūras programmas projektu ietekmes novērtējums uz ekonomiskās krīzes seku pārvarēšanu muzeju nozarē.

KOPSAVILKUMS

- Muzeju nozares teorijā līdzās tradicionālajai izpratnei par muzeju kā kultūras un dabas mantojuma liecību saglabātāju, arvien populārāka kļūst doma par muzeju kā pārmaiņu aģentu, kas sniedz ieguldījumu sabiedrības kopējā ilgtspējā un attīstībā.
- Pēdējās divās desmitgadēs muzeju nozarē vērojamas trīs pārmaiņu tendences:
1) pārmaiņas muzeju finansējuma modelī, 2) pārmaiņas muzeja stratēģiskajās prioritātēs, arvien vairāk uzsverot muzeja sociālo orientāciju un 3) muzeja formas izmantošana ekonomiskā labuma gūšanai.
- Kā raksturīga tendence parādās muzejiem piešķirtā publiskā finansējuma samazināšanās, kas saistāma ar muzeju skaita pieaugumu, kultūrpolitisko prioritāšu maiņu, muzeju darbības komplicēšanos un pašu muzeju arvien lielāko mērogu.
- Līdz ar izmaiņām finansējuma modelī, muzejiem jaunajā tirgus situācijā, kur papildus publiskajam tiek piesaistīts privātais finansējums, nācies meklēt jaunu pamatojumu savai pastāvēšanai, bieži mainot stratēģiskās prioritātes, ierasto muzeja funkciju vidū īpaši izceļot muzeja kolekcijas popularizēšanu un darbu ar sabiedrību.
- Lai gan šķietami attālināts no ekonomikas, muzejs var tikt izmantots kā būtisks instruments pilsētplānošanā, teritoriālajā politikā, komunikācijā, tūrisma mārketingā un finansējuma piesaistē. Muzeja forma var būt pievilcīgs instruments ekonomiskā labuma gūšanā, veidojot dažādas muzejiem līdzīgas privātas vai publiskas organizācijas.
- Augošā nepieciešamība pēc papildus finansējuma var likt muzejiem nodarboties ar to pamatfunkcijām neatbilstošām jomām. Muzeja formas izmantošana ar tā pamatdarbību nesaistītām vajadzībām palielina autentiskuma nozīmi muzeju darbībā, liekot muzejiem pārvērtēt savu misiju un vērtības atbilstoši to publiskajam tēlam.
- Līdz ekonomiskās krīzes sākumam valdošās muzeju nozares attīstības tendences, piedzīvojušas tālāku attīstību krīzes seku pārvarēšanas posmā un ietekmējušas tās seku pārvarēšanas stratēģijas. Efekti, kas literatūrā attiecināti uz krīzi, bieži var tikt saistīti ar muzeju nozares attīstību, kultūrpolitiku, menedžmentu un vērtību maiņu sabiedrībā kopumā.
- 2008. gada globālā krīze pamatā tiek saistīta ar ekonomiku, tomēr pasaulē vērojamo muzeju publiskā finansējuma sarukšanu ietekmē ne vien lejupslīde daudzu valstu ekonomikā, bet vismaz tikpat lielā mērā arī politiskie lēmumi.

- Muzeju nozares teorijā ir piedāvāti daudzveidīgi risinājumi krīzes seku pārvarēšanai, tomēr muzeju praktiskās iespējas tos izmantot realitātē var būt ierobežotas, visbiežāk to nosaka konkrētu muzeju pārvaldes formas un likumdošanas ietvari, kuros tie funkcionē.
- Krīzes seku pārvarēšanas posmā daudzās valstīs – arī Latvijā – kultūrpolitikas līmenī tiek veikta muzeju pārvaldības organizāciju restrukturizācija, vairumā gadījumu atsakoties no līdzšinējā “rokas stiepiena attāluma” principa par labu centralizācijai.
- Būtiska loma krīzes seku risināšanā ir “trešajam sektoram”, saistot muzeju darbību ar korporatīvas sociālās atbildības principiem. Sociāli atbildīga muzeja tēlu iespējams izmantot arī kā mārketinga rīku.
- Ekonomiskas krīzes rezultātā arvien vairāk aktualizējas jau iepriekš vērojamā nepieciešamība pēc jauniem menedžmenta modeļiem gan valsts, gan pašu organizāciju ietvaros. Tomēr muzeju iespējas izvēlēties sev piemērotāko pārvaldes veidu lielākoties ir atkarīgas nevis no objektīviem apsvērumiem, bet gan finansējuma devēja prasībām.
- Latvijas muzeju nozares attīstība kopš neatkarības atgūšanas bijusi neviendabīga. Atbilstoši kultūrpolitikas plānošanas dokumentiem tajā iespējams izdalīt četrus attīstības posmus: 1) Līdz 21. gadsimta sākumam norisinās muzeju nozares normatīvās bāzes sakārtošana; 2) Jauns posms sākās 2006. gadā ar kultūrpolitikas vadlīniju “Nacionāla valsts” apstiprināšanu, kas saistīta ar finansējuma un infrastruktūras uzlabošanu; 3) finansējuma samazinājums un iesākto reformu pārtraukšana 2008. gada ekonomiskās krīzes iespaidā; 4) Jaunas, krīzes laika atziņās balstītas, vadlīnijas “Radošā Latvija”.
- Krīzes seku pārvarēšanas posmā Latvijā īsā laikā tikusi veikta vairāku publisko muzeju reorganizācija, kas atsevišķos gadījumos ir pamatota ar iepriekš pieņemtiem stratēģiskiem lēmumiem, savukārt citos vērtējama kā tīri birokrātiska.
- Latvijas publiskie muzeji krīzes laika nepieciešamību samazināt atalgojumam paredzēto budžeta daļu īsteno izvēloties vienu no divām pieejām: 1) muzeja darbības ierobežošana uz krīzes laiku, saglabājot speciālistu skaitu; 2) centieni muzeja darbību nodrošināt iepriekšējā apmērā, samazinot darba algas, slodzes un/ vai darbinieku skaitu. Krīzes laikā samazinātais atalgojums un darbinieku skaita samazinājums ir saasinājis speciālistu pēctecības un motivācijas problēmas. Ekonomiskās krīzes rezultātā apstājās lielākā daļa aizsākto muzeju infrastruktūras uzlabošanas projektu, situācijas iespējamās sekas aktualizējot tikai ar 2013. gada ugunsgrēku Rīgas pilī.

Infrastrukturā uzlabošanas ietekmi uz muzeja darbības rādītāju pozitīvu virzību rāda krīzes laikā pabeigtais Mākslas muzeja “Rīgas Birža” piemērs.

- Latvijas muzeju vadītāju iespējas pieņemt netradicionālus menedžmenta lēmumus aktualizē jautājumu par likumdošanā noteikto muzeju pārvaldes formu. Publiskajiem muzejiem no valsts aģentūrām kļūstot par tiešās pārvaldības iestādēm, aktualitāti saglabā piemērotākas pārvaldes formas meklējumi.
- Neraugoties uz smagajām krīzes sekām Latvijas muzeju nozarē, nozares nevalstiskās organizācijas par tās sekām publiski diskutējušas salīdzinoši maz, viedokli pamatā paužot atsevišķu muzeju direktoriem. Nozares aktivitātes izpaudušās kā muzeju direktoru publiskas vēstules valsts pārvaldei īpašu apdraudējumu gadījumos.
- Par nozares nākotnes izredzēm plašāk spriest iespējams saistībā ar nākošā kultūrpolitikas plānošanas posma pamatnostādņem “Radošā Latvija”, kurās muzeju nozare skarta saistībā ar pieejamības, mūžizglītības, akreditācijas un profesionālas pilnveides jautājumiem. Nozares attīstības tendences šai posmā saistītas ar spēju sadarboties ar radošajām industrijām.

AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS

Izmantotie avoti:

1. Accountability. *Akadēmiskā terminu datubāze*. Pieejams:
<http://termini.lza.lv/term.php?term=accountability&list=&lang=EN&h=yes> [skatīts: 2015, 11. apr.].
2. Adamaite, Undīne. Arnis Radiņš: Latvija ir tipiska burta kalpu zeme. *Diena*. 2013., 21. augusts. Pieejams: <http://www.diena.lv/kd/intervijas/arnis-radins-latvija-ir-tipiska-burta-kalpu-zeme-14021467> [skatīts 2015, 23. apr.].
3. Adams Art Program. *Mass Cultural Council*. Pieejams:
<http://www.massculturalcouncil.org/programs/adamsarts.aspx><http://arts.gov/> [skatīts: 2015, 29. apr.].
4. *American Recovery and Reinvestment Act of 2009*. Pieejams:
http://en.wikipedia.org/wiki/American_Recovery_and_Reinvestment_Act_of_2009 [skatīts: 2015, 29. apr.].
5. *Arts Marketing*. Pieejams: <http://www.artsmarketing.org/> [skatīts: 2015, 29. apr.].
6. Asirvatham, Sandy. Finding the Exit. *The Chronicle of Philanthropy*. 21.17. (June 18, 2009). Pieejams: <https://philanthropy.com/article/Finding-the-Exit/175217> [skatīts: 2015, 11. apr.].
7. Baltijas sociālo zinātņu institūts. *Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums*. Baltijas sociālo zinātņu institūts, 2008. Pieejams: www.km.gov.lv/lv/doc/starprozares/petijumi/Muzeji_atskaite_red.pdf [skatīts: 2015, 1. apr.].
8. Bauman, Chad M. What Should I Cut? *Lab for Culture*. 2009, February 15. Pieejams:
<http://www.labforculture.org/en/content/view/full/39830eting.blogspot.com/2009/02/what-should-i-cut.html> [skatīts: 2015, 29. apr.].
9. Beinarde, Rūta. Jādarbojas kā uzņēmējam – mērķtiecīgi un neatlaidīgi. *Latvijas Vēstneša portāls*. 2010., 15. janvāris. Pieejams:
<http://www.lvportals.lv/print.php?id=203678> [skatīts: 2015, 22. apr.].
10. Bomane, Anita. Ar Gruzdoša ugunsgrēka sajūtu. *Kultūrzīmes*. 17. – 23. IX. 2013. Pieejams arī: <http://www.la.lv/ar-gruzdosa-ugunsgreka-sajutu-diskusija-par-valsts-muzejiem%E2%80%A9-2/> [skatīts: 2015, 29. apr.].
11. Catalyst. *Oxford Dictionaries*. Pieejams:
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/catalyst> [skatīts: 2015, 10. apr.]

12. Change. *The Oxford Dictionary*. Pieejams:
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/change>[skatīts: 2015, 22. apr.].
13. Ciganovs Juris. Ždanoka un draugi – ignorē muzeja noteikumus. *Latvijas avīze*. 2015, 7. marts. Pieejams: <http://www.la.lv/ka-tatjana-uz-muzeju-gaja/>[skatīts: 2015, 25. apr.].
14. Citywide Strike Shuts Down Museums in Rome. *Blouin Artinfo*. 2008, November 24. Pieejams: <http://www.blouinartinfo.com/news/story/29558/citywide-strike-shuts-down-museums-in-rome>[skatīts: 2015, 10. mai.].
15. *Creative Museum diskusija par atalgojumu “Muzeju nozares atalgojums un motivācija”*. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/en/blog/agnese-neija/kur-ir-mana-videja-alga/> [skatīts: 2015, 22. apr.].
16. *Creative Museum vadītājas Inetas Zelčas – Sīmansones saruna ar Kultūras ministri Daci Melbārdi*. 2014, 11. marts. Pieejams: <http://creativemuseum.lv/lv/blog/ineta-zelcha-simansone/21-gadsimta-elpa-muzejos-sabiedriba-to-gaida-intervija-ar-kulturas-ministri/> [skatīts: 2015, 22. apr.].
17. Cronin, Ciara. Adventures in Crowdfunding. *Public History Commons*. 2014, 18 December. Pieejams: <http://publichistorycommons.org/adventures-in-crowdfunding/> [skatīts: 2015, 15. apr.].
18. Crowdfunding the Museum. *Museums and Heritage*. 2014, 16 September. Pieejams: <http://www.museumsandheritage.com/advisor/news/item/3625> [skatīts: 2015, 15. apr.].
19. Culturelab. Igaunijas kultūras darbinieki dalās pieredzē par Kultūrkapitāla fondu un Radošas personas likumu. *Culturelab*. 2012, 13. marts. Pieejams: <https://culturelablv.wordpress.com/2012/03/13/igaunijas-kulturas-darbinieki-dalas-pieredze-par-kulturkapitāla-fondu-un-radosas-personas-likumu/>[skatīts: 2015, 25. apr.].
20. Dibina biedrību “Laiks kultūrai”. *Nra.lv*. 2010, 10. jūnijs. Pieejams: <http://nra.lv/izklaide/p-s-kultura/24991-dibina-biedribu-laiks-kulturai.htm>[skatīts: 2015, 28. apr.].
21. Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. European Economy. 2009, Vol. 7. Pieejams: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf[skatīts: 2015, 15. apr.].

22. Goodling, Noah. Will Digital Crowdfunding Work for Your Next Project? *Public History Commons*. 2013, 25 February. Pieejams:
<http://publichistorycommons.org/digital-crowdfunding/>[skatīts: 2015, 15. apr.].
23. Grīnfelde, Dagnija. KM iepazīstina ar 2015. gada prioritātēm un plānoto finansējuma palielinājumu. *Kultūras ministrija*. 2014., 2. decembris. Pieejams:
http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=5955[skatīts: 2015, 28. apr.].
24. Havemann, Joel. The Financial Crisis of 2008: Year Review 2008. *Encyclopedia Britannica*. Pieejams: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1484264/The-Financial-Crisis-of-2008-Year-In-Review-2008>[skatīts: 2015, 16. apr.].
25. History. *United Way*. Pieejams: <http://www.unitedway.org/pages/history> [skatīts: 2015, 10. mai.].
26. Hoye, Sue. Recession and the Arts: Act II. *The Chronicle of Philanthropy*. 2009, May 7. Pieejams: <https://philanthropy.com/article/Recessionthe-Arts-Act-II/173577>[skatīts: 2015, 11. apr.].
27. ICOM National Committees of European Countries. *Support Culture and Museums to Face the Global Crisis and Build the Future. Appeal to the European Parliament and Commission, to the Parliaments and Governments of European Countries and to Regional and Local Governments*. 2013, 6 April. Pieejams:
http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statements/ENG/Lisbon_Declaration_ENG.pdf [skatīts: 2015, 26. apr.].
28. Intercom Conferences. *www.intercom.museum* Pieejams:
<http://www.intercom.museum/conferences.html> [skatīts: 2015, 11. apr.].
29. Jakobsone, Ilze. Āraišu muzejparku pievieno Latvijas Nacionālajam vēstures muzejam. *Cesis.pilseta24.lv*. 2008, 13. marts. Pieejams:
<http://cesis.pilseta24.lv/izklaide/55/6939?tab=main>[skatīts: 2015, 22. apr.].
30. Jēruma, Inga. Cīņa par dzīvošanu. Saruna ar Latvijas Nacionālā mākslas muzeja direktori, biedrības Laiks kultūrai valdes locekli Māru Lāci. *Muzeju vēstnesis*. 2010. gada jūlijs, Nr. 7 (185.) Pieejams:
http://www.muzeji.lv/uploads/Muzeju_Vestnesis_2010/MVjulijs%202010.pdf[skatīts: 2015, 25. apr.].
31. Karnīte, Raita. *Muzeju juridiskā statusa pilnveidošana ekonomiski rentablai un efektīvai muzeju darbībai*. Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts, 2002. Pieejams:
http://www.km.gov.lv/lv/doc/starprozares/petijumi/Muzeju_juridiska_statusa_pilnveidosana_LZA_EI.pdf[skatīts: 2015, 25. apr.].

32. Kā Nacionālā vēstures muzeja daļa darbu atsāks Tautas frontes muzejs. *Apollo.lv*. 2015, 10. janvāris. Pieejams: <http://apollo.tvnet.lv/zinas/ka-nacionala-vestures-muzeja-dala-darbu-atsaks-tautas-frontes-muzejs/678075> [skatīts: 2015, 22. apr.].
33. Knoka, Ilze. Mēnešalgu izlīdzināšana publiskajā sektorā. *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013, 19. augusts. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=10766>[skatīts: 2015, 23. apr.].
34. Knoka, Ilze. Misija kā poza? *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013., 25. septembris. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=11047>[skatīts: 2015, 23. apr.].
35. Kopsavilkums – ugunsgrēks Rīgas pilī. *Neatkarīgā rīta avīze*. 2013., 21. jūnijs. Pieejams: <http://nra.lv/latvija/riga/97277-kopsavilkums-ugunsgreks-rigas-pili.htm> [skatīts: 2015, 20. apr.].
36. Kultūras darbinieku arodbiedrību federācija sekos līdzi, lai kultūras darbinieku algas turpinātu palielināt. *Delfi.lv*. 2015., 13. februāris. Pieejams: <http://www.delfi.lv/kultura/news/culturenvironment/kulturas-darbinieku-arodbiedribu-federacija-sekos-lidzi-lai-kulturas-darbinieku-algas-turpinatu-palielinat.d?id=45578416#ixzz3YL1wDhw> [skatīts: 2015, 23. apr.].
37. Kusiņa, Linda. Bez palīgiem muzejam grūti? *Latvijas avīze*. 2001, 19. oktobris. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2011/10/19/bez-paligiem-muzejiem-gruti[skatīts: 2015, 23. apr.].
38. Kusiņa, Linda. Direktoram ir neieciešama lapsas izmaņa. *Latvijas Avīze*. 2011., 15. decembris. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2011/12/15/direktoram-nepieciesama-lapsas-izmana[skatīts: 2015, 23. apr.].
39. Kusiņa, Linda. Joprojām pastāv vairāki varianti. *Latvijas avīze*. 2009, 16. marts. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Avize/2009/03/16/joprojam-pastav-vairaki-varianti[skatīts: 2015, 23. apr.].
40. Lancmanis, Imants. *Pārdomas par aizvadīto gadu. 2012. gada janvāris*. Pieejams: http://new.rundale.net/wp-content/uploads/Direktora-viedoklis_JANVARIS.pdf [skatīts: 2015, 22. apr.].
41. *Latvijas iedzīvotāju kultūras patēriņš un līdzdalība kultūras aktivitātēs 2007. – 2014.: Pētījumi un statistika*. Culturelab: Rīga, 2014. Pieejams: <https://culturelablv.files.wordpress.com/2014/12/kulturas-paterins-web-versija-3-decembris.pdf>
42. Latvijas mākslas muzeju apvienība. *Latvijas valsts arhīvs*. Identifikators: LV_LVA_I0-22.011. Pieejams:

- <http://www.archiv.org.lv/index3.php?id=9009&kods=300109045&vien=2> [skatīts: 2015, 26. apr.].
43. *Latvijas Muzeju padomes nolikums. Apstiprināts ar Kultūras ministrijas 2010. gada 10.marta rīkojumu Nr. 2.1.-1/-73.* Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/nozares_info/muzeji/muzeju_padome.html [skatīts: 2015, 12.mai.].
44. Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde. *Latvijas statistikas gadagrāmata 2014/ Statistical Yearbook of Latvia 2014.* Rīga, 2015. Pieejama: <http://www.csb.gov.lv/dati/e-publikacijas/latvijas-statistikas-gadagramata-2014-40504.html>
45. Leadership. *Oxford Dictionaries.* Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leadership> [skatīts: 2015, 10. apr.].
46. LR KM (Latvijas Republikas Kultūras ministrija). *Gada publiskais pārskats 2008.* Rīga, 2009. Pieejams: Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html
47. LR KM. *Gada publiskais pārskats 2009.* Rīga, 2010. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html
48. LR KM. *Gada publiskais pārskats 2011.* Rīga, 2012. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html
49. LR KM. *Gada publiskais pārskats 2012.* Rīga, 2013. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html
50. LR KM. *Gada publiskais pārskats 2013.* Rīga, 2014. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/publiskais_parskats.html
51. LR KM. *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”.* Starpposma novērtējums. Rīga, 2012. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html
52. LR MK (Latvijas Republikas Ministru kabinets). *Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam “Nacionāla valsts”.* Rīga: Latvijas Republikas Kultūras ministrija, 2006. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html
53. LR MK. *Mantojums – 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006.– 2018.gadam.* Pieejams: www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/mantojums_2018.pdf
54. LR MK. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam „Radošā Latvija” (informatīvā daļa).* Rīga, 2014. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4877>

55. Ministru kabineta rīkojums Nr. 369 “Par valsts aģentūras “Rakstniecības muzejs un rakstniecības, teātra un mūzikas kolekciju krātuve” un valsts aģentūras “Memoriālo muzeju apvienība” izveidi un valsts aģentūras “Rakstniecības, teātra un mūzikas muzejs”, valsts aģentūras “Ojāra Vācieša memoriālais muzejs” un valsts aģentūras “Andreja Upīša memoriālais muzejs” reorganizāciju” 02.06.2009. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=192860> [skatīts: 2015, 25. apr.].
56. Madden, Christopher. *IFACCA D'ART REPORT NO 37. Global financial crisis and recession: Impact on the arts*. Pieejams: <http://media.ifacca.org/files/D%27Art37GFC.pdf>[skatīts: 2015, 25. apr.].
57. Malkolm, Kristin. MN Museum of American Art Finds Home. *MPR News*. 2012, June 15. <http://blogs.mprnews.org/state-of-the-arts/2012/06/mn-museum-of-american-art-finds-a-home/>[skatīts: 2015, 23. apr.].
58. Mass Creative. Pieejams: <http://www.mass-creative.org/>[skatīts: 2015, 29. apr.].
59. Matisāne, Inese. Kurp ved muzeju reorganizācija? *Latvijas Vēstneša portāls*. 2009, 17. decembris. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=202241> [skatīts: 2015, 22. apr.].
60. Mazein, Elodie. World Financial Crisis Could Lead to Slashed Budgets for Art Promotion. *Daily Star*. 2008, 22. September. Pieejams: <http://www.dailystar.com.lb/Culture/Art/2008/Sep-22/116123-world-financial-crisis-could-lead-to-slashed-budgets-for-art-promotion.ashx> [skatīts: 2015, 28. apr.].
61. Mākslas centrs Totaldobže solidarizējas ar Nīderlandes kultūras darbiniekiem. *Culturelab*. 2011, 26. augusts. Pieejams: <https://culturelablv.wordpress.com/2011/08/26/makslas-centrs-totaldobze-solidarizejas-ar-niderlandes-kulturas-darbiniekiem/> [skatīts: 2015, 28. apr.]
62. Ministru kabineta rīkojums Nr. 418 “Par valsts aģentūras “Rīgas motormuzejs” likvidāciju”. Rīgā 2009. gada 30. jūnijā. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://m.likumi.lv/doc.php?id=194157>[skatīts: 2015, 25. apr.].
63. Ministru kabineta rīkojums Nr. 569. Par valsts aģentūras “Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra”, valsts aģentūras “Latvijas Lauksaimniecības muzejs” un valsts aģentūras “K. Ulmaņa piemiņas muzejs “Pikšas”” reorganizāciju. 26.08.2009. *News.lv*. Pieejams: http://news.lv/Latvijas_Vestnesis/2009/08/26/ministru-kabineta-rikojums-nr569 [skatīts: 2015, 25. apr.].
64. *Museums Change Lives*. <http://www.museumsassociation.org/museums-change-lives>[skatīts: 2015, 10. apr.].

65. Museum Definition. *ICOM*. Pieejams: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/> [skatīts: 2015, 4. mar.].
66. Museum Leadership. *Drexel University*. Pieejams: <http://www.drexel.edu/westphal/graduate/MUSL/> [skatīts: 2015, 5. apr.].
67. Muzeja vēsture. *Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja mājas lapa*. Pieejams: http://www.rigamuz.lv/km/index.php?m=par_muzeju&l=lv&no_flash=1 [skatīts: 2015, 1. apr.].
68. Muzeju akreditācijas noteikumi. Ministru kabineta noteikumi Nr. 532. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=138894> [skatīts: 2015, 5. apr.].
69. Muzeju likums. Pieņemts 2005. gada 15. decembrī. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=124955> [skatīts: 2015, 5. apr.].
70. Muzeju un kultūras mantojuma studiju programma. *Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība*. Pieejams: <http://www.muzeologija.lv/lv/muzeju-un-kulturas-mantojuma-studiju-programma> [skatīts: 2015, 22. apr.].
71. Nacionālais kino centrs. *Gada publiskais pārskats 2009*. Rīga, 2010. Pieejams: http://nkc.gov.lv/wp-content/uploads/2014/09/GADA-PARSKATS_2009.pdf
72. *Nacionālā programma "Kultūra" 2000. – 2010*. Rīga: Latvijas Republikas Kultūras ministrija, 2001. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html
73. Naples Museum Director Begins Burning Art to Protest at Lack of Funding. *The Guardian*. 2012, 18 April. <http://www.theguardian.com/world/2012/apr/18/naples-casoria-museum-burning-art-protest> [skatīts: 2015, 28. apr.].
74. Percent for Art. *Wikipedia*. Pieejams: http://en.wikipedia.org/wiki/Percent_for_Art [skatīts: 2015, 29. apr.].
75. "Pēdējās izstādes" stāsti pieejami arī elektroniskā formātā. *Rakstniecības un mūzikas muzejs*. 2013., 27. augusts. Pieejams: <http://rmm.lv/?p=10821> [skatīts: 2015, 15. apr.].
76. Pret muzeju centralizāciju. *Diena*. 2009., 22. janvāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/pret-muzeju-centralizaciju-647932> [skatīts: 2015, 26. apr.].
77. Rakstniecības un mūzikas muzejs: Cita informācija. *Kulturaskarte.lv*. Pieejams: <http://www.kulturaskarte.lv/lv/muzejs/rakstniecibas-un-muzikas-muzejs> [skatīts: 2015, 22. apr.].
78. Radzobe, Zane. Muzeji Prokrusta gultā. *Kultūras Diena*. 2009. 30. janvāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/arhivs/muzeji-prokrusta-gulta-13718175> [skatīts: 2015, 26. apr.].
79. Radzobe, Zane. Muzejs bez krājuma. *Kultūras Diena*. 2009., 6. februāris. Pieejams: <http://www.diena.lv/arhivs/muzejs-bez-krajuma-13769441> [skatīts: 2015, 26. apr.].

80. Rīgas Birža starp veiksmīgākajiem. *Diena*. 2013., 22. maijs. Pieejams:
<http://news.lv/Diena/2013/05/22/rigas-birza-starp-veiksmigakajiem?related=yes>
 [skatīts: 2015, 26. apr.].
81. Rozenberga, Māra. Kultūrkapitāla fonda finansēšanas maiņa – FM un KM domas dalās. *Latvijas sabiedriskie mediji*. 2014, 28. Janvāris. Pieejams:
<http://www.lsm.lv/lv/raksts/kulturpolitika/kultura/kulturkapitala-fonda-finanseshanas-mainja--fm-un-km-domas-dalas.a76008/> [skatīts: 2015, 25. apr.].
82. Sākas Jāņa Akuratera muzeja restaurācija. *Memoriālo muzeju apvienība*. 2015, 9. marts. Pieejams: <http://memorialiemuzeji.lv/aktualitates/sakas-jana-akuratera-muzeja-restauracija/> [skatīts: 2015, 26. apr.].
83. Selindžers, Dž. D. *Uz kraujas rudzu laukā*. Rīga: Jumava, 2001.
84. Steering Committee for Culture. *Results of a 2011 Survey with Governments on Culture Budgets and the Financial Crisis and Culture*. Council of Europe. Pieejams:
http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cdcult/Plenary_Session/Session10_mai11/04add_EN.pdf [skatīts: 2015, 26. apr.].
85. Sutter, Glenn C., Douglas Worts. Negotiating a Sustainable Path. In: *Looking Reality in the Eye. Museums and Social Responsibility*. Ed. Robert R. Janes, Gerald T. Cotany. Calgary: University of Calgary Press, 2005.
86. *Statistics: Definition. European Group of Museum Statistics*. Pieejams:
http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data/country/0/year/0/z/0/?itemM%5B1%5D=item_1a%2Citem_1b&itemT=0&yearCountry=&idCountry=&druck=0#fn5
 [skatīts: 2015, 21. apr.].
87. *The National Endowment for Arts*. Pieejams: <http://arts.gov/> [skatīts: 2015, 29. apr.].
88. Timeline: Museums and Recession. *Blouin Artinfo*. 2009., June 9. Pieejams:
<http://www.blouinartinfo.com/news/story/31262/isabella-stewart-gardner-museum-makes-cuts-to-staff#>[skatīts: 2015, 10. mai.].
89. *Tukuma novada pašvaldības gada publiskais pārskats 2009*. Tukums: 2010. Pieejams:
http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/publikacijas/pasv_parsk2009//tukuma_nov.pdf
90. Valpētere, Ieva. CSDD pārņems Rīgas Motormuzeju. *Satiksmes ministrija*. 2009, 23. aprīlis. Pieejams: http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=8&art_id=1420 [skatīts: 2015, 26. apr.].
91. Valsts izglītības attīstības aģentūra. *Tūrisma nozares apraksts*. Pieejams:
http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/apraksts_turisms_final_04042012.pdf[skatīts: 2015, 21. apr.].

92. International Touring Exhibitions. *Victoria and Albert Museum*. Pieejams:
<http://www.vam.ac.uk/content/articles/i/international-touring-exhibitions/> [skatīts:
2015, 30. apr.].
93. Vilks, A. Kultūra vajadzīga vēl vairāk kā treknajos gados. *Latvijas avīze*. 2010., 11.
februāris. Pieejams: [http://news.lv/Latvijas_Avize/2010/02/11/kultura-vajadziga-vel-
vairak-neka-treknajos-gados](http://news.lv/Latvijas_Avize/2010/02/11/kultura-vajadziga-vel-vairak-neka-treknajos-gados) [skatīts: 2015, 30. apr.].
94. Vision, Mission and Goals. *United Way*. Pieejams:
<http://www.unitedway.org/pages/mission-and-goals> [skatīts: 2015, 10. mai.].
95. Vizule, Dace. Informācija par KM centrālajā aparātā un KM padotībā esošajās valsts
aģentūrās veiktajām un paredzētajām strukturālajām reformām. *Kultūras ministrija*.
2009, 17. jūlijs. Pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=678 [skatīts:
2015, 25. apr.].
96. Vizule, Dace. MK akceptē v/a „Rakstniecības teātra un mūzikas muzejs”, v/a „Ojāra
Vācieša memoriālais muzejs” un v/a „Andreja Upīša memoriālais muzejs”
reorganizācijas plānu. *Kultūras ministrija*. 2009, 26. maijs.
www.km.gov.lv/lv/jaunumi/?news_id=620 [skatīts: 2015, 21. apr.].
97. Zelča-Sīmansone, Ineta. Būtisku atšķirību nebūs. *Creative Museum*. 2013, 8. janvāris.
Pieejams: [http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/butisku-
atshkjiribu-nebus/](http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/butisku-atshkjiribu-nebus/) [skatīts: 2015, 23. apr.].
98. Zelča - Sīmansone, Ineta. Ko sagaidīt no Latvijas muzeju padomes? *Creative Museum*.
Pieejams: [http://creativemuseum.lv/lv/blog/ineta-zelcha-simansone/ko-sagaidit-no-
latvijas-muzeju-padomes/](http://creativemuseum.lv/lv/blog/ineta-zelcha-simansone/ko-sagaidit-no-latvijas-muzeju-padomes/) [skatīts: 2015, 12. mai.].
99. Zelča - Sīmansone, Ineta. Mēs noteikti esam konkurētspējīgi. *Latvijas muzeju
biedrība*. 2012, 12. janvāris. Pieejams: [http://www.muzeji.lv/lv/museums/museums-
association/all/we-are-certainly-competitive/](http://www.muzeji.lv/lv/museums/museums-association/all/we-are-certainly-competitive/) [skatīts: 2015, 25. apr.].
100. Zelča-Sīmansone, Ineta. Muzeji un radošās industrijas. Par ko tas viss ir?
Creative Museum. 2015, 27. janvāris. Pieejams:
[http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/muzeji-un-radoshas-
industrijas-par-ko-tas-viss-ir/](http://creativemuseum.lv/en/blog/ineta-zelcha-simansone/muzeji-un-radoshas-industrijas-par-ko-tas-viss-ir/) [skatīts: 2015, 28. apr.].

Izmantotā literatūra:

101. Abraham Morris, Des Griffin, Jehn Crawford. Organizational Change and Management Decision in Museums. *Management Decision*. 1999, Vol. 37. Iss: 10.
102. Ambrozis, Timotijs, Krispins Peins. *Muzeju Darbības pamati*. Rīga: Mantojums, 2002.
103. Amsellem, Rebecca. New Business Models for Museums in Challenging Times. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams:
http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 28. apr.].
104. Anheiner, Helmut K. How Can the Cultural Sector Survive the financial Crisis? *Lab for Culture*. 2009, January. Pieejams:
<http://www.labforculture.org/en/content/view/full/39830>[skatīts: 2015, 28. apr.].
105. Baeyens, Jean-Pierre. New Governance Models for Cultural Organizations in Challenging Times. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams:
http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 28. apr.].
106. Bendikšens, Pēters. *Ievads kultūras menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.
107. Boylan, Patrick J. Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe. In: *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*. Ed. Hugh. H. Genoways. United States of America: Rowman Altamira, 2006. P. 201 – 219.
108. Camacho, Clara Frayao. Restructuring Governmental Organizations on Museums in European Countries: a Change on Paradigm for a Better Management? In: *Public policies towards museums in time of Crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Available at:
http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.].
109. Edson, Garry. The Local, Regional and National Identity Challenge. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P. 83. – 94.
110. Ešenvalde, Inese. *Personāla un vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008.

111. Frlan, Damodar. Museums in the Time of Crisis between Stable Past and Unpredictable Future. In: *Public Policies towards Museums in Time of Crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Pieejams: http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.].
112. Gruening, Gernod. Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4 (2001) 1-25. Pieejams: http://www.ipmn.net/index.php/component/docman/doc_download/52-origin-and-theoretical-basis-of-new-public-management [skatīts: 2015, 22. apr.].
113. Guerreiro, Alberto. Museum Public Service: on Model Redefinition and Accuracy. In: *Public policies towards museums in time of crisis: ICOM Portugal and ICOM Europe joint conference, Lisbon, 5-6 April 2013. Mapa das Ideias, 2014*. Available at: http://issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final/0#[skatīts: 2015, 22. apr.].
114. Fisher, Rod, Andrew Ormston. United Kingdom/1. Historical perspective: cultural policies and instruments. *www.culturalpolicies.net* 2011, 15. April. <http://www.culturalpolicies.net/web/unitedkingdom.php>[skatīts: 2015, 9. apr.].
115. Fleming, David. Management Challenges for the 21st Century Museum. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2004/fleming1.html>[skatīts: 2015, 9. apr.].
116. Fleming, David. Leading the Modern Museum. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2001/>[skatīts: 2015, 1. apr.].
117. Flemings, Deivids. Pārmaiņu ieviešanas stratēģija muzejos. No: *Muzejs mūsdienai sabiedrībā – 2. Baltijas muzeoloģijas skolas raksti 2009. – 2013*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija, 2014. 8. – 18. lpp.
118. Flemming, Just. CSR and Museums. Social Responsibility and Its Many Faces at Museums. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom2014-taipei.cam.org.tw/upload/files/3-1-Just.pdf>[skatīts: 2015, 10. apr.].
119. Fopp, Michael A. *Managing Museums and Galleries*. London and New York: Routledge, 1997.
120. Gilmore, Audrey, Ruth Rentschler. Changes in Museum Management. A Custodial or Marketing Emphasis? *Journal of Management Development*. 2002, Vol 21., No. 10. Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710210448020>[skatīts: 2015, 10. apr.].

121. Griffin Des, Abraham Morris. The Effective Management of Museums. Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming. In: *Museum management and marketing*. Eds. Richard Sandell and Robert R. Janes. London, New York: Routledge, 2007. P. 104 – 142.
122. Hooper-Greenhill, Eilean. *Museums and their Visitors*. London and New York: Routledge, 1994.
123. Inkei, Peter. The Effects of the Economic Crisis on Culture. In: *Culture and the Policies of Change. Conference Reader. Brussels, 6-7 September 2010*. Pieejams: https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cwe/CWEConferenceReader_en.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.].
124. Janes, Robert R. Don't Lose Your Nerve: Museums And Organizational Change. In: *Museums for the New Millenium. A Symposium for the Museum Community*. United States of America: Center for Museum Studies Smithsonian Institution and the American Association of Museums, 1997. P. 81. – 98.
125. Klaičs, Dragans. *Iztēle bez robežām*. Cēsis: Culturelab, 2008.
126. Kleins, Armīns. *Kultūrpolitika*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.
127. Kotter, John P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In: *Museum management and marketing*. Eds. Richard Sandell and Robert R. Janes. London, New York: Routledge, 2007. P. 20 – 29.
128. Kotter, John. Thoughts on the Changing World around Us. *Forbes*. 2012, 6. November. Pieejams: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/11/06/thoughts-on-the-changing-world-around-us/> [skatīts: 2015, 30. mar.].
129. Lešinska, Agnese, Gatis Litvins, Rasma Pīpiķe u.c. *Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību*. Providus, 2012. Pieejams: http://providus.lv/article_files/2265/original/SU_gala_9nov.pdf?1352889758 [skatīts: 2015, 19. mar.].
130. Lewis, Geoffrey. The Role of Museums and Professional Code of Ethics. In: *Running a Museum: a Practical Handbook*. France: ICOM, 2004. Pieejams: http://icom.museum/uploads/tx_hpoindexbdd/practical_handbook.pdf [skatīts: 2015, 30. mar.].
131. Lindquist, Katja. Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises. *Museum Management and Curatorship* vol. 27, no.1 (February, 2012). P. 1.-15. Pieejams: lup.lub.lu.se/record/2342905/file/2370891.pdf [skatīts: 2015, 19. apr.].
132. Lūse, Aija. *Muzeja mutācijas 21. gadsimtā: reakcija uz ekonomiskajām pārmaiņām*. Maģistra darbs. Rīga: Latvijas Kultūras akadēmija, 2014.

133. Maloney, Richard G. New Business and Governance Models for the Cultural Sector: Case Studies from USA. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.].
134. McClafferty, Françoise. Turning Data into Insight. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P. 211. – 220.
135. McLean Fiona, Mark O’Neill. ‘The Social Museum’ and its Implications for Marketing. In: *Museum Marketing. Competing in a Global Marketplace*. Eds. Ruth Rentschler and Anne Marie Hede. Oxford: Elsevier Ltd., 2007.
136. McNichol, Theresa. Inverting Western Business Models: Why museum Practices are Key to a New Management Paradigm. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P. 67. – 80.
137. Mermiri, Tina. *Beyond Experience: Culture, Consumer & Brand. The Transformation Economy*. Pieejams: http://www.artsandbusinessni.org.uk/documents/2012-05-16-11-59-29-75-aandb_beyondexperience_exec_summary.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.].
138. Moore, Kevin. Introduction: Museum Management. In: *Museum Management*. Ed. Kevin Moore. London, New York: Routledge, 1994. P. 1. – 14.
139. Piekkola, Hannu, Otto Suojanen, Arttu Vainio. *Economic Impact of Museums*. Vaasa: University of Vaasa, 2014.
140. Pine II, Joseph B. and James H. Gilmore. Museums and Authenticity. *Museum News*. 2007, May/June. Pieejams: <http://www.strategichorizons.com/documents/MuseumNews-May07-Museums&Authenticity.pdf> [skatīts: 2015, 19. apr.].
141. Renimel, Serge. Museums Face Their Future: The Challenges of the Global Economy. In: *New Roles and Missions of Museums. INTERCOM 2006 Symposium*. Taiwan: ICOM – INTERCOM, 2006. P. 15. – 24.
142. Sandell J., Janes R.R. Introduction to Part One. In: *Museum Management and Marketing*. 2007. P. 17. – 19.
143. Sandell., R., Robert R. Janes. Introduction to Part Two. In: *Museum management and marketing*. Eds. Sandell J., Janes R.R. London, New York: Routledge, 2007. P. 101. – 103.

144. Schramme, Annick. Culture in Challenging Times: towards New Models of Business and Governance for the Cultural Sector. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.].
145. Seronen, Jean-Domenique. Redesigning the Business Model of Cultural Organizations in a Time of Economic Crisis. In: *Responding to the Crisis with Culture: towards New Governance & Business Models for the Cultural Sector. Policy Debate Report 5 July 2013, Brussels, Belgium*. Pieejams: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/2013/Policy_Debate_Report_2013.pdf[skatīts: 2015, 19. apr.].
146. Stapleton, Macy. Leading Creativity – A Shared Leadership Model. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/documents/MaisyStapleton.pdf> [skatīts: 2015, 9. apr.]
147. Suchy, Serene. *Leading with Passion. Change Management in the 21st-Century Museum*. Walnut Creek: AltaMira PRESS, 2004.
148. Thomson, Kerstin, Mikael Holmgren Caicedo and Maria Martensson. The Quest for Public Value in the Swedish Museum Transition. *Public Value Management, Measurement and Reporting*. 2014, 11 Nov. Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/book/10.1108/S2051-663020143> [skatīts: 2015, 10.mar.]
149. Tien, Chieh-Ching. Museums, Tourism and Culture Industry. *Intercom*. Pieejams: www.intercom.museum/conferences/2008/papers/chiehching_tien.doc[skatīts: 2015, 10.apr.]
150. Tofte, Ulla. Money doesn't smell. Museums between politics and market economy. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2011/documents/Moneydoesntsmell2.doc> [skatīts: 2015, 10.mar.].
151. Vaidahers, Frīdrihs. *Īsaīs kurss muzeoloģijā*. Mantojums: Rīga, 2009.
152. Watl, Christian. Managing Change in a Regional Museum. *Intercom*. Pieejams: <http://www.intercom.museum/conferences/2005/documents/ChristianWatlPaper.doc> [skatīts: 2015, 10.mar.].
153. Weil, Stephen E. From Being about Something To Being for Somebody. The Ongoing Transformation of the American Museum. In: *Museum management and*

- marketing*. Eds. Sandell J., Janes R.R. London, New York: Routledge, 2007. P. 30 – 48.
154. Weil, Stephen E. *Making Museums Matter*. Washington: Smithsonian Books, 2002.
155. Wiesand, Andreas J. The Financial Crisis and its Effects on Public Arts Funding. Updated in July, 2011. *www.culturalpolicies.net*. Pieejams: <http://www.culturalpolicies.net/web/compendium-topics.php?aid=174> [skatīts: 2015, 29. apr.].

Intervijas:

156. Bertuse, Ieva. *Saruna ar Jāni Gajānu*. 2015, 27. aprīlis. Audioieraksts. Glabājas I. Bertuses personiskajā arhīvā.

ANNOTATION

The title of the master's work is „Economic Crisis as Catalyst to Change in Latvian Museums”.

Change is an inevitable reality in all organizations. During the last twenty years the museum sector has been subjected to increasing development and necessity to change. The most rapid changes have been brought by the Global economic crisis of 2008, which affected museum activities throughout the world.

The aim of the master's work is to trace the change that has occurred in the Latvian museums as a reaction to the global economic crisis, to evaluate their consequences and to determine possible trends in future development. In order to achieve this goal, the author looks through the theories that have determined the museological thought during the last decades, evaluates the effects of the economic crisis on museum field and analyses the possible solutions to its after effects. The effects of crisis on the Latvian museum sector have been researched on the basis of legislation acts, documents, academic researches and public opinions of museum leaders and administration officers.

After the economic crisis the Latvian museum sector has suffered from significant changes. These changes are grounded not only on economic, but mostly – political reasons. Political decisions have determined the decrease of financial support to the public museums and caused significant change in administrative system. Similarly to many other countries, administrative system of Latvian museums after crisis has tended to centralization and direct control. Surprisingly, after these unpleasant political decisions and cuts in public funding, Latvian museum sector has expressed almost no public opinions or protests.

Economic crisis has left significant effects on Latvian museum sector that influences its future development, such as the growing significance of museum's economic contribution. Museum internal management has experienced significant changes such as growing importance of director's role and necessity for museum leadership skills. A relevant problem is the motivation and remuneration of the museum employees who after the economic crisis worked mostly on the basis of enthusiasm. Another critical tendency is the lack of evaluation of those political and managerial decisions that have been made as a reaction to the crisis. Until now such evaluations have been absent but it would be an urgent necessity in order to plan the future development of Latvian museum sector.