

MUZIEJININKYSTĒS STUDIJOS, II tomas

MODERNAUS  
MUZIEJAUS  
VEIKLOS GAIRĒS



VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KOMUNIKACIJOS FAKULTETAS  
MUZEOLOGIJOS KATEDRA

MUZIEJININKYSTĖS STUDIJOS, II tomas

---

# MODERNAUS MUZIEJAUS VEIKLOS GAIRĖS

---

Sudarytoja dr. ELVYRA PEČELIŪNAITĖ-BAZIENĖ



Vilniaus  
universiteto  
leidykla

VILNIUS, 2013

UDK 069.63:377(075.8)

Mo-23

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto

taryba (2013 m. gruodžio 16 d., protokolas Nr. 160000-10-9)

Recenzavo:

dr. Žygintas Būčys

dr. Lolita Jablonskienė

Knyga skirta įvairių grandžių muziejų darbuotojams,  
dirbantiems paveldo rinkinių formavimo, saugojimo,  
viešinimo bei edukacijos srityse

Išleista Lietuvos Respublikos

Kultūros ministerijos lėšomis

ISBN 978-609-459-273-7

© Vilniaus universitetas, 2013

# TURINYS

IŽANGA ...7

## I MODULIS

### Muziejų vadyba

RASA BARTKUTĖ. Bendrieji muziejų vadybos principai kultūros ir kūrybinių industrijų kontekste ...10

ZENONA ATKOČIŪNIENĖ. Organizacijos kultūra ir jos formavimas muziejuose ...40

MARIJA STONKIENĖ. Teisiniai muziejų veiklos aspektai: komunikacijos funkcija ...54

RENATA MATKEVIČIENĖ. Muziejų įvaizdis ir reputacija ...78

## II MODULIS

### Prevencinis konservavimas muziejuje

ASTA VASILIAUSKAITĖ. Prevencinio konservavimo dokumentacija ...96

## III MODULIS

### Muziejai ir tikslinės grupės

ROMA JUSIENĖ. Ikimokyklinio amžiaus vaikų raidos dėsningumai ir ugdymo gairės ...112

BETA UMBRASIENĖ. Muziejus visiems ir kiekvienam ...126

RENATA MATKEVIČIENĖ. Muziejų komunikacija su tikslinėmis auditorijomis ...142



## IŽANGA

Muziejai, archyvai ir bibliotekos vadinami *atminties institucijomis*, ir tai akivaizdžiai rodo jų svarbą visuomenei, valstybei. Čia sukaupta milijonai kultūros vertybių. Remiantis Kultūros ministerijai statistinę informaciją pateikiančių muziejų duomenimis, iki 2013 metų jau buvo sukaupta beveik 670 000 saugomų vertybių. Archyvų, bibliotekų rinkiniai dar gausesni. Antai Lietuvos centrinis valstybės archyvas dokumentų fonde saugo apie 3,5 mln. bylų, beveik 400 000 fotodokumentų, tūkstančius kino, garso dokumentų. Daugiau nei milijonas apskaitos vienetų sukaupia Lietuvos valstybės istorijos archyve, saugančiame pačius seniausius Lietuvos istorijos dokumentus. Gausius vertingus senųjų knygų rinkinius saugo ir didžiosios Lietuvos bibliotekos: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo, Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių, Vilniaus universiteto. Visa tai yra neatsiejamas mūsų tautos istorijos palikimas, kurį privalome ne tik išsaugoti ateities kartoms, bet ir tinkamai jį įprasminti mūsų dienomis.

Leidiny „Modernaus muziejaus veiklos gairės“ yra antrasis „Muziejininkystės studijų“ tomas. Jame pateikiama 2013 metais Muzeologijos katedros organizuotų ir vykdytų modulinio pobūdžio mokymų „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ teorinė medžiaga, skirta kultūros darbuotojų kvalifikacijai tobulinti.

Modulyje „Muziejų vadyba“ pateikiama teoriniu ir taikomoju pobūdžiu reikšminga informacija, kurioje analizuojami lietuviškoje muzeologijos tradicijoje gana nauji ir reikšmingi muziejų vadybos aspektai, svarbūs kuriant muziejaus kaip patrauklios vietos, į kurią norėtūsi grįžti, su juo komunikuoti, įvaizdį. Aptariama muziejaus organizacijos kultūra ir jos formavimas, reputacija ir įvaizdis, bendroji muziejų komunikacija su tikslinėmis grupėmis bei kiti aspektai.

„Prevencinis konservavimas muziejuje“ papildo išsamią pirmojo tomo teorinę muziejinių rinkinių prevencinio konservavimo medžiagą taikomojo pobūdžio aspektu. Pirmą kartą Lietuvoje supažindinama, kaip atlikti muziejinių rinkinių aplinkos stebėseną ir įvertinti vertybių būklę, remiantis Vakarų Europos tokio pobūdžio darbo patirtimi. Ši praktinė informacija naudinga Lietuvos muziejų rinkinių ir kitų



muziejines vertybes saugančių, tiriančių ir eksponuojančių įstaigų darbuotojams, tiesiogiai atsakingiems už rinkinių būklę saugyklose, ekspozicijose, ar laikinai perduodant vertybes tretiesiems asmenims.

Modulio „Muziejai ir tikslinės grupės“ medžiaga šįkart skiriama aptarti galimybes pritraukti vis dar retai muziejų paslaugomis pasinaudojančią tikslinę grupę – ikimokyklinio amžiaus vaikus. Pirmą kartą apžvelgiama situacija Lietuvoje, įvertinamos teorinės ir praktinės šios tikslinės grupės galimybės būti aktyviais muziejų paslaugų vartotojais.

Mokomoji medžiaga naudinga ne tik muziejininkams, bibliotekininkams, archyvų specialistams ir tiems, kurie dirba kultūros paveldo saugojimo, komunikavimo ar artimose tam srityse. Joje pateikta informacija tinkama naudoti Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Kultūros informacijos ir komunikacijos, Kūrybos komunikacijos, Bibliotekininkystės ir informacijos, Archyvistikos bakalauro programų, Paveldo informacijos ir komunikacijos magistro programos, Istorijos fakulteto Archeologijos bakalauro ir magistro studijų programos, taip pat Chemijos fakulteto Konservavimo-restauravimo chemijos bakalauro programos, kai kurių kitų humanitarinių bei socialinių mokslų studijų programų studentams.

Programą iš dalies finansavo Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Muzeologijos katedros  
doc. dr. ARŪNAS PUŠKORIUS



I MODULIS

.....

## Muziejų vadyba

Rasa Bartkutė

## BENDRIEJI MUZIEJŲ VADYBOS PRINCIPAI KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ KONTEKSTE

Muziejus, kaip ir bet kuri įstaiga, organizacija, savo kasdienėje veikloje susiduria su visomis vadybinėmis problemomis. Tad nuolat kyla klausimas, ar muziejaus vadyba gali būti kuo nors išskirtinė? Atsakymas paprastas – ir taip, ir ne. Viena vertus, muziejus savo veiklos esmė – tai organizacija, vykdanči daugelį funkcijų, tad nuo tokių elementarių vadybinių funkcijų, kaip žmoniškųjų išteklių valdymas, finansų valdymas, darbo planavimas, organizavimas, kontrolė, strateginis planavimas, pereinama prie specifinių, kultūros organizacijoms apskritai būdingų vadybinių funkcijų ir dar specifiškesnių – muziejams būdingų funkcijų vadybos. Kas gali būti laikoma specifinėmis kultūros vadybos funkcijomis? Tai visų pirma kultūros lauko studijos, gebėjimas realizuoti kultūros sektoriui būdingas veiklas, gebėjimas vadovauti kultūros politikos gairėmis, gebėjimas pritraukti ir išlaikyti kultūros lauko auditoriją, tenkinant šios auditorijos poreikius. Muziejaus specifiškumas yra ne kas kita, kaip specifinė muziejaus vykdoma veikla. Individuali, visuomenei muziejus suvokiamas kaip lankytina vieta, o muziejaus vadybos komandai dar tenka rūpintis tokiomis muziejaus funkcijomis, kaip naujų vertybių įsigijimas, restauravimas, mokslinis tyrinėjimas, išsaugojimas ir pan. Tad muziejaus vadybininkams tenka iš tiesų nemenkas iššūkis – gebėti ne tik efektyviai valdyti, tačiau ir pasitelkti meno ekspertus, kitus specialistus, padedančius vykdyti visas muziejaus veiklas.

Lietuvoje muziejaus vadybai skiriamas gana menkas mokslininkų, tyrėjų, vadybos mokslo praktikų dėmesys. Mažai atliekama tyrimų, leidžiančių identifikuoti visas specifines muziejaus vadybos problemas, pateikti racionalius šių problemų sprendimo instrumentus. Kita vertus, tai nėra vien Lietuvai būdingas darinys.

Prieš kokius du dešimtmečius sąvokos „muziejaus vadyba“ ar „muziejaus vadybininkas“ skambėjo tiesiog niekinamai. Turint galvoje mokslinius muziejaus uždavinius, argi ne šventvagiška buvo pati idėja populiarinti muziejų, pasitelkiant



patrauklią vietą, reklamą, viešuosius ryšius, vaizdžiai suvokiamą pristatymą ir didaktinius priedus? Ypač Vokietijos muziejuose, kurių veiklos gairė daugiau kaip šimtmetį buvo mokslinė eksponatų kaupimo, saugojimo, eksponavimo, tyrimo ir interpretavimo metodika. Vokietijos muziejai gaudavo milžiniškų lėšų savo veiklai vykdyti. Kaip teigia cituojamų minčių autorius Heinzas Spielmannas, ši sėkmė buvo ne kas kita, o gebėjimas vadovauti ir valdyti muziejus. Dabartine terminologija kalbant, muziejų vadovai gebėdavo tinkamai plėtoti suinteresuotųjų vadybą, valdyti finansinius išteklius, juos pritraukti. Tiesiog tai nebuvo įvardijama kaip muziejų vadyba. Taigi, „prieš du tris dešimtmečius buvo siekiama pašlovinti mokslininką, šiandien – vadybininką“. „Pastarasis sugeba organizuoti publiką patraukiančias parodas, leisti storus katalogus, rasti mokių sensacingų pirminių rėmėjų, dizainerių ir scenografų, tinkamų parengti muziejaus šou, tačiau apie rinkai pateikiamą medžiagą vadybininkui pakanka nusimanyti tiek, kad reikiamas mokslines užduotis jis kaskart galėtų perduoti tinkamam specialistui“ (cit. iš Rauhe, Demmer, 2004, p. 337).

Iš tiesų, modernioje vartojimo visuomenėje muziejams išlikti, pritraukti lankytojų, atlikti kitas svarbias funkcijas nėra lengva ir paprasta. Tendencijos rodo, jog muziejai vis labiau turi prisiderinti prie šiuolaikinės visuomenės iššūkių (kad ir tokių kaip skaitmeninimas, paslaugų lankytojams skaičiaus didinimas, edukacinių programų pateikimas ir pardavimas elektroninėje terpėje, išmaniosios technologijos, jų panaudojimas tenkinant muziejaus lankytojų poreikius ir pan.), tad iš tiesų muziejaus vadyba apima vis daugiau sričių. Būtų nerealu visas šias sritis išanalizuoti šioje mokomojoje medžiagoje. Tad čia bus aptariami bendrieji muziejaus vadybos principai, apibrėžiant strateginio planavimo ypatumus, taip pat projektų rengimo ir valdymo aktualijas, kitus svarbius muziejaus vadybos klausimus. Daug diskusijų bei naujų teorinių ir praktinių požiūrių reikalauja žmonių išteklių vadyba. Nuolat kylantis klausimas – kaip tinkamai valdyti žmones, kokių imtis priemonių, kad darbo kolektyvas dirbtų našiai, stabiliai, kūrybingai? Šis klausimas labai aktualus ir muziejams, kitoms Lietuvoje veikiančioms biudžetinėms kultūros organizacijoms.



## BENDRIEJI MUZIEJŲ VADYBOS ASPEKTAI

Pradėdami analizuoti bendruosius muziejų vadybos aspektus, trumpai susipažinsime su bendrąja vadybos mokslo samprata, tikslais, uždaviniais, šio mokslo sandara, kitais aspektais.

Vadybos studijų objektas: organizacijos elgsena, organizacijoje vykstantys procesai ir jų analizė. Dažniausiai skiriamos šios klasikinės vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Kiekviena organizacija vienija žmones, siekiančius tam tikrų organizacijų tikslų. Vadovo uždutis – ne tik prisidėti prie visiems organizacijos nariams vienodai suvokiamo tikslo formulavimo, bet ir nuolat koordinuoti visus procesus siekiant šio tikslo.

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje šiuolaikinę valdymo doktriną, dažnai minimos pačios įvairiausios valdymo teorijos. Nors visos klasikinės, moderniosios, šiuolaikinės valdymo mokyklos evoliucionuoja, kinta, vis dėlto jas analizuojant

1 lentelė. Klasikinės valdymo mokyklos

Valdymo mokykla	Valdymo mokyklos atstovai	Esminės tezės
Mokslinio valdymo	F. W. Taylor	Valdymo procesams reikia mokslinio požiūrio, svarbu tinkamai atrinkti darbuotojus, juos reikia mokyti, sudaryti tinkamas sąlygas.
Klasikinė organizacijos teorija	H. Fayol, M. Weber	Valdžios, valdymo svarba, valdymui realizuoti naudotinas biurokratijos aparatas, pavaldumas ir jo ryšiai.
Santykių (biheivoristinė) (jungia X, Y ir Z teorijas)	E. Mayo, D. McGregor, W. Ouchi	Svarbūs darbuotojų vertinimo, skatinimo aspektai, grupės svarba, X ir Y teorijos esmė – požiūris į darbuotojus. X teorijoje svarbu, kad darbuotojas būtų valdomas, nes iš dalies dauguma žmonių nemėgsta dirbti, todėl jiems būtinos komandos, nurodymai. Y teorijos esmė: darbuotojai nori būti skatinami, turi jausti pareigą organizacijai, siekia atsakomybės ir ją prisiima, svarbu išnaudoti žmonių kūrybingumą. Z teorijos (japoniškas valdymo stilius) esmė: ilgalaikis įdarbinimas, neformali kontrolė, kolektyvinis sprendimų priėmimas, organizacijos rūpestis darbuotojais ir jų šeimomis.
Sisteminio požiūrio teorija	Pradininkas Ch. Barnard	Organizacija – tai sistema, todėl norint efektyviai veikti būtina organizacijos procesus tirti kaip sistemą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Stoner, Freeman, Gilbert, 2006; Bartkevičiūtė ir kt., 2007.



galima įžvelgti tam tikrų kaitos tendencijų ir iš jų pasimokyti. Esminės klasikinės vadybos mokyklos pateikiamos 1 lentelėje.

Šiuolaikinės, modernios vadybos mokyklos akcentuoja žmonių santykius, vadovo gebėjimą vadovauti, užtikrinti visų vadybos funkcijų įgyvendinimą, taip pat darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistemą, jų poveikį darbuotojų elgsenai. Tačiau bene svarbiausias visų dabartinių vadybos doktrinų (mokyklų) pagrindas yra asmens kūrybiškumas. Teigiama, jog kiekviename darbe, kiekvienoje veikloje rezultatas, siekiamas tikslas priklauso nuo gebėjimų priimti kūrybiškus sprendimus, skatinti ir panaudoti darbuotojų kūrybiškumą.

Analizuojant bendruosius vadybos principus, vadinamąją institucinę vadybą, svarbu suvokti vadybos funkcijų cikliškumą (tai padeda skirti vienodą dėmesį visoms vadybos funkcijoms).

Vadovavimas apima veiklas, susijusias su žmonių išteklių valdymu. Planavimas – tai įvairaus tipo planai, pradedant strateginiu planu ir baigiant trumpalaikiais planais. Organizavimas – tai visos organizacijos veiklos įgalinimas. Svarbi ir kontrolės funkcija, kuri pasireiškia tiek organizuojant, tiek vadovaujant, tiek planuojant.

Laikomasi nuostatos, kad šiuolaikiniame greitai kintančiame pasaulyje svarbus ne tik tradicinis vadybos ciklas, apimantis vadovavimą, planavimą, organizavimą bei kontrolę, tačiau ir šio vadybos ciklo sąsajos su permainų, pokyčių valdymu. Kintanti išorinė aplinka, kintantys muziejų lankytojų poreikiai jau savaime kuria



1 pav. Valdymo ciklas



pokyčių atmosferą muziejaus veikloje. Todėl pokyčių bei permainų valdymas tampa daug dėmesio reikalaujančia valdymo dalimi.

A. Bėkšta (Bartkevičiūtė ir kt. 2007) nurodo, jog organizacijų veiklos stabilumas yra gana sąlyginis dalykas. Todėl veiklos sėkmingumas labai priklauso nuo to, kaip organizacijos (taigi ir muziejai) geba valdyti pokyčius. Minėtas autorius skiria du pokyčių tipus. Tai planuojami pokyčiai, permainos ir reakcija į netikėtus pokyčius (reakcinės permainos). Planuojami pokyčiai gali atsispindėti žmonių išteklių veiklos, strateginiuose planuose. Tokius pokyčius lengviau valdyti, nes darbuotojai žino, kas laukia, su kokiais naujais iššūkiais teks susidurti darbo vietoje. Sudėtingiau valdyti netikėtus pokyčius. Tačiau kalbant apie netikėtus pokyčius galima pasirengti ir planuoti galimas reakcijas, atsaką į netikėtumus. Valdyti pokyčius padeda ir strateginis planavimas, ir nuolatiniai vidinės bei išorinės aplinkos tyrimai (PTGG, PEST analizės).

Šiuo metu ypač pabrėžiamas strateginis planavimas, kuris bet kuriai organizacijai, taigi ir muziejui, leidžia nustatyti esminį organizacijos tikslą, suformuoti viziją, misiją, numatyti būdus ir konkrečius veiksmus, kaip pasiekti esminį tikslą. Atsižvelgiant į tai, kad pastaruoju metu itin daug kalbama apie kultūros ir kūrybines industrijas, strateginį planavimą reikėtų sieti būtent su šių industrijų samprata, turiniu.

#### MUZIEJŲ VADYBA KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ KONTEKSTE

Bendrieji vadybos principai reiškiasi visose organizacijose. Tačiau kalbant apie muziejus, jų vadybą, šiuo metu priimta tai analizuoti Kultūros ir kūrybinių industrijų kontekste. Nors Lietuvoje jau ne pirmi metai rengiami kūrybinių industrijų srities specialistai, visgi apie pačias kultūros bei kūrybines industrijas kalbama ir rašoma mažokai. Vienas iš pirmųjų kultūrinių industrijų apibrėžimą pateikė britas J. O'Connoras. Jis kultūrines industrijas apibrėžė kaip „veiklas, susijusias su tokių prekių gamyba ir platinimu, kurių pirminė vertė kyla iš simbolinės reikšmės suteikimo funkcijos“ (O'Connor, 2007, p. 16). Taigi buvo akcentuojama, kad kultūrinių industrijų pagrindas – kūrybingi individai, kurie kartu su vadybininkais ir technologais gamina tokius produktus, kurių ekonominė vertė yra jų kultūrinės savybės. „Kūrybinės industrijos jungia du terminus: kūrybinių menų ir kultūrinių



industrijų, tačiau sykiu juos transformuoja. Tai, jog menai įliejami į didelio masto industrijas (pvz., medijas), leidžia išsilaisvinti nuo su kūrybingumu susijusio skirstymo, pavyzdžiui, elitas/masės, menas/pramogos, rėmimas/komercija ir pan. Menas turi būti suvokiamas ne kaip kažkas priešingo, o atvirkščiai, kaip tam tikras bendras, šiolaikinei globaliai medijuotai ekonomikai būdingas bruožas“ (Potts, Cunningham ir kt., 2008, p. 2).

Lietuvos kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategijoje kūrybinės industrijos apibrėžiamos kaip „individo kūrybiniais sugebėjimais ir talentu pagrįstos veiklos, kurių tikslas bei rezultatas yra intelektualinė nuosavybė ir kurios gali kurti materialią gerovę bei darbo vietas. Kūrybinėms industrijoms Lietuvoje priskirtina: amatai, architektūra, dizainas, kinas ir videomenas, leidyba, vaizduojamasis, taidomasis menas, muzika, programinė įranga ir kompiuterinės paslaugos, radijo ir televizijos programų kūrimas ir transliacija, reklama, scenos menai ir kitos sritys, kuriose jungiasi kultūros bei ūkinės veiklos aspektai“ (Lietuvos kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategija, 2007, p. 1).

Lietuvoje laikomasi Didžiojoje Britanijoje priimto apibrėžimo, jog „kūrybinės industrijos – tai individo kūrybiniais sugebėjimais ir talentu pagrįstos veiklos, kurių tikslas bei rezultatas yra intelektualinė nuosavybė ir kurios gali kurti materialią gerovę bei darbo vietas“ (Creative industries mapping document, 2006, p. 13). Nepaisant to, kūrybinių industrijų rūšių klasifikacija įvairiose pasaulio šalyse skiriasi, o kai kurios išvis neturi savo šalies kūrybinių industrijų klasifikacinio modelio.

Norint suvokti, kaip muziejus su savo vykdomomis veiklomis integruojasi į kultūros bei kūrybinių industrijų lauką, nepakanka apsiriboti keliomis pateiktomis sąvokomis. Pravartu atminti, kad dažnai pačios sąvokos sukelia nemažai painiavos. Mokslinėje literatūroje, įvairiose studijose, kūrybinių industrijų žemėlapiuose sąvokos vartojamos suteikiant pastarosioms nevienodas prasmes. Vartojamos sąvokos: „kultūros ir kūrybinės industrijos“, „kūrybos industrijos“, „kūrybinės industrijos“, „kultūros industrijos“ ir pan.

Svarbu atminti, jog įvairios šalys ir skirtingi tyrėjai šioms industrijoms kartais suteikia kiek skirtingas prasmes. Tai priklauso nuo to, kokia tipologija bei industrijų skirstymas yra naudojamas vienoje ar kitoje šalyje.

Vis dėlto, kad ir koks būtų pateikiamas kultūros ir kūrybinių industrijų skirstymas, privalu suvokti, kad šių industrijų centre visuomet yra kultūros industrijos.



Kūrybinių industrijų lietuviškojoje klasifikacijoje muziejai nėra išskiriami. Viena pirmųjų Lietuvoje pasirodžiusių studijų apie kultūros ir kūrybines industrijas buvo M. Starkevičiūtės (2003) „Kūrybinės industrijos: galimybė Europoje ir Europai“. Čia pateiktas bene vienas pirmųjų (jeigu ne pats pirmasis) bandymas klasifikuoti Lietuvos kūrybines industrijas, kuriose buvo iškirti šie sektoriai: reklama, architektūra, amatai, moda ir drabužių demonstravimas, kino filmai ir vaizdo produkcija, grafinis dizainas, skaitmeninė laisvalaikio aplinka, gyva muzika ir įrašai, pramogų verslas, televizija, radijas, laikraščiai ir internetas, vizualiniai menai ir antikvariatas, leidyba. Tačiau JAV kultūros ir kūrybinių industrijų klasifikacijoje muziejai išskiriami atskirai (2 lentelė).

2 lentelė. JAV kultūros ir kūrybinių industrijų klasifikacija

Muziejai ir kolekcijos	Muziejai Zoologijos ir botanikos sodai Istorijos muziejai Planetariumai
Atlikėjų menai	Muzika: muzikos grupės, orkestrai, įrašų studijos, koncertų vadybininkai Teatras: profesionalios ir mėgėjų kompanijos Opera: operos kompanijos Šokiai: šokių kompanijos Aptarnaujančios įstaigos: drabužių nuoma, šokių studijos, bilietų pardavimas
Vizualiniai menai ir fotografija	Amatininkai: juvelyrika, tekstilė, akmenskaldystė Vizualinis menas: meno galerijos, kūrėjų studijos Fotografija Užsakovai ir aptarnaujančios įstaigos: mažmeninės prekybos įmonės, meno dirbinių prekiautojai, antikvariatai ir parduotuvės
Filmai, radijas ir televizija	Kinas: kino teatrai, filmų gamyba, leidyba, nuoma Radijas: studijos, prodiuseriai, diskotekų vedėjai Televizija: studijos, prodiuseriai
Dizainas ir leidyba	Architektūra: architektai, užsakovai Dizainas: interjeras, industrija Leidyba: meno kūrinių leidyba, knygos, knygų klubai Reklama: agentai, parodos
Meno mokyklos ir įstaigos	Meno tarybos Mokyklos ir instruktažai: meno mokyklos, meno ir amatų instruktažai, šokių mokyklos, muzikos ir dramos mokyklos Agentai: agentai, tarpininkai, licencijos, patentai

Šaltinis: Creative Economy Report, USA: United Nations UNCTAD, 2008.





R. Bartkutė (2009) pateikia kelių mokslininkų požiūrį į kultūros ir kūrybines industrijas, nurodyma, jog tokia tipologija priimtina vienam žymesnių šios srities Lietuvoje tyrinėtojų G. Mažeikiui. Tai J. Hartley siūloma tipologija (3 lentelė).

3 lentelė. J. Hartley kūrybinių industrijų tipologija

Industrijos sudedamoji dalis	Samprata	Raiškos laukas (veiklos)
Kūrybos industrijos <i>Creative industries</i>	Plačiąja prasme apibūdinamos kaip darbo jėgos indėlis (kūrybingi individai)	Reklama; Architektūra; Dizainas; Kompiuterinės programos; Filmai, televizija; Muzika; Leidyba; Scenos menai
Autorių teisių industrijos <i>Copyright industries</i>	Plačiąja prasme apibūdinamos kaip industrijos produkcijos vertės kūrimo mechanizmas	Komercinis menas; Kūrybiniai menai; Filmai, video; Muzika; Leidyba
Turinio industrijos <i>Content industries</i>	Sukurto kultūrinio produkto realizavimas	Muzikos įrašai; Kūrinių transliacija
Kultūros industrijos <i>Cultural industries</i>	Kultūros politikos funkcijų užtikrinamos veiklos ir finansavimas	Muziejai ir galerijos; Vizualiniai menai ir amatai; Meninis lavinimas; Laidų transliavimas, filmai; Literatūra; Bibliotekos
Skaitmeninis turinys <i>Digital content</i>	Įvairių technologijų derinimas/suderinimas, siekiant užtikrinti industrijos produkcijos rinkas	Komercinis menas; Filmai, video; Fotografija; Kompiuteriniai žaidimai; Įrašai; Saugojimas, laikmenos

Šaltinis: Cit. iš Bartkutė, Grundey, Jurėnienė ir kt., 2009 su nuoroda į originalų šaltinį: Hartley J., 2005, p. 30.

R. Makselis (Bartkevičiūtė ir kt. 2007) pateikia tokią britų siūlomą kūrybinių industrijų sąvoką: „Kūrybinės industrijos buvo apibrėžtos kaip individualiu kūrybiškumu, įgūdžiais ir talentu besiremiančios industrijos, kurios kuria ir naudoja intelektualinę nuosavybę ir gali prisidėti prie visuomenės gerovės ir darbo vietų kūrimo.“ (Bartkevičiūtė ir kt., 2007, p. 49) Kaip nurodo autorius: „apibrėžimas apima tris svarbius elementus: individualios **kūrybos** rezultatą, tampantį intelektine nuosavybe, tam tikras **industrines** šios kūrybos rezultatų sklaidos sąlygas ir priemones bei **ekonominę ir socialinę** šios sklaidos svarbą“. R. Makselis, kaip ir R. Bartkutė, pažymi, jog kultūros ir kūrybinės industrijos yra gana sudėtingas



darinys sąvokų vartojimo prasme. Todėl abu autoriai savo požiūriais sutinka, jog geriau šias sąvokas analizuoti pasitelkiant turinio determinantą.

Jau buvo minėta, kad ir kaip analizuotume ar kokias sąvokas vartotume, kultūros ir kūrybinių industrijų pagrindas – kultūros industrijos. Muziejai, kurie yra išlaikomi iš biudžeto, priskirtini kultūros industrijoms. Tačiau muziejus, kurie plėtoja projektines veiklas, naujas iniciatyvas, iš dalies galima priskirti ir kūrybinėms industrijoms. Svarbiausia suvokti kelis esminius veiksnius.

Muziejai, atstovaudami kultūros industrijoms, yra labai svarbi kūrybinių industrijų veiklos sąlyga. Juk muziejai gali tapti reikšminga kultūrinio turizmo dalimi. Būtent muziejai dažnai reprezentuoja vieną ar kitą visuomenę, šalį, pritraukia lankytojų, kurie gali kartu tapti ir kitų kūrybinių industrijų siūlomo kultūrinio produkto vartotojais. Dažnas muziejus prisideda prie vietos amatininkų, atvirukų gamintojų veiklos. Pavyzdžiu gali būti Trakų pilyje veikiantis muziejus. Šalia šio muziejaus veikia daug prekiautojų suvenyrais, gintaro dirbiniais, nemažas skaičius kavinių. Šiltuoju metų laiku šalia muziejaus savo paslaugas siūlo pramoginiai kateriai, laiveliai, kita.

Taigi, muziejai gali sukurti ir aktyviai dalyvauti kūrybinių klasterių veikloje. Kūrybiniai klasteriai, arba tinklai, – vienas iš pagrindinių elementų, skatinančių kultūros ir kūrybinių industrijų veiklą. Kūrybinio klasterio veiklos pagrindas – bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis. Kiekviena organizacija siekia savo tikslų, tačiau veikdamos kartu siekia ir bendrų tikslų.

Lietuvoje kultūros organizacijos gana dažnai vykdo bendras iniciatyvas, tačiau ne visuomet suvokia tai kaip klasterio vykdomas veiklas. Dažniausiai bendros veiklos prasideda nuo projektinių veiklų.

Siekiant, kad muziejus taptų aktyvia kultūros ir kūrybinių industrijų lauko dalimi, pradėtų vystyti veiklą kūrybinių klasterių pagrindu, pravartu tai įvertinti ir numatyti strateginiuose planuose.

## STRATEGINIS MUZIEJŲ PLANAVIMAS

Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų



galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui (Palubinskas, 1997). Tai tik vienas iš daugelio naudojamų strateginio planavimo apibrėžimų. Be abejo, visi muziejai rengia strateginius planus, tačiau ar šie planai iš tikrųjų atspindi realius muziejaus konkurencinius pranašumus, viziją, misiją, kuri motyvuotų tiek darbuotojus, tiek padėtų pritraukti lankytojų, – sudėtinga pasakyti. Dažnai daroma klaida kalbant apie dalį Lietuvoje veikiančių muziejų – tai strateginio plano glaudžios sąsajos su Kultūros ministerijos dokumentais. Dažnai tokie planai tampa šablonais – juose menkai atsispindi konkretaus muziejaus veikla, siekiai, kiti svarbūs aspektai. Todėl siūloma rengiant strateginius planus į šį procesą įtraukti kuo daugiau muziejaus darbuotojų, taip pat daugiau dėmesio skirti strateginio planavimo horizontams, jų kūrybiškam įvertinimui.

Nuo ko prasideda ir ką apima strateginis planavimas? M. Morgan (Morgan, Levitt, Malek, 2009) teigimu, strateginio plano, strategijos rengimas ir šio proceso valdymas apima penkis skirtingus uždavinius:

- Organizacijos veiklos ir jos vizijos formavimas bei pagrindimas. Suformuluojama viziją, apibrėžiama organizacijos paskirtis (misija), formuluojami esminiai organizacijos tikslai;
- Organizacijos misija turi būti atspindima ir ilgalaikiuose, ir trumpalaikiuose tiksluose;
- Organizacijos strategija turi būti kuriama taip, kad perteiktų organizacijos būseną ir ateities viziją;
- Vadovų užduotis – užtikrinti, kad misija būtų įgyvendinama, o strateginis planas – realiai būtų naudingas pačiai organizacijai;
- Vadovai turi vertinti strategijos vykdymą, ir jei reikia, laiku atlikti organizacijos paskirties, tikslų ar visos strategijos pataisas, atsižvelgdami į patirtį, kintančias išorinės aplinkos sąlygas.

Kaip formuluoti viziją, misiją, pagrindinį tikslą? Visų pirma ir strateginis planavimas, ir organizacijos vizijos, misijos formuluotė turi turėti svarią argumentaciją, remtis atliktais vidinės ir išorinės muziejaus aplinkos tyrimais.

Vidinės bei išorinės aplinkos analizei būtina atlikti SWOT analizę. Ši analizė mokslinėje literatūroje vadinama dar PTGG analize. PTGG – tai pranašumai, trūkumai, galimybės, grėsmės. Toliau pateikiama vadinamoji PTGG matrica (4 lentelė).



4 lentelė. PTGG analizė

	Veiksniai, padedantys siekti tikslų	Veiksniai, trukdantys siekti tikslų
Vidinės aplinkos veiksniai	PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
Išorinės aplinkos veiksniai	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS

Atliekant šią analizę nebūtinai tik vidinės aplinkos veiksniai apims muziejaus pranašumus ir trūkumus. Kai kalbame apie biudžetines organizacijas, pranašumams ir trūkumams gali turėti įtakos ir kultūros politika, kiti veiksniai. Visgi analizuojant turimus pranašumus svarbu įvertinti visus galimus veiksnius – personalą, patalpas, jau įgyvendintas strategijas, vykdytus ar vykdomus projektus ir pan.

Įvardijant trūkumus dažnai daroma klaida – labiausiai akcentuojami finansiniai ištekliai. Iš tiesų trūkumas gali būti žinių ir kompetencijų, kvalifikacijos stoka, vadovavimo problemiškas, kiti dalykai. Siūlytina akcentuoti ne finansinių išteklių stoką, bet būtent tuos veiksmus, kuriuos koreguojant ir taisant, galima rasti naujas veiklos plėtotės galimybes.

Vertinant muziejaus galimybes bei galimas grėsmes vertėtų atlikti PEST analizę. Šios analizės esmė – įvertinti politinius, ekonominius, socialinius bei technologinius veiksnius.

Atlikus šias analizes (PTGG ir PEST), galima tikslinti vizijos, misijos bei esminių tikslų formuluotes. Vizija – tai organizacijos ateities perspektyva, dažniausiai vizijos trukmė nėra apibrėžiama laiku (nors esti ir tokių vizijų, kurios siejamos su tam tikrais laiko tarpais). Misija – tai organizacijos veiklos pagrindas; kai kurie tyrėjai misiją laiko pagrindiniu organizacijos tikslu.

Mokslinėje literatūroje dažnai minima, jog vizijos ir misijos formulavimas – tai aukščiausių organizacijos vadovų prerogatyva. Iš tiesų, realybėje vis dažniau linkstama prie tos nuomonės, jog vizijos ir misijos formulavimo procesuose turėtų dalyvauti didesnis skaičius organizacijos darbuotojų. Tuomet darbuotojai jaučia didesnę atsakomybę už siektinus tikslus, rezultatus, pačią organizacijos veiklą.

Patys organizacijos planai skirstomi į ilgalaikius (prie šių planų priskiriami strateginiai planai) ir trumpalaikius (prie pastarųjų priskiriami projektai, skyrių metiniai veiklos planai ir panašūs planai).



Kalbant apie ilgalaikius strateginius planus, pravartu pasirinkti tokį planų detalumo laipsnį, kuris labiausiai yra tinkamas konkrečiai organizacijai. Dažniausiai biudžetinėms organizacijoms siūloma strateginius planus rengti penkeriems arba trejiems metams. Na o verslo pasaulyje žinoma ir tokių atvejų, kai rengiami vienerių metų strateginiai planai, kai organizacijos veikia itin sudėtingomis konkurencinėmis sąlygomis. Daugumą strateginiame plane numatomų pasiekti rezultatų, tikslų, uždavinių rekomenduojama susieti su kiekybiniais rodikliais. Tačiau derėtų gerai apgalvoti, kokie rodikliai ir pasiekimai turi būti įvardijami kiekybiškai. Viena iš netinkamų strateginio plano sudarymo aplinkybių yra ta, jog kultūros srityje veikiančios organizacijos, kurios išlaikomos iš biudžeto, savo strateginiuose planuose siekia numatyti kuo daugiau augančių kiekybinių rodiklių (tai reiškia, kad nurodo augsiant, pavyzdžiui, parodų, kitų renginių skaičių). Tokiu atveju reikia nepamiršti, jog kiekybinis augimas ne visuomet yra suderinamas su kokybiniu augimu. Kita vertus, rodikliai, kurie numatomi pasiekti strateginiame plane, gali būti įvairūs. Nederėtų laikytis nuostatos, jog muziejaus strateginis planas sietinas tik su kultūros politika bei Kultūros ministerijos reikalavimais. Šiuose reikalavimuose paliekama tam tikros laisvės priimti kūrybiškus ir naujoviškus strateginius sprendimus, siekti įvairesnių rodiklių. Tarkime, didinti organizuojamų parodų ar plenerų skaičių gali būti rizikinga vertinant iš tos perspektyvos, jog renginių gausa gali labai sumažinti tokių renginių lankytojų gretas. Tačiau galima planuoti didinti ne pačių renginių skaičių, o būtent lankytojų skaičių tradiciniuose renginiuose. Taigi, pačius siektinus kiekybinius rodiklius taip pat reikia labai gerai apgalvoti, o juos numačius – parinkti tinkamas priemones, kurios padėtų siekti šių rodiklių.

Pats strateginis planavimas turi išlaikyti ne tik bendruosius reikalavimus, tačiau ir būti susietas su kūrybiniais sprendimais. Na o kūrybiniai sprendimai turi būti pagrįsti ir įvertinti. Būtent tam ir svarbios PTGG bei PEST analizės. Jeigu šios analizės atliekamos remiantis statistiniais duomenimis, yra pagrindžiami visi svarbūs analizių rodikliai, prognozuojama ir planuojama jų (kiekybinių rodiklių) pagalba, tikėtina, jog strateginio plano rengimas bus vertinamas kaip kūrybinis procesas, o ne kaip mechaninis darbas.

Strateginis planavimas siejamas su strateginiu valdymu, organizacijos strategine pozicija, strategija.



A. Juozaitis (2012) mano, jog strategiją sudaro keturi pagrindiniai dalykai:

- tikslas (perspektyva);
- ištekliai, arba resursai;
- nusiteikimas (asmeninis noras veikti);
- veiklos principai.

Pirmieji trys apima strategijos elementus, o ketvirtasis – šių elementų derinimą. Strateginiu planavimu strategijos įgyvendinimas tik prasideda. A. Vasiliauskas (2007) teigia, kad organizacijos sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir spendimų įgyvendinimą. Taigi, strategijos įgyvendinimui turi būti skiriamas ne ką mažesnis dėmesys nei strateginio planavimo procesui.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug įvairių strategijų įgyvendinimo modelių. Čia pateikiami H. Mintzberg išskirti strategijų valdymo modeliai kartu su šių modelių ypatumais (5 lentelė). Kokį modelį pasirenka konkreti organizacija, priklauso nuo pačios organizacijos vadovybės, kitų aspektų.

5 lentelė. Strategijų įgyvendinimo modeliai

Strategijos	Strategijos turinio ypatumai
Planavimo	Strategija atsiranda, kai organizacijos vadovybė sukuria ir paskelbia aiškius ketinimus ir juos įgyvendina kaip oficialiai pripažintą planą. Jį palaiko nustatyta kontrolės tvarka, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti nenukrypstamą strategijos įgyvendinimą organizacijai palankioje, kontroliuojamoje ir nuspėjamoje aplinkoje. Didžioji dauguma planinių strategijų priskiriamos prie iš anksto sumanytųjų.
Antrepreneriška	Strategija atsiranda kaip vadovo vizija, t. y. jo asmeninis, oficialiai neskelbtas situacijos vaizdinys. Viziją galima pritaikyti naujai atsirandančioje ir organizacijai palankioje aplinkoje. Tokia strategija dažniausiai priskiriama prie nustatytinų. Tam tikruose etapuose, iškilus būtinybei, strategija gali būti perorientuojama į spontaniškai besivystančią.
Ideologizuota	Strategija atsiranda ir įgyvendinama remiantis kolektyvo narių suformuota vizija, įsitikinimais ir priimtinomis normomis. Organizacija yra aktyvi išorės aplinkos atžvilgiu. Strategijos rengimas turi abiem grupėms būdingų bruožų.
Skėtinė	Strategija atsiranda ir neretai įgyvendinama vadovui nustatant jos tikslus bei ribas ir vykdant tik dalinę kontrolę. Kiti darbuotojai dalyvauja vadovaudamiesi savo patirtimi ir polinkiais. Strategijai būdingi iš anksto sumanytosios bruožai.



Procesinė	Strategija, atsirandanti ir įgyvendinama organizacijos darbo proceso metu. Vadybė kontroliuoja atskirus strategijos aspektus, o darbuotojai savarankiškai atsako už jiems priskirtų strateginių klausimų nagrinėjimą. Tokios strategijos turi abiem grupėms būdingų bruožų.
Nesusijusi	Strategija atsiranda rizikingos aplinkos sąlygomis ir neretai įgyvendinama nesant glaudžių ryšių ne tik su išorės, bet ir vidaus aplinka. Tarpusavio veiklos schemas yra minimalios, kartais veikla žemesniame valdymo hierarchijos lygyje gali prieštarauti organizacijos pagrindiniams tikslams. Tokia strategija priskiriama prie spontaniškai besivystančių.
Susitarimo	Strategija organizacijoje atsiranda ir neretai įgyvendinama susitariant struktūriniais padaliniais (kai vyrauja decentralizuotas valdymas ir nėra bendrų ketinimų). Veiklos schemas derinamos tik tarpusavyje. Tokia strategija turi spontaniškai besivystančios strategijos bruožų.
Primesta	Strategija atsiranda ir neretai įgyvendinama išorės aplinkai primetus tam tikrą veiklos modelį. Strategija daugiausia priskiriama prie spontaniškai besivystančių, jei atitinka organizacijos vidinius veiklos bruožus. Ši strategija gali virsti į iš anksto sumanytąją.

Šaltinis: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2011.

## PROJEKTŲ VALDYMAS MUZIEJUOSE

Kalbant apie strateginį planavimą jau buvo užsiminta, kad prie bet kurios organizacijos trumpalaikių planų yra priskiriami projektai. Šiuo metu Lietuvoje ne tik daug kalbama apie pačius įvairiausius projektus. Jie yra ir intensyviai vykdomi. Projektinės veiklos nauda organizacijai – neabejotina. Ši veikla sietina ir su labai stokojamais papildomais finansiniais ištekliais kultūros organizacijoms, taigi ir muziejams. Projektinė veikla iš tiesų padeda siekti naujų tikslų, pajvairinti veiklą, pritraukia ir finansinių išteklių. Be Lietuvoje gerai žinomų Europos Sąjungos struktūrinių fondų, Švietimo ir mokslo paramos fondo, Kultūros ministerijos projektinio finansavimo, muziejai, kaip ir kitos kultūros organizacijos, gali dalyvauti pačiuose įvairiausiuose tarptautiniuose projektuose.

Tačiau, be paminėtų projektinės veiklos privalumų, pažymėtina ir tai, kad ši veikla iš tiesų ne visuose muziejuose vyksta sklandžiai. Ne visi muziejai laiku geba parengti paraiškas, pateikti projekto dokumentus ir pasinaudoti projektinės veiklos teikiama nauda. Kartais susiduriama ir su kitomis problemomis – sunkiai sekasi vykdyti jau laimėtą projektą. Šios problemos sietinos su nepakankamai



išplėtotais projektų valdymo gebėjimais. Todėl ši mokomosios medžiagos dalis skiriama būtent projektų valdymo problematikos analizei.

Projektas – tai visų pirma laikina veikla, kuri turi savo konkretų tikslą. Tai veikla, turinti aiškų pradžios ir pabaigos momentą, konkretų biudžetą ir per numatytą laiką privalomą pasiekti rezultatą. Projektas sukuria mini organizacijos modelį jau veikiančioje organizacijoje. Be abejo, projekto veiklos, tikslai, uždaviniai turi būti susieti su visos organizacijos sukaupta patirtimi, taip pat derėti su organizacijos strateginiu planu.

Pagal finansavimo pobūdį projektai skirstomi į finansuojamus pačios organizacijos, kai organizacija numato tam tikras lėšas projektinėms veikloms (tokio pobūdžio projektams galima priskirti naujas parodas, muziejaus renginius ir pan.), ir į projektus, kurie finansuojami pritraukiant lėšų iš išorės. Muziejuose, kaip ir kitose kultūros organizacijose, veiklos, kurios yra finansuojamos iš bendro biudžeto, dažnai net nevadinamos projektinėmis veiklomis, nors pagal veiklos požymius su jomis turėtų būti siejamos. Dažniausiai projektine veikla, projektais laikoma tik ta veikla, kuri yra finansuojama iš išorės. Tokia praktika nėra gera. Kadangi ne visuomet rengiama detali projektinė šių vidinių projektų dokumentacija, numatomi aiškūs terminai, darbai, veiklos, siekiniai, taip pat reikiamas detalus biudžetas. Iš esmės visiems vykdomiems ar ketinamiems vykdyti projektams reikėtų pasirengti ir taikyti vieningą dokumentacijos tvarkymo, projektų administravimo praktiką.

Toliau bus analizuojami projektų rengimo ir valdymo bendrieji principai, kuriuos kiekvienas muziejus gali prisitaikyti savo viduje ir kaupti visus reikiamus dokumentus suvokdamas, kad tokie dokumentai tam tikru laiku gali būti pravartūs teikiant panašius projektus kitiems finansuotojams. Pravartu atminti ir kelis išorinio projektinio finansavimo ypatumus.

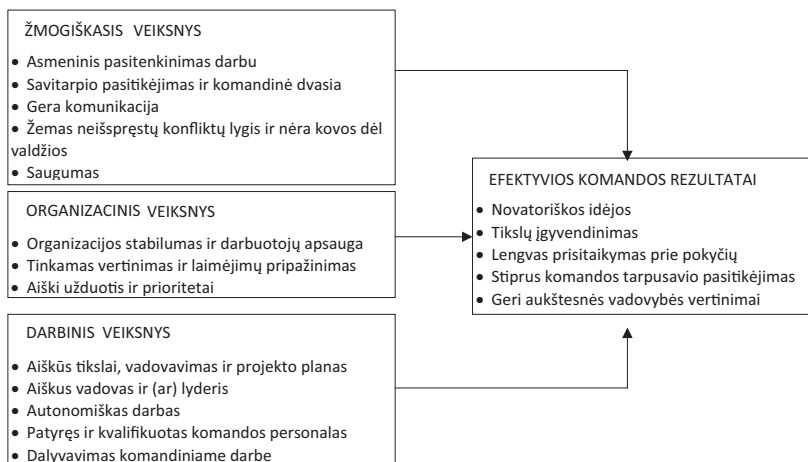
*Projekto komanda.* Pradedant rengti projektą, visų pirma suformuojama projekto komanda. Projekto komanda – tai žmonės, kurie dirbs kartu rengdami projekto dokumentus, įgyvendindami patį projektą. Apskritai komandinis darbas laikomas vienu iš rezultatyviausių darbų. Todėl komandos formavimui reikia skirti nemažai dėmesio. Komanda – tai nedidelė grupė asmenų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, reikalingų bendram tikslui pasiekti. Komandas sujungia „specifiniai kolektyviniai produktai, pavyzdžiui, eksperimentai, ataskaitos, nauji gaminiai, prekybos strategijos ir pan. (Knight, Willmott, 2007).





- Komanda turi bendrą tikslą, kuris yra žinomas visiems komandos nariams. Komandos tikslai yra svarbesni už asmeninius tikslus.
- Labai svarbus yra komandinis bendradarbiavimas.
- Komandos nariai yra stipriai priklausomi vienas nuo kito.
- Komandoje nėra iš anksto nustatyto lyderio – komandos nariai pasidalija vaidmenimis, kurių visi yra svarbūs ir reikšmingi.
- Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams.
- Komandos narių įgūdžiai papildo vienas kitą siekiant rezultato.
- Kiekvienas komandos narys yra atsakingas ne tik už save, bet ir už visą komandą.
- Komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų.
- Komandos nariai pasižymi didele motyvacija.

Kaip jau minėta, komanda – tai nedidelė grupė žmonių, papildančių vienas kitą žiniomis bei įgūdžiais ir turinčių bendrą tikslą. Komandos yra daugelio organizacijų pagrindiniai efektyvios veiklos elementai, nes jos suvienija skirtingų žmonių įgūdžius ir supratimą. Pagrindinės efektyvios komandos charakteristikos (Certo, Certo, 2006) pateikiamos 2 paveiksle.



2 pav. Efektyvios komandos charakteristika  
Šaltinis: Certo, Certo, 2006, p. 420.



Dažniausiai rekomenduojamas komandos dydis – 4–6 asmenys.

S. Robbins (2007) teigimu, kad komanda dirbtų efektyviai, reikalingi trijų skirtingų tipų įgūdžiai. Pirma, komandai reikalingi žmonės, pasižymintys technine kompetencija. Antra, jai reikalingi žmonės, turintys problemų nagrinėjimo ir sprendimų priėmimo įgūdžių, kad galėtų nustatyti problemas, pateikti alternatyvų, įvertinti tas alternatyvas ir kompetentingai pasirinkti. Galų gale komandoms reikalingi žmonės, mokantys išklausti, suteikti grįžtamąjį ryšį, spręsti konfliktus ir pasižymintys tarpasmeninių santykių įgūdžiais. Be šių trijų tipų įgūdžių jokiai komandai nepavyks. Taip pat daug dėmesio buriant, formuojant komandas tenka komandiniams vaidmenims, kurių pagrindas – kiekvieno komandos nario asmeninės savybės, elgesys, asmenybė. Tik įvertinus šiuos veiksnius atsižvelgiama į komandos narių darbo, profesionalios veiklos kompetencijas. Kodėl taip yra? Visų pirma, komandai teks dalytis idėjomis, darbais, atsakomybe, todėl labai svarbus ir psichologinis klimatas. Jeigu komandoje veiks į konfliktus linkę savo srities profesionalai, vargu ar vien profesionalumo pakaks, kad būtų pasiekti komandos tikslai.

Subūrus, suformavus komandą, prasideda projekto rengimas. Visų pirma apsvaustoma *projekto idėja*. Apsvarstant projekto idėją, ypač tais atvejais, kai projektas rengiamas tikintis finansavimo iš konkretaus fondo, labai svarbu perskaityti visus projekto finansavimo ir reikalavimų dokumentus. Tik įsigilinus į šiuos dokumentus, galima įvertinti, ar turima projekto idėja gali būti finansuojama. Projekto idėja, sumanymas turi būti siejami su pačios organizacijos (muziejaus) veikla bei turima patirtimi. Taip pat būtina įvardyti būsimą projekto tikslinę auditoriją. *Tikslinė auditorija* – tai žmonės, asmenys ar organizacijos, kurie gaus naudos iš šio projekto. Tai gali būti muziejaus lankytojai, muziejaus darbuotojai, kiti suinteresuotieji, kurių poreikiai bus tenkinami vykdant projektą. Taigi, projekto idėja turi būti susieta su tikslinės grupės poreikiais ir jų tenkinimu projekto metu. Tam, kad tikslinės grupės problemos ir poreikiai būtų patenkinti, labai svarbu parinkti tinkamą argumentaciją. Argumentaciją, jog iš tiesų egzistuoja tokie tikslinės grupės poreikiai, yra tam tikrų problemų, kurios bus sprendžiamos vykdant projektą, padeda surinkti jau atliktų socialinių tyrimų, statistiniai ir kiti duomenys.

Sukaupus pakankamai esamą ir projektu ketinamą spręsti problemą atspindinčių argumentų, įrodymų, formuluojamas projekto tikslas. *Projekto tikslas* – tai viso projekto metu ketinamas pasiekti rezultatas. Jeigu projekto tikslas yra neaiškiai



suformuluotas, būsimi projekto rėmėjai, finansuotojai gali neskirti finansavimo. Jeigu projekto tikslas nėra aiškiai suformuluotas, sunku nustatyti, ar toks tikslas apskritai bus pasiektas. Projekto tikslą rekomenduojama formuluoti paisant vadinamojo trilypio projekto tikslo taisyklių (Mayor, 2003). *Trilypis projekto tikslas* jungia tris dedamąsias: kokybę (ką pasieksime projekto metu?), trukmę (per kiek laiko tai pasieksime?) ir išlaidas (kiek lėšų tam reikės?). Trilypio projekto tikslo pavyzdys: Per dvejus metus N muziejui parengti edukacinę programą senjorams, skiriant šiai programai 22 550 litų. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad trilypis projekto tikslas ne visuomet naudotinas oficialiuose projekto dokumentuose dėl paprastos priežasties – trilypis projekto tikslas ne visada būtinas, kita vertus, tokia projekto tikslo formuluoatė kartais negalima lingvistiniu požiūriu. Tačiau visuomet pravartu taip formuluoti projekto tikslą dirbant komandinį darbą.

Rekomenduojama apsiriboti vienu projekto tikslu. Kai kuriais atvejais gali būti ir keli projekto tikslai, tačiau tai būdinga itin stambiems projektams, trunkantiems ne vienerius metus. Suformulavus projekto tikslą, svarbu šį tikslą išskaidyti į uždavinius. Uždaviniai jau turi būti siejami su numatomomis projekto veiklomis. Projekto uždaviniai – tai loginė projekto tikslo įgyvendinimo seka. Uždaviniai visuomet turi būti smulkesni už projekto tikslą.

Suformulavus projekto uždavinius, prasideda kitas etapas – tai projekto uždavinių susiejimas su numatomomis projekto veiklomis. *Projekto veiklos* – tai konkretūs darbai, kurie bus atliekami, tai veiklos, kurių atlikimas sukurs naudą projekto tikslinei grupei. Ką svarbu atminti numatant, planuojant būsimas veiklas projekto metu? Visų pirma, tai veiklų eiliškumas ir tarpusavio sąsajos. Visos numatytos veiklos projekto metu turi būti išdėstomos numatomame projekto vykdymo laike. Pravartu įvertinti, kokia yra reali kiekvienos veiklos trukmė. Pavyzdžiui, yra planuojami muziejaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai. Visų pirma turime įvertinti, kada numatyta projekto tikslinė grupė (muziejaus darbuotojai) gali dalyvauti tokiuose mokymuose. Dažniausiai mokymo veiklos neplanuojamos vasarą, kai darbuotojai atostogauja. Neplanuojamos ir tuo metu, kai muziejaus darbuotojai labiausiai užsiėmę (tarkime, žinomas intensyviausio muziejaus lankymo periodas ar edukacinės muziejaus programos). Tai tik vienas iš numatomos veiklos laiko parinkimo momentų. Jeigu suplanavome, kad pagrindinė veikla yra mokymai, reikėtų įvertinti, ar neįtraukėme papildomų veiklų



(pavyzdžiui, mokymo metodinės medžiagos parengimo). Jeigu papildomos, viena su kita glaudžiai susijusios veiklos yra suplanuotos, svarbu paistyti jų eiliškumo, pasiskirstymo laike, taip pat įvertinti, kiek iš tiesų viena ar kita veikla gali trukti. Jeigu kai kurių veiklų apimtys ir trukmės nežinome, pravartu atlikti potencialių paslaugos teikėjų apklausą ir jau prieš galutinai parengiant projektą numatyti tinkamą laiko tarpą įgyvendinti veiklą. Dažnai planuojant veiklas susiduriama su viena rimta problema, kurią ne visi projektų rengėjai iš anksto įvertina. Dalį veiklų vykdo paslaugų ar prekių, darbų teikėjai bei tiekėjai. Vadinasi, tokios veiklos bus perkamos organizuojant ir vykdant viešuosius pirkimus. Nuo paslaugų, darbų ar prekių pirkimo pobūdžio priklauso, kiek laiko teks vykdyti vieną ar kitą pirkimą (gali užtrukti prikimo sąlygų derinimas su finansuojančia ar projektus administruojančia institucija, pats pirkimo procesas taip pat atima daug laiko, reikėtų pagalvoti ir apie riziką, jog pirkimo procedūra gali būti skundžiama). Tad rengiant projekto dokumentus, reikia numatyti ir tinkamą laiką viešiesiems pirkimams. Na o pačias projekto veiklas komponuoti laiko atžvilgiu taip, kad vienu metu (jeigu tai logiškai įmanoma) būtų vykdomos kelios projekto veiklos.

Kitas svarbus veiksnys numatant būsimas veiklas projekto metu yra šių veiklų suderinimas su planuojamais finansiniais ištekliais. Pinigai dažnai yra skiriami tam tikroms veikloms įgyvendinti. Todėl rekomenduojama planuojant projekto veiklas kartu planuoti ir projekto biudžetą. Dažnai projektus finansuojančios institucijos, fondai nurodo, kokios veiklos, darbai bus finansuojami vienu ar kitu atveju, kokios galimos prašyti minimalios bei maksimalios paramos sumos. Rengiant projektą numatomas projekto biudžetas negali būti mažesnis ar didesnis, nei kad to reikalauja finansuotojas. Dažnai projekcinėms veikloms nėra skiriama šimto procentų parama. Tad priklausomai nuo būsimo projekto finansavimo intensyvumo svarbu užsitikrinti savo organizacijos indėlį į būsimą projektą. Sudarant būsimo projekto biudžetą reikėtų atidžiai analizuoti projekto finansavimo dokumentus. Šiuose dokumentuose nurodoma ne tik kokios veiklos bus finansuojamos, kokios projekto metu patirtos išlaidos bus pripažįstamos tinkamomis, bet ir finansavimo paskirstymo būdai (pavyzdžiui, kad administravimo išlaidos gali sudaryti ne daugiau kaip 10 procentų viso projekto biudžeto).

Sudarant projekto biudžetą reikia numatyti realias, vidutinės rinkoje esančių paslaugų ar prekių teikimo, tiekimo kainas. Nustatant kainas, svarbu atlikti preli-



minarias galimų teikėjų apklausas, įvertinti kainų kitimo tendencijas. Jeigu numatomos kuro išlaidos, visuomet pravartu, jeigu tik tai leidžia projekto biudžetas, šias kainas didinti keliais procentais. Kuro kainos pastaruoju metu yra nuolat augančios, tad nenumačius šių kainų augimo galima susidurti su realiomis problemomis įgyvendinant patį projektą. Kai kurios kainos rinkoje turi mažėjimo tendenciją. Pavyzdžiui, fiksuojamas organizacinės technikos kainų mažėjimas. Tokiu atveju pravartu projekto dokumentacijoje nenurodyti planuojamos įsigyti technikos, kompiuterių, spausdintuvų, kopijavimo aparatų ir pan. techninių specifikacijų. Tikėtina, jog pirkimo metu už suplanuotus pinigus bus galima įsigyti naujesnės ar aukštesnių techninių parametrų organizacinės biuro technikos. Kartais susiduriama su keblumais nustatyti tikrą kainą. Tuomet reikėtų ieškoti informacijos apie tai, kiek rinkoje kainuoja numatomo pirkinio prototipas, apklausti potencialius prekių ar paslaugų teikėjus. Tad visos numatomos projekto biudžeto eilutės turi būti argumentuotos, nurodomą sumą privalu pagrįsti. Kai kurie finansuotojai prašo pateikti ir dokumentus apie nurodomų kainų realumą (teikėjų apklausas, kitus duomenis).

Planuojant projekto veiklas, sudarant projekto biudžetą, būtina numatyti projekto rezultatus (rodiklius). *Projekto rezultatai* – tai konkretūs projekto metu pasiekti rodikliai. Projekto rezultatai, arba rodikliai, susieja projekto tikslinę grupę, veiklas su projekto biudžetu. Visuomet siekiama projekto rezultatus, pasiektus rodiklius pateikti kiekybine išraiška. Pavyzdžiui, jeigu planuojama paroda ar parodos, tai pasiekimo rodiklis bus viena ar kelios parodos. Gali būti, kad bus nurodomas parodos ar parodų lankytojų skaičius. Jeigu planuojama mokyti muziejaus darbuotojus, nurodoma mokymų trukmė valandomis, dalyvių skaičius. Tai ir bus šios konkrečios veiklos pasiekimo rodiklis.

Rengiant projekto dokumentus siūloma sudaryti projekto loginę matricą. Kai kurie fondai, remiantys projektines iniciatyvas, netgi reikalauja kartu su projekto dokumentacija parengti ir projekto loginę matricą. Tačiau netgi jei potencialus finansuotojas to ir nereikalauja, parengta projekto matrica leis valdyti riziką, padės visiems projekto vykdymo komandos nariams suvokti projektą kaip visumą.

Toliau pateikiama galima projekto loginė matrica (6 lentelė). Šiame pavyzdyje matyti, jog matricoje reikia nurodyti projekto tikslą, uždavinius, veiklas, susieti tai su planuojamais projekto rodikliais (arba rezultatais), taip pat galima skiltis



„Informacijos šaltiniai“. Šioje skiltyje dažniausiai nurodoma, kokius įrodymus pateiks projektą vykdanči organizacija rėmėjui, finansuotojui, fondui apie tai, kad projekto uždaviniai buvo realizuoti, veiklos įgyvendintos, o planuoti rodikliai ar rezultatai buvo pasiekti.

6 lentelė. Projekto loginė matrica

Tikslas	Uždaviniai	Veikla	Rodikliai (planuojami rezultatai)	Informacijos šaltiniai
	1.	1.	1.	
		2.	2.	
		3.	3.	
		Poveikis:		-----
	2.	1.	1.	
		2.		
		3.		
		Poveikis:		-----

Rengiant projektus svarbu numatyti projekto realizavimo ar vykdymo alternatyvas. Tai padeda ir patiems projekto rengėjams, ir projekto finansuotojams, nes numatomos projekto įgyvendinimo alternatyvos leidžia valdyti galimus rizikos veiksnius vykdam projektą.

Kalbant apie projektų valdymą dar vienas svarbus projektų vykdymo veiksnys – nuolatinis informacijos kaupimas apie galimas projektines iniciatyvas bei šių iniciatyvų finansavimo galimybes. Pravartu kaupti visą informaciją apie finansavimo galimybes. Dauguma fondų, kurie remia projektines veiklas, nuolat siunčia elektroninius naujienlaiškaščius apie naujas finansavimo galimybes. Rekomenduojama, kad muziejuje būtų atsakingas asmuo, kuris nuolat gautų ir skleistų kitiems darbuotojams informaciją apie šias galimybes.

Tokie būtų labai trumpai aptarti esminiai projektų rengimo bei valdymo principai. Šioje mokomosios medžiagos dalyje buvo pabrėžiami projektų išoriniams finansiniams ištekliams pritraukti rengimo principai. Jau buvo minėta, kad šie principai yra tinkami ir visiems muziejaus vidiniams projektams. Vis dėlto kalbant apie vidinius muziejų vykdomus projektus daugiau dėmesio reikėtų skirti projektų bei bendriesiems žmonių išteklių, personalo valdymo principams.



Dažnai Lietuvos muziejuose susiduriama su situacija, kai nėra atsakingų žmonių, nuolat kuruojančių bei administruojančių projektines veiklas. Tai sietina ir su personalo įdarbinimo, ir su personalo apmokėjimo už papildomas veiklas galimybėmis. Tačiau, tinkamai administruojant visus muziejuje vykstančius procesus, pasitelkiant muziejaus administracijos darbuotojus, projektinė veikla gali pajavairinti įprastinius darbus, atskleisti darbuotojų kūrybingumą ir pritraukti naujus lankytojų srautus.

Tinkamai pasirenkant žmonių išteklių valdymo priemones, tikėtina, kad gali padaugėti ir pačių įvairiausių projektų iniciatyvų. Juk visiems žinoma, kad ne visi parengti projektai gauna finansavimą. Kita vertus, juk projekto komandai už projekto rengimą dažniausiai niekas neskiria finansavimo. Tad projektų rengimas tampa dar viena „primesta“ veikla, arba nutinka taip, kad viso projekto rengimas užgula vieno darbuotojo pečius. Kad pavyktų efektyviau spręsti projektų rengimo problemas ir apskritai gerinti atmosferą muziejuje, pravartu nors trumpai paanalizuoti šiuolaikines žmonių išteklių valdymo teorines nuostatas.

### MUZIEJAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Pagrindinis bet kurios organizacijos, taigi ir muziejaus, turtas – čia dirbantys žmonės. Būtent nuo darbuotojų, nuo organizacijos žmonių išteklių priklauso, ar bus pasiekti organizacijos tikslai, ar organizacija veiks sėkmingai, laiku reaguos į kintančios aplinkos veiksnius.

Anot V. Juknevičienės (2006), žmonių ištekliai yra vienas iš pagrindinių išteklių, reikalingų kiekvienai organizacijai. Be šių išteklių nėra viena organizacija negalėtų sėkmingai funkcionuoti ir plėtoti savo veiklos. „Niekas kitas taip nepripasidėjo prie ilgalaikės organizacijos sėkmės, kaip joje dirbantys žmonės“ (Bartkevičiūtė ir kt., 2007, p. 160). Pasak J. Bartkevičiūtės (2007), pastaraisiais dešimtmečiais sąvoka „žmonių ištekliai“ pradėta vartoti plačiau ir pamažu ji beveik pakeitė anksčiau vartotas personalo ir personalo vadybos sąvokas. Siekdami tinkamai plėtoti organizacijos veiklą, vadovai turi rūpintis žmonių išteklių valdymu.

Šiuolaikinėse mokslinėse teorijose žmonių išteklių valdymo sąvoka vartojama kaip sumoderninta personalo valdymo samprata arba tiesiog stengiamasi pabrėžti naują požiūrį, kuris žmonių išteklius leidžia suvokti kaip neatskiriamą organizacijos



pagrindinių tikslų sudedamąją dalį (Bartkevičiūtė ir kt., 2007). Autorės nuomonė paaiškina organizacijos darbuotojų svarbumą, šiuolaikiniame pasaulyje į juos žvelgiama kaip į vieną esminių organizacijos veiksmų, lemiančių organizacijos egzistavimą.

Pasak I. Bartkevičiūtės (2007), žmonių išteklių valdymas glaudžiai siejasi su požiūriu į darbuotoją, jo jausmus, taip pat neatsiejamas nuo teigiamos darbo aplinkos, o šie veiksniai yra itin svarbūs individo kūrybiškumui. Nuo kūrybiškumo labai priklauso darbo rezultatai, nes tai padeda sėkmingai spręsti iškilusias problemas. Todėl organizacijoms tiesiog būtina rūpintis ne tik žmonių išteklių profesinėmis žiniomis, bet ir ugdyti jų kūrybiškumą (Bartkevičiūtė ir kt., 2007, p. 160–161).

Žmonių išteklių valdymas bet kurioje organizacijoje siejamas su šiomis veiklomis (Stoner ir kt., 2006):

- žmonių išteklių planavimu;
- verbavimu;
- atrankos procesu;
- socializacijos bei adaptacijos procesu;
- mokymu bei tobulinimu;
- veiklos vertinimu;
- pareigų paaugštinimu, perkėlimu, pareigų pažeminimu, atleidimu.

Kalbėdami apie žmonių išteklių valdymą Lietuvos muziejuose suvokiame, jog darbuotojų kaita, žmonių išteklių planavimas yra gana ribotas. Etatų skaičius siejamas su biudžetiniu finansavimu, kuris nėra toks, kad pavyktų pritraukti ir išlaikyti jaunos profesionalius specialistus. Todėl iš esmės pagrindinė žmonių išteklių valdymo veikla dažname muziejuje – tai mokymo bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir veiklos vertinimo veikla.

Darbuotojai turi nuolatos mokytis ir kelti savo kvalifikaciją. Aplinkinis pasaulis kinta labai sparčiai, tad norint pasiekti gerų muziejaus veiklos rezultatų, būtinas nuolatinis visų darbuotojų tobulėjimas. Suvokiama, jog tai nėra taip paprasta, kaip teigia pačios įvairiausios mokslinės teorijos ar kaip elgiasi dauguma verslo organizacijų. Muziejų darbuotojų mokymą, kvalifikacijos kėlimą riboja finansiniai ištekliai. Šioje srityje gali būti pagalbos jau aptartos projektinės iniciatyvos.

Analizuojant muziejaus darbuotojų veiklos vertinimą, reikėtų išskirti du esminius veiklos vertinimo būdus: formalų ir neformalų. Formalus veiklos vertinimas –





tai darbuotojų atestacijos, patikrinimai, kaip atliekamos pavestos užduotys, kokie pasiekti veiklos rezultatai. Neformalus darbuotojų vertinimas pastaruoju metu siejamas su darbuotojų skatinimo bei motyvavimo priemonių sistema.

Apskritai, darbuotojų veikla turi būti vertinama pagal tam tikrus standartus. Išskiriamos trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą (Dessler, 2001):

- darbuotojo vertinimo metu gaunama informacija, kuria vadovaujantis galima priimti sprendimus darbuotoją paaukštinti ar padidinti jo atlyginimą;
- darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, bei įtvirtinti pranašumus;
- darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant jo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stiprybes galima koreguoti darbuotojo karjeros planą.

Žmonių išteklių motyvavimas – tai vadovų gebėjimas tam tikromis priemonėmis ar veiksmais skatinti darbuotojus dirbti efektyviai. Mokslinės literatūros motyvacijos tema tikrai yra gausu. Motyvacija skirtingų autorių suvokiama labai panašiai. Pavyzdžiui motyvacija apibrėžiama kaip „noras ką nors padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį“ (Robbins, 2003, p. 66) arba kaip „suma viso to, kas žmogų priverčia veikti“ (Laskowska, 2011, p. 460).

Pačių motyvacijos teorijų yra labai daug. Vis dėlto pastebima, kad geriausias rezultatas skatinant ir motyvuojant darbuotojus pasiekiamas tuomet, kai sukuriamas vieninga visos organizacijos, visų darbuotojų skatinimo bei motyvavimo sistema. Tokia sistema dažnai jungia įvairias motyvacijos teorijas.

Motyvacijos sistemoje labai svarbu numatyti tiek materialius, tiek ir nematerialius skatinimo veiksnius. Pastebima, kad net ir tos organizacijos, kurios turi galimybių nuolat materialiai skatinti savo darbuotojus, susiduria ir su mažėjančia darbuotojų motyvacija. Tad vien materialios skatinimo priemonės (o ypač tais atvejais, kai galimybės materialiai skatinti yra ribotos) visų darbuotojų problemų neišsprendžia. Todėl daug efektyviau derinti visus galimus skatinimo būdus, jungti juos į vieną sistemą.

Anot V. Šilingienės (2000), kuriama ir palaikoma motyvacijos sistema:



- turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu, t. y. darbo rezultatais;
- jei įmanoma, turėtų paisyti individualių darbuotojų savybių. Ją reikėtų kurti suprantant, kad įmonės darbuotojai iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- turi perteikti vadovavimo stilių ir organizacijos organizacinę struktūrą;
- turi būti suderinta su vidine organizacijos kultūra, atmosfera;
- kruopščiai parengta, kad ją būtų galima tinkamai pritaikyti.

Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, pravartu numatyti kuo daugiau nematerialių motyvacijos priemonių. Nematerialios skatinimo priemonės gali būti padėkos raštai, paskatinimas, pavyzdžiui, mėnesio geriausio darbuotojo rinkimai ir panašūs kiti dalykai. Nuo vadovų kūrybiškumo bei savo darbuotojų pažinimo priklauso ir tai, kokias skatinimo, motyvacijos priemones galima taikyti darbuotojams konkrečiame muziejuje.

Žmonių išteklių vadyba – tikrai nelengvas, įtemptas darbas. Tai ir darbuotojų motyvavimas, ir socialinis psichologinis klimatas, konfliktų prevencija ir valdymas, daugelis kitų veiksnių. Vardyti būtų galima be galo. Vien darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemos nepakanka. Svarbu formuoti ir palaikyti darbuotojus motyvuojančią organizacinę kultūrą.

Labai dažnai girdime, jog sunku motyvuoti, skatinti žmones, kai kone visų biudžetinių kultūros organizacijų darbuotojai sensta, sunku pritraukti naujus kūrybingus profesionalus, nėra pakankamai išteklių, kurie skatintų darbuotojus dirbti efektyviau. Dalis tiesos šiuose samprotavimuose yra. Menką kultūros darbuotojų finansinį atlygį kaip vieną iš problemų įvardija ir dabartinis kultūros ministras. Galbūt todėl kultūros organizacijose daugėja konfliktų, o didesnių konfliktų atgarsiai pasiekia ir visuomenę (Miltinio teatro Panevėžyje konfliktas, Liaudies buities muziejaus Rumšiškėse konfliktas).

Konfliktas – tai visų pirma nuomonių, nuostatų, požiūrių neatitikimas. Dažniausiai neigiamų padarinių organizacijai sukuria asmeniniai bei grupiniai konfliktai (kai konfliktuojama dėl nuomonių skirtingumo, asmeninių dalykų arba grupės konfliktuoja dėl analogiškų priešasčių). Struktūriniai konfliktai (konfliktuojama dėl išteklių nepakankamumo ar dėl neatliktų darbų, tarkime, dėl to, kad vienas darbuotojas laiku neatliko jam pavestų užduočių) organizacijai gali būti naudingi, nes jie padeda vadovui sužinoti apie tam tikrus trūkumus (vykdant, skirstant darbus bei užduotis, išteklius).



Tad visų pirma nevertėtų į konfliktą žvelgti vien kaip į neigiamą reiškinį. Apskritai, jeigu konfliktinės situacijos yra valdomos, konfliktai neturėtų organizacijai kelti pavojaus. Reikia išmokti žvelgti į konfliktus kaip į tam tikras problemas, bet nebūtinai kritines situacijas bei vertinti konfliktus ne tik neigiamai. Juk pats konfliktas dažniausiai siejamas su nemaloniomis emocijomis bei išgyvenimais. Tačiau derėtų nepamiršti, jog nors konflikto pradžia ir yra siejama su neigiamomis emocijomis, nuo pasirinkto konflikto valdymo būdo priklausys tai, kaip konfliktas bus išspręstas. Niekuomet negalima ignoruoti konflikto. Ignoruojamas konfliktas gali sukelti itin skaudžių padarinių visai organizacijai. Nesprendžiamas konfliktas gali virsti vadinamuoju užslėptu konfliktu, kai asmuo ar keli asmenys kenks organizacijai ar kitiems organizacijos darbuotojams tai slėpdami.

Kuo anksčiau pastebima konfliktinė situacija – tuo didesnė tikimybė, jog konfliktą pavyks išspręsti, kils mažiau įtampos bei neigiamų emocijų. Todėl pravartu detaliau aptarti konfliktų fazes ir geriau suvokti, kada konfliktą lengviau suvaldyti.

7 lentelė. Konflikto fazių ir etapų santykis

Konflikto fazė	Konflikto etapas	Galimybė išspręsti konfliktą
Pradinė	Konfliktinės situacijos atsiradimas Konfliktinės situacijos suvokimas, įsisąmoninimas	92 %
Kilimo	Atviros konfliktinės sąveikos pradžia	46 %
Piko	Atviro konflikto plėtra	Mažiau nei 5 %
Kritimo	–	Apie 20 %

Šaltinis: Lekavičienė, 2005, p. 176.

Jei konfliktinės situacijos fazė pradinė, tikėtina, jog vadovams šią situaciją pavyks suvaldyti be didesnių nuostolių pačiai organizacijai. Jeigu konfliktinė situacija pasiekia „kilimo“ fazę, pradedama atvirai konfliktuoti, tikėtina, jog prireiks nemažai pastangų šiai situacijai suvaldyti. O ir konflikto sprendimo galimybė sumažėja beveik per pusę. Jeigu konfliktinė situacija pasiekia piką – tokią situaciją suvaldyti galimybių beveik nėra. Kritimo fazėje galimybė išspręsti konfliktą padidėja, tačiau tik sąlyginai. Kritimo fazė – tai situacija, kai viena iš konfliktuojančių šalių nusileidžia, pradeda nebe taip reaguoti į kitą konfliktuojančią šalį. Tačiau ši situacija rodo, kad konfliktų gali kilti ateityje.



Kalbant apie konfliktus, jų valdymo galimybes, nereikėtų pamiršti ir asmenybės tipų. Vieni žmonės yra mažiau linkę į konfliktus, kiti – daugiau. Vadovai turėtų gerai pažinti savo darbuotojus ne tik kaip tam tikros srities profesionalus, bet ir kaip asmenybes.

Konfliktų valdymas – tai iš esmės konflikto kilimo priežasčių atpažinimas ir tinkamų konflikto šalinimo būdų parinkimas.

Vienos konfliktų valdymo metodikos nėra. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje konfliktus bei jų valdymą organizacijose, pateikiama daug įvairių patarimų bei vadovo elgsenos kilus konfliktui aprašymų. Dažniausiai patariama laikytis nekonfliktingos elgsenos, kitaip tariant, valdant žmonių išteklius siekti, kad konfliktai organizacijoje kiltų kuo rečiau, kad darbuotojai puikiai suvoktų, žinotų, kokios reakcijos bei sankcijų gali sulaukti, jeigu sąmoningai provokuoja asmeninius, tarpasmeninius, tarpgrupinius konfliktus.

Vienas iš įdomesnių konfliktų atsiradimo priežasčių šalinimo vadybinių metodų yra siejamas su darbuotojų savigarbos didinimu. Siūlomi tokie veiksmai, padedantys didinti darbuotojų savigarbą (Greenberg, 2004):

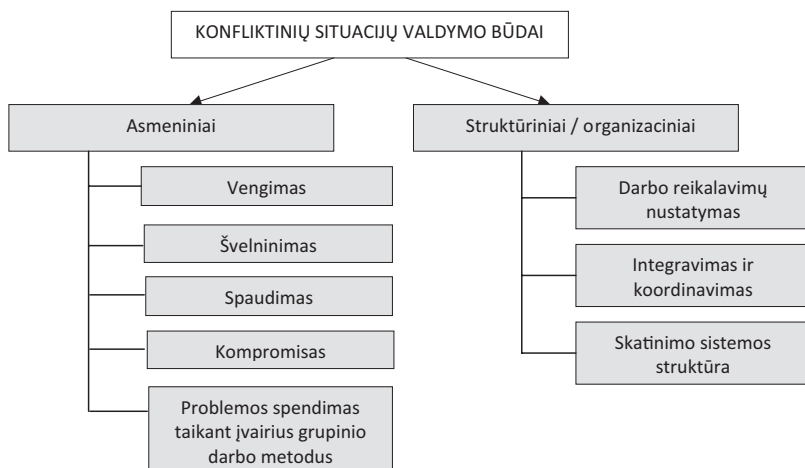
8 lentelė. Savigarbos didinimo būdai

Patarimas	Paaiškinimas
Kiekvienas darbuotojas turi jaustis naudingas, reikalingas.	Sukurti žmonėms galimybes jaustis pripažintiems ieškant būdų pritaikyti jų unikalią kvalifikaciją bei patirtį.
Siekti, kad visi darbuotojai jaustųsi visateisiais organizacijos nariais.	Pripažinti geruosius dalykus, kuriuos daro žmogus, ir atitinkamai jį pagirti.
Padaryti, kad žmonės jaustųsi saugūs.	Darbuotojų savigarba padidės, kai direktorius, vadybininkas išsiaiškins jų lūkesčius.
Padaryti, kad žmonės jaustų jiems suteiktą galią.	Žmonėms duodama galimybė apsispręsti, kaip padaryti darbą bei veiklą sau mielą.

Šaltinis: Greenberg, 2004, p. 80.

Šiuos patarimus, savigarbos didinimo būdus galima įtraukti į darbuotojų skatinimo, motyvavimo sistemą, o kartu ir mažinti konfliktinių situacijų atsiradimo galimybes.

Kartais, nepaisant visų taikomų priemonių, konfliktinių situacijų nepavyksta išvengti. Jau esamoms konfliktinėms situacijoms valdyti rekomenduojama taikyti 3 paveiksle vaizduojamą modelį.



3 pav. Konfliktinių situacijų valdymo būdai  
Šaltinis: sudaryta remiantis Sakalas, 2003, p. 295; Griškevičienė, 2002, p. 127.

Vadovas savo veikloje gali derinti tiek asmeninius, tiek organizacinius konfliktų valdymo būdus. Asmeniniame lygmenyje galima siekti išvengti konflikto, švelninti susidariusią konfliktinę situaciją, naudoti vadinamąją spaudimo metodiką ir siekti, kad būtų priimtas vienas ar kitas sprendimas, kompromisu – siekti priimti tokį sprendimą, kuris bent dalinai tenkintų konfliktuojančias puses. Taip pat galima taikyti įvairius grupinio darbo metodus, kad konfliktinė situacija būtų aptarta, priimtas bendras visiems sprendimas.

Taikant organizacinius, struktūrinius konfliktų sprendimų metodus, išskiriami jau aptarti veiksniai, kurie padeda valdyti konfliktus. Tai ir darbo reikalavimų nustatymas, ar šių reikalavimų peržiūrėjimas tais atvejais, kai konfliktai kyla būtent dėl neaiškių, nevienodų reikalavimų. Integravimas bei koordinavimas, taip pat ir skatinimo sistemos struktūra padeda vadovams valdyti konfliktines situacijas, tiek jas nustačius, tiek priimant sprendimus konflikto metu.



## Rekomenduojama literatūra

1. APPLEBY, Robert. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys, 2003.
2. BARTKEVIČIŪTĖ, I.; BĖKŠTA, A.; MAKSELIS, R. ir kt. *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007.
3. BARTKUTĖ, R.; GRUNDEY, D.; JURĖNIENĖ, V. ir kt. *Kultūros vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: VU leidykla, 2009.
4. BĖKŠTA, A. Vadybos teorijos ir jų pritaikymas kultūros įstaigų veikloje. Iš *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007.
5. CERTO, Samuel; CERTO Trevis. *Modern management*. Sage publications, 2006.
6. *Creative Economy Report*. USA: United Nations UNCTAD, 2008.
7. *Creative Industries Mapping Document*. London, 2006. Prieiga per internetą: <<http://www.culture.gov.uk/>>.
8. DESSLER, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
9. GREENBERG, Jerald. *Managing Behavior in Organizations*. 4<sup>th</sup> edition. Pearson: Prentice Hall, 2004.
10. GRIŠKEVIČIENĖ, Vaclava. *Personalo vadyba*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2002.
11. HARTLEY, John *Creative Industries*. London: Blackwell Publishing Ltd., 2005.
12. JUKNEVIČIENĖ, V. *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogų išteklių valdymui* [interaktyvus], 2006. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas/2006/Leidiny%201%286%29/Juknevicienne.pdf>>.
13. JUOZAITIS, Aurimas. *Apie strategiją, organizacijos viziją ir misiją*. [interaktyvus], 2012. Prieiga per internetą: <[http://www.museums.lt/ateitis/images/kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidiny/leidiny\\_5\\_7.pdf](http://www.museums.lt/ateitis/images/kurkime_ateities_muz_leidiny/leidiny_5_7.pdf)>.
14. O'CONNOR, Justin. *The Cultural and Creative Industries: a literature review*. Arts Council. London, 2007.
15. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. *Kūrybinių pramonės šakų skatinimo ir plėtros strategija*. Patvirtinta 2007 m. kovo 28 d. įsakymu Nr. ĮV-217 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=295261&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295261&p_query=&p_tr2=>)>.
16. LEKAVIČIENĖ, Rosita. Konfliktų psichologija. Iš *Bendravimo psichologija*. 4-asis leidimas. Kaunas: Technologija, 2005.
17. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 2011.
18. MORGAN, M.; LEVITT, R. E.; MALEK, W. *Strategijos įgyvendinimas „Kaip ją išskaidyti ir įvykdyti“*. Vilnius, 2009.
19. PALUBINSKAS, G. T. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 1997.
20. POTTS, Jason D.; CUNNINGHAM, Stuart D.; HARTLEY, John; ORMEROD, Paul. Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 2008, 32(3), p. 166–185 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://eprints.qut.edu.au/18071/2/18071.pdf>
21. RATZENBOCK, V.; DEMEL, K.; HARAUER, R.; LANDSTEINER, G.; FALK, R.; LEO, H.; SCHWARZ, G. *Endbericht: Untersuchung des Economischen Potenzials der „Creative industries“ in Wien* [interaktyvus], 2004. Prieiga per internetą: <<http://www.kulturdokumentation.org/download/Endbericht-08-03.pdf>>.



22. RAUHE, H.; DEMMER, Ch. *Kultūros vadyba*. Vilnius: Tyto alba, 2004.
23. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
24. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. 2-oji pataisyta ir papildyta laida. Vilnius: Margi raštai, 2003.
25. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
26. SAVANAČIENĖ, Asta; ŠILINGIENĖ Violeta. *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija, 2005.
27. STARKEVIČIŪTĖ, Margarita. *Kūrybinių ekonominių veiklų indėlio į Lietuvos ekonomiką įvertinimas*. Europos kultūros programų centras. Britų taryba [interaktyvus], 2003. Prieiga per internetą: <[http://www.elibrary.lt/resursai/EU%20integracija/ES\\_kulturos\\_programos\\_starkeviciute%20pat.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/EU%20integracija/ES_kulturos_programos_starkeviciute%20pat.pdf)>.
28. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, Jr. D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
29. SVETIKAS, K. Ž.; ARIMAVIČIŪTĖ, M. *Strateginis valdymas*. Vilnius: MRU, 2012.
30. ŠILINGIENĖ, V. *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys. Vadybos paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2000.
31. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2007.

**Prof. dr. Zenona Atkočiūnienė**

## ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR JOS FORMAVIMAS MUZIEJUOSE

Šiandieną įvairių mokslo sričių mokslininkai išskiria skirtingas organizacijos kultūros apibrėžtis.

Vienas pagrindinių organizacijos kultūros tyrinėtojų E. H. Scheinas (1999) organizacijos kultūrą apibrėžė kaip bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įdiegia sprendždama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Organizacinė kultūra egzistuoja ir atsispindi visur, kur susirenka organizacijų darbuotojai, ugdo savo kultūros tradicijas, turi savo nuomonę, elgseną. Organizacijos kultūra pirmiausia parodo vidinę organizacijos aplinką. Darbuotojai susiduria su organizacinės kultūros tradicijomis: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių tipažais, trūkumais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Anot E. H. Scheino (1999), organizacijos kultūra yra prielaidų modeliai, kurie padeda išrasti, atskleisti ar vystomi tam tikrų grupių, joms sprendžiant problemas, kylančias iš *vidinės integracijos ir išorinės adaptacijos* (Schein, 1999, p. 224). Pasak autoriaus, *vidinė* integracija reiškia, kad organizacijos nariai formuoja kolektyvinę tapatybę ir žino, kaip efektyviau dirbti kartu, kultūra – kaip darbinių santykių orientyras, kuris lemia žmonių bendravimą organizacijoje ir parodo, koks elgesys yra priimtinas ar nepriimtinas. *Išorinės* adaptacijos proceso metu kultūra padeda darbuotojui orientuotis kasdienėje veikloje, sprendžiant iškilusias užduotis. Tai padeda organizacijoms būti konkurencingesnėms ir greitai reaguoti į klientų poreikius. V. Targamadzė (1996) taip pat pažymi, kad organizacijos kultūrą sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Vienose organizacijose kultūra nėra labai ryški ir ją sunku pajusti, kitose įsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų, bet ir pašalinių žmonių juntama. Organizacijos kultūra yra esminių vertybių, kurios būdingos organizacijai ir kuriomis savo kasdieninėje, ypač ugdomojoje, veikloje vadovaujasi jos nariai, sistema, pasireiškianti tradicijomis, ritualais, istorijomis, mitais ir panašiai (Targamadzė, 2006, p. 73–81). K. Dalkiras (2005) į kultūros apibrėžimą siūlo įtraukti ir informacijos





vertę, normas, įsitikinimus, kuriais vadovaujasi asmenys ar grupės, priimdami sprendimus organizacijos viduje ar išorėje. Analizuojant kultūros apraiškas ir jos kūrimo ypatumus muziejuose būtų galima remtis J. Kvedaravičiaus (2006, p. 191) pasiūlyta organizacijos kultūros apibrėžtimi, kur autorius organizaciją apibūdina kaip kultūros skleidėją. Jis teigia, jog kultūros samprata yra susijusi su visuomenės modeliu arba tam tikrai organizacijai būdingomis žiniomis, vertybėmis, ideologijomis, įstatymais, papročiais ir lūkesčiais.

P. Jucevičienė (1996) pažymi, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

L. Šimanskienė (2001) atkreipia dėmesį į kultūros terminijos ypatumus ryškindama, kad *organizacinės kultūros* ir *organizacijos kultūros* terminai iš esmės skiriasi. *Organizacinė kultūra* – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų, traktuojama kaip jungiamoji grandis, kuri vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių dvasines, emocines, kultūrinės vertybes. *Organizacijos kultūra* – tai savaime susiklosčiusi, susiformavusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Autorės nuomone, reikėtų vartoti du skirtingus terminus:

- organizacinę kultūrą – kai vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja bei puoselėja kultūrą;
- organizacijos kultūrą, kai vadovai nežino tokio termino ir sąmoningai neformuoja tinkamų ir organizacijai reikalingų vertybių.

J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) pažymi, kad tiek visuomenė ir žmogus, tiek ir organizacija turi kultūrą – kuri susideda iš įsitikinimų, konceptų, vertybių, elgesio normų, tradicijų, nuostatų ir kt. Minėti autoriai išskiria du kultūros lygius – *matomą* ir *nematomą* (1 lentelė).

Matomas organizacinės kultūros lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių, nematomas lygis – darbuotojų priimtas ilgalaikes vertybes ir nuostatas. J. Heskettas ir J. Kotteris teigia, jog nematomo kultūros lygio pasikeitimai sunkiai galimi, tačiau matomo lygio elgesio pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti keisti tvirtus nematomo lygio įsitikinimus. Galima daryti išvadą, jog organizacijos kultūros pokytis susiformuoja iš naujų elgesio modelių, todėl, siekiant suprasti



1 lentelė. Organizacinės kultūros

Dalykai	Simboliai	Herojai / antiherojai	Ritualai	Normos	Vertybių sistema
Pastatai	Logotipai	Idealai	Šventės	Papročiai	Ideologija
Priemonės Ištekčiai	Herbai	Draugai	Tradicijos	Reguliavimas	Įsitikinimai Tikėjimas
Erdvės	Rangai	Priešai	Procedūros	Socialinė distancija	Motyvai
Dalykai	Simboliai	Herojai/ antiherojai	Ritualai	Normos	Vertybių sistema
Drabužiai	Pavadinimai	Anekdotai	Elgesys	Išskirtinumas (žmogaus)	Visuomenės nuomonė
Kokybė	Apdovanojimai	Legendos	Kalba	Neformalūs santykiai	

Šaltinis: Kotter, Heskett, 1992.

organizacinę kultūrą, prasminga išanalizuoti kiekvieną pateikiamą elementų grupę bei analizės pagrindu patikrinti, ar organizacijos kultūra ir jos elementai atitinka numatytą organizacijos strategiją. Neatitikimo atveju galima ir rekomenduojama organizacijai iškelti tikslą ir pakeisti organizacinę kultūrą, kad ji taptų bendra visiems organizacijos nariams, o iš dalies – ir organizacijos klientams. Organizacinės kultūros pakeitimas, priartinant ją prie organizacijos strategijos, padėtų suformuoti organizacinę kultūrą, apimančią visas šios kultūros elementų grupes, bei užtikrinti harmoningą derėjimą su organizacijos tikslais.

Analizuojant organizacijos kultūrą svarbi filosofo V. Kavolio (1996) įžvalga, jog kultūros visuma nėra suprantama, gali būti suprantamos tik kultūros dalys.

Autorius išskiria tris galimas organizacijos veiklos kultūras:

- *integracijos kultūra* (kai siekiama visuotinio sutarimo organizacijoje, visuotinio joje dirbančių žmonių konsensuso dėl nustatytų elgesio taisyklių ir siekiamų tikslų);
- *diferenciacijos kultūra* (kai teigiama, jog kiekvienoje organizacijoje egzistuoja subkultūros, grupės darbuotojų, kurios veikia skirtingais būdais ir siekia skirtingų tikslų);
- *fragmentacijos kultūra* (kai organizacijoje nėra bendro sutarimo, o kiekvienas darbuotojas turi skirtingą požiūrį ir tikslų siekia pagal savo supratimą;



susidaro laikinos koalicijos, kurios veikia tik tam tikrą laiką, kai siekiama bendrų tikslų).

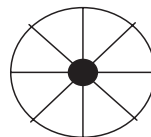
Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra apibrėžiama skirtingai, tačiau organizacinė kultūra neabejotinai yra siejama ir priklausoma nuo darbuotojų intelekto, vertybių, žinių, motyvacijos ir kt. Kuriant organizacijos kultūrą muziejuose reikėtų įvertinti, kad ji priklauso nuo organizacijos dydžio, struktūros, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stiliaus, aplinkos stabilumo ir nestabilumo veiksmų, technologijų, darbo ir užduočių pasiskirstymo, tradicijų ir kt.

### ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAI IR CHARAKTERISTIKOS

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus organizacinės kultūros tipus ir charakteristikas. Ch. Handy (1993) nuomone, visas organizacines kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturias grupes: *valdžios, vaidmenų, užduočių ir asmenybių*.

1. *Valdžios (jėgos) kultūra* vadovaujasi aiškiu vienvaldiškumo principu ir būdinga šeiminiams ar dinastiniams organizacijoms. Šios kultūros simbolis – voratinklis, organizacijos globėjas yra Dzeusas – visagalis valdovas, valdąs rimbu ir impulsais.

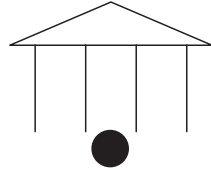
Kultūra pasižymi tvirtomis tradicijomis, joje pokyčiai ir permainos nėra labai vertinami. Tai stipri organizacinė kultūra, ir ja grindžiamos organizacijos labiau pasitiki individualiais nei grupėmis, pasižymi tvirtumu, efektyvumu krizių atvejais, greitai reagavimu į pokyčius, tačiau ar toji reakcija bus tinkama, priklauso nuo voratinklio centre esančių žmonių (žmogaus). Ši kultūra vertinama kaip „kieta“, „šalta“ ir nepatraukli, tačiau dažnai – sėkminga. Priklausomai nuo situacijos ji gali būti efektyvi arba ne. Tokio tipo organizacija yra besąlygiškai valdoma lyderio, be jo ji gali suirti arba sustabdyti veiklą lyderio mirties atveju, nes voratinklis negali egzistuoti be voro.



2. *Vaidmenų kultūra* – klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Šios kultūros simbolis – graikų šventykla, kurios kolonos (ramsčiai) simbolizuoja organizacijos padalinius.

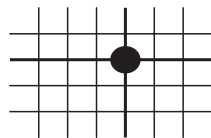


Organizacijos globėjas – proto dievas Apolonas. Tokios organizacijos stiprumas yra jos kolonos (funkciniai padaliniai), kurios yra stiprios pačios savaime, savo specializacijomis ir atliekamomis funkcijomis. Funkcinių padalinių darbą ir tarpusavio sąveiką kontroliuoja vaidmenų taisyklės: pareiginiai nuostatai, darbo reglamentai, įstatai, įsakymai, nurodymai, normos, standartai, instrukcijos ir vadovybė. Tarp funkcinių padalinių nėra jokių komunikavimo kanalų, komunikacija galima ne tiesioginiai tarp padalinių, bet tik per vadovybę. Šioje kultūroje vaidmuo (arba pareigų instrukcija, darbo aprašymas) dažnai yra svarbesnis už tą vaidmenį atliekantį darbuotoją. Darbuotojai priimami ne todėl, kad jie yra puikūs savo dalyko žinovai, bet todėl, kad yra geri vykdytojai ir gali tinkamai atlikti pavestą darbą. Veikla, išeinanti už užduoties ribų, ne tik nereikalaujama, bet ir nepageidaujama, sutinkama priešišškai. Vaidmenų kultūra patikima ir stipri tol, kol gali veikti stabilioje aplinkoje. Būtent nuo situacijos stabilumo priklauso geri rezultatai. Vaidmenų kultūra pati savaime permainų poreikio neturi ir lėtai suvokia poreikį keistis netgi tada, kai šis poreikis yra akivaizdus. Tai gali baigtis arba žlugimu, arba vadovybės pakeitimu.



3. Užduočių (darbo) kultūra, kuri orientuota į darbą arba projektą. Užduočių kultūros simbolis – tinklas, jo akučių susidūrimuose, mazgeluose, glūdi daug įtakos ir jėgos.

Šios organizacijos globėja – karo deivė Atėnė, kuriai svarbiausia – pergalė, rezultatas. Tokioje kultūroje reikalingas tikslas ir siekiamas rezultatas, kuriam gauti surandami reikiami išteklių, suburiami reikalingi darbuotojai. Tikslas ir rezultatų siekiama visomis įmanomomis priemonėmis. Kadangi kvalifikacija, kompetencija bei ekspertizė turi daugiau įtakos nei asmeninė valdžia ar pozicijos teikiama valdžia, šioje organizacinėje kultūroje nėra viršūnių, centrų (vadovybės). Pateikiamas organizacinės kultūros tipas dar yra vadinamas komandiniu darbu, kur žmonės suburiami tam tikrai užduočiai atlikti ir bendro tikslo bei rezultato siekimas naikina statuso ar stiliaus skirtumus. Užduočių kultūroje keliamas reikalavimas, kad darbuotojas susitapatintų su organizacijos tikslais ir garantuotų ištikimybę bei lojalumą organizacijai. Komandinės pajėgos pasitelkiamos darbo efektyvumui didinti. Ši kultūra labai lengvai adaptuojasi prie išorinės

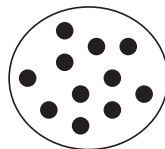




ir vidinės aplinkos pokyčių, ji pasiteisina ir tinka tokiais atvejais, kai reikia jautriai ir greitai reaguoti į aplinkos poreikius, permainas ir pokyčius. Užduočių kultūra dažnai apibūdinama kaip geriausiai gebanti suderinanti darbuotojo ir grupės interesus, tinkamiausia pokyčiams ir permainoms įgyvendinti, suteikianti daug erdvės asmenybėms. Tai viena populiariausių organizacinių kultūrų šiuo metu, tačiau ji tinka ne visiems ir ne visada, nes organizacijoje tokia kultūra yra sunkiai kontroliuojama bei valdoma. Pagrindinis trūkumas – kyla pavojus, kad kai kurie darbuotojai pradės piktnaudžiauti komandinio darbo pranašumu ir dirbs mažiau nei kiti, nes niekada visi darbuotojai nedirba po lygiai, o kiekvieno indėlį įvertinti sunku, kai darbas komandinis.

4. Asmenybių kultūra vadovaujasi šeimos, mažos konsultacinės firmos, architektų kontoros, hipių, menininkų bendruomenės. Šio tipo organizacinės kultūros globėjas yra Dionizas, savęs orientuotų individų dievas, pirmasis egzistencialistas. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktikos simbolis, ir nėra dažnos.

Šios kultūros centre yra darbuotojas ir jo tikslai. Organizacinė kultūra pasižymi geresnių individualių tikslų pasiekimu, vieni individai nusprendžia susijungti su kitais individualais tik bendros kontoros turėjimo, bendros technologijų bazės ar informacijų technologijų įsigijimo tikslais.



G. Hofstede (1994) išskyrė kelias nacionalinės kultūros charakteristikas, kurios daro įtaką organizacijų ir asmenybių vertybėms. Autorius pateikė keturias organizacinių kultūrų charakteristikas:

1. Valdymo atstumas. Apibūdinamas kaip laipsnis, kuriuo nelygybė (hierarchija) pripažįstama kaip neatsiejama gyvenimo dalis:
  - ♦ mažas atstumas organizacijos kultūroje yra tada, kai pripažįstama, jog vadovas turi daugiau galios dėl savo kompetencijos, nes jis daugiau žino arba sugeba, o ne dėl savo statuso;
  - ♦ didelis valdymo atstumas organizacijos kultūroje yra tuomet, kai vadovai nėra laikomi lygiais su savo pavaldiniais, o kontakto užmezgimo tarp darbuotojų ir vadovų iniciatorius tik vadovas.



2. **Neužtikrintumo vengimas.** Tai reiškia, kad egzistuoja formalių taisyklių poreikis, nes organizacijoje netoleruojamas neaiškumas ir neapibrėžtumas; o užtikrintumo vengimo charakterizavimas išreiškia laipsnį, kuriuo organizacijos žmonės bijo ir vengia neaiškumų; tai būdinga tokioms organizacijoms, kuriose žmogus dirba visą gyvenimą.
3. **Individualizmas / kolektyvizmas.** Organizacijų kultūrą veikiančios vertybės:
  - ♦ individualizmo atveju, kai rūpinamasi savimi kaip individu, o grupės (kuriai individas priklauso) taisyklėms neteikiama pirmenybė; individai savo interesus iškelia aukščiau visko; tokioje organizacinėje kultūroje žmonės linkę galvoti apie savo „Aš“ ir išsiskirti iš kitų žmonių „Aš“; darbuotojai save klasifikuoja ne pagal narystę grupėje, o pagal individualias charakteristikas;
  - ♦ kolektyvizmo atveju daugumoje bendruomenių grupės interesai yra aukščiau nei individo interesai, tokioje organizacinėje kultūroje grupė, kuriai priklauso darbuotojas, yra pagrindinis tapatybės šaltinis ir šiai grupei žmogus būna ištikimas ir lojalus visą gyvenimą.
4. **Vyriškumas / moteriškumas.** Tai reiškia, kad vertybės susijusios su darbo pasiekimų arba asmeninių santykių pasiekimų (vyriškoje ar moteriškoje visuomenėje) sureikšminimu ar dominavimu. Pastebima, kad vyriška visuomenė lyčių vaidmenis apibrėžia daug griežčiau.

K. S. Cameron ir R. E. Quinas (1999) visas organizacijų kultūras skirsto į keturias grupes:

1. **Klanas** (angl. *Clan*). Organizacija labai draugiška, panaši į didelę giminę (gentį); jos lyderiai ir vadovai darbuotojams yra tikri patarėjai ar net tėviški globėjai; organizacijos narius jungiančios vertybės – tradicijos ir lojalumas.
2. **Specializacija** (angl. *Adhocracy*). Tai labai dinaminė, kūrybinga organizacija, skatinanti individualias iniciatyvas ir laisvumą, siekianti būti produktų ar paslaugų lydere, organizacijos darbuotojai linkę rizikuoti; būdingos lyderių savybės – inovatyvumas ir drąsa rizikuoti; organizacijos narius sieja noras eksperimentuoti ir siekti naujovių, būdingas nuolatinis „vaikščiojimas peilio ašmenimis“; organizacijos ilgalaikė nauda siejama



su naujų išteklių įsisavinimu ir augimu, o sėkmė – su unikalių bei naujų produktų ar paslaugų kūrimu. Siekiama būti produktų ar paslaugų lyderiu.

3. Rinka (angl. *Market*). Tai į rezultatus orientuota organizacija, kurioje darbuotojams svarbiausia – pasiekti iškeltus konkrečius tikslus; lyderiai pasižymi ryžtingumu, atkaklumu, griežtumu ir reiklumu. Organizacijos darbuotojus jungia siekis nugalėti konkurencinėje kovoje; organizacija daug dėmesio skiria savo reputacijai, savo sėkmę matuoja užimtu rinkos dalies dydžiu ir įsiskverbimu į ją, siekia turėti konkurencingas kainas ir būti rinkos lyderiai, o ilgalaikę naudą suvokia kaip rungtyniavimą ir išmatuojamų tikslų bei rezultatų siekimą.
4. Hierarchija (angl. *Hierarchy*). Tai labai struktūruota ir formalizuota organizacija, kurioje viską aprašo procedūros, reglamentuojama, ką darbuotojai gali ir turi daryti darbe. Lyderiais gali būti tie, kurie sugeba gerai organizuoti ir koordinuoti veiklą, užtikrinti jos efektyvumą. Organizacijos narius vienija bendra organizacijos politika ir formalios taisyklės. Svarbu užtikrinti sklandų veiklos procesą, sėkmė siejama su patikimu prekių tiekimu, tvarkingais tvarkaraščiais, mažomis išlaidomis. Saugią organizacijai žmogiškųjų išteklių bei jų elgesio nuspėjamumo užtikrinimas patikėtas personalo valdymui.

K. Dalkir (2005) išskiria keturis kultūrų tipus:

1. Bendra (kolektyvinė) kultūra. Nariams suteikiamas bendrumo jausmas; lyderiai pasižymi savo charizma; pagrindinis trūkumas tas, kad dažnai lyderiai, įdėdami per daug pastangų, užgožia kitus organizacijos narius.
2. Susipynusios kultūros. Nariai traktuojami kaip draugai ar net šeima, yra labai artimi, noriai padeda vieni kitiems ir dalijasi informacija; pagrindinis trūkumas – dėl pernelyg didelio draugiškumo vengiama kritikos net tuo atveju, kai ji būtina.
3. Savanaudiška kultūra. Jai būdinga griežta koncentracija į tikslus. Tikimasi, kad nariai susipažins su uždaviniais ir greitai juos įgyvendins. Pagrindinis trūkumas – nepavykę ar nepasisėkę darbai gali būti įvertinami nehumaniškai.
4. Fragmentuotoje kultūroje bendrumo ir priklausymo organizacijai jausmas paprastai būna labai silpnas, dominuoja individualus darbas; pa-



grindinis trūkumas – nenoras bendradarbiauti ir bendravimo kaip veiksnio trūkumas.

Apibendrinant pateiktus organizacijų kultūros tipus, charakteristikas, galima teigti, kad visi organizacijos kultūros tipai yra skirtingi ir gali būtų pritaikomi skirtingoms organizacijoms įvairiuose jų strategijos ar uždavinių įgyvendinimo, veiklos ar raidos etapuose.

### ORGANIZACIJOS KULTŪROS KŪRIMAS FORMAVIMAS

Tinkamai suformuota organizacinė kultūra yra galingas valdymo bei vadybos metodas, leidžiantis organizacijai sėkmingai siekti savo tikslų (Patapas, Labenskytė, 2011). Organizacijos kultūros formavimą veikia ir lemiamą įtaką daro organizacijos raidos istorija, aplinka, organizacijos vadovas, vadovavimo stilius. Organizacijos kultūra atlieka kelias funkcijas:

- ji apibrėžia ribas, išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą;
- padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią;
- kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins, 287, p. 287).

Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abiem pusėms naudingas (Šimanskienė, Taraskevičius, 2010). Svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, jie tradiciškai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą (Robbins, 2003).

Organizacijos kultūros kūrimo prielaidos:

- išsiaiškinti esamą organizacijos kultūros padėtį ir turėti ateities viziją;
- numatyti būdus ir priemones, kaip įgyvendinti viziją;
- nuolat bendradarbiauti su vadovais ir užsitikrinti jų palaikymą;
- į pokyčių procesą įtraukti visus darbuotojus;





- mokyti kolektyvo narius naujų elgsenos taisyklių, nuolat bendrauti, aiškinti pokyčių naudą;
- išvystyti socializacijos sistemą;
- skatinti ir stiprinti organizacijos kultūrą (cit. iš Šimanskienė, 2002, p. 94).

A. Seilius (1998) pateikia organizacinės kultūros formavimo modelį, kuriame išskiria keletą esminių matmenų:

- organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka;
- vadovavimo filosofija;
- struktūra ir ryšiai;
- priklausymo organizacijai identifikavimas;
- motyvacija;
- kontrolė;
- pokyčiai.

Kaip nustatyti organizacijos kultūrą ir valdyti organizacijos kultūros pokyčius organizacijos strategijos vykdymo linkme, nagrinėja A. Aleknienė, D. Diskienė ir A. Marčinskas (2006). Autoriai pateikia organizacinės kultūros pokyčių valdymo modelį, suformuotą remiantis teorine organizacinės kultūros analize bei atliktu Lietuvos viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros tyrimu. Bendra- autorių organizacinės kultūros pokyčių valdymo modelis numato šiuos tarpusavyje susijusius etapus:

- organizacinės kultūros diagnozavimas;
- organizacinės kultūros pokyčių planavimas;
- organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimas;
- organizacinės kultūros pokyčių įvertinimas.

Remiantis mokslininkų sukurtais organizacinės kultūros pokyčių valdymo modeliais galima įvertinti organizacijos kultūrą, atsiranda galimybė pateikti svarbiausias organizacinės kultūros pokyčių kryptis, kurios leistų užtikrinti organizacinės kultūros priartinimą prie normų, tradicijų ne tik regioniniu, bet ir nacionaliniu lygiu bei sudaryti prielaidas veiksmingai tobulinti organizaciją per jos kultūrą.



## VADOVAS IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Organizacijos kultūrai didelę įtaką turi organizacijos steigėjas, vadovas ar lyderis. Minėtų asmenų įsitikinimai ir vertybės gali būti formaliai arba neformaliai transformuojami į organizacijos politiką, taisykles bei elgesio normas. Lyderio vertybės ir įsitikinimai yra labai stiprūs ir priklauso nuo jo kaip žmogaus įsitikinimų, savybių bei vertybių. Lyderiai ne tik suburia tokius darbuotojus, kurie išpažįsta tas pačias idėjas ir vertybes, bet ir pateikia organizacijos vertybes ir tam tikrą jos filosofiją naujiems darbuotojams. Kurdama pasitikėjimo kultūrą ir siekdama nuolat užtikrinti efektyvų žinių judėjimą tarp individų, organizacija turi įgyvendinti tokius uždavinius:

- sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimatą (pasitikėjimo kultūra apima „pyrago“ didinimą, o ne didesnės pyrago dalies pasigriebimą ar stebėjimą, kas ją pasigriebs pirmas; pažymėtina, jog informacija, sukaupia keleto žmonių rankose, gali slopinti visos organizacijos veiklą);
- veiklos įvertinimas ir kompensacija padrąsina dalijimosi / skleidimo aplinką (grupės sėkmė turėtų būti vertinama individualia darbuotojų sėkme).

Naujų darbuotojų palaikymo sistema turi būti organizuota taip, kad žmonės būtų įtraukti į dalijimosi / skleidimo procesus. Vadovai turi demonstruoti ir stiprinti pozityvias dalijimosi žiniomis savybes (Gartner Group, 2013).

Nebūtinai naujai atėjusiam darbuotojui yra priimtinos vienos ar kitos įstaigos organizacinės vertybės, elgesio normos ir pan., tačiau paprastai naujas darbuotojas deda pastangų, kad galėtų prisitaikyti, prisiderinti prie naujų sąlygų. Adaptacijos laikotarpio trukmė priklauso nuo asmenybės sugebėjimo prisitaikyti bei aplinkinių geranoriškumo kartu su kitais siekiant bendrų organizacijos tikslų ir vertybių. B. Leonienė (2001) teigia, kad organizacijos vertybių prigimtis gali dvejopai veikti jos kultūros efektyvumą:

- organizacinė kultūra gali tapti itin svarbiu organizacijos turtu, kai vertybės remia organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pasirinktą strategiją;
- jei vertybės netinkamos, jos organizacijos kultūrą paverčia didžiausia kliūtimi, trikdančią organizacijos gyvybingumą.

E. H. Scheinas (1992), aptardamas lyderio vaidmenį stiprinant organizacijos kultūrą, išskiria tokias jo veiklas:



- organizacijos veiklos planavimas ir struktūra;
- organizacijos sistema ir procedūros;
- organizacijos ritualai ir ceremonijos;
- fizinė darbo aplinka;
- istorijos, pasakojimai apie žmones ir įvykius;
- formalūs pareiškimai ir pranešimai apie organizacijos vertybes, normas ir pažiūras.

L. Šimanskienė (2002) pažymi: „Be tinkamo vadovo organizacijos laukia pražūtis. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, ir adaptacijos bei identišumo procesai, kurie yra ypač svarbūs, norint diagnozuoti organizacinę kultūrą ir formuoti naują – tinkamą organizacijai“

#### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS IR DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA

Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – padaryti organizacijos veiklą sėkmingą naudojantis žmonių potencialu. Šis tikslas glaudžiai siejasi organizacijos vidiniu kontekstu – organizacijos kultūra, struktūra, lyderyste, darbuotojų motyvacija ir jų tarpusavio santykių sistema.

Darbuotojų motyvacija – vienas iš svarbiausių klausimų vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Motyvacija yra suprantama kaip savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens ar organizacijos naudai. Tinkami motyvai paskatina darbuotojus kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais bei talentais. Gerai motyvuoti organizacijos darbuotojai – tai stipri jėga, kuri padeda siekti organizacijos tikslų. Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros. Labai svarbu, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas turėtų aiškų tikslą, suvoktų savo buvimo organizacijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jaučiasi savo organizacijos nariu, tuo jis lojalesnis. Motyvacija skatina organizacijos narius efektyviai dalytis turimomis žiniomis. Kiekvienas nori būti išklaustas ir turėti galimybę pasisakyti, nes galimybė daryti įtaką teikia pasitenkinimą, didina ambicijas, padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus bei apskritai didina pelną.



Kad darbuotojų motyvavimo sistema būtų sėkminga, reikia taikyti šiuos principus:

- darbuotojo poreikius reikia susieti su organizacijos užduotimis, tikslais ir misija;
- atlyginti už sėkmingą individo ar komandos darbą siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant jos misiją;
- sudrausminti darbuotojus, kurių elgsena ir darbo rezultatai prieštarauja organizacijos užduotims, tikslams, misijai, standartams;
- duoti užduotis, kurios reikalautų aukštesnio nei vidutinio darbuotojo savarankiškumo ir atsakomybės;
- mažinti darbuotojo susirūpinimą šalutinėmis problemomis ir sutelkti jį jam skirtas užduotis;
- palaikyti ryšį ir nuolat informuoti darbuotojus apie organizacijos tikslus bei naujas užduotis;
- užtikrinti, kad darbuotojas turėtų visas jam būtinas priemones sėkmingai atlikti darbą (Korsakienė ir kt., 2011, p. 185).

Visiems priimtinių motyvavimo priemonių nėra, todėl kuriant muziejų darbuotojų motyvavimo sistemą svarbu atsižvelgti į vidinę organizacijos struktūrą bei jos specifiką, darbuotojų tarpusavio santykius, darbo pobūdį, materialiuosius išteklius.

### Rekomenduojama literatūra

1. ALEKNIENĖ, Asta; DISKIENĖ, Danuta; MARČINSKAS, Albinas. Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. *Viešasis administravimas*. 2006, nr. 2, p. 27–36.
2. BUTKEVIČIENĖ, Eglė; VAIDELYTĖ, Eglė; ŽVALIAUSKAS, Giedrius. Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, t. 27, p. 36–44. ISSN 1648-2603.
3. CAMERON, Kim; QUINN, Robert. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised edition. San Francisco: Published by Jossey-Bass, 2011, p. 1–22. ISBN 978-0-470-65026-4.
4. DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005. 356 p. ISBN 075067864.
5. HANDY, Charles, ed. *Beyond Certainty – The Changing Worlds of Organizations* [interaktyvus]. Great Britain: Harvard Business School Press, 1996 [žiūrėta 2012 m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=a1Eh04c-d6QC&oi=fnd&pg=PA1&dq=charles+handy+understanding+organisations&ots=y0i6jf2tx6&sig=pz\\_QbFr0QEIvaAFbYW8MnPs968Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=charles%20handy%20understanding%20organisations&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=a1Eh04c-d6QC&oi=fnd&pg=PA1&dq=charles+handy+understanding+organisations&ots=y0i6jf2tx6&sig=pz_QbFr0QEIvaAFbYW8MnPs968Q&redir_esc=y#v=onepage&q=charles%20handy%20understanding%20organisations&f=false)>.



6. Gartner Group. The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998–2003 [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.stevedenning.com/budget\\_knowledge\\_management.html](http://www.stevedenning.com/budget_knowledge_management.html)>.

7. KORSAKIENĖ, Renata; LOBANOVA, Liudmila; STANKEVIČIENĖ, Asta. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011, p. 185.

8. KOTTER, John; HESKETT, James. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press a Division of Simon & Schuster Inc., 2008, p. 5–29. ISBN 0-02-918467-3.

9. LEONIENĖ, Birutė. *Darbuotojų vadyba*: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa, 2001.

10. PATAPAS, Aleksandras; LABENSKYTĖ, Gitana. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrityje valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2011, t. 10, nr. 4, p. 589–603.

11. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003.

12. ROBBINS, Stephen. *Managing Today!* 2th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000, p. 42–68, 129–268, 306–390. ISSN 9780130116727.

13. ROBBINS, Stephen. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, 1989. ISBN: 0136417620.

14. ROBBINS, Stephen. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2003, p. 284–297, 304–322. ISBN 0-13-035309-4.

15. SCHEIN, Edgar. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly* [interaktyvus], 1996, vol. 41, no. 2, p. 229–240 [žiūrėta 2013 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/2393715>>.

16. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002, p. 24–44, 65–79, 139–154. ISBN 0-7879-6845-5.

17. SEILIUS, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998. 265 p.

18. SAKALAS, Algimantas; NEVERAUSKAS, Bronius; ČIUTIENĖ, Rūta. Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career. *Inžinerinė ekonomika*, 2006, nr. 5(50), p. 99–106. ISSN 1392-2785.

19. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*, 2001, p. 13–20.

20. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla, 2002.

21. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Iš *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2002, Kaunas:VDU I-kla, p. 171–182.

22. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos*, 2008, nr. 15 (4), p. 1–5.

23. ŠIMANSKIENĖ, Ligita; TARASKEVIČIUS, Tomas. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2010, no. 20(1). ISSN 1822–6760.

**Prof. dr. Marija Stonkienė**

## TEISINIAI MUZIEJŲ VEIKLOS ASPEKTAI: KOMUNIKACIJOS FUNKCIJA

### ĮVADAS

*A.* Desvallées ir F. Mairesse teigia esant muziejų pasaulio evoliuciją tiek muziejaus funkcijų, tiek muziejaus veiklos materialaus pagrindo, tiek esminių šios institucijos veiklos elementų aspektais (Desvallées, Mairesse, 2010, p. 21–22). Nors šiandien muziejų kolekcijos jau aprėpia ir nematerialaus paveldo objektus (tradicines žinias, ritualus, mitus, etnografiją ir kt.), muziejų veiklos pagrindas – materialaus pasaulio dalykai, arba objektai, iš kurių formuojamos kolekcijos, išlieka. Išlieka ir esminės muziejų funkcijos – *saugojimas* (angl. *preservation*), *tyrimas* (angl. *research*) ir *komunikacija* (angl. *communication*). Lietuvos Respublikos muziejų įstatyme šios muziejų funkcijos atskleidžiamos tokiomis muziejų veiklomis kaip materialinių ir dvasinių kultūros vertybių bei gamtos objektų kaupimas, saugojimas, restauravimas, tyrimas, eksponavimas ir populiarinimas.

Komunikacija, apimanti edukacinę (taip pat ir interpretacinę arba mediacinę) ir ekspozicijų organizavimo veiklas, laikoma matomiausia visuomenėje muziejų funkcija (ten pat). Komunikacinė muziejų veikla siejama su muziejų kolekcijų objektų populiarinimu, kultūros, švietimo informacijos sklaida visuomenei. Ši muziejų veikla dėl informacijos ir komunikacijos technologijų kaitos ir jos suteikiamų naujų informacijos sklaidos galimybių, kintančio komunikacijos organizavimo ir vykdymo patiria itin didelių pokyčių. Ir pirmiausia, anot R. E. Pantalony (2007), kintanti muziejų veiklos aplinka keičia šių institucijų požiūrį ir santykį su intelektinės nuosavybės apsauga: vyraujantis požiūris, kad muziejai, būdami kultūros paveldo bendruomenės dalis, tėra tik intelektinės nuosavybės objektų naudotojai, keičiamas nauju požiūriu, kad muziejai gali būti ir intelektinės nuosavybės savininkai. Intelektinės nuosavybės sistemos pažinimas leidžia spręsti galimą teisės žinoti (arba teisės į informaciją) ir intelektinės nuosavybės apsaugos konfliktą: muziejai, vykdydami informacijos sklaidos visuomenei funkcijas, realizuoja visuomenės teisę žinoti, užtikrina muziejuose



kaupiamų ir saugomų vertybių prieinamumą, paisydami valstybėse nustatyto intelektinės nuosavybės apsaugos režimo, naudodami intelektinės nuosavybės apsaugos sistemą muziejinių vertybių pateikimui visuomenei, muziejų funkcijų vykdymui. Būtina pažymėti, kad teisinės intelektinės nuosavybės apsaugos schemas tradiciškai daug dėmesio skiria kultūros ir žinių kaupimo plėtotės skatinimui, privataus ir viešo intereso pusiausvyros siekiui.

D. Cameron (1968) įspėja apie esminį komunikacinį muziejų poveikį visuomenės nuomonei. Tai atkreipia dėmesį ir į kitą svarbų privataus ir viešo intereso pusiausvyros siekio muziejų komunikacinėje veikloje aspektą, susijusį su fizinių asmenų teisių ir teisėtų interesų apsauga (pvz., asmenų privataus gyvenimo, garbės ir orumo apsauga).

Šiame skyriuje aptariama intelektinė nuosavybės samprata, jos teisinės apsaugos ypatumai, pagrindiniai institutai, apžvelgiama muziejų veikloje aktuali nacionalinė autorių teisių apsaugos sistema, supažindinama su esminiais teisiniais asmens teisių ir teisėtų interesų viešojoje muziejų komunikacijoje apsaugos principais.

#### INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖ MUZIEJŲ KOMUNIKACINĖJE VEIKLOJE

Terminas „intelektinė nuosavybė“ (angl. *intellectual property*) vartojamas apibrėžti intelektinės kūrybinės veiklos rezultato nuosavybę. Šiuo terminu parodoma, kad nuosavybės santykiai kyla dėl žmogaus proto (intelektu, kūrybos) veikla kuriamų vertybių, kurios yra nematerialios, t. y. jos gali būti apibūdinamos kaip „nematerialūs daiktai“. Nuosavybės objekto nematerialumas lemia tai, kad jam apibrėžti yra taikomos teorinės konstrukcijos. Šių teorinių konstrukcijų esmė – jomis išreiškiamas susitarimas, kas yra laikoma intelektinės nuosavybės objektu, kaip apibrėžiamas ir kokiais kriterijais apibūdinamas „nematerialus daiktas“, patenkantis į saugomų intelektinės nuosavybės objektų sąrašą.

Todėl valstybių teisės sistemų, teisinės kultūros ir kitų teisinių reiškinių ypatumai gali suformuoti skirtingas intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos sistemas, skirtingą intelektinės nuosavybės apsaugos praktiką (pvz., valstybėse gali skirtis ne tik intelektinės nuosavybės objektų teisių pripažinimas, bet ir jos įforminimo tvarka, intelektinės nuosavybės teisių teisinės apsaugos sąlygos, galiojimo laikas etc.). Šis esminis intelektinės nuosavybės ypatumas lemia ir intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos savitumus:



- intelektualinės nuosavybės objektų ir teisių į juos skirtumus valstybėse;
- intelektualinės nuosavybės objektų dalyvavimo civilinėje apyvartoje ypatumus;
- intelektualinės nuosavybės teisinės apsaugos teritoriškumą;
- intelektualinės nuosavybės teisinės apsaugos terminuotumą.

Intelektinės nuosavybės objektų ir teisių į juos skirtumai valstybėse. Teorinės intelektualinės nuosavybės objektus apibrėžiančios konstrukcijos yra intelektualinės nuosavybės teisinės apsaugos pagrindas. Šios konstrukcijos – įstatymuose pateikiama intelektualinės nuosavybės objektų identifikavimo schemos valstybėse gali skirtis (ir skiriasi). Tai, kad intelektualinės nuosavybės objektais laikomi tik tie intelektualinės kūrybos rezultatai, kurie nurodomi valstybės teisės normose ir atitinka jose keliamus nematerialių vertybių identifikavimo reikalavimus, o tai reiškia, kad tik šie objektai laikomi intelektualinės nuosavybės objektais ir tik jiems yra taikoma teisinė intelektualinės nuosavybės apsauga. Vadinasi, tai, kas vienoje valstybėje yra laikoma intelektualinės nuosavybės objektu, kitoje valstybėje gali būti apibrėžiama kitaip. Norminė intelektualinės nuosavybės objektų apibrėžties kilmė lemia ir valstybėse pripažįstamų teisių į intelektualinės nuosavybės objektus įvairovę. Valstybės įstatymais apibrėžia bei reguliuoja ir intelektualinės nuosavybės teises – nustato, kokius veiksmus su intelektualinės nuosavybės objektu gali atlikti bei kitiems drausti atlikti išimtinių intelektualinės nuosavybės teisių turėtojas. Tai reiškia, kad valstybėje pripažįstamos ir saugomos tik tos intelektualinės nuosavybės teisės, kurios įtvirtintos toje valstybėje galiojančių įstatymų. Todėl skirtingose valstybėse gali skirtis intelektualinės nuosavybės teisių turinys.

Tačiau svarbu ir tai, kad yra siekiama vienodinti intelektualinės nuosavybės teisinę apsaugą pasauliniu, regioniniu mastu. Šis vienodinimas vyksta valstybėms pasirašant regioninius, tarptautinius susitarimus (dvišales, daugiašales sutartis / konvencijas).

Intelektinės nuosavybės objektų dalyvavimo civilinėje apyvartoje ypatumai. Intelektinės nuosavybės objektų dalyvavimo civilinėje apyvartoje ypatumus pirmiausia lemia intelektualinės kūrybinės veiklos rezultato ir jo kūrėjo santykis. Šiam santykiui būdinga tai, kad intelektualinės kūrybinės veiklos rezultatas yra neatsiejamai susijęs su kūrėjo asmeniu. Todėl intelektualinės nuosavybės objektų kūrėjai šių objektų atžvilgiu turi dvejopus interesus – materialius ir nematerialius (dvasinius), lemiančius ir intelektualinės nuosavybės ypatumą – intelektualinės nuosa-





vybės turinį sudaro ne tik materialių (turtinių), bet ir nematerialių (neturtinių) su intelektinės kūrybos rezultatu susijusių teisių, kurios ir yra vadinamos intelektinės nuosavybės teisėmis, teisinė apsauga. Tai reiškia, kad intelektinės nuosavybės teisės gali būti apibrėžiamos kaip visuma intelektinės kūrybinės veiklos subjektų teisių galių, skirtų tiek šių subjektų nematerialiems (dvasiniams, moraliniams), tiek materialiams (turtiniams) interesams tenkinti. Mokslinėje literatūroje (Ūsonienė, 2008; Alexander, 2007; Liemer, 2005 ir kt.) pabrėžiamas neturtinių teisių asmeninis pobūdis, tiesioginis sąsajumas su autoriaus asmeniu, išimtinumas, apibrėžto ekonominio turinio nebuvimas, šių teisių neperduodamumas arba neperleidžiamumas (angl. *not transferrable*). Turtinės intelektinės nuosavybės teisės yra susijusios su materialios naudos gavimu iš intelektinės nuosavybės objekto, to objekto valdymu, naudojimu, disponavimu, šios teisės gali būti perduodamos, perleidžiamos. Tai rodo skirtingą turtinių ir neturtinių intelektinės nuosavybės teisių dalyvavimą civilinėje apyvartoje.

Dar vienas intelektinės nuosavybės objektų dalyvavimo civilinėje apyvartoje ypatumas yra siejamas su nematerialiu intelektinės nuosavybės objekto pobūdžiu. Intelektinės nuosavybės objekto nematerialumas (atitinkamai atvejais lemiantis jo daugalaikmeniškumą) leidžia intelektinės nuosavybės objektą tuo pačiu metu naudoti neribotam skaičiui asmenų. Todėl, kalbant apie intelektinės nuosavybės objekto dalyvavimą civilinėje apyvartoje, nekalbama apie šio objekto perleidimą, o kalbama apie teisę vienu ar kitu būdu naudoti intelektinės nuosavybės objektą suteikimą ar šių teisių perleidimą. Tai reiškia, kad perleidžiamas ne intelektinės nuosavybės objektas (intelektinės nuosavybės objektas „neparduodamas“, „nedovanojamas“, neišnuojamas“ at kt.), yra perleidžiamas, suteikiamas išimtinės arba neišimtinės turtinės teisės į intelektinės nuosavybės objektą. Intelektinės nuosavybės teisės gali būti perleidžiamos, suteikiamos daugiau nei vienam asmeniui, šios teisės gali būti perleidžiamos, suteikiamos kitiems asmenims, teisių turėtojai išlaikant jų tolesnio naudojimo galimybes (tai vadinama neišimtinių teisių perleidimu suteikimu). Intelektinės nuosavybės teisių teritoriskumo ir laikinumo (terminuotumo) ypatybės kartu su aptarta galimybe intelektinės nuosavybės teises perleisti neribotam skaičiui asmenų sudaro sąlygas intelektinės nuosavybės teisių perleidimą, suteikimą išskaidyti ne tik perleidžiamų, suteikiamų teisių turinio, bet teisių perleidimo, suteikimo laikotarpio ir teritorijos aspektais.



Šios intelektualinės nuosavybės objekto ypatybės komplikuoja išimtinių intelektualinės nuosavybės teisių savininko galimybes efektyviai kontroliuoti neteisėtą intelektualinės nuosavybės objekto naudojimą, lemia išimtinių intelektualinės nuosavybės savininko teisių gynimo ypatumus.

Būtina pasakyti, kad valstybių įstatymai numato tam tikras išimtinių intelektualinės nuosavybės savininko teisių apribojimo galimybes, t. y. valstybių įstatymai įtvirtina atvejus (situacijas), kai galima naudotis tam tikromis turtinėmis intelektualinės nuosavybės teisėmis be šių teisių savininko leidimo ar sutikimo bei nemokant atlyginimo.

**Intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos teritoriškumas.** Teritoriškumo esmė yra ta, kad intelektualinės nuosavybės teisės galioja tik toje teritorijoje, kurioje jos buvo pripažintos. Intelektinės nuosavybės teisių teisinės apsaugos teritoriškumas mažinamas pasirašant tarptautinius susitarimus (dvišalius, daugiašalius) dėl intelektualinės nuosavybės teisių apsaugos.

**Intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos terminuotumas.** Ribotos turtinių intelektualinės nuosavybės teisių apsaugos esmę sudaro tai, kad išimtinių intelektualinės nuosavybės turtinių teisių teisinė apsauga galioja tik įstatymų nustatyta laiko tarpą. Ribotą išimtinių intelektualinės nuosavybės turtinių teisių galiojimą lemia tai, kad intelektualinės nuosavybės teisinės apsaugos sistema yra grindžiama socialine sutartimi tarp išimtinių (monopolinių) teisių į intelektualinės nuosavybės objektą turinčio asmens ir visuomenės. Šios socialinės sutarties esmė yra ta, kad visuomenė įsipareigoja saugoti išimtines teises į intelektualinės nuosavybės objektą, o šias teises turintis asmuo, suėjęs tam tikram laikotarpiui, įsipareigoja sudaryti visuomenei galimybes laisvai naudotis intelektualinės nuosavybės objektu.

**Intelektinės nuosavybės institutai (rūšys).** Intelektinės nuosavybės apsauga tradiciškai dalijama į dvi rūšis, besiskiriančias intelektualinės nuosavybės objektų teisinės apsaugos ypatumais:

- pramoninės nuosavybės teisė;
- autorių teisė.

Muziejai savo veikloje susiduria su abiejų šių rūšių intelektualinės nuosavybės objektais. Nors muziejuose tradiciškai daugiausia naudojama autorių teisių objektų, tačiau muziejų veikloje esama ir pramoninės nuosavybės objektų (pvz., prekių ženklų muziejų paslaugoms, produktams apsaugoti), patentų (skirtų kultūros pa-



veldo objektų išsaugojimo, restauravimo ir pan. būdų, technologijų ir kt. apsaugai), komercinių paslapčių (pvz., mecenatų ir jų teikiamos paramos apsaugai) (1 lentelė).

1 lentelė. Intelektinės nuosavybės objektų muziejuose pavyzdžiai (nebaigtinis sąrašas)

Autorių teisė	Pramoninė nuosavybė
Kolekcijos, kolekcijų eksponatai	Kolekcijų, ekspozicijų koncepcijos
Muziejų, muziejų darbuotojų kūriniai (mokslinės publikacijos, muziejų kolekcijų pristatymai ir kiti rašto, vaizdo, garso kūriniai)	Ekspozicijų apipavidalinimas
Duomenų bazės	Muziejaus pavadinimas, kolekcijų pavadinimai, edukacinių programų pavadinimai ir kt.
Muziejaus tinklalapis	Muziejaus rinkodaros planai, mecenatų ir jų skiriamos paramos sąrašai ir kt.

*Pramonės nuosavybės teisės* normos taikomos intelektinės nuosavybės objektams, kurių vertę lemia jų praktinis naudojimas pramonėje gamybinėje, komercinėje ar kitoje panašioje veikloje, taip pat techninės kūrybos veikloje. Pramonės nuosavybės samprata tarptautiniu lygiu aptarta 1883 m. Paryžiaus konvencijoje – pramoninę nuosavybę apibrėžiant kaip išradimų patentus, naudinguosius modelius, pramonės pavyzdžius (arba pramoninį dizainą), prekių ženklus, juridinių asmenų (įmonių) pavadinimus, geografines nuorodas (arba kilmės šalis), komercines paslaptis, apsaugą nuo nesąžiningos konkurencijos. Plečiantis pramoninės nuosavybės objektų katalogui, šiuo metu pramonės nuosavybės objektais gali būti laikomos ir augalų, gyvūnų veislės, puslaidininkių gaminių topografijos, neskleistina komercinė informacija (angl. *know how*) etc.

*Autorių teisės* normos taikomos teisių į intelektinės nuosavybės objektus, naudojamus kultūros ir su ja susijusiose kūrybos, verslo srityse (pvz., kultūros industrijose), apsaugai. Autorių teisei priskiriamas intelektinės nuosavybės teisių į literatūros, mokslo ir meno kūrinius (vadinamų autorių teisėmis), atlikėjų intelektinės nuosavybės teisių į atlikimus, fonogramų gamintojų teisių į fonogramas, transliuotojų teisių į laidas (transliacijas), audiovizualinių kūrinių pirmojo įrašo gamintojų teisių į šį įrašą (vadinamų gretutinėmis teisėmis) ir duomenų bazių gamintojų intelektinėms nuosavybės teisėms prilygintų (į jas panašių) teisių (vadinamų *sui generis* teisių) teisinis reguliavimas.



Pastebima, kad autorių teisės normos yra svarbus ir vyraujantis muziejų komunikacinės funkcijos teisinis pagrindas.

Autorių apsaugos pamatinės nuostatos įtvirtinamos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje nustatant, kad *dvasinius ir materialinius autorius interesus, susijusius su mokslo, technikos, kultūros ir meno kūryba, saugo ir gina įstatymas*. Autorių teises įtvirtina ir gina tiek specialus Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas, tiek (atskirais aspektais) kiti Lietuvos įstatymai: Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodeksas, Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Baudžiamajame kodekse nustatoma baudžiamoji atsakomybė už nusikaltimus mokslo ir kitų kūrinių autorių teisėms (XXIX skyriaus „Nusikaltimai intelektinei ir pramoninei nuosavybei“ 191, 192, 193, 194 straipsniai), Administraciniame kodekse nustatoma administracinė atsakomybė už mokslo ar kito kūrinio autorių teisių pažeidimus (214 (10) straipsnis), Civiliniame kodekse teisės normomis reguliuojami santykiai tarp autorių ir kitų asmenų tiek, kiek jie nėra sureguliuoti specialiaame autorių teisėms skirtame Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme. Autorių teisėms įtvirtinti ir apsaugoti daug reikšmės turi tarptautinės sutartys, kurių dalyvė yra Lietuvos Respublika (Berno konvencija dėl literatūros ir meno kūrinių apsaugos, Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos (PINO) autorių teisių sutartis, Pasaulio prekybos organizacijos susitarimas dėl su prekyba susijusių intelektinės nuosavybės teisių aspektų (TRIPS) etc.). Svarbu tai, kad Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas suderintas su visomis Europos Sąjungos direktyvomis, susijusiomis su autorių teisių ir gretutinių teisių reglamentavimu.

Lietuvos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme yra apibrėžiami autorių teisių, gretutinių teisių ir *sui generis* teisių objektai, subjektai (asmenys, kuriems priklauso išimtinės atitinkamos intelektinės nuosavybės teisės), reglamentuojami teisių suteikimo, perėjimo pagrindai.

Autorių teisių objektas. Šiame įstatyme nurodoma, kad autorių teisių objektas yra *kūrinys – originalus kūrybinės veiklos rezultatas literatūros, mokslo ar meno srityje, nepaisant jo meninės vertės, išraiškos būdo ar formos* (2 straipsnis). Todėl yra svarbu suprasti, kas yra kūrinys kaip autorių teisių objektas. Savo esme kūrinys yra intelektinės kūrybinės veiklos rezultatas, t. y. jis yra kuriamas protine, intelektine veikla (protaujant, mėstant). Tačiau pažymėtina, kad kūrybos rezulta-



tas yra mintys, idėjos. Tačiau tol, kol mintys, idėjos nėra išreikštos, jos dar nėra laikomos kūriniais – autorių teisių objektu. Tam, kad autoriaus kūrėjo mintys, idėjos taptų kūriniais – autorių teisių objektu, jos turi būti išreiškiamos, t. y. padaromos prieinamos kitų asmenų suvokimui. Žmogaus jausmams (rega, klausia etc.) lemia kūrinių prieinamumo suvokimui įvairovę, leidžiančią išskirti kūrinius:

- turinčius materialią laikmeną;
- tokios laikmenos neturinčius (tačiau kitų asmenų suvokiamus).

Jei autoriaus kūrėjo minčių, idėjų išraiškos būdas užtikrina galimybes kitiems asmenims suvokti tas mintis, idėjas (pvz., minčių, idėjų išraiška garsu ar judesiu), materialiai laikmena kūrinio tapimui autorių teisių objektu yra nebūtina. Tačiau tam tikrais atvejais materialiai laikmena yra būtina autoriaus kūrėjo minčių, idėjų išraiškai (pvz., minčių, idėjų išraiška skulptūra, paveikslu, raštu). Išreikšdamas savo idėjas, mintis kūrinio autorius suteikia joms tam tikrą pavidalą, kuris gali būti apibūdinamas raiškos terminu (pvz., tos pačios idėjos gali turėti skirtingą raišką, t. y. būti išreiškiamos skirtingais žodžiais, skirtingu stiliumi etc.).

Ne visi kūriniai yra autorių teisių objektai. Autorių teisių objektai yra tik tie kūriniai, kurie atitinka valstybių įstatymuose nurodomas kūriniams, autorių teisių objektams, keliamas sąlygas. Svarbiausias reikalavimas autorių teisių apsaugai rasti yra siejamas su kūrinio sukūrimo patvirtinimu. Kūrinys laikomas autorių teisės saugomu objektu tik tuomet, kai jis yra sukurtas, t. y. išreikštas tokia forma, kuri jį padarytų prieinamą kitų asmenų suvokimui (tai vadinamasis įstatyminis *kūrinio objektyvios formos reikalavimas*). Daugelyje valstybių autorių teisių apsaugos sąlygomis nurodomi kiti reikalavimai – *kūrinio kaip intelektualios kūrybos rezultato ir kūrinio originalumo reikalavimai*. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad intelektualinė kūryba gali būti labai įvairi: tai gali būti tiek savarankiškas kūrinio kūrimas, tiek kūrinių rinkinio sudarymas, tiek kūrinio kūrimas panaudojant kitus kūrinius (išvestinio kūrinio kūrimas) etc. Kūrinio originalumas yra kokybinis kūrinį iš kitų kūrinių visumos išskiriantis ir apibūdinantis kriterijus. Kūrinio originalumas yra siejamas su kūrinio kūryba – kūryba yra intelektualinė veikla, t. y. apskritai laisvas, nevaržomas procesas (kūryba), todėl ir šios veiklos rezultatui būdingas kūrėjo asmenybės nulemtas savitumas, originalumas. Valstybėse taikomi skirtingi kūrinio originalumo reikalavimai. Šie reikalavimai priklauso nuo valstybėje naudojamos objektyvistinės ar subjektyvistinės kūrinio originalumo sampratos. Objektyvistinė



originalumo samprata naudojama bendrosios teisės sistemoje (*copyright* autorių teisės sistemoje, pvz., Jungtinėse Amerikos Valstijose, Didžiojoje Britanijoje, Australijoje ir kt.). Čia originalumas suprantamas kaip kūrybinio darbo – sugebėjimų (įgūdžių) ir darbo rezultatas (angl. *resulted from skill and labor*), o originaliu laikomas kūrinys kaip paties autoriaus darbo rezultatas (ne kito autoriaus kūrinio kopija). Toks originalumo reikalavimas tenkinamas, jei patvirtinama konkretaus asmens intelektinė kūrybinė veikla (veiklos rezultatui jokie papildomi reikalavimai nekeliami). Subjektyvistinė originalumo samprata naudojama kontinentinės teisės sistemoje (*droit d'auteur* autorių teisių apsaugos sistemoje, pvz., Prancūzijoje, Belgijoje, Nyderlanduose, Šveicarijoje ir kt.). Čia originalumo reikalavimas siejamas su autoriaus asmens išraiška kūrinyje, taigi, ne tiek su intelektine kūrybine veikla, kiek su šios veiklos rezultatu. Subjektyvistinė originalumo samprata susijusi su aukštesniais originalumo reikalavimais – kūrinio kaip autorių teisių objekto teisei apsaugai būtinas kūrinio savitumas, individualumas (lemiamas autoriaus indėlio), parodantis kūrinio originalumą.

Pastebima, kad kai kurių kūrinių ypatumai, susiję su jų kūrybos procesu (pvz., fotografija) ar naudojimo ypatumais (aukštesniu funkcionalumu, pvz., kompiuterių programos), lemia natūraliai mažesnius kūrinio originalumo reikalavimus.

Lietuvoje taip pat keliami kūrinio kaip kūrybinės veiklos rezultato ir kūrinio originalumo reikalavimai. Nei kūrinio originalumo, nei kūrinio kaip kūrybinės veiklos rezultato reikalavimų teisinės sampratos Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme nepateikiamos. Tai reiškia, kad šie reikalavimai apibrėžiami vertinamaisiais kriterijais. Lietuvoje, kaip kontinentinės teisės tradicijos valstybėje, vadovaujamosi subjektyvistine originalumo samprata.

Lietuvos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme aptariamas autorių teisių katalogas, reglamentuojami autorių teisių, gretutinių teisių ir *sui generis* teisių subjektai bei išimtinį ir neišimtinį teisių priklausymo, perėjimo, perleidimo ir suteikimo teisiniai pagrindai.

Autorių teisių subjektai. Analizuojant autorių teisių pasiskirstymo sistemą, būtina atkreipti dėmesį, kad tik tie asmenys, kuriems priklauso visos autorių teisės (priklauso išimtinės autorių teisės), vadinami autorių teisių subjektais. Kiti asmenys, kuriems nepriklauso išimtinės autorių teisės, tačiau kurie turi atitinkamas autorių teisių objektų naudojimo teises (jie turi neišimtinės turtines autorių



teises), laikomi ne autorių teisių subjektais, bet autorių teisių naudotojais, nes turi ribotas galimybes, suteiktas autorių teisių subjekto arba įstatymo, naudoti autorių teisių objektus. Jų galimybės ginti pažeistas autorių teises taip pat yra ribotos.

Autorių teisių subjektai pagal autorių teisių kilmę yra dviejų rūšių:

- pirminiai;
- išvestiniai.

*Pirminiai autorių teisių subjektai* yra subjektai, kurie tiesiogiai susiję su kūrinio sukūrimu. Pagrindinė šių subjektų autorių teisių kilmė – kūrinio sukūrimo faktas. Tokiais asmenimis laikomi:

- autorius ar autoriai;
- asmenys, kuriuos pirminiais autorių teisių subjektais pripažįsta valstybės įstatymas.

Pagal Lietuvos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymą laikoma, kad kūrinys yra fizinio asmens individualios asmeninės intelektualinės kūrybinės veiklos rezultatas, t. y. autoriumi laikomas kūrinį sukūręs fizinis asmuo. Tai toks asmuo, kurio intelektualinė kūrybinė veikla susijusi su idėjų, minčių raiška (todėl autoriumi nelaikomas asmuo, kurio idėjos yra panaudotos kūrinyje, pvz., kūrinio užsakovas). Intelektinės kūrybinės veiklos ypatumai lemia tai, kad kūrinį gali kurti / sukurti ne tik vienas, bet ir keli asmenys; jie įgyja bendrą autorystę, t. y. visi kartu tampa bendraautoriais. Lietuvoje bendraautorystės pripažinimui reikšminga nustatyti bendrą bendraautorių kūrybinį darbą ir išsiaiškinti, ar šio darbo rezultatas atitinka teisinius autorių teisių objekto reikalavimus.

Pirminiams autorių teisių subjektams teisės į autorių teisių objektą priklauso plačiausia apimtimi, jų autorių teisės yra išimtinės, jiems priklausančias išimtinės teises apibrėžia tik valstybės įstatymai. Pirminiai autorių teisių subjektai laisvai disponuoja jiems priklausančiomis išimtinėmis turtinėmis autorių teisėmis. Šie asmenys gali jiems priklausančias išimtinės turtines autorių teises perleisti kitiems asmenims, gali suteikti ir neišimtinės turtines autorių teises. Teisių perleidimas, suteikimas realizuojamas sutartimis (autorinėmis sutartimis: išimtinėmis ar neišimtinėmis licencinėmis sutartimis, leidybos sutartimis). Pažymėtina, kad išimtinių autorių turtinių teisių perleidimas, suteikimas pagal sutartis gali būti dvejopas:



- gali būti sudaromos autorinės sutartys dėl išimtinių turtinių teisių perdavimo;
- gali būti sudaromos išimtinės licencinės sutartys dėl išimtinių turtinių teisių suteikimo (suteikiančios išimtinės licencijas – išimtinį leidimą / teisę naudoti kūrinį).

Tam tikrais atvejais, numatytais įstatymuose, išimtinių autoriaus turtinių teisių perėjimas / priklausymas yra preziumuojamas. Tarptautinėje praktikoje tai dar yra vadinama teisės perleidimu pagal įstatymą.

*Išvestiniai autorių teisių subjektai* yra tie, kurie išimtinės autorių teises įgijo įvairiais teisiniais pagrindais (pvz., pagal sutartis, įstatymų nustatytais atvejais etc.). Šiems subjektams priklausančių išimtinių autorių teisių apimtį lemia teisinis pagrindas, kuriuo jie tas teises įgijo.

Vienas svarbiausių išvestinių autorių teisių subjektų pagal Lietuvos įstatymą yra darbdavys. Darbdaviui išimtinės turtinės autorių teisės gali pereiti darbo sutarties pagrindu. Tai reiškia, kad jokia autorinė sutartis dėl darbdaviui suteikiamų ar jam pereinančių autorių teisių į tam tikrus kūrinius neturi būti sudaroma, tačiau darbo sutartyje turi būti atitinkamos sąlygos. Aptariant išimtinių turtinių autorių teisių perėjimą, darbdaviui svarbu įvertinti:

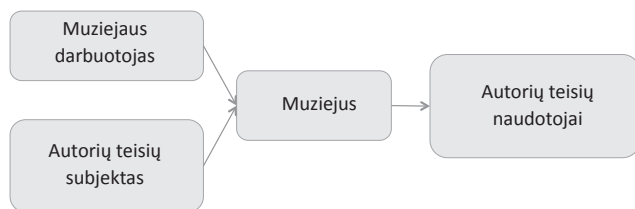
- ar yra darbo sutartis, rodanti darbo santykius tarp autoriaus ir darbdavio;
- ar darbo sutartyje yra kūrybinė veikla kaip darbo funkcija (tai įpareigojimas, vykdant darbo funkcijas ar atliekant tarnybines pareigas, užsiimti kūrybine veikla);
- reikalavimą, kad kūrinys, į kurį pereina išimtinės turtinės autorių teisės, būtų sukurtas darbuotojui atliekant tarnybines pareigas ar vykdant darbo funkcijas;
- momentą, nuo kurio darbdavys įgyja išimtinės turtinės autorių teises (išimtinės turtinės autorių teises darbdavys įgyja tik nuo to momento, kai kūrinį sukurtą vykdant tarnybines pareigas arba darbo funkciją, teisėtą darbdavio pavedimą, autorius perduoda darbdaviui arba darbdavį informuoja apie tokio kūrinio sukūrimą (ne nuo kūrinio sukūrimo momento);
- išimtinių turtinių autorių teisių perėjimo darbdaviui laikotarpį (šis laikotarpis gali būti dvejopas: sutartinis ir teisinis. Sutartinio laikotarpio trukmę nustato darbuotojas ir darbdavys tarpusavio susitarimu, teisinė trukmė





nurodoma įstatyme. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme numatytas išimtinių autoriaus turtinių teisių perėjimo darbdaviui laikotarpis – penkeri metai. Kitos taisyklės galioja kompiuterių programoms – išimtinės autorių turtinės teisės į šiuos kūrinius darbdaviams gali pereiti visam autorių turtinių teisių galiojimo laikotarpiui. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad net ir nutrūkus darbuotojo ir darbdavio darbo santykiams anksčiau, nei pasibaigia išimtinių autoriaus turtinių teisių perėjimo darbdaviui laikotarpis, šios teisės priklauso darbdaviui, t. y. darbdavys išlieka autorių teisių subjektu įstatymo nustatytą laikotarpį (jei nėra kitaip susitarta su darbuotoju).

Muziejuose galimas autorių teisių priklausymas tiek pirminiams, tiek išvestiniams autorių teisių subjektams, galimi skirtingi teisiniai autorių teisių priklausymo pagrindai (1 pav.).



1 pav. Teorinis galimo autorių teisių subjektų ir autorių turtinių teisių naudotojų muziejuose modelis

Jei kūrinį, autorių teisių objektą, sukuria muziejaus darbuotojas, kurio darbo sutartyje numatyta kūrybinė veikla, ir kūrinio sukūrimas atitinka Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme numatytas nuostatas, kūrinys perduodamas muziejui, tai autorių teisių subjektas (išimtinių turtinių teisių) yra muziejus. Jei muziejaus darbuotojo darbo sutartyje nėra numatyta kūrybinė veikla arba kūrinio sukūrimo sąlygos neatitinka Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme įtvirtintų autorių teisių perėjimo darbdaviui sąlygų, darbdavys turtines autorių teises gali įgyti sutartiniais pagrindais (autorine sutartimi). Tam, kad muziejaus komunikacinė veikla būtų teisėta, muziejus turėtų įgyti iš autorių teisių subjektų šiai veiklai vykdyti reikalingas autorių teises (arba



pasinaudoti įstatyme numatytomis autorių turtinių teisių ribojimo galimybėmis). Muziejus gali įgyti tiek išimtinės, tiek neišimtinės turtines autorių teises, t. y. muziejus gali būti tiek autorių teisių subjektas, tiek autorių teisių naudotojas. Jei muziejus yra išimtinių autorių turtinių teisių savininkas, jis gali šias teises perleisti arba suteikti kitiems asmenims, kuriems gali būti suteikiamos ir neišimtinės autorių turtinės teisės. Todėl teoriniame autorių teisių subjektų ir autorių turtinių teisių naudotojų muziejuose modelyje vaizduojamos ir muziejaus suteikiamos autorių teisės naudotojams. Tai, kad muziejų veikla yra grindžiama visuomenės teisės žinoti užtikrinimu, nurodo muziejų dalyvavimo atvirojo turinio arba atvirosios prieigos iniciatyvose tikslingumą. Dėl to teoriniame galimo autorių teisių subjektų ir autorių turtinių teisių naudotojų muziejuose modelyje atsiranda savitas autorių teisių suteikimo pagrindas – atvirojo turinio arba atvirosios prieigos licencijos. Atviroji prieiga muziejų komunikacinės veiklos kontekste yra suprantama kaip kūrinio naudotojui suteikiamų teisių visuma, nurodanti, kokiomis sąlygomis, tikslais gali būti naudojami žiniatinklyje esantys kūriniai, kurių išimtinės turtinės autorių teisės priklauso muziejams. Atvirosios prieigos užtikrinimas grindžiamas tiek ekonominiais, tiek teisiniais pagrindais. Ekonominiai atvirosios prieigos pagrindai užtikrina galutiniam kūrinio – autorių teisių objekto naudotojui nemokamos kūrinų prieigos galimybes, o teisiniai atvirosios prieigos pagrindai nurodo galutiniam kūrinio naudotojui perduodamas, suteikiamas autorių turtines teises. Šiuo metu populiariausios atvirąją prieigą skaitmeniniams kūriniams užtikrinančios licencijos yra kūrybinės visumos (angl. *creative commons*) licencijos. Kūrybinės visumos licencijos gali būti naudojamos įvairių rūšių kūriniams: garso (pvz., kalba), vaizdo (pvz., iliustracija, fotografija), teksto (straipsnis, studija). Kūrybinės visumos licencijos gali būti tipizuojamos (populiariausios yra šešios tipinės kūrybinės visumos licencijos), tačiau yra galimos ir originalios kūrybinės visumos licencijos, kurios sudaromos panaudojant skirtingas tipinių licencijų sąlygas. Kūrybinės visumos licencija sudaroma pasitelkiant automatinę autorių teisių subjektui (licenciarui) suprantamą klausimų ir atsakymų procedūrą. Atsakymai leidžia kūriniui automatiškai priskirti licenciaro valią išreiškiančias tipines licencijos sąlygas. Licencijos sąlygos išreiškiamos suteikiamų teisių piktogramomis: teisės platinti (angl. *to share*), apimančios kopijavimo (angl. *copying*), paskirstymo (angl. *distributing*), perdavimo (angl. *transmiting*) teises; teisės kurti išvestinius kūrinius (angl. *to re-*



*mix*), apimančios perdirbimo arba adaptavimo (angl. *adapating*) ir keitimo (angl. *transforming*) teises. Licencijų pavyzdžiai pateikiami 2 paveiksle. Šias licencijas naudoja įvairūs muziejai (pvz., Mori meno muziejus, Tokijo šiuolaikinio meno muziejus, Europeana ir kt.).



2 pav. Kūrybinės visumos licencijų pavyzdžiai

*Autorių teisės* yra kompleksinės, jos susideda iš visumos tiek su turтинiais, tiek su dvasiniais kūrinių autorių interesais susijusių teisinių galių. Autorių teisės yra išimtinės teisės, atsirandančios nuo kūrinio / kūrinio dalies sukūrimo momento, t. y. nuo to momento, kai kūrinys / kūrinio dalis įgyja objektyvią formą. Autorių teisės skirstomos į:

- asmenines neturtines autorių teises;
- turtines autorių teises.

*Asmeninės neturtinės autorių teisės* tiesiogiai įtvirtinamos Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme, nurodant, kad kūrinio autorius turi tokias asmenines neturtines autorių teises:

- *autorystės teisę*. Tai teisė reikalauti pripažinti kūrinio autorystę, pripažinti asmenį kūrinio autoriumi, prieštarauti jo autorystės pasisavinimui. Ši teisė apima ir teisę reikalauti nepriskirti nesukurto kūrinio autorystės, ginti pasisavintą kūrinio autorystę;
- *teisę į autoriaus vardą*. Tai autoriaus teisė būti pristatomam visuomenei jam, kaip konkretaus kūrinio autoriui, priimtiniu būdu, t. y. tokiu būdu, kuriuo jis nori būti žinomas visuomenei kaip to kūrinio autorius (savo vardu, pavarde, pseudonimu, anonimu);
- *teisę į kūrinio neliečiamybę*. Tai teisė prieštarauti kūrinio, jo sudedamųjų dalių keitimui, iškraipymui ar kitam autoriaus garbę ir orumą žeminančiam kūrinio išdarymui. Teisė į kūrinio neliečiamybę apima ir kitą, nei siekė ar tikėjosi autorius, kūrinio naudojimo kontekstą.



Asmeninėms neturtinėms autorių teisėms būdingas asmeninis pobūdis, reiškiantis, kad jos gali priklausyti tik autoriui. Šis asmeninis teisių pobūdis lemia jų neperduodamumą: *Autorių asmeninės neturtinės teisės neperduodamos kitiems asmenims* (Lietuvos Respublikos autorių..., 2003), šios teisės priklauso autoriui, nepaisant turtinių teisių perleidimo (perdavimo) kitiems asmenims. Lietuvoje asmeninės neturtinės autorių teisės saugomos neterminuotai.

*Turtinėmis autorių teisėmis* siekiama užtikrinti autoriaus, kitų autorių teisių subjektų galimybes dalyvauti kūrinio naudojimo procese gaunant iš to naudos. Šioms teisėms būdingas ekonominis turinys, jos yra sudėtinė autorių teisių subjekto turto dalis, jos gali būti perduodamos kitiems asmenims. Nors turtinės autorių teisės faktiškai yra kūrinio naudojimo būdų išvardijimas, tačiau šių teisių apibrėžtis grindžiama ne kūrinio panaudojimo būdų, o leistinų veiksmų su kūriniais apibūdinimu. Turtinės autorių teisės yra išimtinės (monopolinės), turtinės autorių teisės gali būti įgyvendinamos savarankiškai. Autoriaus turtinių teisių savitumas ribotas jų pripažinimo (apsaugos) laiką. Šiuo metu Lietuvoje (bendra taisyklė) turtinės autorių teisės saugomos visą autoriaus gyvenimą ir 70 metų po autoriaus mirties.

Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme įtvirtinamos tokios išimtinės turtinės autorių teisės: atgaminti kūrinį bet kokia forma ar būdu, išleisti kūrinį, versti kūrinį, adaptuoti, aranžuoti, inscenizuoti ar kitaip perdurti kūrinį, platinti kūrinio originalą ar jo kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn arba valdyti, taip pat importuojant, eksportuojant, viešai rodyti kūrinio originalą ar kopijas, viešai atlikti kūrinį bet kuriais būdais ir priemonėmis, transliuoti, retransliuoti ir kitaip viešai skelbti kūrinį, įskaitant jo padarymą viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete) (Lietuvos Respublikos autorių ....., 2003).

**Autorių turtinių teisių ribojimas.** Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme įtvirtintas baigtinis turtinių autoriaus teisių ribojimo atvejų sąrašas. Visi įstatyme numatyti turtinių autorių teisių ribojimai gali būti taikomi tik tiems kūriniams, kurie jau yra autorių ar kitų autorių teisių subjektų viešai paskelbti. Muziejų veikloje yra itin svarbūs du Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme numatytų specialių ribojimų atvejai:



- kūrinių, esančių viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, naudojimas mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais;
- dailės kūrinių autorių teisių subjektų turtinių autorių teisių ribojimas: viešas dailės kūrinių rodymas.

Kūrinių, esančių viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, naudojimas mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais. Šis apribojimas siejamas su muziejuose saugomų kūrinių – autorių teisių objektų naudojimu be autoriaus teisių subjekto sutikimo, leidimo, jam neatlyginant už tokį kūrinių naudojimą. Šis turtinių teisių apribojimo atvejis užtikrina galimybes muziejų kaupiamais ir saugomais ištekliais pasinaudoti visiems visuomenės nariams tiek moksliniams tyrimams, tiek savišvietai, saviugdai. Šis autorių turtinių teisių ribojimo atvejis leidžia muziejuose esančius kūrinius nekomerciniais mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais padaryti viešai prieinamus kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose, jeigu kūrinių nėra viešoje prekyboje ir autorių teisių subjektai nėra uždraudę tokio kūrinių naudojimo.

Dailės kūrinių autorių teisių subjektų turtinių autorių teisių ribojimas: viešas dailės kūrinių rodymas. Šį turtinių autorių teisių apribojimą užtikrina muziejų, įgijusių nuosavybės teise dailės kūrinius, veikla. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas įtvirtina leidimą be turtinių autorių teisių subjekto sutikimo viešai rodyti dailės kūrinių originalą ar jo kopiją, kai kūrinys yra parduotas ar kitu būdu nuosavybės teisės į jį perduotos kitam fiziniam arba juridiniam asmeniui ir kai autorius ar jo teisių perėmėjas žino ar turi pagrindą žinoti, kad toks viešas kūrinių rodymas (paroda) yra įsigijusio kūrinių fizinio arba juridinio asmens įprastinės veiklos dalis.

## MUZIEJŲ OBJEKTŲ SKAITMENINIMAS IR INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖ

Skaitmeninimas turi būti grindžiamas atitinkamais teisiniais pagrindais, priklausančiais nuo skaitmeninio objekto teisinio statuso ir nuo skaitmeninimo proceso ypatumų. Skaitmeninimo procesas gali būti dvejopas:

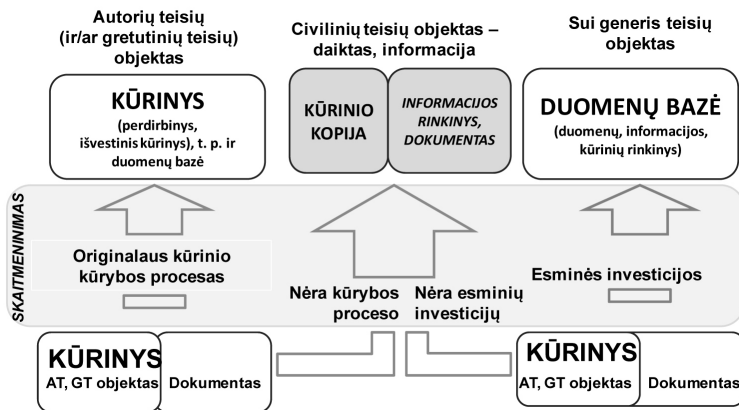
- skaitmeninimas gali būti savitas skaitmeninamo objekto atgaminimo būdas, t. y. skaitmeniniant padaroma objekto kopija;



- skaitmeninimas gali būti savitas originalaus kūrinio sukūrimo būdas, t. y. skaitmeninant arba naudojant informacines technologijas sukuriamas naujas kūrinys.

Jei skaitmeninimo proceso rezultatas yra intelektinės nuosavybės objekto kopija – skaitmeninimui yra būtinas skaitmeninamo objekto, kuris yra intelektinės nuosavybės objektas, autorių teisių subjekto sutikimas, leidimas tokiu būdu panaudoti kūrinį – atitinkamų autorių teisių suteikimas. Muziejai, kaip viešąjį interesą tenkinančios institucijos, gali tam tikrose situacijose, darydami objekto skaitmeninę kopiją, pasinaudoti autoriaus turtinių teisių ribojimo atvejais. Jei skaitmeninant daroma objekto, kuris nėra intelektinės nuosavybės objektas (pvz., dokumento), kopija, tokiai kopijai daryti būtinas šio objekto savininko sutikimas.

Skaitmeninant arba naudojant informacines technologijas gali būti sukuriamas originalus kūrinys, pasitelkiant muziejuose kaupiamus ir saugomus objektus. Tokio naujo kūrinio kūrimui (nepaisant to, ar šis naujas kūrinys turės intelektinės nuosavybės objekto statusą ar ne) yra būtinas asmens, kuriam priklauso išimtinės turtinės kūrinio perdirbimo teisės (jei toks objektas turi intelektinės nuosavybės objekto statusą), sutikimas, leidimas ar nuosavybės teisių turėtojo (jei toks objektas yra kitas civilinių teisių objektas (pvz., dokumentas) atitinkamų teisių



3 pav. Skaitmeninamo objekto teisinis statusas



suteikimas. Skaitmeninimo proceso ypatumai lemia skaitmeninimo metu gauto objekto teisinį statusą (3 pav.).

Jei skaitmeninimas yra originalaus kūrinio kūrimo procesas, t. y. jei skaitmeniniant sukuriama teisinis intelektinės nuosavybės objekto reikalavimus atitinkantis kūrinys, – skaitmenintojas į jį įgyja intelektinės nuosavybės teises. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad tokiu atveju autorių teisių objektas gali būti ir duomenų bazė (kaip rinkinys). Jei skaitmeninimas yra tik skaitmeninės kūrinio ar daikto kopijos darymas – jokių intelektinės nuosavybės teisių į kopiją skaitmenintojas neįgyja. Šias teises gali suteikti autorių teisių subjektas. Dar vienas savitas teisinis pagrindas įgyti savitas intelektinės nuosavybės teises – esminės investicijos (tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu aspektu), skirtos skaitmeninės duomenų bazės gamybai. Skaitmenintojas – duomenų bazės gamintojas į duomenų bazę įgyja *sui generis* teises (savitas intelektinės nuosavybės teises).

Tik tuo atveju, jei skaitmeninimas yra kūrybos procesas ir tokio proceso rezultatas atitinka valstybės įstatymuose nustatytus intelektinės nuosavybės objekto – autorių teisių ar gretutinių teisių objekto kriterijus arba jei skaitmeninimo procese pagaminama esminių investicijų pareikalavusi duomenų bazė, skaitmenintojas tampa autorių teisių subjektu.

Muziejaus objekto teisinis statusas (ar tai intelektinės nuosavybės objektas, ar kitas civilinių teisių objektas – daiktas ar informacija) lemia muziejų komunikacinės veiklos teisinius pagrindus. Jei visuomenei pateikiamas daiktas, informacija – turi būti daikto savininko sutikimas viešinti informaciją, duomenis, t. y. tam tikru būdu naudoti nuosavybės teise jam priklausantį daiktą. Kadangi toks savininkas yra muziejus, teisiųjų problemų nekyla. Jei visuomenei pateikiamas (ar ekspozicijoje, ar internete, ar kitu būdu) intelektinės nuosavybės objektas – tam būtina įgyti autoriaus, atlikėjo, fonogramos, audiovizualinio įrašo gamintojo turtinę teisę – platinimo (gali būti viešo rodymo, viešo atlikimo) teisę ar padarymo viešai prieinamo kompiuterių tinklais teisę. Taip pat svarbu muziejų komunikacinėje veikloje išnaudoti jau aptartus įstatymuose numatytus autorių turtinių teisių ribojimo atvejus. Naudojantis autorių turtinių teisių ribojimo atvejais būtina įvertinti įstatyme numatytas tokio naudojimo sąlygas.



## ASMENS TEISIŲ IR TEISĖTŲ INTERESŲ APSAUGA MUZIEJŲ VIEŠOJOJE KOMUNIKACIJOJE

Teisiniai muziejuose kaupiamų ir saugomų objektų sklaidos visuomenei pagrindai priklauso ne tik nuo šių objektų teisinio statuso. Teisiniai viešosios komunikacijos reikalavimai apibrėžiami valstybių įstatymuose, reguliuojančiuose viešąją komunikaciją (viešą informacijos sklaidą, visuomenės informavimą). Informacijos sklaida visuomenei reguliuojama užtikrinant tiek asmenų teisių ir teisėtų interesų apsaugą (pvz., privatumo apsaugą, garbės ir orumo apsaugą – apsaugant nuo šmeižto, įžeidimo), tiek viešuosius interesus (apsaugant valstybės, tarnybos, komercines paslaptis, apsaugant nuo tam tikros informacijos, pvz., pažeidžiančios moralę, neribotos sklaidos ir kt.).

Privataus ir viešo intereso pusiausvyros siekis muziejų komunikacinėje veikloje atkreipia dėmesį į fizinių asmenų teisių ir teisėtų interesų apsaugą, nes muziejai, vykdydami edukacines ar populiarinimo veiklas, gali pažeisti asmenines neturtines teises (neteisėtai paskleisti informaciją apie asmens privatų gyvenimą, pažeminti garbę ir orumą, įžeisti ar apšmeižti).

Privatus gyvenimas, žmogaus garbė ir orumas yra neturtinės vertybės, kurių teisinė apsauga numatyta tiek nacionaliniuose, tiek regioniniuose (pvz., Europos Sąjungos), tiek tarptautiniuose teisės aktuose. Nepaisant dėmesio asmeninių neturtinių teisių apsaugai tiek tarptautiniu, tiek ES lygiu, nacionalinio reguliavimo skirtumai tarp valstybių išlieka ir užtikrinant privatumo, garbės ir orumo teisinę apsaugą.

Privatumo teisinė apsauga. Muziejų komunikacinėje veikloje ypatingą reikšmę turi asmens privatumo teisinės apsaugos principai – asmens sutikimas atskleisti asmeninio gyvenimo informaciją, duomenis bei faktus, ir privatumo ribojimas viešojo intereso naudai. Būtina pasakyti ir tai, kad teisinėje praktikoje (tokia tendencija ryški Europos Žmogaus Teisių Teismo praktikoje) įprasta, kad kilus konfliktui tarp privatumo ir teisės žinoti (arba teisės į informaciją) pirmumas teikiamas asmens privatumo apsaugai. S. Haenggi (1999) teigia, kad teisė į privatumą konkuruoja su saviraiškos laisve ir visuomenės interesu žinoti informaciją. Privatumo teisės apsaugos imperatyvas reikalauja, kad muziejų komunikacinėje veikloje atitinkamų taisyklių būtų laikomasi renkant ir fiksuojant duomenis, pa-





sirūpinant asmenų sutikimu viešinti jų pateikiamą informaciją apie juos pačius. Asmenų sutikimas viešinti privačią informaciją dažniausiai išreiškiamas specialia sutikimo forma. Kitų asmenų privataus gyvenimo viešinimas (nes jis atliekamas be jų sutikimo) gali būti laikomas šių asmenų privatumo teisės pažeidimu. Paviešinus asmens privataus gyvenimo informaciją, atsakomybės galima išvengti tik nacionaliniuose įstatymuose nustatytais atvejais. Tokie atvejai dažniausiai yra susiję su viešuoju interesu ar nuo viešojo intereso priklausomu savitu asmenų statusu, nes tiek viešas interesas, tiek savitas žodinėje istorijoje minimo asmens statusas (pvz., jei toks asmuo yra viešas) gali lemti mažesnę privataus gyvenimo apsaugą. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymo nuostatomis, tokiu atveju viešas interesas siejamas su tuo, kad tokia informacija padeda atskleisti įstatymų pažeidimus ar nusikalstamas veikas, taip pat kai tokia informacija buvo pateikta viešai nagrinėjant bylą. Informacija apie viešo asmens privatų gyvenimą gali būti skelbiama be šio asmens sutikimo tik tokiu atveju, jeigu ši informacija atskleidžia visuomeninę reikšmę turinčias šio asmens privataus gyvenimo aplinkybes ar asmenines savybes.

Garbės ir orumo teisinė apsauga. Žmogaus teisė į garbę ir orumą yra teisinė vertybė, ginama teisės normų. Teisė į garbę ir orumą suprantama kaip asmens teisė reikalauti, kad viešoji visuomenės nuomonė apie jį būtų grindžiama žinių ir informacijos, atitinkančių realius ir tikrus jo poelgius, pagrindu ir moralinis jo asmens ar poelgių vertinimas atitiktų tai, kaip jis tikrovėje vykdo įstatymų, bendražmogiškos moralės normų reikalavimus. Garbė ir orumas pažeidžiami apie asmenį paskleidus tikrovės neatitinkančius ir jo garbę bei orumą žeminančius duomenis, informaciją.

Tai, kad duomenys, informacija yra apie tam tikrą asmenį, rodo tas faktas, jog aplinkiniai pagal teiginių turinį ir kontekstą, kuriame jie paskelbti, atpažįsta asmenį kaip susijusį su paskleista žinia. Tai, kad duomenys, informacija neatitinka tikrovės, konstatuojama tokiu atveju, jei duomenys, informacija yra klaidinga, netikslė, išgalvota, melaginga, netikra, t. y. neatitinka tikrovės. Tai reiškia, kad iš tikrųjų tokių faktų, aplinkybių, įvykių, reiškinių nebuvo arba jie buvo kitokie. Lietuvos teisminėje praktikoje laikoma, kad paskleisti duomenys neatitinka tikrovės, jeigu faktai tikrovėje neegzistavo, įvykiai klostėsi ne taip, kaip nurodoma, asmens poelgiai vertinami neadekvačiai vykusiems faktams. Neatitinkančia tikrovės



pripažintina *subjektyviai, vienpusiškai pateikiama informacija, kuria iškraipomos arba nutylimos įvykių, reiškinų sąsajos, priešastiniai ryšiai su kitais įvykiais ir reiškiniais*. Tai, kad faktas suvokiamas kaip realus, tikras, nepramanytas įvykis, atsitikimas, reiškinys, lemia fakto žeminamo pobūdžio ypatumus – faktas gali žeminti asmens garbę ir orumą bei neatitikti tikrovės tik tuo atveju, kai jis yra tarsi išimtas iš konteksto.

Svarbu įvertinti ir tai, kad teiginiams, informacijai apie privatų asmenį neturi trūkti aiškaus ir objektyvaus faktinio pagrindo, teiginiuose, informacijoje esantys duomenys neturi būti iškraipomi. Jie gali būti ne visiškai tikslūs, tačiau prieš juos paskelbiant turi būti imamas visų įmanomų priemonių skelbiamų faktų ir duomenų tikrumui (ar jie atitinka tikrovę) patikrinti. Duomenis paskleidusiam asmeniui padarius viską, ką tokioje situacijoje būtų padaręs sąžiningas asmuo, siekdamas nustatyti skelbiamos informacijos tikrumą, neesminiai teiginių netikslumai nelaikomi žeminančiais garbę ir orumą. Čia reikia žinoti, kad Lietuvos Respublikos asmenų, represuotų už pasipriešinimą okupaciniams režimams, teisių atkūrimo įstatymo 2 straipsnio 2 dalyje įtvirtinta, kad okupacinių režimų represinių struktūrų bylose esantys duomenys be papildomo jų tyrimo negali būti pripažinti įrodymais. Ši nuostata grindžiama tuo, kad teisminis procesas sovietinėse institucijose (taip pat ir MGB/NKGB/KGB, Kariniame tribunole, Ypatingajame pasitarime prie SSRS Valstybės saugumo ministro) neatitiko teisingo teismo ir baudžiamojo proceso principų, todėl tokių dokumentų duomenys nelaikomi patikimais, nurodančiais realiai vykusius istorinius faktus, jais remiantis yra negalimos kategoriškos išvados apie tam tikrų įvykių, faktų buvimą. Šių dokumentų duomenys turi būti patikrinti pasitelkus kitus šaltinius, leidžiančius atskirti tikrą informaciją nuo išgalvotos.

*Žeminančiomis garbę ir orumą laikomos tokios tikrovės neatitinkančios žinios, kurios įstatymų, moralės, paprotinių normų laikymosi požiūriu pažeidžia asmens garbę, orumą, jo gerą vardą visuomenėje, suponuoja neigiamas visuomenės nuostatas dėl tokio asmens. Tai klaidinga ir diskredituojanti asmenį informacija, kurioje teigiama apie asmens padarytą teisės, moralės normų pažeidimą, negarbingą poelgį, netinkamą elgesį viešajame gyvenime* (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo ..., 2001). Garbę ir orumą žeminantis tikrovės neatitinkančių žinių pobūdis vertinamas tame kontekste, kuriame šios žinios pateikiamos, todėl nevertinamas atskirų teiginių, sakinių, ištrauktų iš konteksto, žeminamas pobūdis. Vertinant



žeminamą pobūdį atsižvelgiama į skleidžiant žinias vartojamas kalbinės raiškos priemonės (tekstines konstrukcijas, teksto dėstymą, pateikiamos informacijos, duomenų sąsajumą ir pan.).

Muziejų komunikacinėje veikloje jautrios yra situacijos, susijusios su mirusių asmenų asmeninių neturtinių teisių apsauga. J. Neuenschwander (2002, p. 19) D. A. Ritchie (2003, p. 78) teigia, kad mirusiųjų asmenų garbė ir orumas neginami, nes *miręs asmuo negali būti įžeistas*. Tačiau kai kuriose valstybėse, mirus asmeniui, kurio garbė ir orumas buvo pažeminti, į teismą gali kreiptis šio asmens artimieji (pvz., sutuoktinis, tėvai, vaikai). Artimieji gali kreiptis į teismą, jei mirusiojo garbės ir orumo žeminimas kartu žemina ir jų garbę bei orumą. Toks teisinis reguliavimas yra numatytas ir Lietuvoje, todėl kaip pavyzdį galima pateikti vieną iš garsiai Lietuvoje nuaidėjusių bylų. Rašytojas V. P. knygoje (išleistoje 2003 m.) pateikė V. L. tėvo (mirusio 1993 m.) garbę ir orumą žeminančią informaciją – knygoje V. L. tėvas pavadintas „Hitlerio draugu“, teigiama, kad jis bendradarbiavęs su sovietinio saugumo struktūra (KGB). 2006 m. iškėlus baudžiamąją bylą dėl šmeižto, rašytojas kiekvieną paneigimo prašomą teiginį pagrindė pateikdamas 20–30 faktinių duomenų, nurodė šaltinius, kuriais vadovaudamasis jis susidarė tokią nuomonę. Baudžiamoji byla buvo nutraukta suėjus baudžiamosios atsakomybės senaties terminui. V. L. kreipėsi į teismą, keldamas rašytojui civilinę bylą. Ieškovas siekė, kad rašytojas atsiprašytų spaudos leidinyje, kurio tiražas ne mažesnis, nei buvo išleista knyga, ir atlygintų patirtą neturtinę žalą (apie 30 000 eurų). Rašytojui mirus byla buvo tęsiama. V. L. prašė tėvo garbę ir orumą žeminančių teiginių paneigimo ir simbolinės žalos atlyginimo (apie 30 procentų) priteisimo iš paveldėtojų. V. L. teisme pabrėžė: *Atsakovą jau pasiėmė mirtis. Vieno lito ieškiny – tai tik būdas, kad byla tęstųsi ir galimai padoriai pasibaigtų. Aš bylinėjusi prieš neteisybę, kuri, deja, lieka. Ją reikia užbaigti, kad mano tėvo atminimas neliktų apdrėbtas vieno žmogaus fantazijomis*. 2009 m. Vilniaus miesto apygardos teismo sprendimu V. L. ieškiny patenkintas iš dalies – pripažintas faktas, kad rašytojo knygoje išspausdinti teiginiai neatitinka tikrovės ir žemina ieškovo V. L. tėvo garbę bei orumą. Lietuvos apeliacinis teismas 2010 m. šį sprendimą paliko galioti. Pristatytas teisinis ginčo sprendimas yra išskirtinis, nes ginčo objektas buvo asmens garbės ir orumo apsauga, susijusi su mirusio asmens garbės ir orumo gynimu, o garbę ir orumą pažeminęs asmuo jau buvo miręs. Tokia situacija galima ir



žodinės istorijos sklaidoje (pvz., iliustruojant mokslinio tyrimo rezultatus asmens pasakojimu, kuriame yra pateikiami asmens prisiminimai ir nuomonė apie kitą asmenį). Tai, kad valstybių teisėje numatyti garbės ir orumo gynimo instrumentai paliečia ir informacijos apie mirusiojo asmens garbės ir orumo žeminimo vertinimą, reikalauja muziejų atidumo, pasirengimo įvertinti kitų asmenų garbės ir orumo pažeidimo riziką.

Analizuojant asmeninių neturtinių teisių pažeidimo grėsmes muziejų komunikacinėje veikloje svarbu įvertinti tai, kad šios teisės gali būti pažeidžiamos viešinant asmeninę nuomonę. Europos Žmogaus Teisių Teismas formuoja praktiką, taikomą valstybėse ES narėse, kad asmeninė nuomonė apie tam tikrus faktus ar aplinkybes, kurių teisingumas negali būti įrodytas, negali būti pagrindu patraukti atsakomybėn. Tačiau Europos Žmogaus Teisių Teismo sprendimuose taip pat yra formuojama taisyklė, kad nuomonė turi turėti pakankamą faktinį pagrindą. Jei nuomonę (tiksliau – jos susiformavimą) pagrindžiančių faktų nėra, gali būti atsakomybė už tokį nuomonės reiškimą. Akivaizdu, kad, siekdami išvengti kitų asmenų garbės ir orumo žeminimo rizikos, muziejų specialistai turi įvertinti faktinį nuomonės, viešinamos muziejų komunikacijos metu, pagrįstumą.

### Rekomenduojama literatūra

#### Įstatymai

1. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 50-1598.
2. Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 59-2638.
3. Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 82-3254.

#### Teismų nutartys

1. Lietuvos apeliacinio teismo nutartis civilinėje byloje Nr. 2A-540/2010 [žiūrėta 2011 m. vasaris]. Prieiga per internetą: <<http://www.apeliacinis.lt/Default.aspx?tabid=66>>.
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2001 m. rugsėjo 19 d. nutartis civilinėje byloje *V. R. v. M. K.-L., UAB „Ukmergės spaustuvė“*, bylos Nr. 3K-3-828/2001.

#### Mokslinė literatūra

1. ALEXANDER, L. Judicial Review and Moral Rights. *Queen's Law Journal*, 2007 [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=1008946>>.



2. CAMERON, D. A viewpoint: The Museum as a communication system and implications for museum education. *Curator*, 1968, no. 11, vol. 2, p. 33–40.
3. DESVALLÉES, B.; MAIRESSE, F. *Key Concepts of Museology*. Paris: Armand Colin, 2010. ISBN: 978-2-200-25398-1.
4. HAENGGI, Sara. Right to Privacy is Coming to the United Kingdom: Balancing the Individual's Right to Privacy from the Press and the Media's Right to Freedom of Expression. *Houston Journal of International Law* [interaktyvus], 1999, vol. 21 [žiūrėta 2013 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.highbeam.com/doc/1G1-55342841.html>>.
5. LIEMER, S. How we Lost our Moral Rights and the Door Closed on Non-Economic Values in Copyright. *John Marshall Review of Intellectual Property Law* [interaktyvus], 2005, vol. 5, no. 1 [žiūrėta 2013 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jmripl.com/Publications/Vol5/Issue1/liemer.pdf>>.
6. NEUENSCHWANDER, John A. *Oral history and the law* (M. K. Quinlan, Ed.). Carlisle, PA: Oral History Association, 2002.
7. PANTALONY, R. E. *WIPO Guide on Managing Intellectual Property for Museums*. WIPO, 2007. ISBN 978-92-805-1639-5.
8. PURDAY, Jonathan. *Intellectual property issues and Europeana, Europe's digital library, museum and archive* [interaktyvus], 2010 [žiūrėta 2013 m. birželio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://pro.europeana.eu/documents/10128/260919/Intellectual+Property+Issues+and+Europeana+-+Jonathan+Purday.pdf>>.
9. RITCHIE, Donald A. *Doing Oral History*. New York: Oxford University Press, 2003.
10. ŪSONIENĖ, Jūratė. *Autorių teisių perdavimo ypatybės*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2008. ISBN 9789955300243.

Platesnėms ir gilesnėms studijoms rekomenduojama literatūra

1. PANTALONY, R. E. *WIPO Guide on Managing Intellectual Property for Museums*. WIPO, 2007. ISBN 978-92-805-1639-5
2. STONKIENĖ, Marija (2011). *Intelektinė nuosavybė: Autorių teisė*: mokomoji knyga. Vilnius: Petro ofsetas, 2011. 278 p. ISBN 9786094202018.
3. ZORICH, D. M. *Developing Intellectual Property Policies: A How-To Guide for Museums* [interaktyvus], 2013 [žiūrėta 2013 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.pro.rcip-chin.gc.ca/propriete\\_intellectuelle-intellectual\\_property/elaboration\\_politiques-developing\\_policies/index-eng.jsp](http://www.pro.rcip-chin.gc.ca/propriete_intellectuelle-intellectual_property/elaboration_politiques-developing_policies/index-eng.jsp)>.

**Doc. dr. Renata Matkevičienė**

## MUZIEJŲ ĮVAIZDIS IR REPUTACIJA

Šiandienėje visuomenėje muziejai yra ta institucija, kuri, būdama kultūrinė (užtikrina kultūros ir istorijos tęstinumą, paveldo išsaugojimą ir jo komunikaciją, skatina kultūrinio kolektyvinio identiteto ir vertybių išsaugojimą ir pan.) ir kartu kūrybinė (skatina kūrybiškumo raišką, vykdo kūrybinę veiklą, t. y. rengia edukacinius projektus, parodas ir ekspozicijas, parodų katalogus, užsiima įvairia edukacine ir kitokia veikla), industrija, turi iš naujo atrasti savo vietą kintančioje postmodernioje vartojimo visuomenėje.

### KODĖL AKTUALU KALBĖTI APIE MUZIEJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ IR REPUTACIJĄ?

1. Didžioji dalis muziejų koncentruojasi didžiuosiuose miestuose ir rajonų centruose: *didieji pasaulio muziejai ir ekspozicijų centrai yra įrengti didžiuosiuose miestuose ir paprastai jie turi ekonominių ir žmogiškųjų išteklių, kad galėtų įgyvendinti reikšmingas komunikacijos su auditorijomis veiklas. <...> Tačiau tik mažuma muziejų ir ekspozicijų centrų yra didžiuosiuose miestuose* (Capriotti, 2009). Muziejaus gebėjimas užmegzti ir palaikyti tvirtus ryšius su suinteresuotaisiais gali užtikrinti ne tik muziejaus žinomumą, bet ir formuoti jo įvaizdį ir atitinkamą suvokimą, vertinimą.

2. Muziejai, muziejų veikla dažnai suvokiama stereotipiškai: muziejus matomas ir vertinamas tik kaip kultūros paveldo saugotojas, o Davies teigimu (cit. pgl. Kawashima, 2007, p. 28), *muziejai siejami su tokiomis charakteristikomis kaip nuobodu, neįdomu, statiška, netraukia ir pan.* Būtent dėl stereotipinio muziejų susiejimo su kultūros vertybių išsaugojimu, istorijos pristatymu ir pan., jie *vertinami kaip uždaros, neįdomios ir nepatrauklios institucijos* (Capriotti, 2009).

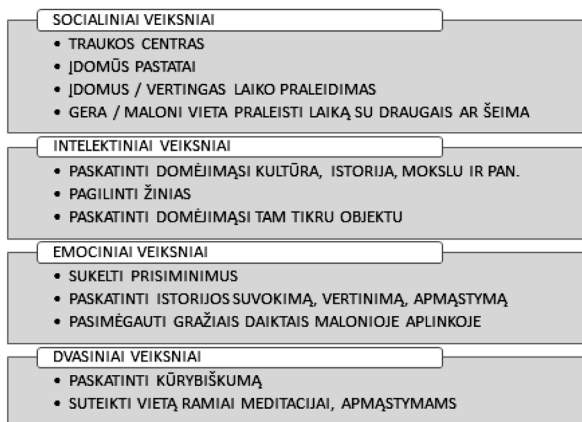
3. Muziejaus veikla nesuvokiama auditorijoms, nes muziejai netinkamai komunicuoja su suinteresuotaisiais. Kaip teigia Capriotti, *pagrindinė muziejų misija yra objektų saugojimas, konservavimas, tyrimai ir eksponavimas, ir ši veikla dažnai yra įdomi tik tam tikroms žmonių grupėms, dažniausiai – pedagogams. Paprastai*



*muziejai yra labai uždaros organizacijos, todėl retas muziejus suvokia ryšių su visuomene poreikį ir galimą naudą (Capriotti, 2009).*

Taigi muziejams svarbu ne tik suvokti ir perprasti besikeičiančios visuomenės kintančius poreikius, gebėti pasiūlyti įdomias ir vertingas paslaugas, bet ir išnaudoti komunikaciją, t. y. tinkamai perduoti žinių ir efektyviai taikyti šiuolaikines informacines priemones. Aktyviai pranešdami apie save ir savo veiklą, muziejai keičiasi iš uždarų institucijų į atviras, ne tik pristatančias kultūrinį paveldą, bet ir užsiimančias atitinkama šviečiamąja veikla, savo ruožtu kuriančia (ypač vietos bendruomenei) pridėtinę vertę.

Mokslininkai yra nustatę, kad XXI amžiaus muziejų lankymą lemia socialiniai, intelektiniai, emociniai ir dvasiniai veiksniai (Williams, 2009) (žr. 1 pav.).



1 pav. Muziejų lankymą lemiantys veiksniai  
Šaltinis: Williams, 2009

Veiksnių išskyrimas išryškina muziejų veiklos kaitos tendencijas: muziejų vaidmens plėtrą, veiklos orientavimą siekiant tenkinti muziejų lankytojų interesus, komunikacijos svarbą.



## MUZIEJŲ SUINTERESUOTŲJŲ GRUPĖS IR KOMUNIKACIJA SU JOMIS

Pagrindinis muziejaus veiklos efektyvumo veiksnys yra ne tik tinkamas ilgalaikių planų sudarymas – kur kas svarbesnis vaidmuo tenka muziejų gebėjimui valdyti komunikaciją.

Efektyvią muziejaus komunikaciją, kaip jau buvo minėta, lemia geras bendravimas su muziejaus suinteresuotaisiais. Remiantis Wells (1999) išskirtomis bendrosiomis suinteresuotųjų grupėmis, galima paminėti ir tokias muziejų suinteresuotųjų grupes:

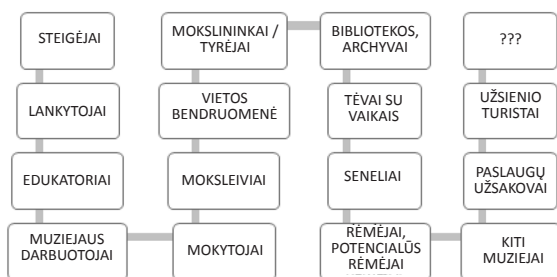
- *Klientai (lankytojai, dalyviai)*. Muziejaus sėkmę lemia paslaugomis patenkinti lankytojai, kurie savo atsiliepimais, požiūriu į muziejų formuoja informacinį ir komunikacinį lauką apie jį ir jo veiklą, o tai vėliau gali daryti įtaką ir muziejaus įvaizdžiui. Žinoma, muziejų veiklos specifika verčia klientų ar lankytojų kategoriją skaidyti į smulkesnes grupes, juk lankytojai būna įvairūs: pedagogai, vaikai su tėvais, moksleiviai, užsienio turistai ir pan., – visiems jiems muziejus turėtų pateikti tai, ko konkretus lankytojas ar jų grupė gali ieškoti muziejaus ekspozicijose;
- *Darbuotojai*. Darbuotojai dalyvauja ne tik vidinės komunikacijos procesuose, bet iš esmės yra ir išorinės komunikacijos dalyviai, kurie savo pasisakymais formuoja aplinkinių požiūrį į muziejų, jo veiklą. Todėl muziejaus darbuotojų komunikacija, muziejaus suvokimas ir pristatymas kitiems darbo metu ir po jo lemia muziejaus įvaizdžio kūrimą(si);
- *Žiniasklaida (žurnalistai, tinklaraštininkai ir kt.)*. Bendradarbiavimas su žiniasklaida svarbus organizacijai siekiant prisistatyti ir informuoti apie savo veiklą. Nuoširdi, laiku žiniasklaidos paskelbta informacija prisideda prie to, kad muziejus, jo rengiamos parodos būtų žinomos. Žiniasklaida, būdama svarbi informacijos apie muziejų skleidėja, skatina ieškoti būdų ir priemonių, kaip patraukti tiek visuomenės, tiek tam tikrų suinteresuotųjų grupių, tiek žiniasklaidos dėmesį ir norą domėtis muziejumi bei jo veiklą;
- *Visuomenė*. Tai plačioji auditorija, kuri dažnai neturi užtektinai informacijos ir žinių apie muziejų ir jo veiklą, todėl tinkamai informuojant visuomenę, naudojant įvairias priemones gali būti formuojamos teigiamos nuostatos





ir įvaizdis. Ilgainiui tai galėtų paskatinti plačiosios visuomenės domėjimąsi muziejaus veikla.

Žinoma, efektyviai muziejų komunikacijai yra svarbi ne tik pirmiau minėta auditorija, bet ir specifinės, su muziejų veikla glaudžiai susijusios suinteresuotųjų grupės, kurias pastaruoju metu muziejai įtraukia į savo veiklą: mokiniai, mokytojai, vietos bendruomenė, vietos valdžios institucijos, profesinės bendruomenės nariai (žr. 2 pav.).



2 pav. Pagrindinės muziejų suinteresuotųjų grupės  
Šaltinis: Sudaryta autorės

Organizacijos komunikacijai su suinteresuotųjų grupėmis skirtos žinutės ir jų šaltiniai, kurių efektyviausiais yra laikomi komunikacija iš lūpų į lūpas bei kontroliuojama organizacijos komunikacija:

- *Komunikacija iš lūpų į lūpas (rekomendacijos, atsiliepimai, gandai, paskalos ir pan.)*. Tai didelę įtikinimo galią turintis komunikacijos procesas, vykstantis tarp kelių asmenų. Čia kalbama apie organizaciją, jos veiklą, paslaugas ir pan. Komunikacija iš lūpų į lūpas yra svarbi, nes individai, bendraudami vieni su kitais, keičiasi informacija, klausia patarimo ir patys rekomenduoja organizacijas ar jų paslaugas kitiems. Per tokią bendravimą perduodamos žinutės yra labai paveikios, nes siejamos su formuojama asmenine patirtimi ir jos išsaugojimu individo atmintyje ir to asmeninės patirties jausmo „atgaminimu“ vykstant komunikacijai. Tačiau organizacijai tokią komunikaciją kontroliuoti sunku, nes tai priklauso tik nuo bendraujančiųjų tarpusavio santykių, požiūrio į organizaciją, nuostatų



ir pan. Organizacijos įvaizdžio (susi)formavimas labai priklauso nuo komunikacijos, perduodamos būtent šiuo būdu, todėl organizacijoms siūloma intensyviai bendrauti su darbuotojais, plėsti jų žinias apie organizaciją, įtraukti juos į organizacijos veiklą, skatinti jų lojalumą. Kokybiška komunikacija su lankytojais, vietos bendruomenės nariais, kitomis suinteresuotųjų grupėmis taip pat gali nulemti žiniš apie organizaciją pobūdį, t. y. pasitenkinimas organizacijos veikla ar komunikacija gali skatinti suinteresuotųjų grupių teigiamo organizacijos įvaizdžio susiformavimą.

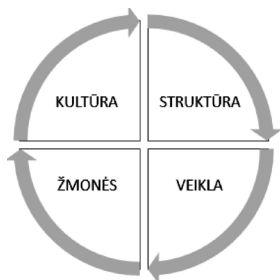
- *Kontroliuojama organizacijos komunikacija* – tai komunikacija, kurią rengia ir vykdo pati organizacija. Kiekvienas muziejus turi savo interneto svetainę, rengia parodų katalogus, projektų ataskaitas, pristato savo veiklą lankstiniuose, brošiūrose ar naujienlaiškačiuose. Tai ir yra kontroliuojama organizacijos komunikacija, nes pats muziejus, rengdamas pranešimus, pasirinkdamas atitinkamas pranešimų perdavimo priemones, kontroliuoja pranešimų turinį. Žinoma, organizacijos gali kontroliuoti komunikacines žinutes užsakydamos reklamą žiniasklaidoje, tačiau kur kas efektyvesnis būdas organizacijos veiklai populiarinti – geri, tarpusavio supratimu ir pagarba grįsti santykiai tarp organizacijos ir žiniasklaidos priemonių (pagal Cornelissen, 2000; Honeycutt, 2008).

Muziejaus komunikacinė veikla, kuria muziejus siekia prisistatyti ir pristatyti savo veiklą, priemones, dažnai gali būti siejama su muziejaus siekiu kurti teigiamą įvaizdį.

#### MUZIEJAUS ĮVAIZDŽIŲ TIPAI: ĮVAIRŪS ĮVAIZDŽIO ANALIZĖS ASPEKTAI

Muziejaus įvaizdžio kūrimas sietinas su organizacijos gebėjimu valdyti komunikaciją, tinkamai pasirenkant priemones, derinant prie jų pranešimus, kad būtų galima pasiekti suinteresuotųjų grupes.

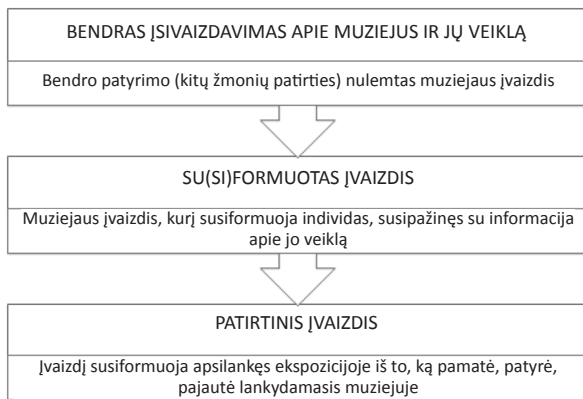
Apie kokią muziejaus įvaizdį kalbėtumėme, matyti, jog vyrauja keturių elementų darinys, ryškinantis muziejaus veiklą, jos ilgalaičius siekinius, organizacijos vertybes ir jomis paremtą organizacijos veiklą bei komunikaciją, žmones, dirbančius organizacijoje (žr. 3 pav.). Nuo šių keturių elementų dermės priklauso organizacijos įvaizdis – nesvarbu, jis formuojamas tikslingai ar dėl tam tikros organizacijos veiklos.



3 pav. Organizacijos įvaizdžio elementai

Šaltinis: sudaryta autorės

Muziejaus įvaizdį galima apibūdinti per įspūdžių ar suvokimo visumą, kurią individai susikuria iš santykio su muziejumi. Vaughan teigia, kad *muziejaus įvaizdis formuojamas žinių, įspūdžių, nusiteikimų ar minčių, kuriuos sukelia konkretus muziejus, jo paslaugos ar apskritai muziejus kaip institucija lankytojui ar bet kuriam individui. Kai kalbama apie muziejų įvaizdį, susiduriama su išankstine nuostata (kas yra muziejus), kuri susiformuoja iš individo patirties, socialinių ryšių ar masinės komunikacijos priemonių perduodamos informacijos* (Vaughan, 2001). Kalbėdamas apie muziejaus įvaizdį, Vaughan pabrėžia, kad jį galima apibūdinti iškeliant vieną iš



4 pav. Muziejų įvaizdžių tipai

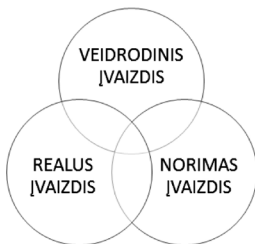
Šaltinis: Vaughan, 2001

muziejaus suvokimo aspektų: bendrą įsivaizdavimą apie muziejų veiklą, susidarytą konkretaus muziejaus veiklos įvaizdį ir patyrimu grįstą įvaizdį (žr. 4 pav.).

Vyrauja keli muziejaus įvaizdžių tipai: bendras / stereotipinis suvokimas apie muziejų, gautos informacijos ir patirties suformuotas suvokimas.



- *Bendrasis įsivaizdavimas apie muziejus ir jų veiklą* – tai bendro patyrimo nulemtas muziejaus įvaizdis (tokį organiškai susiformavusį muziejaus įvaizdį dažnai lemia paties muziejaus pobūdis – koks jis yra, ką ir kaip daro). Įvaizdis nepriklauso nuo konkretaus muziejaus veiklos, tai bendro supratimo apie muziejų, su muziejaus veikla susijusios ankstesnės individo patirties ar iš aplinkos gautos informacijos pagrindu suformuota muziejaus samprata. Kaip jau buvo minėta, visuomenė dar gana neigiamai vertina muziejų. Toks vertinimas galėjo atsirasti dėl ilgai vyravusios muziejų kaip paveldo saugotojų funkcijos ir veikloje, ir prisistatyme (ji iš dalies galėjo lemti ir ankstesnę patirtis, kai lankytojams, apžiūrintiems muziejaus ekspoziciją, buvo draudžiama liesti eksponatus ir pan.).
- *Su(si)formuotas įvaizdis* – tai įvaizdis, kurį susidaro individas apie muziejų, susipažinęs su jo veiklos informacija: lankstinukais, reklama, plakatais ir pan. Dažnai toks įvaizdis susiformuoja dėl specifinės muziejaus paskirties ar išskirtinės veiklos (Arklio, Pinigų ir kiti panašūs muziejai gali pabrėžti savo išskirtinumą, parodyti tą sukuriamą pridėtinį žinių kiekį ir pan.).
- *Patirtinis įvaizdis* – įvaizdis, kurį individas susiformuoja apsilankęs ekspozicijoje iš to, ką pamatė, patyrė, pajautė. Kaip teigia Kawashima, *siekdami atliepti lankytojų poreikius, muziejai pastaruju metu investuoja į kavinių, parduotuvių ar kitų patrauklių papildomų vietų įrengimą muziejuose* (Kawashima, 1999). Atkreiptinas dėmesys į Kawashima akcentuotą aspektą, kad, analizuojant muziejaus įvaizdį, paranku skirti įvaizdį pagal auditorijos santykį su muziejumi: *tų, kurie lankėsi muziejuje, ir tų, kurie nebuvo konkrečiame muziejuje* (ten pat).



5 pav. Organizacijos įvaizdžiai  
Šaltinis: Theaker, 2001

Žinoma, tai ne vienintelis galimas muziejaus įvaizdžio tyrimo ir analizės prieigos taškas. Mokslininkų darbuose, kuriuose tiriamas organizacijos įvaizdžio pobūdis, skiriami organizacijų veidrodinis, realus ir siekiamas įvaizdžiai.

Ryšį su visuomene teorijoje yra nusistovėję keli organizacijų įvaizdžių tipai, kurie atskleidžia organizacijos, jos veiklos santykį su įvaizdžiu, t. y. nurodo, kaip organizacija pozicionuoja save, kokiu tikslu yra



analizuojamas organizacijos įvaizdis, kokia organizacijos įvaizdžio paskirtis. Mokslininkai, nagrinėjantys organizacijų įvaizdžius, išskiria esminius organizacijų įvaizdžių tipus. Trumpai aptarsime pagrindines organizacijos įvaizdžių grupes, išryškindami jų pritaikomumą muziejaus įvaizdžio analizei (žr. 5 pav.).

- *Veidrodinis įvaizdis* – tai organizacijos suinteresuotųjų grupių nuomonė apie organizaciją, jos veiklą. Nuomonių ir įvaizdžio tyrimas organizacijoje gali atskleisti keletą skirtingų organizacijos įvaizdžių ar vaizdinių, su kuriais yra tapatinama organizacija. Muziejaus atveju veidrodinis įvaizdis atspindėtų įvairių grupių nuomones apie muziejus, jų veiklą, darbuotojus. Ta nuomonė būtų susijusi ne tiek su realia patirtimi, kiek susiformuota skaitant žiniasklaidos priemonės, kalbantis su pažįstamais ar tiesiog remiantis tradiciniu stereotipiniu muziejų suvokimu.
- *Esamas (realusis) įvaizdis* yra tas organizacijos vaizdas, kurį susidaro išorinės organizacijos auditorijos, susidūrusios su organizacija, jos veikla. Tikrasis įvaizdis yra sukuriamas darbu, skleidžiama informacija apie organizaciją, jos veiklą, ateities planus ir pan. Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos įvaizdis daugiausia priklauso nuo to, kiek ir ką apie organizaciją žino jos suinteresuotųjų grupės. Kartais veidrodinis ir esamas (tikrasis) organizacijos įvaizdžiai gali smarkiai skirtis: visuomenė skeptiškai vertina muziejus, tačiau Pinigų muziejaus atvejis pateikia kiek kitą visuomenės nuomonę; situacija gali būti ir priešinga, ypač tuomet, kai yra sukurtas teigiamas įspūdis, o lankytojai ekspozicija nusivilia. Ryšių su visuomene srityje dažna situacija, kai veidrodinis ir tikrasis organizacijų įvaizdžiai skiriasi, o padėčiai taisyti reikia daug laiko, aktyvios informavimo veiklos ir apie pačią organizaciją, ir apie visą sektorių.
- *Norimas (siekiamas) įvaizdis* – tai įvaizdis, kurį organizacija norėtų turėti. Dažnai įvaizdis susiformuoja savaime dėl organizacijos veiklos ar jos komunikuojamų pranešimų, tačiau kai organizacija tiksliai žino, kokia ji nori būti matoma, kaip suvokiama, ir suplanuoja savo veiksmus bei juos tikslingai įgyvendina, – tokia organizacija savo įvaizdį formuoja ryškindama organizacijos privalumus, atskleisdama jos išskirtinumą. Organizacijos turėtų kurti savo įvaizdį ne tik savo komunikacija, siunčiamais pranešimais, bet pirmiausia veikla, išskirtiniu požiūriu į klientus, į kitas

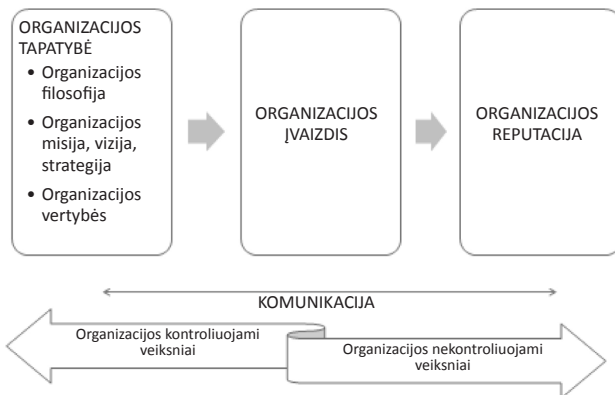


suinteresuotųjų grupės, teikdama jiems tas paslaugas, kurių reikia, kurių tikisi klientai. Taigi, jei muziejus norėtų būti matomas kaip interaktyvių ekspozicijų rengėjas, pirmiausia jis turėtų įrengti interaktyvią ekspoziciją, o vėliau rasti būdų pasirinktai auditorijai pristatyti muziejaus ekspoziciją, sudominant ją, pabrėždamas sukurtos ekspozicijos išskirtinumą, klientui kuriamą pridėtinę vertę.

Realybėje šie visi trys įvaizdžiai – veidrodinis, realus ir norimas – susipina, papildydami vienas ir kitą ir sukurdami komunikacijos specialistui didelių iššūkių: kaip išryškinti muziejaus išskirtinumą, kaip akcentuoti teigiamas asociacijas keičiančius muziejų veiklos aspektus.

#### MUZIEJŲ TAPATYBĖ, ĮVAIZDIS IR REPUTACIJA KAIP KOMUNIKACINĖS VEIKLOS REZULTATAS

Ilgalaikėje muziejaus komunikacinės veiklos perspektyvoje galima kalbėti ir apie įvaizdžio formavimą – procesą, kurį lemia įvairiuose šaltiniuose pateikiama informacija apie vieną ar kitą muziejų ir jo veiklą, formuojamos nuostatos ir emocijos (Gil, Ritchie, 2009).



6 pav. Organizacijos komunikacijos modelis

Šaltinis: Allesandri, 2001, cit. iš Tubillejas, 2011, p. 359



Kalbant apie organizacijos komunikaciją, ypač ryškinant jos įvaizdį, pabrėžiamos tokios sąvokos kaip reputacija, tapatybė, įvaizdis (žr. 6 pav.).

Organizacijos tapatybė. Organizacijos tapatybė suvokiama pabrėžiant organizacijos materialius elementus: organizacijos stilių, organizacijos komunikaciją, organizacinę elgseną:

- organizacijos stilius – tai organizacijos vaizdinys, kuriamas spalvomis bei formomis: organizacijos pavadinimas (logotipas, vardinis ženklas, prekės ženklas), pastatų ir prekių dizainas;
- organizacijos komunikacija – tai visi organizacijos veiksmai, kuriais siekiama atkreipti suinteresuotųjų grupių dėmesį į organizacijos specifiką (pastaroji dažnai suprantama kaip organizacijos individualumas (individualumas atskleidžia suinteresuotųjų emocinį santykį su organizacija, ryškina organizacijos vertinimą per žmonėms būdingas savybes; dažnai organizacijos individualumui nustatyti užduodamas klausimas: jei organizacija būtų žymus žmogus, kaip jūs ją galėtumėte apibūdinti? Pabandykite šį klausimą pritaikyti muziejui ir pamatysite, su koku žmogumi jis yra tapatinamas: jaunu ir veržliu ar pagyvenusiu ir bambančiu...);
- organizacinė elgsena atsiskleidžia veiksmais tiek organizacijos viduje (vadovavimo metodais, vadovų ir pavaldinių bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek už jos ribų – bendraujant su verslo partneriais, žiniasklaida, interesų grupėmis ir t. t. Šis aspektas siejamas su organizacijos kultūra (organizacijos kultūra yra apibūdinama kaip vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių, simbolių sistema, kuri organizuoja ir suburia kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Reikia pabrėžti, kad organizacijos kultūra turi būti vertinama ne tik kaip tam tikros vertybės ar elgsenos taisyklės, bet ir kaip kontekstas, kurio pagrindu formuojasi organizacijos tapatybė).

Organizacijos įvaizdis. Organizacijos tapatybėje atsispindi visa tai, ką organizacija įtvirtina kaip savo veiklos pagrindą, ir tai, kas yra nulemta organizacijos kultūros. Formuodama savo tapatybę ir pranešdama apie ją įvairioms visuomenės grupėms, organizacija kuria savo įvaizdį.

Organizacijos reputacija. Organizacijos reputacija paprastai yra susijusi su tuo, kaip žmonės, remdamiesi savo asmenine patirtimi, vertina organizaciją ar



jos veiklą. Iš to išeina, kad organizacija gali turėti reputaciją tokios organizacijos, kuri laiku teikia paslaugas, gamina kokybiškus produktus, rūpinasi vartotojais ir pan. Organizacija gali turėti gerą ar blogą reputaciją, gali neturėti jokios. Tačiau jei organizacija turi blogą ar gerą reputaciją, ją keisti yra sunku. Dar vienas sunkumas, su kuriuo susiduriama, – komunikacija ir jos specifika: organizacija gali valdyti rengiamus ir perduodamus informacinius pranešimus, iš dalies kontroliuoti darbuotojų atsiliepimus apie organizaciją, bet visai negali kontroliuoti išorinės auditorijos, t. y. visų kitų suinteresuotųjų grupių, nesančių organizacijos (taip pat ir organizacijos komunikacijos specialistų) įtakos sferoje. Kalbant apie organizacijų reputaciją ir jos komunikaciją, dažnai pabrėžiama komunikacijos formos – rekomendacijų, atsiliepimų svarba.

Visi pirmiau išvardyti elementai – tapatybė, individualumas, kultūra, įvaizdis, reputacija – pagrindiniai organizacijos elementai, kuriuos pasitelkiant konstruojamas organizacijos vaizdinys komunikuojant su suinteresuotųjų grupėmis. Būtent jie sukuria vaizdą, kuris susiformuoja visuomenėje apie vieną ar kitą organizaciją. Organizacijos įvaizdis dažnai rodo organizacijos veiklos efektyvumą ir galimybes: niekuomet ir niekas nesugeba ilgą laiką išlaikyti klaidingo, neteisingo, ar tiksliau – netikro (sukurto, bet neatitinkančio realybės) organizacijos įvaizdžio. Kuo labiau organizacijos įvaizdis atitinka realią situaciją, tuo didesnė tikimybė, kad organizacija bus gerbiama ir verta pasitikėjimo.

#### MUZIEJŲ REPUTACIJA: AR REPUTACIJA SVARBI TIK VERSLO ĮMONĖMS?

Apibrėžiant organizacijų reputaciją visų pirma akcentuojama reputacijos svarba verslo organizacijoms: reputaciją sudaro organizacijos finansinis įvaizdis (finansinis patikimumas, finansų tvarkymas, investicijos ir pan.), produkto kokybė, darbuotojai ir jų įvaizdis, organizacijos įvaizdis socialinėje aplinkoje – kaip organizacija matoma ir vertinama greta kitų organizacijų, kaip ji vertinama kaip pilietis, kaip ji elgiasi visuomenėje (pagal van Riel Fombrun, 2007, p. 43). Kaip teigia autoriai, reputacija dažnai yra apibrėžiama kaip visuminis, organizaciją apibūdinantis vaizdinys, kuris leidžia žmonėms atpažinti organizaciją, ją prisiminti ar su ja sieti. Reputacija – tai visuma daugelio veiksnių, su kuriais organizacijos vartotojai, investuotojai, darbuotojai, visuomenė sieja organizaciją.





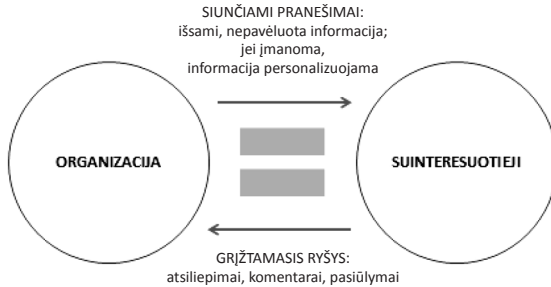
Nors organizacijos reputacija gali būti apibrėžiama įvairiai, tačiau ji susijusi ne tik su pačios organizacijos veikla ir produktais, bet ir su sritimi, aplinka, kurioje dirba (veikia) organizacija.

Apibrėžiant verslo organizacijų reputaciją, išskiriami keli ją lemiantys veiksniai:

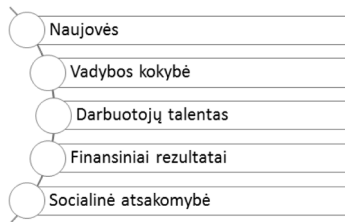
- *reputacija sukuria organizacijos tapatybę* (dėl reputacijos organizacijos tampa atpažįstamomis, tiesa, ne visuomet tai yra joms naudinga, ypač tada, kai reputacija bloga);
- *komunikacijos su suinteresuotųjų grupėmis kokybė* gali pagelbėti organizacijai pristatant save, supažindinant su veikla, užmezgant ir stiprinant ryšius su suinteresuotųjų grupių atstovais; tačiau, kita vertus, prasta organizacijos komunikacija gali pakenkti organizacijos sėkmei (netinkamas, ne laiku pasirodęs pranešimas gali organizaciją parodyti kaip neatsakingą, teikiančią klaidingą informaciją, ar bandančią nuslėpti svarbias žinias);
- *komunikacijos pranešimų*, skirtų suinteresuotųjų grupėms, *personalizavimas* padeda organizacijai sukurti tarpusavio supratimo ryšius su suinteresuotaisiais (grįžtamojo ryšio – komentary, pageidavimų, pasiūlymų, pastabų, klausimų ir pan. užtikrinimas padeda sukurti ir sustiprinti organizacijos ir jos suinteresuotųjų santykius, o greitas ir tinkamas organizacijos reagavimas į grįžtamąjį ryšį užtikrina suinteresuotųjų pasitikėjimą, tokiu būdu yra sukuriamą gera organizacijos reputacija) (parengta pagal Fombrun, van Real, 2004, p. 98–99).

Kaip matyti iš pateiktų veiksmų aprašymo, organizacijos reputaciją lemia jos gebėjimas palaikyti ryšį su suinteresuotųjų grupėmis, laiku joms teikti, tikslią informaciją, reaguoti į suinteresuotųjų pageidavimus, skatinti jų įsitraukimą ne tik į organizacijos komunikacijos procesą, bet ir į organizacijos vadybą (žr. 7 pav.).

Reputacijos valdymas (kūrimas ir stiprinimas) susijęs su organizacijos veiklos esminiais elementais: vadyba, darbuotojais, finansiniais rezultatais (žr. 8 pav.). Verslo organizacijų reputacija, kurios svarba yra nustatyta ir netgi skaičiuojama jos vertė, tiriama vertinant ne tik organizacijos valdymą, darbuotojus ir finansinius rodiklius, bet ir matuojamas jos inovatyvumas (atvirumas naujovėms, žinių mainai organizacijoje, jos lankstumas), taip pat vertinama ir jos vykdoma socialinės atsakomybės veikla (manoma, kad organizacijos, vykdančios socialiai atsakingą veiklą, susikuria geresnę reputaciją nei tos organizacijos, kurios nevykdo panašios



7 pav. Organizacijos komunikacijos su suinteresuotųjų grupėmis schema



8 pav. Verslo įmonių reputaciją sudarantys elementai

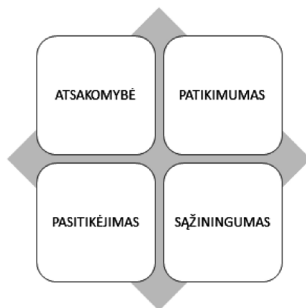
Šaltinis: Doorley ir Garcia 2007.

veiklos). Tačiau organizacijos reputacijos išskirtinumas yra tas, kad organizacija turi ne tik kalbėti apie dalykus, kurie įvardijami kaip reputacijos elementai, o ir tinkamai elgtis, juk tik priklausomai nuo veiklos, t. y. nuo organizacijos vadovų ir valdymo sistemos, nuo požiūrio į darbuotojus, nuo išmanaus organizacijos finansų valdymo, nuo organizacijos lankstumo ir atsakomybės dėmės, priklauso tikroji organizacijos reputacija – tai, kaip organizacija yra matoma ir vertinama suinteresuotųjų.

Taigi, apibrėžiant organizacijos reputaciją yra išryškinamos kelios esminės organizacijos veiklą apibūdinančios savybės: patikimumas, pasitikėjimas, sąžiningumas, atsakomybė (žr. 9 pav.):



- *patikimumas* (vertinant organizacijas, jų vykdomą veiklą ar teikiamas paslaugas, svarbus patikimumo rodiklis: ar organizacija laikosi savo žodžio, ar teikiamos tokios paslaugos, kokios yra pažadėtos);
- *pasitikėjimas* (dažnai pasitikėjimas leidžia organizacijoms tikėtis palaikymo ir paramos iš suinteresuotųjų: jei organizacija pripažįsta klaidas, jei atsižvelgia į suinteresuotuosius, manoma, kad ir jie bus linkę bendradarbiauti su organizacija net ir tuomet, kai ji suklysta);
- *sąžiningumas* (vienas iš esminių komunikacijos principų, kuriais remiantis ir yra konstruojama organizacijos reputacija, – sąžiningumas; kad ir kaip būtų blogai, nedera meluoti ir išsisukinėti, tokiu būdu yra išsaugomas suinteresuotųjų pasitikėjimas);
- *atsakomybė* (atsakomybė – tai organizacijos gebėjimas prisiimti teisinę, ekonominę, moralinę atsakomybę už vykdomą veiklą).



9 pav. Reputacijos dedamosios  
Šaltinis: Doorley, Garcia, 2007.

Siekdamos sukurti ir palaikyti gerą reputaciją, organizacijos privalo laikytis dešimt principų, kurie leidžia valdyti organizacijos reputaciją (žr. 10 pav. pagal Doorley ir Garcia, 2007).

Muziejus nėra išskirtinė organizacija, jai taip pat galioja šie reikalavimai ir tik laikydamasis jų muziejus kaip organizacija gali sukurti savo gerą reputaciją: išmanyti suinteresuotųjų poreikius, teikti paslaugas, kurių jiems reikia, įtraukti suinteresuotuosius į muziejaus veiklą, jos formavimą, aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime ir laikytis esminių sąžiningumo, atsakomybės principų.



REPUTACIJA YRA TURTAS, TODĖL JI TURI BŪTI VALDOMA KAIP IR VISI KITI TURIMI TURTAI

ORGANIZACIJOS TAPATUMO IŠMANYMAS IR GERBIMAS

- Ilgalaikių planų sudarymas ir jų įgyvendinimas, nespręsti vien šiandieninių problemų, nematant ateities
- Vadovų, darbuotojų prasižengimų, paslydimų vengimas, nes tai gali sugriauti pasitikėjimą organizacija
- Interesų konflikto, kuris gali pražudyti organizaciją, vengimas
- Nepamiršti klaidų, kurias darėte, nes tai gali lemti jų pakartojimą
- Nemeluoti

KLIENTŲ / LANKYTOJŲ ŽINOJIMAS IR JŲ GERBIMAS

- Prasmingų ryšių su suinteresuotaisiais kūrimas ir palaikymas, nes jie yra organizacijos reputacijos pagrindas

BŪTI SU TAIS, KURIE GALI PADĖTI, KURIE GALI BŪTI SAJUNGININKAIS

10 pav. Organizacijos reputacijos valdymo principai

### Rekomenduojama literatūra

1. ABRATT, R.; KLEYN, N., Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 2012, vol. 46, no. 7/8.
2. AKIN, E.; DEMIREL, Y. An empirical study: are corporate image relation satisfaction and identification with corporate influential factors on effectiveness of corporate communication and consumer retention. *European Journal of Social Sciences*, 2011, vol. 23, no. 1, p. 128–153.
3. ALESSANDRI, S. W., Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation in *Corporate Communications: An International Journal*, 2001, vol. 6, no. 4, p. 173–182.
4. CORNELISSEN, J. Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: an internal journal*, 2000, vol. 5, no. 2 p. 119–125.
5. CORNELISSEN, J. Stakeholder management. In *Corporate Communication: a guide to theory and practice* [interaktyvus]. 3rd edition. London, 2011. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=BH1lfGu5lroC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>.
6. FOMBRUN, J. Ch.; VAN RIEL, C. *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Routledge, 2004. 273 p.
7. HONEYCUTT, J. M.; MAPP, Ch. M.; NASSER, K. A.; BANNER, J. M. *Intrapersonal Communication and imagined interactions* [interaktyvus], 2008. Prieiga per internetą: <[http://lsu.academia.edu/JamesHoneycutt/Papers/698800/Intrapersonal\\_communication\\_and\\_imagined\\_interaction](http://lsu.academia.edu/JamesHoneycutt/Papers/698800/Intrapersonal_communication_and_imagined_interaction)>.
8. KAWASHIMA, Nobuko. Knowing the public. A review of museum marketing literature and research. *Museum Management and Curatorship*. 1999, vol. 17, Issue 1, p. 21–39



[interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260477998000302>>.

9. SMITH, P. R. *Marketing communications an Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> edition. 2004, p. 444–479.

10. THEAKER, Alison. *Public Relations*. Routledge, 2001. 336 p.

11. TUBILLEJAS, B.; CUADRADO, M.; FRASQUET, M. A model of determinant attributes of corporate image in cultural services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, vol. 40, no. 2, p. 359, 357.

12. VAN RIEL, C.; FOMBRUN, J., Ch. *Essentials of corporate communications: implementing practices for effective reputation management*, Routledge, 2007. 306 p.

13. WILLIAMS, P. A. *Modern Approach to Museum Marketing* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=A%20Modern%20Approach%20to%20Museum%20Marketing>>.



## II MODULIS

.....

# Preveninis konservavimas muziejuje

**Asta Vasiliauskaitė**

## PREVENGINIO KONSERVAVIMO DOKUMENTACIJA

Muziejus be rinkinių negali egzistuoti. Muziejinių objektų išlikimas labai priklauso nuo aplinkos sąlygų, kuriomis jie yra saugomi ar eksponuojami. Žinoti tas sąlygas yra labai svarbu planuojant rinkinių saugojimo, taip pat ir prevencinio konservavimo strategijas.

Gera dokumentacija, nors duomenų kaupimas ir analizė užima daug laiko, įrodo, kad rinkiniais labai gerai rūpinamasi arba kad yra problemų. Pastaruoju atveju dokumentacija padeda įrodyti, kad reikia gerinti saugojimo ar eksponavimo sąlygas, teikiant siūlymus bei projektus muziejaus valdžiai, finansavimą skiriančioms įstaigoms ar muziejaus rėmėjams. Taip pat rūpinimasis rinkiniais suteikia saugią visuomenės prieigą prie objektų ir juos išsaugo ateities kartoms.

Šio skyriaus tikslas – supažindinti su muziejaus rinkinių prevencinio konservavimo dokumentavimo strategija.

Tikslai:

- aptarti muziejinių rinkinių prevencinio konservavimo dokumentacijos kūrimo ir valdymo strategiją;
- aptarti dokumentų blankų suformavimo principus;
- aptarti vizualinio muziejinio objekto įvertinimo metodikas;
- aptarti prevencinio konservavimo rekomendacijų rengimą ir pateikimą.

### PREVENGINIO KONSERVAVIMO DOKUMENTACIJOS KŪRIMO IR VALDYMO STRATEGIJA

Prevencinis konservavimas – tai objektų irimo ir žalos sumažinimas pašalinant žalingus aplinkos veiksnius, kuriant ir įgyvendinant strategijas bei procedūras. Tai ilgalaikis procesas, kuriame turi dalyvauti visi muziejuje dirbantys ir muziejų rinkiniais besinaudojantys asmenys: vadovas, muziejininkai, restauratoriai, prižiūrintis personalas bei tyrėjai.





Efektyviausias būdas padaryti preventinį konservavimą veiksmingą yra preventinio konservavimo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Strategiją sudaro gairės, kuriose aptariami objektus žalojantys veiksniai ir pateikiamos rekomendacijos, kaip sumažinti ardomųjų veiksnių poveikį. Užsienio šalyse preventinio konservavimo strategijos gana populiarios ir yra įtrauktos į bendrą muziejaus rinkinių saugojimo strategiją, tačiau Lietuvoje jai skiriama mažai dėmesio. Visos gairės turi būti nuolat peržiūrimos ir patikslinamos, kad jose atsispindėtų rinkinių saugojimo praktikos pasikeitimai. Labai svarbi strategijos vystymosi bei gerinimo dalis yra mokymai. Net ir geriausios gairės bus neveiksmingos, jei personalas nežinos apie jas ir nesupras jų tikslo.

Preveninio konservavimo strategiją gali sudaryti visos toliau pateikiamos gairės ar tik kelios iš jų:

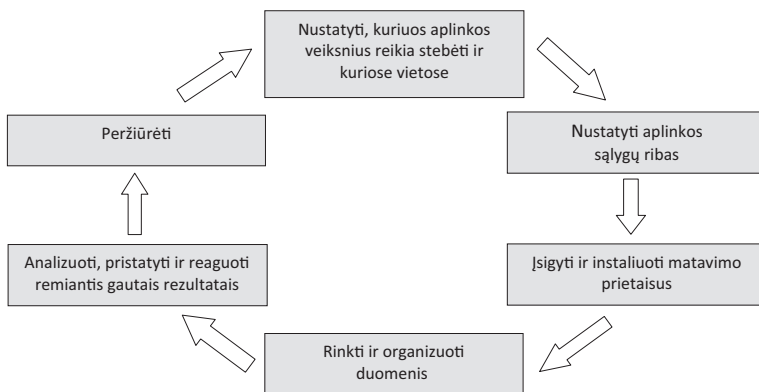
- Rizikos veiksnių įvertinimas ir valdymas – gana populiarius metodus rinkinių saugojimo praktikoje. Vertinant riziką apskaičiuojamas objektyvus pavojų dydis, analizuojama jų tikimybė ir nustatytų pavojų galima žala rinkiniams. Nustačius pavojus ir jų žalos lygius sudaroma strategija sumažinti ir kontroliuoti pavojų tikimybę.
- Santykinio drėgnio (toliau – RH) ir temperatūros stebėjimo bei kontrolės gairės. Nurodoma RH ir temperatūros žala, reikalavimai, keliami turimiems muziejaus rinkiniams saugyklose ir ekspozicijose, aptariamoms esamos stebėjimo programos bei kontrolės būdai, matavimo prietaisų kalibravimo dažnumas.
- Šviesos stebėjimo ir kontrolės gairės. Nurodoma šviesos daroma žala, reikalavimai, keliami turimiems muziejaus rinkiniams saugyklose ir ekspozicijose, aptariami esami kontrolės būdai.
- Teršalai. Nurodoma teršalų žala, reikalavimai, keliami turimiems muziejaus rinkiniams saugyklose ir ekspozicijose, aptariama esamos stebėjimo programos bei kontrolės būdai.
- Integruota biologinių kenkėjų patikra. Kenkėjų patikros gairės apima nuolatinį rinkinių bei patalpų stebėjimą, fiksavimą, kenkėjų nustatymą ir jų kenksmingumo šalinimą. Gairės turėtų būti sudarytos ir atnaujinamos konsultuojantis su kenkėjų kontrolės specialistu, dirbančiu su muziejinėmis vertybėmis.



- Naudojimo, nešiojimo ir gabenimo gairės. Pateikiamos rekomendacijos, kaip saugiai naudoti, nešioti ir gabenti muziejinius objektus.
- Pasirengimo katastrofoms ir avariniams atvejams planas. Pavojų įvertinimas bei veiksmų planas.
- Valymo instrukcija. Nurodoma saugyklų ir ekspozicijų salių valymo tvarka.
- Renginių gairės. Kokio tipo renginiai vyks, žmonių skaičius, pasiruošimas renginiui ir sutvarkymas po jo, muziejinių objektų apsauga, maisto, gėrimų, gėlių naudojimo tvarka, priešgaisrinė sauga, aplinkos stebėjimas vykstant renginiui.
- Personalo ar (ir) savanorių mokymai.

Didžiausias dėmesys prevencinio konservavimo strategijoje yra skiriamas aplinkos veiksniams (RH, temperatūra, šviesa, kenkėjai bei teršalai), tačiau reikėtų stebėti ir kitus muziejinius objektus ardančius veiksnius. Galima išskirti tris svarbiausius aplinkos veiksnių dokumentavimo kūrimo etapus (detalesnė kūrimo etapų seka pateikta 1 pav.): stebėjimą; analizę; rekomendacijas.

Geriausias būdas norint užtikrinti nuoseklų duomenų kaupimą – turėti protokolą, kaip rinkti, analizuoti, pristatyti ir saugoti duomenis. Duomenų rinkimas jų neanalizuojant yra bevertis.



1 pav. Tinkamos aplinkos pasiekimo ciklas



Preveninis konservavimas yra komandinis darbas, tad turėtų būti paskirtas koordinatorius. Kuriant ir atnaujinant preveninio konservavimo strategiją, organizuojant mokymus, patariama konsultuotis su preveninio konservavimo technologu ar restauratoriumi.

Šiuo metu muziejinių objektų saugojimo, eksponavimo bei transportavimo sąlygas reglamentuoja Rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcija, tačiau kiekvienas muziejus remdamasis šia instrukcija turėtų susikurti savo preveninio konservavimo strategiją, atsižvelgdamas į saugomų rinkinių rūšis, aplinkos stebėjimų duomenis bei jų analizę.

#### DOKUMENTŲ BLANKŲ FORMAVIMO PRINCIPAI

Kas yra svarbu stebint ir analizuojant RH ir temperatūrą?

Matavimo prietaisai turėtų būti sunumeruoti, jų vieta pažymėta aukšto plane. Sąrašas, kuriame nurodytas matuoklio numeris ir jo vieta, laikomas visiems žinomoje vietoje.

RH ir temperatūra turi būti nuolat fiksuojami elektroniniais duomenų kaupikliais arba mechaniniais matavimo prietaisais, duomenys registruojami du kartus per dieną. Naudojant mechaninius prietaisus higrometrus, patariama duomenis fiksuoti *Microsoft Office Word* ar *Excel* programa, tai palengvintų duomenų analizę (pvz., minimalių bei maksimalių parametų apskaičiavimą, grafikų braižymą). Elektroniniai duomenų kaupikliai dažniausiai turi kompiuterinę duomenų analizės programą. Elektroninius dokumentus reikėtų saugoti keliose vietose, tai pat išspausdinti mėnesio / ketvirčio / pusmečio / metų grafikus. Failų pavadinimai turėtų būti aiškūs ir konkretūs (pvz., matavimo prietaiso numeris ir (ar) patalpos pavadinimas ar numeris). Taip pat reikėtų fiksuoti papildomą informaciją: oro sąlygas lauke, drėkintuvų ar sausintuvų įjungimo bei išjungimo laiką, langų atidarymą, lankytojų skaičių, ar šlapiai išplautos grindys, vykstančius remonto darbus. Papildoma informacija labai naudinga vėliau analizuojant sukauptus duomenis, ypač esant staigiems RH ar temperatūros pokyčiams. Tam, kad susidarytų aiškesnis vaizdas apie RH ir temperatūros pokyčius, būtina stebėti bent metus, tada matomi sezoniniai svyravimai. RH ir temperatūros stebėjimo blankas pateikiamas 1 lentelėje.



1 lentelė. Nuolatinio santykinio drėgnio ir temperatūros duomenų fiksavimo saugykloje ar ekspozicijų salėje blankas

(Istaigos pavadinimas)					
Santykinis drėgnis ir temperatūra					
(Matavimo prietaiso numeris)			(Patalpos pavadinimas)		
Data	Laikas	RH (%)	Temperatūra (°C)	Lauko sąlygos	Kita informacija

Net ir nuolat fiksuojant duomenis ar turint įrengtą kondicionavimo ir vėdinimo sistemą, būtina atlikti patikrinimus. Tam dažniausiai naudojamas universalus aplinkos matuoklis, matuojantis RH, temperatūrą, matomą šviesą ir ultravioletinę spinduliuotę, kai kurie matuoja ir infraraudonuosius spindulius. Atliekant patikrinimus, taikomi tie patys reikalavimai kaip ir nuolatiniam stebėjimui. Patikrinimo blankas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Vienkartinio santykinio drėgnio ir temperatūros duomenų fiksavimo saugykloje ar ekspozicijų salėje blankas

(Istaigos pavadinimas)	
Santykinis drėgnis ir temperatūra	
(Patalpos pavadinimas)	
Data	
Tikrintojas	
Tikslas	
Oras lauke	
Patalpoje esantys muziejiniai objektai	
Išvados	
Rekomendacijos	
Priedai (lentelės, grafikai, leistinos ribos)	

Pradedant analizuoti surinktus duomenis, pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į staigius RH ar temperatūros pokyčius.



RH ir temperatūros duomenų ataskaitos dažniausiai pateikiamos grafiko pavidalu (*Microsoft Office Excel* programa arba su duomenų kaupikliais gauta programa). Grafikuose kartu su surinktais duomenimis reikėtų nurodyti leistinas normas. Ataskaitos gali būti savaitinės, mėnesinės, ketvirtinės, pusmečio ir metinės. Skirtingi periodai leidžia analizuoti skirtingus aspektus (pvz., metų grafikas parodo sezoninius pokyčius, mėnesio grafikas rodo kasdienę situaciją). Išvadosse pateikiama, ar rezultatas pasiektas lyginant su gairėse nurodytomis ribomis, kas daroma jo siekiant, pateikiamos rekomendacijos. Jei analizę atlieka ne restauratorius, vertėtų pasitarti su prevencinio konservavimo technologu ar restauratoriumi. Labai svarbu nustatyti ir pašalinti problemą, o ne tik reaguoti ir šalinti požymius.

#### Kas yra svarbu stebint ir analizuojant šviesą?

Šviesai stebėti užtenka vienkartinį patikrinimą, jų dažnumas turi būti numatytas gairėse. Būtina išmatuoti ir matomos šviesos, ir UV spinduliuotę. Patikrinimo rezultatai gali būti pateikiami lentelėje, kartu pateikiant ir leistinas šviesos ribas. Išvadosse nurodoma, ar rezultatas pasiektas lyginant su gairėse nurodytomis ribomis, kas daroma jo siekiant, pateikiamos rekomendacijos. Patikrinimo blankas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Vienkartinio šviesos spinduliuotės duomenų fiksavimo saugykloje ar ekspozicijų salėje blankas

(Istaigos pavadinimas)	
Šviesa	
(Patalpos pavadinimas)	
Data	
Tikslas	
Tikrintojas	
Šviesa lauke	
Patalpoje esantys muziejiniai objektai	
Išvados	
Rekomendacijos	
Priedai (lentelės, leistinos ribos)	



Kas yra svarbu stebint ir analizuojant biologinius kenkėjus?

Naudojant lipnius spąstus (angl. *sticky traps*), būtina juos sunumeruoti ir sužymėti pastato plane. Spąstų tikrinimo dažnumas turi būti numatytas gairėse. Stebėjimo rezultatai surašomi blanku (4 lentelėje). Būtina fiksuoti visus biologinius kenkėjus, naudojant blanką, pateiktą 5 lentelėje. Skiltyje „Kita informacija“ reikėtų nurodyti, kokios procedūros atliktos šalinant kenkėjus, kiek objektų pažeista.

4 lentelė. Biologinių kenkėjų naudojant lipnius spąstus fiksavimo saugykloje ar ekspozicijų salėje blankas

(Istaigos pavadinimas)					
Biologiniai kenkėjai (naudojant lipnius spąstus)					
Data (kada padėta / kada patikrinta)	Patalpa	Spąstų numeris	Kenkėjo pava- dinimas	Kenkėjų kiekis	Kita informa- cija

5 lentelė. Biologinių kenkėjų fiksavimo saugykloje ar ekspozicijų salėje blankas

(Istaigos pavadinimas)						
Biologiniai kenkėjai						
Data	Patalpa	Kenkėjo pa- vadinimas	Kenkėjų kiekis	Rizikos veiksny	Kenkėjo atsiradimo priežastis	Kita infor- macija

## VIZUALUS MUZIEJINIO OBJEKTO ĮVERTINIMAS IR DOKUMENTAVIMAS

Objekto būklės įvertinimas yra detalus objekto fizinės būklės aprašymas tam tikru metu apžiūrint jį tik vizualiai.

Kada reikia aprašyti objekto būklę?

- Pirmą kartą objektui patekus į muziejaus fondus;



- Prieš fotografuojant objektą;
- Kai objektas yra skolinamas kitai institucijai;
- Kai paskolintas objektas grąžinamas;
- Prieš eksponuojant objektą;
- Prieš konservuojant ar restauruojant objektą;
- Ruošiantis remonto darbams ar perkelti saugyklas.

Yra du dažniausiai naudojami vizualūs objekto įvertinimo metodai: rinkinių apžiūra ir objekto būklės įvertinimas. Rinkinių apžiūros metu gali būti įvertinta visų objektų būklė arba priklausomai nuo turimo laiko ir išteklių – tik pasirinktas jų kiekis. Apžiūra yra labai svarbi preveninio konservavimo strategijos dalis, jos metu nustatomi konservavimo poreikiai ir saugyklų bei ekspozicijų aplinkos problemos.

Efektyviausias būdas atlikti būklės įvertinimą – naudoti blanką su objekto pažeidimų sąrašu ir su žymimaisiais langeliais bei paprasta kalba parašytą specializuotą terminų žodyną. Jei rinkinio apžiūrą atlieka ne vienas žmogus, labai svarbu prieš darbo pradžią aptarti vartojamus terminus. Atliekant objekto būklės įvertinimą, svarbiausia užfiksuoti viską, ką vertintojas mato: nuotraukos ar piešiniai labai naudingi nurodant objektų pažeidimus. Objektų rūšių yra daug ir kiekviena turi specifinių pažeidimų, tad gana sudėtinga sudaryti visų pažeidimų sąrašą.

Kas turėtų būti objekto būklės aprašymo blanke?

- Bendri objekto apskaitos duomenys;
- Stebėtojo pavardė, data;
- Matmenys;
- Tipas;
- Medžiaga;
- Atlikimo technika;
- Trumpas objekto aprašymas;
- Užrašai, unikalios žymės;
- Konservavimo, restauravimo istorija;
- Pažeidimai ir jų vieta;
- Nuotrauka ar piešinys;
- Saugojimo ir eksponavimo, pakavimo bei gabenimo instrukcijos.

Objekto būklės įvertinimo blanko pavyzdys pateikiamas 6 lentelėje.



## 6 lentelė. Objekto būklės įvertinimo blankas

OBJEKTO BŪKLĖS ĮVERTINIMAS	
<b>Būklės įvertinimo tikslas</b>	
Įsigijimas <input type="checkbox"/>	Paroda <input type="checkbox"/> Fotografavimas <input type="checkbox"/>
Skolinimas <input type="checkbox"/>	Kita <input type="checkbox"/>
<b>Inv. Nr.</b>	Apžiūros data
<b>Stebėtojas</b>	
<b>Savininkas</b>	
Nuotrauka (vaizdinė pusė)	Nuotrauka (nugarinė pusė)
<b>Pavadinimas</b>	
<b>Autorius</b>	<b>Tipas</b>
<b>Medžiaga</b>	<b>Atlikimo technika</b>
<b>Sukūrimo laikas</b>	<b>Matmenys</b>
<b>Ant objekto esantys užrašai (vaizdinėje ir nugarinėje pusėse)</b>	
<b>Trumpas objekto aprašymas</b>	
<b>Restauravimo istorija</b>	
<b>Pažeidimai</b>	
<b><i>Bendri pažeidimai</i></b>	
Biologinis užterštumas:	
graužikai <input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
vabzdžiai <input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
mikroorganizmai <input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)





## 6 lentelės tęsinys

Įbrėžimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Įplyšimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Įtrūkimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Blukimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Paviršiaus nešvarumai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Ankstesnio restauravimo užpildymai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Netektytys	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sulūžęs į .... dalis	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Specifiniai pažeidimai</i></b>		
Metalas		
Išsisluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Korozija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sidabro pajuodavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Medis, polichromija		
Skilinėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pleišėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Plyšiai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Dažų blukimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Klijų irimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Tekstilė, oda, kaulas		
Skilinėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Metalinių objektų korozija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)



## 6 lentelės tęsinys

Plyšiai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsausėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sulankstymas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Dėmės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>		(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b>Archeologiniai objektai</b>		
Dimensiniai pakitimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Korozija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Deformacijos	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsisluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sukietėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pūslės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sulankstymas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pleišėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b>Fotomedžiagos, magnetinės juostos</b>		
Dėmės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsisluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Emulsijos pažeidimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Mėlynai juodas sidabro atspalvis	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Blukimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Irstantis popierius pluoštas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Spalvos pasikeitimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pageltimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)



## 6 lentelės tęsinys

Popierius		
Deformacijos	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Dimensiniai pakitimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pabalimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Skilinėjimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Dėmės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pageltimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Subraižymai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sulankstymas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b>Kiti pažeidimai</b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Keramika, stiklas		
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsisluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Glazūros suskeldėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Paviršiaus subraižymai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Spalvos ar blizgesio praradimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Stiklo irizacija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Stiklo paviršiaus sueižėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b>Kiti pažeidimai</b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Tapyba		
Metalinų objektų korozija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Įplėšimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Sulankstymas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pradūrimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsisluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Dėmės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Pūslės	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)



## 6 lentelės tęsinys

Deformacijos	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Grunto susilpnėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Lako plėvelės patamsėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Lako plėvelės melsvėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Lako plėvelės balimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Rėmo pažeidimai	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)

## Gamtos objektai

Trupėjimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Išsiluoksniavimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Indo pažeidimai (skystyje saugomo eksponato)	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Skysčio išgaravimas (skystyje saugomo eksponato)	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Metalinių objektų korozija	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
Spalvos pasikeitimas	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)
<b><i>Kiti pažeidimai</i></b>	<input type="checkbox"/>	(nurodykite pažeidimo vietą arba pažymėkite nuotraukoje)

## Pažeidimų atsiradimo priežastys

## Objekto būklė

Gera  Patenkinama  Bloga  Kritiška

**Prevencinio konservavimo planas (aplinka, saugojimas, eksponavimas, elgsenos taisyklės, valymas, pakavimas, gabenimas)**

## Intervencinio konservavimo planas



## PREVENICINIO KONSERVAVIMO REKOMENDACIJŲ RENGIMAS IR PATEIKIMAS

Preveninio konservavimo rekomendacijos gali būti:

- trumpalaikės (iki 1 metų);
- vidutinės trukmės (iki 3 metų);
- ilgalaikės (iki 5–10 metų).

Rekomendacijų rengimas ir pateikimas priklauso nuo to, kam jos skiriamos. Jei jų skaitytojas nėra gerai susipažinęs su prevenciniu konservavimu, reikėtų įtraukti daugiau paaiškinimų. Prieš rašant svarbu gerai išanalizuoti turimą informaciją ir tik tada pateikti konkrečias rekomendacijas objektų išsaugojimui gerinti.

Baigiant pabrėžtina, kad pagrindinė dokumentacija – tai tokia dokumentacija, kai:

- konservavimo, restauravimo darbai yra dokumentuoti;
- rinkinių apžiūros / patikrinimai dokumentuoti;
- RH ir temperatūros stebėjimų duomenys fiksuojami.

Gera dokumentacija – tai tokia dokumentacija, kai:

- objekto būklės įvertinimas, konservavimo, restauravimo darbai dokumentuoti;
- aplinkos sąlygų (RH, temperatūros, šviesos, teršalų, biologinių kenkėjų) stebėjimų duomenys fiksuojami, analizuojami ir ataskaitos yra saugomos;
- aplinkos stebėjimų prietaisų kalibravimo ir priežiūros užrašai saugomi;
- biologinių kenkėjų stebėjimų ir jų pašalinimo iš objektų, rinkinių, muziejaus patalpų užpildyti blankai saugomi;
- dokumentacija tvarkoma taikant archyvinius standartus ir saugoma tinkamoje aplinkoje, siekiant užtikrinti ilgalaikį išlikimą.

Labai gera dokumentacija – tai tokia dokumentacija, kai saugomi ne tik pirmiau minėti dokumentai, bet ir:

- vykusią remonto darbų bei pastatų apžiūrų sąrašai;
- muziejuje vykusią renginių sąrašas bei duomenys apie lankytojų skaičių;
- detalūs atliktų konservavimo, restauravimo darbų dokumentai;
- konservavimo dokumentacija yra sutikrinama su objekto numeriu;
- yra sudaryta prevencinio konservavimo strategija.



## Rekomenduojama literatūra

1. *A preventive conservation primer* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ccaha.org/uploads/media\\_items/cca-ha-preventive-conservation.original.pdf](http://www.ccaha.org/uploads/media_items/cca-ha-preventive-conservation.original.pdf)>.
2. AL-SAAD, Z. *Course outline: Preventive Conservation* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-124-1.pdf](http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-124-1.pdf)>.
3. CAPLE, C. *Preventive conservation in museums*. Routledge. 2012.
4. *Collection Surveys and Condition Reporting* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.museumtextiles.com/uploads/7/8/9/0/7890082/condition\\_reporting.pdf](http://www.museumtextiles.com/uploads/7/8/9/0/7890082/condition_reporting.pdf)>.
5. *Conservation and collections care* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[wiki.collectionspace.org/download/attachments/10944614/Spectrum+3.1+Conservation+and+Care.pdf](http://wiki.collectionspace.org/download/attachments/10944614/Spectrum+3.1+Conservation+and+Care.pdf)>.
6. ČYŽIENĖ A. Paveikslų rėmų saugojimas ir transportavimas. *Lietuvos muziejai* [interaktyvus], 2009'1. [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.museums.lt/zurnalas/2009\\_01/paveikslu\\_remai.pdf](http://www.museums.lt/zurnalas/2009_01/paveikslu_remai.pdf)>.
7. HENDERSON, J. *British Library. Preservation Advisory Centre Environment* [interaktyvus], 2010 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.bl.uk/blpac/pdf/environment.pdf](http://www.bl.uk/blpac/pdf/environment.pdf)>.
8. MacFARLAND, P. *Preparing Condition Reports* [interaktyvus], 2003 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.pictureframingmagazine.com/pdfs/conservpres/jan03\\_cpprepcondrep.pdf](http://www.pictureframingmagazine.com/pdfs/conservpres/jan03_cpprepcondrep.pdf)>.
9. RAGAUSKIENĖ, D. Mikroklimato ir šviesos ataskaitų naudotų Lietuvos dailės muziejuje pavyzdžiai. 2009.
10. *Rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcija* [interaktyvus], 2005 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.muziejai.lt/Informacija/Nauja\\_RAAS\\_instrukcija.doc](http://www.muziejai.lt/Informacija/Nauja_RAAS_instrukcija.doc)>.
11. SENVAITIENĖ, J., LUKŠĖNIENĖ, J. Lietuvos muziejų rinkinių būklės įvertinimas. *Lietuvos muziejai* [interaktyvus], 2008'2 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.museums.lt/zurnalas/2008\\_02/LM\\_Nr2\\_2008\\_5\\_7.pdf](http://www.museums.lt/zurnalas/2008_02/LM_Nr2_2008_5_7.pdf)>.
12. *The National Trust Manual of Housekeeping: The Care of Collections in Historic Houses Open to the Public*. 2005. Butterworth-Heinemann.
13. TREWIN, S. *Best Practices for Collecting and Analyzing Environmental Data* [interaktyvus], 2013 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[ipisustainability.org/pdfs/webinars/webinar\\_seriesii\\_may.pdf](http://ipisustainability.org/pdfs/webinars/webinar_seriesii_may.pdf)>.
14. *Vilniaus universiteto bibliotekos dokumentų apsaugos gairės* [interaktyvus], 2009 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.mb.vu.lt/Dokumentai/vub\\_dok\\_apsaugos\\_gaires.pdf](http://www.mb.vu.lt/Dokumentai/vub_dok_apsaugos_gaires.pdf)>.
15. WELS, B. *How to develop a conservation plan for a community museum* [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2013 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[www.mavic.asn.au/assets/MA\\_Conservation\\_Plan.pdf](http://www.mavic.asn.au/assets/MA_Conservation_Plan.pdf)>.

III MODULIS



Muziejai ir tikslinės grupės

**Doc. dr. Roma Jusienė**

## IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ RAIDOS DĒSNINGUMAI IR UGDYMO GAIRĒS

### ĮVADAS

**A**nkstyvoji vaikystė, apimanti trečiuosius–septintuosius vaiko gyvenimo metus, paprastai laikoma vienu iš nerūpestingiausių ir gražiausių amžiaus tarpinių. Tačiau iš tiesų per šiuos keletą metų vaikai nepaprastai daug išmoka, faktiškai, susiformuoja asmenybės, pažintinių ir savireguliacijos gebėjimų, moralės pagrindai.

Psichologų šis amžiaus tarpnis vadinamas žaidimų metais arba ikimokykliniais metais (Žukauskienė, 1998). Žaidimų dėl to, kad pagrindinė ir svarbiausia trejų–šešerių metų amžiaus vaikų veikla yra žaisti. Būtent žaisdami vaikai pažįsta pasaulį, įgyja naujų gebėjimų, įgūdžių, kitaip tariant, mokosi ir vystosi. Ikimokykliniais dėl to, kad tokio amžiaus vaikams – bent jau Lietuvoje – dar nereikia eiti į mokyklą. Taigi mažyliai lyg ir neprivalo mokytis ir nėra sistemingai ugdomi, ypač jeigu nelanko ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tačiau, kita vertus, kaip tik šiuo laikotarpiu jie yra imliausi mokymuisi, jų raida yra sparti kaip niekad (nebent gali lygintis su kūdikyste, pirmaisiais dviem gyvenimo metais). Be to, ikimokyklinukai yra ypač smalsūs ir patys trokšta naujų žinių, patyrimų. Jie jau pasiruošę dienai ar pusdieniui atsiskirti nuo mamos ar artimiausių globėjų ir bendradarbiauti su kitais suaugusiais žmonėmis bei vaikais. Visai pelnytai ankstyvąją vaikystę galėtume pavadinti ir atradimų metais: maži vaikai atranda save, kitus žmones, pasaulį ir siekia išsiaiškinti svarbiausius dėsningumus, kaip pasaulis ir visa, kas yra aplinkui, veikia.

Kaip tik dėl šių ir kitų priežasčių, kurias aptarsime šiame skyriuje, ikimokyklinio amžiaus vaikus jau galima – ir net reikia – įtraukti į įvairias edukacines veiklas. Aptarsime ir tai, kaip mažylių edukaciją padaryti sėkmingą ir veiksmingą. Pirmausia apžvelgsime pagrindinius ikimokyklinio amžiaus vaikų raidos uždavinius. Pamėginsime atskirti, ką vaikas jau geba ir ką jis dar turi išmokti, o svarbiausia – ko sparčiai mokosi kaip tik šiame amžiaus tarpsnyje. Plačiau padiskutuosime apie ikimokyklinukų pažintinę raidą, jų dėmesio, atminties, mąstymo ir kalbos ypatumus.





Atkreipsime dėmesį į tai, koks vaidmuo tenka suaugusiesiems, kurie yra vaikų ugdymo dalyviai. Šį skyrių apibendrinsime praktinėmis įžvalgomis ir rekomendacijomis, kurios gali būti pravarčios įtraukiant mažus vaikus į edukacinę veiklą muziejuose.

## PAGRINDINIAI IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ RAIDOS UŽDAVINIAI

Ikimokyklinio amžiaus tarpsnį sudaro vos treji ketveri metai, tačiau per šiuos metus vaikai labai stipriai keičiasi – gebėjimu kalbėti, reikšti save, supratingumu, mąstymo ypatumais. Todėl sunku kalbėti apie ikimokyklinukus kaip vientisą, homogenišką amžiaus grupę. Be to, ankstyvoje vaikystėje visi vaikai vystosi pagal tam tikrus dėsniumus, tačiau labai individualiu tempu. Tik apytiksliai galima nusakyti amžių, kada vaikas galėtų ar turėtų gebėti vienus ar kitus dalykus. Pagaliau, vaikai yra skirtingo būdo, temperamento: mažiau ar daugiau aktyvūs, daugiau ar mažiau emocingi, atviri bendravimui ir siekiantys kuo daugiau įspūdžių ar drovūs ir mėgstantys eksperimentuoti vieni. Vaikai skirtingi ir todėl, kad jau iš pirmųjų savo gyvenimo metų atsineša nevienodą patirtį. Dėl skirtingo artimiausių globėjų rūpesčio, skirtingo prieraišumo ar įvairių gyvenimo patyrimų mažyliai jaučiasi saugūs arba ne, jie užtikrinti savimi ir tuo, kad sulauks pagalbos, kai tik jos reikės, arba ne.

Vis dėlto visų ikimokyklinio amžiaus vaikų raida iš esmės juda ta pačia linkme: vaikai sparčiai mokosi įvaldyti savo kūną; mokosi verbalizuoti (kalba ar ženklais, simboliais išreikšti) savo jausmus, mintis, patyrimus; mažieji nuolat tikrina ir vis labiau supranta tikrovę; jie vis labiau kontroliuoja ir išlaiko savo dėmesį, vis kryptingiau ir atkakliau atlieka pasirinktą veiklą; jie mokosi užmegzti ir palaikyti emocinius bei socialinius santykius su kitais vaikais ar suaugusiais; ima tapatinti save su lyties ir socialiniais vaidmenimis, mokosi tų vaidmenų; jie ugdomi sąžinę, moralinius principus, vertybes.

Kūno ir judesio įvaldymas. Maždaug dvejų metų amžiaus vaikų fiziologinės sistemos yra beveik pasirėngusios savarankiškai funkcionuoti ir gali būti sąmoningai valdomos. Pavyzdžiui, dvejų metų vaikai jau gali valdyti šlapimo pūslę bei patys reguliuoti tuštinimosi procesą, todėl yra pasirėngę mokytis asmeninės higienos. Visiškai fiziologinis stabilumas įgyjamas tik apie penktuosius metus. Vis labiau sąmoningai (ar pasąmoningai) kontrolei paklūsta ir sudėtingesni fiziologiniai



procesai, todėl mažyliai gana aiškiai „žino“ (ir vertėtų pasikliauti tuo žinojimu, o ne slopinti perdėtu rūpesčiu, nepriežiūra ar stipria išorine stimuliacija), ko jie nori, ko reikia jų organizmui.

Užvis svarbiausia yra tai, kad mažyliai sparčiai mokosi savo judesių kontrolės – nuo stambių judesių (pavyzdžiui, lipant laiptais statyti koją po kojos ant skirtingų pakopų ar šokinėti ant vienos kojos) iki smulkesnių (pavyzdžiui, užverti karoliuką ant siūlo ar nupiešti apskritimą). Daugybė veiksmų ir judesių yra visiškai nauji, todėl reikalauja nuolat praktikuotis. Mažylis vis daro, kol lieka patenkintas tuo, kaip jam tai pavyksta atlikti. Pavyzdžiui, dvejų metų mažylis, kuriam leidžiama savarankiškai lipti laiptais, per dieną gali užlipti jais net keliasdešimt kartų, o pradėjęs važinėti dviratuku trimetis gali tai daryti ištisą dieną. Vaikas nuolat juda ir veikia, nes šitaip ne tik lavina savo įgūdžius. Jis ar ji per veiksmus ir judesius pažįsta ir pasaulį. Juk kaip kitaip sužinoti, ar galima pagauti saulės zuikutį, jeigu nemėginsi jo pagauti? Kaip kitaip įgysi suvokimą, kad pasaulis lieka stabilus, kai tu sukiesi, jeigu nemėginsi suktis iki begalybės? Taigi judrus ir aktyvus vaikas – nors ir gali kelti suaugusiems rūpesčių – tiesiog siekia įvaldyti save, savo kūną ir aplinką. Savarankiškumas ir pasvertas galios jausmas (žinojimas, ką sugebu, galiu, moku) yra esminės savybės, kurios formuojasi trečiaisiais gyvenimo metais. Nesaugiems, apleistiems ar pernelyg tėvų kontroliuojamiems ir slopinamiems vaikams yra pavojus tapti labai priklausomiems, abejojančiais savimi ir droviems (Eriksonas, 2004). Pastarieji vaikai arba tampa perdėm pasyvūs, sunkiai įsitraukia į bet kokią, ypač bendrą, veiklą, arba tampa agresyvūs ir reikalaujantys dėmesio, abejones savimi pridengdami įžūliu elgesiu.

Ne tik įvairių veiksmų, judesių, bet ir daugybės kitų dalykų ikimokyklinio amžiaus vaikai mokosi stebėdami ir mėgdžiodami. Todėl vaikų veikloje, ypač žaidimuose, o ir įvairiuose samprotavimuose ir sąveikose vieni su kitais galime nesunkiai atpažinti save ar kitus vaikus svarbius asmenis, kuriuos jis laiko autoritetu.

Mokymas kaip bėti. Dauguma trimečių ir beveik visi keturmečiai jau kalba taip, kad juos gali suprasti ne tik mamos, bet ir kiti žmonės. Vaikai sparčiai mokosi išreikšti žodžiais ne tik savo norus, momentinius pageidavimus („duok ledų“, „noriu eiti“), bet ir savo būseną, išgyvenimus („man šalta“, „aš bijau“), pagaliau, mintis, ketinimus, sudėtingus samprotavimus („kodėl saulė eina miegoti?“, „rytoj eisim į parduotuvę, gerai?“). Ikimokyklinukai kasdien išmoksta vis daugiau naujų



žodžių: nuo keliasdešimties ar vos šimto žodžių dvejų metų amžiuje jų žodynas padidėja iki maždaug dešimties–keliolikos tūkstančių žodžių šešerių metų amžiuje (Navickas, Vaičiulienė, 2010). Kadangi vaikai itin smalsūs ir nori viską įvardyti, pažinti, papasakoti kitiems, kai jie pritrūksta žodžių ar jų nespėja išmokti, nesunkiai išranda savus žodžius („šuniukas susiplovė“ vietoj „sušlapo“ arba „lovos kaulai“ vietoj „spyruoklės“). Sulig kalbos raida vaikai vis labiau įvaldo ir veiksmų kontrolę: nebereikia daryti, rodyti, galima pasakyti. Pavyzdžiui, užuot sudavus kitam vaikui ar ėmus verkti, kai šis užima vietą supynėse, galima pasakyti: „leisk man, čia mano, aš noriu“, arba pasiskųsti suaugusiems žmonėms: „jis man neleidžia suptis“.

Taigi žodžiai vis labiau pakeičia veiksmus, o vaikui išmokus kalbėti, vis daugiau sužinome apie tai, kaip jis mato, suvokia, supranta pasaulį. Svarbu atkreipti dėmesį į porą dalykų, susijusių su kalbos raida. Pirma, maži vaikai kai kuriuos žodžius taria – ir neretai supranta – dar netaisyklingai. Jeigu atidžiai vaikų neklausysime ir neperklausime, kaip jie išgirdo, galimi nesusikalbėjimai. Kartais vaikai savaip interpretuoja jiems nežinomus žodžius (pavyzdžiui, išgirdęs žodį „dekoracija“, vienas vaikas prisimins neseniai tėčio padovanotą „radiją“, kitas įsivaizduos mamos pamėgtą „dekį“ – antklodę, o trečio dėmesys ties šia vieta visai nutrūks, panašiai kaip ir mums, suaugusiesiems, kai kas nors ima kalbėti mums nesuprantama kalba). Antra, dėl mąstymo ypatumų ir savito supratimo, kuriuos aptarsime vėliau, vaikai gali labai tiesiogiai priimti kai kuriuos jiems sakomus dalykus. Pavyzdžiui, jeigu močiutė pasiskundė, kad „tos nenaudėlės musės tuoj viską suėš“, trejų mažylė gali nuogaštai, kad suėš ir ją, todėl ima bijoti musių. Ir jeigu brolis, mamos žodžiais, laksto „kaip galvą pametęs“, koks keturmetis nejuokais susirūpins, ar brolio galva dar vietoje. Tik palaipsniui vaikai mokosi suprasti metaforas, be to, mokosi gramatikos taisyklių, sudėtingų sakinių sudarymo ir supratimo, ypač jungiamųjų žodelių reikšmių.

Tikrovės supratimas. Ikimokyklinukus drąsiai galima vadinti mokslininkais, mažaisiais tyrėjais. Jie smalsiai viską tyrinėja, jiems įdomu, kas – kaip – kodėl – iš ko – kur. Jiems reikia suprasti aplinkinį pasaulį, pažinti tikrovę, kaip viskas yra iš tikrųjų, o vienintelis būdas – eksperimentuoti, išbandyti, o jeigu tai neįmanoma – vis klausinėti. Mažų vaikų pasaulis dar pilnas magijos, ypač kai reikia suprasti, iš kur viskas atsiranda ir kur viskas dingsta? Ir iš tiesų, „tyrėjų kompetencijomis“ maži vaikai nenusileidžia mokslininkams, o dažnai juos ir lenkia. Maži vaikai turi tik vieną



„silpną vietą“ – jie daro klaidingas išvadas (Fraiberg, 2004). Taip yra todėl, kad jų mąstymas dar nepavaldus logikos dėsniams (todėl mažylių iki maždaug šešerių metų amžiaus samprotavimai atrodo patys nuostabiausi, kartais – neįtikimiausi, labai įdomūs; maždaug nuo septynerių metų ima dominuoti loginiai samprotavimai). Be to, ikimokyklinukų mąstymas pasižymi vadinamuoju egocentriškumu, magiškumu bei tvėrmės dėsnio nebuvimu (negebėjimu vienu metu atsižvelgti į keletą kintančių savybių ir suprasti, kad išplojus plastiliną į didesnį blyną plastilino nepadaugėja, nors blynas ir atrodo didesnis)\*. Pagaliau, įvairios sąvokos dar nėra susietos viena su kita hierarchiniais ryšiais, todėl, pavyzdžiui, matydamas penkias gėles, iš kurių trys yra rožės, keturmetis ir penkiametis užtikrintai pasakys, kad čia rožių yra daugiau nei gėlių; matydamas grupelę žmonių, iš kurių tik keletas apsirengę civiliais drabužiais, kiti – uniformuoti, vaikas teigs, kad „kareivių daugiau nei žmonių“. Ir tik retas šešiametis bei beveik visi septynmečiai mažylį pataisys, sakydami: „ką tu, kareiviai juk irgi žmonės“.

Ikimokyklinio amžiaus vaikai, mėgindami suprasti juos supantį pasaulį ir jį aiškindami, pirmiausia (ir gana ilgai, maždaug iki 6 metų amžiaus) viską sieja ir lygina su savimi. „Ar sesutė tavo pilve turi batukus?“ – garsiai pasako savo pamąstymus mamai trimetė, audamasi batus. „I kokius namus eina auklėtoja?“ – labai nustemba keturmetis, sužinojęs, kad kai jis išeina iš darželio, auklėtoja irgi eina namo, o ne lieka darželyje. Ilgainiui vaiko samprotavimai apie kasdienius ar artimus įvykius neatrodo tokie naivūs ar keisti, tačiau dar ilgai jam kyla visokių klausimų apie sudėtingesnius dalykus: „Ar labai ilgom kopėčiom galima užlipti į dangų?“ – klausia šešiametis po ilgų diskusijų apie tai, kur dingsta žmonės po mirties ir kaip jie keliauja į dangų. „Ar žmogus gali nukristi nuo žemės?“ – su nerimsta penkiametis, apžiūrinėdamas gaublį ir tą vietą, kur, tėčio teigimu, jie gyvena. Mažiausiai iki šešerių metų vaikams dar gali atrodyti, kad blogos mintys gali sukelti atitinkamas pasekmes. Pavyzdžiui, jei su penkiamete tėvai nesišnekės apie savo skyrybas, ji gali būti įsitikinusi, kad tėtis išėjo todėl, nes ji labai ant jo supyko. Penkiametis išsigąs broliuko ar sesutės ligos – ar tikrai jis nemirs? – nes

\* Išsamiai vaikų mąstymo raidą ir minėtus mąstymo ypatumus tyrinėjo ir aprašė šveicarų psichologas J. Piaget. Ikimokyklinio amžiaus vaikų mąstymą jis vadino ikioperaciniu, tai yra – kai dar negebama atlikti mintines operacijų, o veikiama tik su realiais daiktais. Daugiau apie jo teoriją žr. Garbačiauskienė, 1999.



visai neseniai visa širdimi troško, kad „geriau jau jo ar jos nebūtų“, mat tuomet mama, kaip ir anksčiau, galėtų su juo pažaisti...

Pagrindiniai 3–4 metų amžiaus vaikų klausimai – iš kur viskas atsiranda? Iš kur aš atsiradau? Iš kur atsiranda žmonės, vaikai? Truputį vėliau – penkerių šešerių metų amžiaus – vaikus ima ypač dominti, kur viskas dingsta? Taigi, ir kur dingsta žmonės. Kas yra mirtis, kas atsitinka, kai žmogus miršta? Vaikai iš jiems pateikiamos informacijos priima tiek ir tai, ką tuo metu pajėgūs priimti, suprasti. Todėl nuolat reikia jų klausinėti, ką ir kaip jie suprato. Pavyzdžiui, trejų su puse vaikas, kurio mama laukiasi broliuko, labai susidomėjęs visą dieną klausinėja, kaip atsiranda pilve vaikai. Mama aiškina apie jos pilve buvusį kiaušinėlių, iš kurio užauga vaikutis. Kitą rytą prie pusryčių stalo mažylis ima tikslintis: „Jeigu aš suvalgysiu kiaušinj, pas mane irgi pilve užaugs vaikutis?“ O štai ketverių metų vaikui, kurio mylimas senelis mirė, nenorėdami mažylio skaudinti tėvai paaiškino, kad „senelis išvažiavo toli toli ir nežinia, kada grįš“. Kai po pusmečio mama pareiškė vyksianti į komandiruotę lėktuvu toli toli, vaiką apėmė panika, jis niekaip nenorėjo išleisti mamos. Tik vėliau su psichologe aptarę situaciją tėvai išsiaiškino, kaip vaikas galėjo suprasti mamos išvykimą – senelis juk ir po pusės metų vis dar negrįžo... Taigi vaikai nori ir turi suprasti tikrovę, viską, kaip yra iš tikrųjų, ir jeigu nepatenkiname ikimokyklinukų smalsumo ar nesudarome jiems galimybės klausinėti ir aiškintis, galime tik sukelti daugiau nerimo. Vaikas mėgins pats aiškintis ir pasidarys nebūtinai teisingas išvadas.

Dėmesys ir atmintis. Mažylių savireguliacijos įgūdžiai – gebėjimas valdyti ne tik elgesį, emocijas, bet ir valios pastangomis nukreipti ar išlaikyti dėmesį – nuolat gerėja ir visiškai susiformuoja jau 6–7 metų (pgl. Benson, Haith, 2009). Dauguma trimečių–penkiamečių dar labai lengvai yra valdomi išorinių stimulų. Jie pernelyg smalsūs, todėl garsesnis, ryškesnis, tiesiog kitoks daiktas greitai patraukia jų dėmesį. Palikę tai, ką veikė, jie gali tuoj pat imtis ko kito. Su suaugusių žmonių pagalba vaikai vis labiau išmoksta išlaikyti dėmesį ir kryptingai atlikti veiklą, kol pasiekia norimą rezultatą. Santykinis dėmesio nestabilumas ikimokyklinukams būdingas ne tik todėl, kad nėra visiškai susiformavusi savireguliacija (beje, kai kurie vaikai savireguliacijos sunkumą dėl prigimtinių ar patirties priežasčių turi ir mokykliniame amžiuje), bet ir todėl, kad vaikai, viena vertus, pasižymi lakia vaizduote, antra vertus, dar aiškiai neskiria vaizduotės ir realaus pasaulio vyksmų. Kuo nors



susidomėję arba, atvirkščiai, norėdami išvengti ko nemalonaus ar nerimą keliančio, vaikai gali lengvai pasinerti į fantazijas. Įsivaizdavimui jiems nereikia užmerkti akių, jie tai puikiai gali daryti čia ir dabar. Pastarąją ikimokyklinukų savybę, beje, galime veiksmingai „išnaudoti“ siūlydami jiems vaizduotės pratimus ar kūrybiškas užduotis (pavyzdžiui, „įsivaizduok neegzistuojantį gyvūną“ arba „išgirs, kaip skamba tylą“).

Mažų vaikų dėmesys ir atmintis suaugusiesiems dažnai atrodo gana sunkiai suprantami procesai. Viena vertus, vaikas, žiūrėk, niekaip negali susikaupti, kai jam skaitoma, tėvų ar auklėtojų manymu, iš tiesų įdomi pasaka. Antra vertus, jie niekaip nesupranta, kodėl vaikas prieš miegą jau penkiasdešimtą kartą prašo paskaityti vis tą pačią pasaką. Vaikai mėgsta kartoti ne tik įvaldydami savo kūną ar praktikuodamiesi. Kartojimas jiems būtinas ir daugeliui dalykų suprasti. Be to, vaikams nepaprastai smagu, kai klausydami tos pačios istorijos jie jau gali nuspėti, kas bus toliau. Tas jiems teikia ir tam tikro saugumo, ir tvirtumo (o šie dalykai ypač svarbūs prieš miegą, prieš pasineriant į nežinią). Ir tai jokiū būdu nerodo, kad vaikas pasižymi prasta atmintimi. Kol mažieji visiškai įvaldo kalbą, atminties procesuose (ypač užkoduojant informaciją ir ją paskui prisimenant) stipriai dominuoja vaizdiniai ir jusliniai įspūdžiai. Be to, kaip ir bet kuriame amžiuje, maži vaikai labai lengvai prisimins jiems (o ne tėvams ar kitiems suaugusiesiems!) jausmiškai svarbius įvykius. Dar labiau stebina tai, kad mažyliai, net kai atrodo išsiblaškę, yra gerokai pastabūs detalėms: jie gana lengvai pastebi, kai ko nors trūksta ar kas pakeista, todėl šį jų gebėjimą visai veiksmingai galima išnaudoti siekiant juos ko nors išmokyti.

Ryšiai su kitais. Kuo artimesnis, stabilesnis, saugesnis mažylio ryšys su jį globojančiais žmonėmis pirmuosius trejus metus, tuo lengviau ir drąsiau vaikas atsiskiria nuo jų pasirengęs užmegzti ryšius su kitais žmonėmis. Dauguma trimečių ir beveik visi keturmečiai jau gali dienas be ypatingo nerimo likti su ne taip artimais, bet jam pažįstamais žmonėmis. Sunkumų šiuo atveju patiria tik vaikai, kuriems būdingas nesaugus prieraišumas, arba vaikai, kurių gyvenime tuo metu vyksta svarbūs pokyčiai (broliuko ar sesutės gimimas, artimo žmogaus netektis, skyrybos, gyvenamosios vietos pakeitimas ir panašiai). Tokių sunkumų turintys vaikai su kitais (vaikais ar suaugusiais) ar bendrai naujoje aplinkoje elgsis mažiausiai dvejopai: arba skriaus kitus, verks ir reikalaus dėmesio, arba bus labai susikaustę, neramūs, užsisklendę. Tačiau nepatiriantys tokių sunkumų ikimokyklinio amžiaus vaikai labai trokšta bendravimo – net jeigu iš prigimties yra drovesni ar mažiau aktyvūs. Jie



norai dalijasi savo įspūdžiais ir pajėgūs pasidomėti kito žmogaus patirtimi. Vaikai labai vertina bendradarbiavimą ir lygiavertį bendravimą: ne kamantinėjimą („koks tavo vardas, kiek tau metų, ką čia matai“), o dalijimąsi („aš vardu Roma, man čia labai patinka, o kaip tau?“). O pats svarbiausias dalykas vaikams – veikimas, darymas kartu. Ir ne tikai su kitais vaikais. Ikimokyklinio amžiaus vaikai nepaprastai vertina suaugusiųjų dalyvavimą jų veikloje – piešimą ar lipdymą kartu, žaidimą, skaitymą ar tiesiog vaikščiojimą. Tokioje veikloje vaikai mėgsta ne tik būti mokomi ar vadovaujami. Nuostabu, jeigu ir jie gali inicijuoti veiklas, paskirstyti vaidmenis ar pasakyti, koks scenarijus dabar bus žaidžiamas. Jau nuo ketverių metų amžiaus vaikų žaidimuose ar kitoje veikloje pastebimas noras varžytis, konkuruoti. Labai svarbu tampa „kas – pirmas“, „kas – antras“. Tik reikėtų pasirūpinti, kad kiekvienas vaikas patirtų ir sėkmių, ir nesėkmių, kitaip jam labai greitai taps „nejdomu“, „nuobodu“ ir jis tiesiog pasistengs išvengti veiklos, kurioje nuolat nesiseka.

Socialiniai vaidmenys. Įdomu tai, kad vienas iš svarbesnių ikimokyklinio amžiaus vaikų raidos uždavinių – mokytis lyčių skirtumų bei seksualinio kuklumo (Navickas, Vaičiulienė, 2010). Susiformavęs lyties vaidmens tapatumas („aš mergaitė – tu berniukas“) yra viena iš esminių kognityvinių struktūrų, kuri daug lemia, kaip vaikas priims jam siūlomą veiklą, savo ar kitų elgesį, žaislus ir panašiai. Tai yra – neretai keturmečiai ir beveik visi penkiamečiai ar šešiamečiai užtikrintai pasakys, kad tai „mergaičių darbas“ arba „berniukų žaidimas“ ar tiesiog atsisakys daryti tai, kas, jų manymu, yra netinkama jų lyties vaikams. Žinoma, šiuo požiūriu vaikai gali skirtis priklausomai nuo to, kiek jų artimiausia aplinka prisidėjo prie tokio stereotipinio vertinimo. Ikimokyklinukus labai domina berniukų ir mergaičių anatominiai skirtumai, todėl labai suprantamas ir normalus šiame amžiuje noras stebėti žmones, juos lyginti. Vaikai „atranda“, kad mergaitės ir berniukai šlapinasi kitaip, kad jie turi skirtingus lyties organus. Kol dar nėra galutinai susiformavęs lyties pastovumas (kad užsiauginus plaukus berniukas netampa mergaite), vaikams gali atrodyti, jog visai įmanomas ir „lyties pakeitimas“. Berniukai gali bijoti, kad jiems iš tiesų „nukris pimpukas“, ypač jei tėvai tuo gąsdina, arba trokšti „turėti vaikutį“, nors jau žino, kad vaikus gimdo moterys. Jau trejų ketverių metų vaikai ima drovėtis nuogumo, o būdami penkerių šešerių pakankamai išmoningai aiškinti, kas „gražu“ ar „negražu“. Šiame amžiuje jau turėtų būti visiškai susiformavęs suvokimas, jog lytis taip lengvai nesikeičia, ir atsiradęs seksualinis kuklumas.



Beje, net ir nesivadovaudami lyčių vaidmenų stereotipizavimu (kas – moteriška, kas – vyriška), turime pripažinti kai kuriuos psichologų ar kitų tyrėjų randamus lyčių skirtumus. Pavyzdžiui, mergaitės jau ikimokykliniame amžiuje pasižymi geresniu valingu dėmesiu ir gebėjimu sutelkti pastangas, atlikdamos kokią nors veiklą. Be to, jos lengviau ir greičiau ne tik mokosi moralinių principų (kas teisinga, kas – ne), bet ir mažiau daro pažeidimų, kitaip tariant, atsparesnės „moralinėms vilionėms“ negu berniukai (Harris, Butterworth, 2002). Berniukams įprastai būdingas didesnis aktyvumas, jų konstrukcinis mąstymas ir orientavimasis erdvėje geresni nei mergaičių.

Keturmečiai penkiamečiai ypač pasirengę mokytis ir kitų įvairiausių socialinių vaidmenų. Juos labai domina, ką veikia skirtingi žmonės. Pirmiausia, žinoma, ką veikia jų tėtis ir mama, kokius darbus dirba, kur ir ką mokosi vyresnieji broliai ar seserys. Visa, ką sužino ar pamato įdomaus, ir visa, ką dirba jų artimi aplinkos žmonės, vaikai išmėgina žaisdami vaizduotės ar vaidmenų žaidimus. Be mūsų pastangų ar kišimosi penkiamečiai šešiamečiai ima įprastai tapatintis su savo lyties tėvais, todėl žaidimuose mergaitės tampa „mamomis“, o berniukai – „tėčiais“.

Sąžinė ir teisingumas. Nesunku pastebėti, kad augdami vaikai vis labiau ima vadovautis taisyklėmis, tuo, kas „galima ar negalima“, ką mama ar tėtė leido ar neleido, pagaliau ima labiau suprasti ir sau bei kitiems aiškinti, kas „teisinga“ ar „neteisinga“. Taigi dar vienas iššūkis ir svarbus ikimokyklinukų raidos uždavinys – ne tik išmokyti taisyklių, jų laikytis, bet ir išsiugdyti vidinį – nebe išorinį – kontrolės jausmą. Pavyzdžiui, neimti mamos lūpdažio ne tik tada, kai ji šaukia „ne, negalima“, ar tada, kai ji gali pamatyti, bet ir tuomet, kai ji nei žino, nei mato, o tiesiog todėl, kad „mama neleidžia, taip elgtis negalima, ji gali pykti ir bartis“. Maždaug penktaisiais metais atsiranda kaltės jausmas – jeigu vaikas padaro kažką, kas jo žinojimu neleistina, negražu ar neteisinga, jis jaučiasi kaltas, net ir nesubartas ar nesučiuptas už rankos. Akivaizdu, kad ne visi vaikai vienodai. Skirtumai vėlgi atsiranda mažiausiai dėl dviejų priežasčių. Dėl vaiko artimiausios aplinkos bei tų taisyklių, kurių jis yra mokomas, dėl reikalavimų skirtingumo (pavyzdžiui, susitepti drabužius čiuožiant nuo čiuožyklos vienam vaikui „menka bėda“, nes mama niekada dėl to nesibara, o kitam – baisi gėda, nes vėl mama priekaištaus, kad jos nemyli ir taip nesisaugai...). Ir dėl vaikų individualių skirtumų, nulemtų prigimtinių temperamento bruožų bei labai ankstyvos patirties. Svarbiausia yra tai, kad kaltės





jausmas neimtų dominuoti, užgoždamas natūralų vaiko smalsumą ir iniciatyvumą (Eriksonas, 2004), antra vertus – kad jis būtų pakankamai išugdytas ir padėtų vaikui reguliuoti savo elgesį iš vidaus, net kai kiti jam nepamokslauja.

Nepaisant individualių skirtumų ir atsineštos patirties beveik visi ikimokyklinio amžiaus vaikai noriai mokosi taisyklių ir gali lengviau ar sunkiau paklusti bendrai tvarkai. Beveik visi ikimokyklinukai jau gali pademonstruoti savo moralinius samprotavimus aiškindami, kas yra teisinga ir priimtina, o kas – ne. Tiesa, šie samprotavimai dažnai dar yra naivūs, dėl jau aptartų mąstymo ypatumų gana nebrandūs. Labiausiai jie paremti žalos dydžiu, o ne priešasčių, kodėl taip atsitiko, analize (pavyzdžiui, sudaužyti 10 puodukų, nors ir visai netyčia, nes jie buvo padėti už durų ir jų nesimatė, yra kur kas blogiau, nei sudaužyti 2 puodukus slapta mėginant paimti draudžiamus saldinius). Ikimokyklinio amžiaus vaikai gali ir moka suprasti bei laikytis paprastų taisyklių. Jiems labai svarbu, kad taisyklės būtų taikomos ne tik jiems, bet ir kitiems vaikams bei suaugusiems. Todėl taisyklių turi laikytis visi be išimčių. Dauguma vaikų, kai ima mokytis taisyklių ir moralinių principų, kur kas greičiau pastebi kitų elgesio pažeidimus nei savo. Vaikai mielai drausmina vieni kitus. Žinoma, ne tik vaikystėje, bet ir vėliau gyvenime matoma ir kita tendencija: moraliniai samprotavimai ir supratingumas lenkia gebėjimą pačiam laikytis moralinių principų.

Formuojantis sąžinei ir moralei itin svarbus suaugusių žmonių vaidmuo. Pirmieji moraliniai samprotavimai – pakankamai griežti ir nelankstūs, ypač kitų atžvilgiu, – įprastai būna paremti bausmės vengimu ir autoriteto baime: „taip reikia elgtis, kad nebūtum nubaustas“, „mama arba auklėtoja neleidžia, todėl taip daryti negerai“. Įdomu tai, kad keturmečiai–šešiamečiai vaikai daug lengviau sudrausmina ar pataiso akivaizdžiai klystantį kad ir menkai pažįstamą ar visai nepažįstamą savo bendraamžį nei menkai pažįstamą suaugusįjį. Jei vaikai mato netinkamai besielgiantį ar užduočių klaidas darantį suaugusįjį, jie dažniau ims abejoti savo teisingumu, užuot nusprendę, kad suaugęs yra neteisis. Ypač vaikai sutrinka, kai suaugusieji patys nesilaiko reikalavimų, kuriuos kelia vaikams.

Jau pusantrų–dvejų metų vaikų elgesyje galima pastebėti empatijos – gebėjimo įsijausti į kito emocinę būseną – apraiškų. Šis gebėjimas ne tik įsijausti, bet ir suprasti kitą žmogų, tampa itin akivaizdus ketverių penkerių metų amžiuje. Tokio amžiaus vaikai jau geba matyti situaciją ir ją aiškinti kito žmogaus akimis. Pastarasis



gebėjimas akivaizdus įvairoje vaiko kasdienėje veikloje. Pavyzdžiui, dvimetinukas dažniausiai slepiasi taip, kad pats kitų nematytų (užsidengė akis ar įsikniaubė į pagalvę – ir jau pasislėpęs), o dauguma keturmečių slepiasi taip, kad kitas jų iš tiesų nematytų (reikia užlįsti už durų ar po lova taip, kad ne tik pats nematytų to, nuo kurio slepiasi, bet ir taip, kad tas kitas jo tikrai nematytų). Arba: dažnas trimetis, bijodamas bausmės ar artimųjų pykčio, meluoja dar labai naiviai, tiesiog nuneigdamas ar suversdamas kaltę nerealiems kaltininkams („čia ne aš išpyliau, o mano kiškis“), o keturmečiai penkiamečiai jau meluoja kur kas subtiliau, įvertindami ir atskirdami tai, ką galėjo žinoti ar matyti tas, kuriam meluojama, be to, nurodydami kur kas tikroviškesnes priežastis („nežinau, kas čia galėjo suvalgyti tuos saldinius, gal tėtė? Aš jų tikrai neliečiau“).

Pagaliau, kaip tik dėl empatijos ir gebėjimo suprasti kitų būseną vaikai tampa altruistiškesni, paslaugesni. Jie nori ir gali dalintis ne tik emociniais įspūdžiais, žiniomis, veikla, bet ir jau pasirengę dalintis daiktais. Iš mažylių iki trejų metų net neturime reikalauti, kad jie „būtų protingi, geri“ ir „duotų mažesniems vaikams pažaisti su savo žaislais“, o dauguma keturmečių jau geba patys pasiūlyti, pasidalinti, apsimainyti. Gebėjimas suprasti kitus, atsižvelgti į kitų, ne tik savo, poreikius, o ir galėjimas bei noras pamokyti kitus, kitiems padėti daro juos itin socialius. Todėl ikimokyklinukai patiria ypatingą malonumą iš bendros veiklos su kitais vaikais ar suaugusiais.

#### IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ ĮTRAUKIMAS Į EDUKACINĘ VEIKLĄ

Susipažinus su ikimokyklinio amžiaus vaikų raidos ypatumais, su tuo, kokius raidos uždavinius jie sprendžia ir kaip jiems tai sekasi, tampa aišku, kurlink gali būti nukreiptas ugdymas. Šiame skyrelyje tikrai dar kartą pabrėšime keletą mažų vaikų raidos ypatumų ir pasiūlysim praktinių ugdymo gairių.

Vaikams greitai nusibosta monotoniška, neįvairi veikla, kaitos nebuvimas. Žinoma, tai nusibosta ne tik vaikams, tiesiog suaugusieji gali turėti kitokių motyvų ar dėti daugiau pastangų išlaikyti veiklą. Visi mes – o vaikai ypač – dėmesį išlaikome tik tol, kol tai, į ką jis atkreipiamas, tampa aišku, užbaigta ar nekelia abejonių (štai todėl vaikas ir gali klausytis tos pačios pasakos n-ąją kartą – ji vis dar jam nėra iki



galo aiški). Tačiau lygiai taip pat labai greitai atsibosta ir tai, kas visiškai neaišku (kitai tariant, kai tampa aišku, jog vis tiek aiškumo nepasieksi). Taigi, jeigu vaikams jau nuo pat pradžių pateikiama informacija yra visai nesuprantama, tai dėmesio išlaikyti tikrai nepavyks. Puikiausias būdas susikalbėti su vaikais ir juos sudominti arba suprantamai paaiškinti – pažiūrėti į pasaulį jų akimis. Kaip teigė žinoma vaikų psichoanalitikė S. Fraiberg, kai mes mėginame suprasti mažo vaiko pasaulį, jaučiamės kaip svetimšaliai savo šaly, nebeprisimenantys, kaip atrodo ši šalis ir pamiršę gimtąją kalbą. Todėl viena iš paprasčiausių, bet, ko gero, ir sudėtingiausių rekomendacijų – prisiminti savo ankstyvąją vaikystę, tai, kas mus domino ir kuo mes gyvenome būdami vaikai. Tai labai padeda sėkmingai bendrauti su vaikais.

Ikimokyklinukai turi labai daug stiprių vidinių motyvų mokytis. Pirmiausias ir stipriausias motyvas – *smalsumas*. Bėda tik ta, kad maži vaikai „per smalsūs“, tai yra juos lengvai patraukia visa, kas ryšku, skambu, kinta. O jų dėmesio reguliacija – valingas susikaupimas ir dėmesio išlaikymas – dar nėra pakankamai išvystyti. Taigi būtini tam tikri apribojimai ir „dozavimas“. Dozuoti reikėtų ir veiklos trukmę (pavyzdžiui, 3–4 metų vaikai klausytis gali ne daugiau kaip 10 min., 5–6 metų vaikai – iki 15 min.; ta pačia veikla užsiimti vaikai irgi gali maždaug 10–15 min.), ir stimuliaciją (pavyzdžiui, nereikėtų vienu metu rodyti daug skirtingų dalykų, arba kol netampa iki galo ištyrinėtas vienas, nepateikti kito).

Ikimokyklinio amžiaus vaikai jau pajėgūs laikytis taisyklių. Tačiau jeigu perlenksime lazda, pateikdami daugiau kaip tris taisykles vienu metu ar nustatydami pernelyg daug apribojimų, norimo rezultato (susikaupusių vaikų ir tvarkos laikymosi) tikrai nepasieksime. Pateikime vaikams tik vos dvi tris svarbiausias taisykles, kurių bus svarbu laikytis, ir tuoj pat pastebėkime bei pagirkime, kai jiems pavyksta jų laikytis. Ir nepamirškime, kad vaikai mus labai stebi ir mėgdžioja. Todėl gana neveiksminga yra reikalauti iš vaikų to, ko patys negalime laikytis.

Jei tik įmanoma, kur kas sumaniau yra ne viską drausti ar riboti, o pasirūpinti tinkama aplinka – tokia, kuri būtų pakankamai saugi ir laisva. Žinoma, dažname muziejuje tokią aplinką įsivaizduoti yra sunku, štai kodėl mažyliams ten ne visada patinka. Bet jeigu, pavyzdžiui, „eksponatai rankomis neliečiami“ (kas reiškia, kad vaikams tuoj pat knietės paliesti), pasiūlykime vaikams vadovautis kitais pojūčiais – ištyrinėti akimis, išgirsti ausimis, pajusti kvapą ar įsivaizduoti tai, ko negalima paliesti.



Kitas stiprus motyvas mokytis – *kompetencijų įgijimas, įvaldymas, išmokimas*. Vaikams labai smagu ką nors mokėti, galėti. Jeigu pati veikla neduoda galimybių įsitikinti, kaip gerai ją atlieka, vaikai nesistengs save pranokti. Labai greitai vaikai pasiduos ir tuo atveju, kai akivaizdžiai patirs nesėkmę, tai yra – kai jiems siūloma veikla gerokai viršys jų galimybes. Štai todėl, kaip siūlė psichologas L. Vygotskis\*, labai svarbu žinoti vaiko artimiausią plėtros zoną ir joje veikti. Tai yra – suprasti, ką vaikas gali visiškai lengvai ir savarankiškai bei ką galėtų su nedidele mūsų pagalba, ir siūlyti pastarąją veiklą.

Ikimokyklinukams patinka kolekcionuoti. Ypač nuo penkerių ar šešerių metų amžiaus. Todėl jie visai mielai pasinaudos pasiūlymu patiems rinkti vieną ar kitą kolekciją bei nesunkiai supras jiems rodomas kolekcijas.

Ketverių–šešerių metų vaikai mėgsta lyginti, ieškoti skirtumų. Prisiminkime, kad šiuo amžiaus tarpsniu jie viską lygina su savimi. Todėl juos pačius ir galime pasiūlyti būti „atskaitos tašku“ daugeliui tyrinėjamų dalykų. Pavyzdžiui, ar viena ir kita yra tokie patys, kaip ir tavo (indai, pieštukai), ką tu darytum su vienu ar kitu daiktu, kaip manai, kam tai yra reikalinga, ir panašiai. Tokio amžiaus vaikus ima labai dominti dydžio palyginimai. Todėl pravartūs visokie sudominimai: nuo „didelis–mažas“, „aukštas–žemas“ (trimečiams, keturmečiams) iki „kuris didžiausias–mažiausias“, „kur daugiau–mažiau“ (penkiamečiams, šešiamečiams).

Maži vaikai mėgsta skaičiuoti. Dauguma trimečių – iki trijų, keturmečiai – iki penkių ar net dešimties. Iki dešimties nesunkiai suskaičiuoja beveik visi penkiamečiai ar šešiamečiai. Pasiūlymas rasti vienodus daiktus ar juos suskaičiuoti dažniausiai juos labai domina.

Maždaug keturių penkerių metų vaikai susidomi daiktų formomis. Todėl jiems rodomus daiktus galima susieti su tam tikromis formomis. Pavyzdžiui, į ką labiau panašu – apskritimą ar trikampį? Figūras, su kuriomis lygins eksponatus, vaikai gali pasidaryti patys iš spalvoto popieriaus. Dar kitas būdas – rūšiuoti daiktus pagal spalvas. O šešiamečiams galima pasiūlyti rūšiuoti daiktus jau pagal du dalykus – ir spalvą, ir formą. Nebus labai lengva, bet bus įdomu. Galima siūlyti vaikams ir piešti ar kitaip pavaizduoti tai, ką jie mato, girdi, patiria.

\* L. Vygotskis – vienas garsiausių raidos psichologų, pirmasis ypatingą dėmesį ankstyvajame vaikų ugdyme skyręs socialinei kultūrinei aplinkai. Daugiau apie jo sociokultūrinę teoriją žr.: Garbačiauskienė, 1999; Benson, Haith, 2009.



Pagaliau, dar vienas motyvas mokyti – *tarpusavio sąveika*. Jau aptarėme, kad vaikams smagu daryti, veikti drauge. Žinoma, veikimas drauge kelia ir nemažai iššūkių – ir dėl vaikų skirtingumo, ir dėl jų natūralaus noro varžytis, konkuruoti, ir dėl dėmesio siekimo. Todėl visuomet lengviau bendrauti su nedidelėmis (jei tik įmanoma, trijų–penkių vaikų) grupelėmis. Jeigu vaikų daug, galbūt įmanoma suskirstyti juos į mažesnes grupes ir pasitelkti daugiau vadovų. Pastebėkime – kiek tik įmanoma vienodai – visus vaikus, ne tik smalsius ir drąsius klausinėtus. Aktyviausius (jokiu būdu ne drausmingiausius) vaikus galime paskirti atsakingus už tvarką ir taisyklių laikymąsi. Pasiūlykime užduotis, kurios įtrauktų visus vaikus: pavyzdžiui, vaikai turi sparčiai vienas kitam perduoti vorele kokį daiktą ar pasakyti po vieną žodį vienas po kito. Ir nepamirškime, kad vaikams smagu bendradarbiauti ne tik vieniems su kitais, bet ir su mumis, suaugusiais. Ikimokyklinukai jau geba suprasti kitus ir jais pasirūpinti, todėl jie labai noriai padės mums ar vieni kitiems atlikti kokią užduotį, ką nors surasti, apibūdinti ir panašiai.

Taigi mums, norintiems sudominti vaikus, tereikia suderinti vienu metu du dalykus: būti vaikų bendraamžiais, draugais ir sykiu jų vedliais, savotiškais ekspertais, kuriuos vaikai akylai stebi, stengiasi mėgdžioti ir iš kurių mokosi.

### Rekomenduojama literatūra

1. BENSON, J. B.; HAITH, M. M., eds. *Social and emotional development in infancy and early childhood*. Elsevier, Academic Press, 2009.
2. HARRIS, M.; BUTTERWORTH, M., eds. *Developmental Psychology*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, 2002.
3. ERIKSONAS, E. H. *Vaikystė ir visuomenė*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 2004.
4. GARBAČIAUSKIENĖ, M., sud. *Psichologai apie žmogaus raidą*. Iš XX a. Lietuvos ir užsienio psichologijos. Kaunas: Šviesa, 1999.
5. FRAIBERG, S. H. *The magic years: Understanding and handling the problems of early childhood*. New York, Charles Scribner's Sons, 1959.
6. NAVICKAS, V.; VAIČIULIENĖ, A. *Žmogaus raidos psichologija*. Vilnius: Versus aureus, 2010.
7. THOMPSON, R. A. *School counseling: Best practices for working in the schools*. 2nd ed. New York & London: Brunner Routledge 2002.
8. ŽUKAUSKIENĖ, R. *Raidos psichologija*. Vilnius: Margi raštai, 1998, 2002, 2012.

## Beta Umbrasienė

### MUZIEJUS VISIEMS IR KIEKVIENAM

Per pastaruosius 20 metų muziejinė veikla įsibėgėjo, tapo matoma ir priinama visuomenei, muziejai sėkmingai transformavosi į dinamiškas kultūros ir mokslo pažinimo erdves. Kartu pasikeitė ir žmonių požiūris į juos, užaugo nauja muziejų lankytojų karta. Pagrindiniai muziejų uždaviniai išliko tie patys: kaupti istorijos ir kultūros palikimą, užtikrinti vertybių saugojimą ir skleisti jas plačiau visuomenei. Tai yra muziejų veiklos esmė. Kasdienis muziejininkų darbas (eksponatų inventorinimas, rinkinių tvarkymas) visuomenei ne toks įdomus ir suprantamas, tačiau kai rengiamos parodos, atnaujinamos ekspozicijos, kuriamos edukacinės programos – čia muziejų darbuotojų ir lankytojų interesai sutampa. Vieni siekia parodyti, kiti džiaugiasi galėdami pamatyti, pažinti. Naudojamos įvairios veiklos formos: parodos, seminarai, susitikimai, specializuotos ekskursijos, projektiniai renginiai, meninės akcijos, konkursai, būreliai, vasaros stovyklos.

Edukacinė muziejų funkcija tapo neatsiejama muziejaus veiklos dalimi. Ji tokia pat reikalinga ir svarbi, kaip ir kiti muziejų veiklos aspektai. Muziejinė edukacija išnaudojama kaip mokymosi būdas ir laisvalaikio praleidimo forma. Lietuvos muziejuose organizuojamos teminės ekskursijos ir pamokėlės, šiandien jau išsivysčiusios į kūrybišką mokomąjį procesą. Muziejų edukacinės programos ugdo moksleivius ir plečia suaugusiųjų akiratį. Edukaciniai užsiėmimai, teminiai vakarai, vykdomi projektai, įvairiopa bendravimas su lankytojais ir žiūrovais, muziejų kuriamų paslaugų vartotojais, pasiekė aukštą lygį. Muziejininkų bendravimas su visuomene, lankytojų pritraukimas, bendra veikla muziejuose paskatina kūrybiškai veiklai kiekvieną atskirai ir kolektyve kartu. Muziejų internetinės svetainės formuoja muziejaus įvaizdį ir nuomonę apie jo veiklą. Muziejų svetainės turi būti aktyvios, aiškios, intriguojančios ir kviečiančios apsilankyti. Informatyvumas, įdomaus muziejaus vaizdo sudarymas tiesiogiai susijęs su lankytojų pritraukimu. Aktyvus muziejaus ir muziejaus lankytojų bendravimas turėtų būti nenutrūkstamas procesas. Svarbu, kaip sukaupti rinkiniai, žinios, paveldo dalykai komunikuoja su žmonėmis. Juk dėl visuomenės poreikių muziejuose kaupiami ir saugomi eksponatai. Muziejams reikalinga atrasti, kuo jie yra ar gali būti išskirtinai kitokie, atrasti savo temą ir pasiūlyti



ją lankytojams. Muziejai mokosi kurti savitus atpažinimo ženklus, stengiasi būti atviri ir įdomūs visiems. Muziejų lankytojų tikslai ir poreikiai skirtingi, todėl būtina į tai atsižvelgti muziejų darbe. Pradėti derėtų nuo pačių mažiausiųjų, nes tai yra augantys potencialūs muziejų lankytojai. Senojo muziejaus stereotipas sugriautas. Tai nebuvo lengva užduotis ir ji išlieka aktuali, kaip tuos pokyčius išsaugoti ir toliau tobulinti. Kaip išlaikyti domėjimąsi muziejais, kaip paskatinti domėtis ir dalyvauti muziejų siūlomoje veikloje.

Žmonės ateina į muziejų vedami skirtingų interesų. Vieni jų tik susipažinti su ekspozicijomis, kiti aplankyti veikiančias parodas, tretieji domisi eksponatais, kiti lanko muziejuje vykstančius renginius. Lankytojai nori pamatyti išskirtinius, pasaulinio lygmens meno, istorijos unikumus ir išgyventi individualų santykį su jais, patenkinti smalsumą bei patirti gerų emocijų. Muziejaus parodų atidarymų lankytojai turi tikslą pamatyti autorius ar parodų kuratorius. Jie nori susipažinti, tiesiogiai bendrauti su naujais, įdomiais žmonėmis bei išgirsti informaciją apie parodą iš pirmų lūpų. Kartu yra patenkinami žmonių socialiniai poreikiai bendrauti ir jiems priimtinoje aplinkoje leisti laisvalaikį. Tokia visuomenės dalis ateina į muziejų, kaip į „trečiąją vietą“ tiesiog gerai praleisti laiką. Muziejuose apsilanko interesantų, kuriems reikalinga informacija ar kitokia muziejinio turinio medžiaga ir galimybė susipažinti su muziejaus rinkiniais. Tai studentai ar tyrinėtojai, kaupiantys informaciją studijoms, publikacijoms, pranešimams. Muziejų edukacinės programos yra puikus sprendimas pakviesti lankytojus ir populiarinti muziejų kaip daugiavertę šiuolaikinę kultūros įstaigą. Vidurinių mokyklų moksleiviai yra pagrindiniai edukacinių užsiėmimų dalyviai. Aktyviausi ir dažniausi svečiai edukacinėse programose – pradinukai ir jaunesniojo mokyklinio amžiaus vaikai. Taigi rengiant užsiėmimus, organizuojant renginius norom nenorom tenka pagalvoti, kokias auditorijas tai bus reikalingiausia, įdomiausia ar naudingiausia. Paaugliams viena, senjorams antra, šeimoms trečia. Lankytojus reikia diferencijuoti pagal amžių, interesus ar dar kitus kriterijus. Muziejai yra paslaugų teikėjai, o lankytojai – jų paslaugų ir sukurtų produktų vartotojai. Muziejus siūlo ir kviečia, o lankytojas nusprendžia, ar kvietimu pasinaudoti. Muziejų lankytojų skaičius išlieka svarbus muziejaus veiklos vertinimo kriterijus. Kad pasiektų vieną iš pagrindinių tikslų – pritraukti kuo daugiau lankytojų, muziejai turi žinoti, kam ir kokias tikslines lankytojų grupes yra siūlomos sukurtos paslaugos. Būtina atkreipti dėmesį į skirtingus



muziejų lankytojų poreikius ir ieškoti atsakymų: kas veda žmones į muziejų, kokie ateinančiųjų tikslai ir lūkesčiai?

Dr. Rimvydas Laužikas savo pranešime „Muziejų komunikacinės veiklos: kaita ir galimybės šiuolaikinėje Lietuvoje“, kurį perskaitė 2013 m. gegužės 21 d. Nacionalinėje dailės galerijoje (Konstitucijos pr. 22, Vilnius) vykusioje tarptautinėje konferencijoje „Muziejus–mokykla–moksleivis“, įvardijo potencialias muziejų lankytojų grupes. Tai:

- „mokiniai“ (lankytojai, ateinantys į muziejų įgyti žinių);
- „pramogautojai“ („potyrio ekonomikos“ paskatinti lankytojai, ieškantys įspūdžių);
- „mokslininkai“ (nesidomintys ekspozicija, bet tyrinėjantys muziejaus rinkinius);
- „nieko neveikiantys“ (lankytojai, ateinantys į muziejų kaip į „trečiąją vietą“ tiesiog maloniai praleisti laiką, susitikti su kitais žmonėmis);
- „internautai“ (besilankantys tik virtualiuose muziejuose);
- „asmeninio pasirinkimo karta“ (lankytojai, muziejuose ieškantys tik jiems pritaikytų individualių paslaugų).

Atsižvelgiant į skirtingus lankytojų interesus formuojasi ir skirtingos muziejinės veiklos kryptys: mokslinė ir pramoginė. Nuo veiklos krypties priklauso ir siūloma paslauga: ar ji bus orientuota į mokomąjį tikslą, ar laisvalaikio leidimą. Suderinti ir viena, ir kita yra minėtos veiklos organizatorių siekiamybė.

## MUZIEJUS KAIP MOKYMOSI ERDVĖ

Muziejaus aplinka ir nuolat veikiančios archeologijos, istorijos, etnografijos, meno ekspozicijos, daiktai iš muziejaus fondų suteikia galimybę mokytis ir pažinti krašto praeitį. Mokiniai sudaro pagrindinę potencialių Lietuvos muziejų lankytojų dalį, todėl pirmiausia muziejai kryptingai kūrė ir siūlė programas vidurinių mokyklų moksleiviams. Pirmieji žingsniai Lietuvos muziejų edukacinės veiklos kryptimi žengti 1993 metais. Nuo 1996 metų edukacinė veikla įsibėgėjo ir maždaug per 10 metų tapo populiari. Edukacinės programos pradėtos rengti visuose Lietuvos muziejuose. Nuolat augo muziejuose vykstančių edukacinių užsiėmimų skaičius, programos pildėsi naujais užsiėmimais, suaktyvėjo mokytojai, daugėjo projekti-





nės veiklos. Tuo laikotarpiu muziejininkai kolegiškai mokėsi vieni iš kitų, pradėjo organizuoti seminarus, keistis patirtimi, dalytis nuomonėmis ir vykdyti mokytojų apklausas. Nuo pat edukacinės veiklos pradžios Lietuvos muziejų darbuotojai nuolat ieškojo atsakymo į klausimą: ar edukacinė veikla muziejuje yra reikšminga mokymo procese, kuriant naują mokymosi aplinką? Atsakymus į šį klausimą ir muziejinės edukacijos poreikius padėjo sužinoti mokytojų žodinės apklausos ir anketavimas. 2002 metais Alytaus kraštotyros muziejus parengė anketą, kuria siekė išsiaiškinti edukacinės veiklos populiarumą ir mokytojų poreikius. Išdalijo visų Alytaus miesto darželių-mokyklų, pradinė mokyklų, vidurinių mokyklų pradinė klasių mokytojams 200 anketų. Grąžinta užpildytų 197 anketos. Kad muziejuje vyksta edukaciniai renginiai, žinojo beveik visi apklausoje dalyvavę mokytojai. Mokytojų buvo klausama apie edukacinių užsiėmimų kokybę, trukmę, temų pasirinkimą ir ką labiausiai vertina. Iš atsakymų paaiškėjo, kad labiausiai vertinama yra netradicinė aplinka, galimybė praktiškai įtvirtinti žinias, įdomios užduotys, darbas su eksponatais. Temos pasirinkimą lemia tai, ar ji priderinta prie mokyklinės programos. Didesnė dalis mokytojų teigė, kad užsiėmimas turėtų trukti 45 min. Tai buvo viena pirmųjų visuotinė (miesto mastu) pradinė klasių mokytojų apklausa, kurios išvados patvirtino edukacinių užsiėmimų naudingumą mokymui. Lietuvos muziejų asociacijos Švietimo sekcija 2004 metais vykdė Lietuvos muziejų edukacinių programų analizę. Visiems Lietuvos muziejams buvo išsiuntinėtoms anketos, siekiant išsiaiškinti kiekybinius ir kokybinius edukacinės veiklos parametrus. Į LMA Švietimo sekcijos parengtas anketas atsakymus atsiuntė 23 muziejai. Viena iš tyrimo išvadų patvirtino nusistovėjusią tendenciją, kad aktyviausi edukacinių programų lankytojai – pradinukai ir jaunesniojo mokyklinio amžiaus (iki 8 klasės) moksleiviai. Tyrimas parodė, kad vyrauja programų etnografinė, kaimo verslų ir buities, kalendorinių švenčių tematika. 2004 metais Švietimo sekcija ištyrė mokytojų poreikius. Parengtos anketos buvo išsiuntinėtoms elektroniniu paštu muziejams ir paprašyta apklausti mokytojus, dalyvaujančius edukaciniame veikloje. Dauguma mokytojų muziejinius renginius teigiamai įvertino dėl netradicinės aplinkos. Jų nuomone, užsiėmimų, ekskursijų, renginių vaikams optimali trukmė yra 45 min. Daugiau kaip pusė apklaustųjų teigiamai įvertino savarankiškų užduočių reikalingumą, o aktualiausias temas pritaikytos (77 proc.) arba iš dalies pritaikytos (90 proc.) prie mokyklinės programos. Tik 1 proc. apklaustųjų pasakė, kad renginio temą



pasirenka atsitiktinai. Anketoje buvo klausimas: „Ar būtų tikslinga, kad Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija įtrauktų lankymąsi muziejuose į bendrojo lavinimo mokyklų mokymo programas? Daugiau nei pusė mokytojų (61 proc.) tam pritarė. Lietuvos muziejų asociacija vykdydama projektą „Muziejus – mokykla – moksleivis. Muziejų ir bendrojo lavinimo mokyklų nacionalinis partnerystės tinklas“ atliko Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo bei mokinių ir mokytojų poreikių tyrimą. 2012 m. balandžio–gegužės mėnesiais buvo atliktas keturių tikslinių grupių: Lietuvos gyventojų, moksleivių, mokytojų ir muziejų specialistų, dirbančių edukacijos srityje, tyrimas. Išvadose minima, kad priežastys, dėl kurių Lietuvos gyventojai lankosi muziejuose, yra noras sužinoti ką nors naujo, įdomaus arba maloniai praleisti laisvalaikį. Dažniausiai į muziejus einama su draugais ar vaikais. Poreikis mokytis, atrasti naujų dalykų, programos šeimai, tematikų įvairovė yra pagrindiniai respondentų nurodyti veiksniai, kurie galėtų juos paskatinti dalyvauti edukacinėse muziejų programose. Mokinių apklausos rezultatai parodė, kad edukacinės programos jiems įdomios ir reikalingos. Moksleivių dėmesį patraukia eksponatai ir parodos, pati muziejaus aplinka. Dalyviai pabrėžė, kad kartais muziejai privileija muziejininkų sugebėjimais patraukliai pristatyti ekspoziciją ir pateikti įdomios informacijos apie eksponatus ir muziejų. Mokiniais edukacinės programos paprastai patinka, jeigu yra užsiimama praktine veikla, informacija yra pateikiama įdomiai, sužinoma kažkas naujo, įdomaus. Jaunimui patrauklus yra interaktyvus muziejus. Turi būti patraukli muziejaus visuma: aplinka, interjeras, poilsio zona. Mokytojai mano, kad muziejininkai turėtų skleisti daugiau ir įvairesnės formos informacijos apie savo veiklą ir pateikti išsamesnės informacijos internete. Pedagogų teigimu, jeigu muziejininkai sugeba įtraukti moksleivius į kokią nors veiklą ir jų vedama edukacinė programa nėra vien „sausas“ pasakojimas ir faktų dėstymas, tuomet jų darbu lieka patenkinti ir mokytojai, ir mokiniai. Moksleiviai ir mokytojai, diskutuodami apie tai, kaip pritraukti daugiau moksleivių į edukacines programas, minėjo, kaip svarbu mokinius įtraukti į veiklą ir leisti kuo daugiau išbandyti patiems. Teminiai užsiėmimai turėtų vykti kuo autentiškesnėje aplinkoje. Būtina atsižvelgti į moksleivių amžių ir neperkrauti jų faktais ar datomis, pasirinkti optimalią užsiėmimo trukmę. Pamokų muziejuose pranašumas yra ekspozicinė aplinka su autentiškomis vaizdinėmis priemonėmis – eksponatais. Dėl to geriau suvokiama dėstoma tema bei paskatinama ir toliau ja domėtis.



Muziejų edukacinė veikla, prasidėjusi prieš du dešimtmečius, baigia išaugti savo marškinius. Didesnė Lietuvos muziejų dalis dar negali pasigirti naujomis ekspozicijomis su moderniomis technologijomis, patogiomis erdvėmis – edukacinėmis klasėmis, bet kryptis norint sudominti, įkvėpti mokytis ir bendradarbiauti yra aiški. Gyvename informacinėje visuomenėje. Naudojimasis internetu iš esmės pakeitė bendravimo, mokymo ir mokymosi būdus. Internetas yra labiausiai naudojama informacijos valdymo forma, o interneto svetainė – labiausiai paplitusi informacijos sklaidos priemonė. Tai pats patogiausias būdas rasti dominančią informaciją. Interneto svetainė, be abejonės, yra efektyvus ir pigiausias muziejus reklamos būdas. Naujos modernios technologijos padeda bendrauti, dalytis informacija, kurti, keistis vaizdine medžiaga, todėl turi būti integruotos į muziejų kasdienybę. Informacinė visuomenė ir šiuolaikinio žmogaus poreikiai suformavo naują muziejinės veiklos kryptį – muziejinę komunikaciją. Edukacinės veiklos muziejuose reikalingumas yra neabejotinas. Muziejuje sukauptą medžiagą mokymo procese galima panaudoti labai įvairiai. Tai priklauso nuo veiklos organizatoriaus patirties, kompetencijų ir asmeninių savybių. 2013 m. gegužės 21 d. Nacionalinėje dailės galerijoje vyko tarptautinė konferencija „Muziejus–mokykla–moksleivis“, skirta Lietuvos muziejų asociacijos projekto „Muziejus–mokykla–moksleivis. Muziejų ir bendrojo lavinimo mokyklų nacionalinis partnerystės tinklas“, įgyvendinamo pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.2-ŠMM-10-V priemonę „Neformaliojo švietimo paslaugų plėtra“, rezultatų sklaidai, muziejų ir mokyklų bendradarbiavimo skatinimui. Konferencijoje dalyvavę moksleiviai vienbalsiai pripažino, kad muziejuje svarbiausia gauti tai, ko nėra kitur. Jiems ypač aktualus informacijos pasiekiamumas populiarioje interneto erdvėje. Mokytojai atkreipė dėmesį, kad edukacinė muziejų veikla sparčiai keičiasi prisitaikydama prie šiuolaikinės visuomenės poreikių. Visi suprantame, jog tai lėmė informacijos amžius ir su juo susijusios neribotos mokymosi galimybės neišėjus iš namų. Kad moksleiviai būtų aktyvūs edukacinių užsiėmimų dalyviai, reikia nemažai pasukti galvas ir šiuolaikiniam jaunimui pasiūlyti itin įdomią interaktyvią idėją. Muziejininkai, remdamiesi pasaulio muziejų patirtimi, noriai ir aktyviai mokosi komunikuoti su lankytojais, supranta ir vertina muziejinės komunikacijos įtaką šiuolaikinėje visuomenėje. Muziejų edukacinė veikla atlieka neformalaus švietimo funkcijas, o ateityje turėtų tapti ir formalus



švietimo dalimi. Šiuo metu muziejų edukacinės programos suteikia galimybę mokytis visą gyvenimą. Muziejuose vystoma labai įvairi veikla, prieinama skirtingo amžiaus ir interesų žmonėms.

## EKSPOZICIJOS IR EKSPONATAI – VIZUALIOSIOS KOMUNIKACIJOS SU LANKYTOJAIS PAMATAI

Muziejaus edukacinė veikla yra visa muziejaus veikla, susijusi su mokymusi, žinių gilinimu, tradicijų puoselėjimu, gebėjimų lavinimu ir turiningu laisvalaikiu. Edukacija (lot. *educatio*) – auklėjimas, lavinimas, švietimas. Muziejaus ekspozicijose rodomi rinkiniai ir kolekcijos, vykstančios parodos ir veikla jose, specializuotos ekskursijos, etnokultūriniai renginiai, poezijos vakarai, koncertai ir kitokia kultūrinė šviečiamoji pažintinio, ugdomojo turinio veikla suprantama kaip muziejinė edukacija. Pastaraisiais metais išplėtota ir išpopuliarinta muziejinė edukacija užima didelę dalį visos muziejaus veiklos. Per muziejinę edukaciją yra bendraujama su lankytojais, aktyviai dalyvaujama valstybės kultūriniam gyvenime, išsaugojant muziejų įstaigų savitumą ir užtikrinant esminių funkcijų vykdymą: eksponatų kaupimą, saugojimą ir pristatymą visuomenei. Muziejinė edukacija yra kryptinga veikla, kuria siekiama suteikti žinių, remiantis žmonių asmeninėmis savybėmis padėti ugdyti jų individualius gebėjimus, prisidėti prie asmens pasaulėžiūros formavimosi. Muziejaus tikslas yra sudominti, paveikti ir paskatinti toliau domėtis, muziejinės edukacijos – taip pat. Muziejinės edukacijos tikslai atitinka pamatinius muziejaus veiklos tikslus – eksponuoti muziejaus rinkinius ir tenkinti visuomenės poreikius. Muziejinė edukacija yra efektyvi muziejų komunikacijos su lankytojais forma. Interaktyvios šiuolaikiškos ekspozicijų salės ir įdomios aktualios parodos patraukia skirtingo amžiaus ir profesijų žmones. Muziejų ekspozicijos ir parodos lankytojams suteikia vaizdinės informacijos. Paroda (ekspozicija, lot. *expositio*) – nuolatinis arba laikinas viešasis renginys, kurio metu publikai pateikiami ekspozicijos objektai (ekspوناتai), siekiant su jais supažindinti. Parodas rengia muziejai, galerijos, kultūros ir švietimo įstaigos. Gali būti realios arba virtualios (su ekspوناتais supažindinama žiniatinklyje). Pagal pobūdį – teminės, asmeninės; pagal turinį – meno, istorijos, gamtos ir kt.; pagal vietą – stacionarios ir keliaujančios, lauko parodos; pagal lygmenį – vietos, respublikinės, tarptautinės.



Ekspozicija (lot. *expositio* – išdėstymas, paaikškinimas) – pagal tam tikrą sistemą atrinkti daiktai, meno kūriniai, išdėstyti parodoje, muziejuje ar kitoje specialiai įrengtoje vietoje. Ilgalaikės parodos, parengtos dvejiems ar ketveriems metams, o kartais ir dar ilgesniam laikotarpiui, tampa ekspozicijomis. Tuomet tarp šių dviejų žodžių reikšmių galime dėti lygybės ženklą. Ir ekspozicijos, ir parodos turi savo idėją, struktūrą, tikslą. Tiek parodose, tiek ekspozicijose dominuoja vaizdai. Jie skleidžia daugiaplanę informaciją, kurios turinys tiesiogiai susijęs su rodomais objektais. Šiuolaikinėse ekspozicijose naudojama daug daiktų ir parodoms būdingų elementų kaip atpažinimo ženklų. Parodyti – reiškia bendrauti. Vaizdai ar atvaizdai tiesiogiai komunikuoja su lankytojais. Gali būti tiesioginis daikto atvaizdas, gali



Lankytojai parodoje „Inteligentų šeima Pirmojoje Lietuvos Respublikoje“. Istorinė Lietuvos Respublikos Prezidentūra Kaune, 2013. Nuotr. Renatos Mikalajūnaitės



būti panaudojama metafora. Tai mums įprastas informacijos suvokimo būdas. Reginius ir juntamus įspūdžius sustiprina šviesos, spalvos, garsai, kvapai. Muziejų šviečiamosios veiklos tikslas – suteikti galimybę daugiau pamatyti, patyrinėti ir per praktinę veiklą geriau suprasti ir įsiminti pristatomą temą. Vienas iš edukacinės muziejų veiklos tikslų yra supažindinti lankytojus su ekspozicijomis, pristatyti parodas. Tokia pasirinkta lankytojų pritraukimo į muziejų forma. Tikslas pasiekiamas kūrybiškoje veikloje ekspozicinėse ir parodinėse erdvėse. Gausi fondų medžiaga leidžia kai kuriuos eksponatus panaudoti užsiėmimams. Todėl ypač vertinama galimybė naudotis eksponatais. Ir ne tik į juos žiūrėti, bet ir liesti, tyrinėti ar net jais naudotis. Tai turėtų būti pažintis su viena ar kita tema atspindinčiais muziejaus eksponatais, kita muziejinės vertės medžiaga. Kūrybinės užduotys ir praktinė veikla muziejaus ekspozicijose yra labiausiai vertinama ir jaunimo, ir šeimų veiklos dalis. Užsiėmimai organizuojami integruotai. Tarpusavyje dera istorija ir etnografija, muzika ir dailė, žinios ir praktinė veikla. Pati ekspozicijos medžiaga padeda geriau pažinti pristatomą temą. Ekspوناتai – nebylūs praėjusių epochų liudininkai, žvelgiantys į mus iš ekspozicinių vitrinų, vedžioja mus istoriniais pažinimo labirintais. Šviečiamajai veiklai ir turiningam lankytojų laisvalaikiui pritaikytos ekspozicijų bei parodų salės yra netradicinė, įdomi, pažinimui ir bendravimui palanki erdvė.

#### EDUKACINĖ IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ VEIKLA LIETUVOS MUZIEJUOSE. VEIKLOS ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS

Anksčiau minėtose apklausose respondentai teigiamai vertino įdomias parodas, darbą su muziejaus eksponatais, tai, ko negalės pamatyti niekur kitur, ir išskirtinai patrauklią, kitokią nei įprasta muziejaus aplinką. Lankytojų nuomone, muziejuje galima įdomiai ir linksmai leisti laiką su šeimos nariais ir draugais, neturint jokių išankstinių specialių pageidavimų – tiesiog priimti muziejų pasiūlymus kaip laisvalaikio leidimo formą. Net ir minimali lankytojų apklausa leidžia daryti tam tikras išvadas ir yra naudinga vertinant bei planuojant veiklą ar siūlant paslaugą. Muziejai savarankiškai žodžiu ir raštu vykdo lankytojų apklausas. Tai padeda įsivertinti savo darbą: išsiaiškinti probleminius dalykus, planuoti ir vystyti veiklą, sužinoti lankytojų nuomonę apie vykdomas veiklas. Per praėjusius 10 metų atlikta nemažai skirtingo turinio tyrimų, kurie leidžia daryti tam tikrus apibendrinimus.

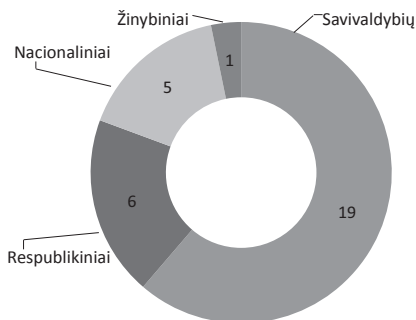


2007 metais Lietuvos dailės muziejuje buvo atliktas šeimų poreikių tyrimas. Tyrimo rezultatas parodė, kad šeimos dalyvaudamos muziejų siūlomoje veikloje labiausiai vertina laiką, kartu praleistą su vaikais, galimybę išmokyti ką nors naujo ir kaip būdą turiningai praleisti laisvalaikį. Tėvai ateina į muziejus dėl savo vaikų, o paskui ir patys įsitraukia į jiems malonią veiklą. Programose dalyvavusių vaikų amžius labai įvairus: nuo neturėjusių nė vienerių metų iki 21 metų jaunuolių. 15 proc. apsilankiusių vaikų buvo iki 5 metų amžiaus. Didžiausia dalis – nuo 6 iki 12 metų. Tyrimas atskleidė, kad šeimų lūkesčiai labai skirtingi: reikalingos įdomios interaktyvios parodos, kūrybiškos ir savarankiškos užduotys ir suaugusiems, ir vaikams, vienodai įdomu aplankyti ir įdomią parodą, ir ekspoziciją, patinka renginiai, kuriuose šeimos galėtų leisti laiką savarankiškai. Apklaustųjų nuomone, labai svarbi yra muziejaus aplinka, kurioje žmonės leidžia laiką. Ji turėtų būti jauki ir įkvėpti domėjimaisi menu. Muziejuose labai reikalingos atskiros specialiai praktinei veiklai pritaikytos patalpos ir specialios priemonės kūrybiškai šeimų veiklai. Mamos su savo vaikais norėtų maloniai ir linksmai leisti laiką parodose, kuriose būtų galima liesti eksponatus ar daiktus, žaisti. Tėvai pageidautų gauti informacinių leidinių, kuriais naudodamiesi galėtų patys savo vaikus užimti parodoje. Įdomi išsakyta nuomonė, kad pasyvus laisvalaikio leidimas parodoje, savarankiškas nuoseklus parodos apžiūrėjimas be gidų ir edukatorių būtų priimtinas daugeliui tėvų. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad vaikai gali būti labai skirtingo amžiaus, todėl muziejaus veikloje reikėtų diferencijuoti šeimas pagal vaikų amžių. Tėvai pareiškė nuomonę, kad muziejų aplinka nėra tinkamai pritaikyta šeimoms su mažais vaikais. Jie pasigenda poilsio kambarių, vandens aparatų. Kartais reikia lipti laiptais ir tai sukelia nepatogumų. Tėvai muziejuje negali vaikų laisvai paleisti, nes aplinkui lengvai pasiekiami eksponatai. Šeimų apklausos rezultatai yra naudingi planuojant muziejų edukacinę veiklą ne tik šeimoms, bet ir suaugusiems, ir ikimokyklinio amžiaus vaikams. Šių tikslinių lankytojų grupėms muziejai taip pat siūlo savo paslaugas, todėl reikia žinoti jų poreikius. Atlikto šeimų poreikių tyrimo išvados yra tam palankios. Muziejai galėtų užsibrėžti tikslą kurti šeimų laisvalaikio leidimo tradiciją muziejų parodose ir ekspozicijose. Lietuvos muziejai rengia programas ir darželinukams, ir ikimokyklinio amžiaus vaikams. Tiesa, tokių programų siūloma gerokai mažiau. Turint tikslą išsiaiškinti Lietuvos muziejų pasiūlymus patiems mažiausiems lankytojams, peržiūrėtas LMA tinklalapis [www.muziejai.lt](http://www.muziejai.lt). Iš viso rasta



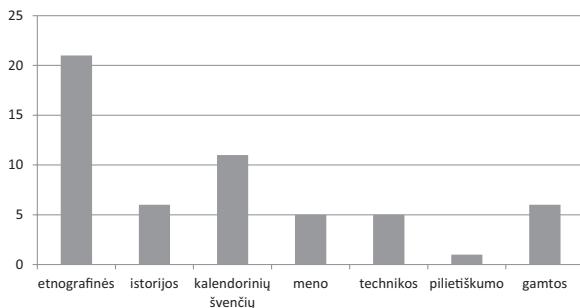
69 internetinės muziejų svetainės. Pagal priklausomybę peržiūrėta 1 žinybinio, 5 nacionalinių, 15 respublikinių, 48 savivaldybių muziejų informacija internete. Siekiant surinkti išsamesnės informacijos, parengtas klausimų sąrašas ir išsiųstas į 39 Lietuvos muziejus. Sugrįžo atsakymai iš 14 muziejų. Remiantis bendra tinklalapio [www.muzejai.lt](http://www.muzejai.lt) ir muziejų atsakymų į pateiktus klausimus informacija paaiškėjo, kad edukaciniai užsiėmimai darželinukams ir ikimokyklinio amžiaus vaikams vyksta 31 Lietuvos muziejuje: 19-oje savivaldybių muziejų, penkiuose nacionaliniuose, šešiuose respublikiniuose, viename žinybiniame. Parengti 55 pavadinimų užsiėmimai, iš jų dvi ekskursijos. Keturi muziejai skelbia siūlantys edukacines programas ikimokyklinukams, bet jų neįvardija; vienas muziejus atsakė, kad tokio amžiaus vaikams užsiėmimų neveda. Užsiėmimų pavadinimai: „Sakmė apie bandelę“, „Spalvos spalvutės“, „Pasaka madinga visada“, „Duonutė – pyragų močiutė“, „Pats mažiausias“, „Laiko mašina“, „Paukštis – dangaus ir žemės tarpininkas“, „Seni daiktai atgyja“. Originali ir nesikartojanti užsiėmimo tema: „Gandras vaikų atanešė“, „Baldai“, „Apšvietimo priemonės“, „Aš – Lietuvos pilietis“, „Aukštaičių rateliai ir žaidimai“, „Saulėgrįžos ratu“, „Miesto herbas“, „Žvėreliai – pasakų herojai“, „Vakarų baltų gyvensena ir tradicijos“, „Augmenijos ir žmogaus bendrystė“, „Pažintis su žemaičių kulinariiniu paveldu“.

Užsiėmimų tematika gana įvairi. Aiškiai vyraujanti etnografinė: buities darbų, tekstilės, apavo, maisto, namų apyvokos daiktų, amatų, šeimos papročių tema.



1 pav. Užsiėmimai ikimokyklinio amžiaus vaikams Lietuvos miestuose





2 pav. Užsiėmimų tematika

Antroje vietoje kalendorinių švenčių tema, toliau – istorijos, gamtos, meno, technikos ir pabaigoje pilietiškumo tema.

Siūlomos užsiėmimų temos sudomina ir veikia kaip muziejų atpažinimo ženklai: „Svečiuose pas Kiprą Petrauską“, „Mūsų traukinys“, „Pažinkime laikrodį“, „Vaikai ir aviacija“, „Mažoji Pinčiuko pasakėlė“, „Nulipdyk Kauno pilį“, „Lietuvos žvėrys“, „Klaipėdos krašto buitį ir rūbai XIX a. pab.–XX a. pr.“, „Animacinio filmuko kūrimas“. Iš temų pavadinimų nesunkiai nuspėjama, kuriame Lietuvos muziejuje vyksta užsiėmimai. Mažiausiems lankytojams muziejai yra parengę 21 edukacinį užsiėmimą skirtingomis temomis. Dažnai užsiėmimai, kurie skirti pradinukams, yra pritaikomi ir darželinukams, ir ikimokyklinukams. Muziejai specialiai yra parengę po vieną ar du užsiėmimus minėtai tikslinei lankytojų grupei. Ir tik vienas muziejus lyderis siūlo 10 temų ikimokyklinukams. Pagal priklausomybę tai savivaldybės muziejus. Visi muziejai naudojami ekspozicijų salėmis, eksponatais ir specialiai užsiėmimui parengtomis priemonėmis. Naudojamos specialiai edukacinei veiklai skirtomis patalpomis, bet ne visi muziejai tokias turi.

Aktualūs ir probleminiai dalykai apklausos dalyviams pasirodė vaikų priežiūra užsiėmimų metu, ikimokyklinio ugdymo specialisto ar pradinių klasių mokytojo nebuvimas muziejuje, pedagoginių ir psichologinių žinių trūkumas. Tokio amžiaus vaikams sunkiau parinkti praktinę užduotį ir optimalų užsiėmimo laiką. Neigiamas veiksnys yra edukacinės klasės nebuvimas, nepritaikyta veiklai ar per maža patalpa žaidimams. Mažiesiems reikia daugiau individualaus dėmesio, todėl dažnai muziejiniams lengviau dirbti su vyresniais vaikais. Bet pradinukai



viskuo domisi, yra nuoširdūs ir jiems viskas patinka. Dirbant su vyresniais juntamas grįžtamasis ryšys. Pradinukai noriai dirba ir labai įsijaučia į veiklą, įdėmiai klauso. Kuo mažesni vaikai, tuo mažesnėmis grupelėmis reikia dirbti, jiems reikia pagelbėti, o tam trūksta laiko. Su pačiais mažiausiais dirbti sunkiau, nes tai reikalauja iš muziejininkų psichologinių ir pedagoginių žinių, sunku išdėstyti aiškinamus dalykus supaprastinta forma ir sugalvoti įvairių užduočių. Ikimokyklinukams reikia daugiau judesio, o pradinukams – žinių. Tokiomis patirtimis pasidalijo Lietuvos



Edukacinis užsiėmimas „Laiko mašina“ Mykolo Žilinsko dailės galerijoje, 2013. Nuotr. Audriaus Kapčiaus

muziejininkai, atsakę į užduotą klausimą „Su kokio amžiaus grupės vaikais Jums yra lengviau dirbti muziejuje: ar ikimokyklinukais, ar pradinukais, ar vyresniais? Kodėl?“ Darželinukai ir 6–7 metų amžiaus vaikai ateina į ekskursijas ir švęsti gimtadienių, rengia išleistuves. Jie apsilanko drauge su tėveliais, darželių auklėtojų suorganizuoti. Dauguma muziejininkų nevykdo programų dalyvių mokytojų ar darželio auklėtojų apklausos raštu. Vyksta tik pokalbis pasibaigus užsiėmimui ar žodinis pasitarimas prieš apsilankymą. Išnaudojamos pačios įvairiausios edukacinės veiklos reklamos formos: dalinami lankstiniai ir skrajutės, skelbiama informacija muziejų internetinėse svetainėse. Mokykloms siunčiami kvietimai ir informacija



elektroniniu paštu. Bendradarbiaujama su švietimo skyriais. Informacija skelbiama rajoninėje spaudoje ir per vietinę televiziją. Naujienos pranešamos socialiniuose tinkluose, rengiami seminarai mokykloms ir kitoms ugdymo įstaigoms. Muziejinių nuomone, pati efektyviausia reklama yra informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas, kai vieni programų dalyviai rekomenduoja kitiems mokytojams, draugams.

Apibendrinant užsiėmimus ir edukacinę muziejų veiklą galima teigti, kad visuose muziejuose yra taikomi panašūs darbo metodai. Programų kūrėjams aktualus klausimas yra lankytojų amžiaus grupė. Nuo to priklauso edukacinio užsiėmimo struktūra ir jo trukmė. Muziejų ekspozicijos ir parodos yra tiesiogiai susijusios su edukacinių programų tematika. Atsižvelgiant į lankytojų amžių bei poreikius skirtingomis proporcijomis paskirstomas užsiėmimo laikas žodinės informacijos suteikimui, susipažinimui su ekspozicija ir eksponatais, praktinei veiklai ir žinių įtvirtinimui. Metodai yra skirstomi į žodinius, vaizdinius, praktinius. Visus juos muziejaininkai naudoja savo edukaciniuose užsiėmimuose. Žodiniai metodai: aiškinimas, pasakojimas, pokalbis. Aiškinimas ir pasakojimas yra būdas pasakyti jūsup tema svarbiausią informaciją. Pasakojimas – tai nuoseklus analizuojamos temos išdėstymas ir pažintis, po truputį vedanti į tarpusavio dialogą, nepastebimai klausimų ir atsakymų forma įtraukiant lankytojus ir juos paverčiant edukacinio proceso dalyviais. Vėliau tai padeda vykstant pokalbiui, kurio turinys lygiai taip pat priklauso nuo dalyvių amžiaus. Visa žodinė informacija turi būti aiški, suprantama ir nuosekli. Jos turi būti nei per daug, nei per mažai. Ji turi skatinti mąstyti, domėtis, užduoti klausimus, žadinti norą diskutuoti. Pokalbiai – tai žinių įsisavinimo, supratimo patikrinimo forma. Kviečiant į edukacinius užsiėmimus norima atkreipti dėmesį ir supažindinti lankytojus su muziejaus ekspozicijomis, paroda ar kita muziejinės vertės medžiaga. Parodyti tai, ko neras niekur kitur: darželyje, mokykloje ar būrelių veikloje. Muziejų privalumas ir stiprus magnetas, pritraukiantis į muziejų lankytojus, yra daiktai, kurie vadinami eksponatais. Tai praeities ženklai, istorijos liudininkai, vaizdinės priemonės, kurių pagrindu kuriamas užsiėmimas. Tai būdas pamatyti, paliesti, patyrinėti, išsiaiškinti ir sukurti. Tada muziejaininkai tampa dalyviais edukacinio proceso, kurio esmė ne tik stebėti ir klausyti, bet mokytis ir išmokti. Vaizdiniai metodai muziejinėje edukacijoje turėtų būti vyraujantys. Jų pagrindu ir kuriamos programos; muziejiniai daiktai yra pamatai, ant kurių konstruojamas užsiėmimas. Pasirinktų daiktų demonstravimas



yra papildomas kitais vaizdiniais: iliustracijomis, vaizdo medžiaga, garso įrašais. Tuo siekiama sustiprinti įspūdį, praplėsti užsiėmimo ribas, priartinti istorijos įvykį prie šiandienos. Svarbus praktinis darbas, išgirstos pamatytos informacijos įtvirtinimas atliekant užduotis. Idealus praktinės veiklos variantas yra konkrečių dalykų mokymasis: kiaušinių marginimas, kalėdinių puošmenų gamyba, karpinių darymas, lipdymas iš molio, vilnos vėlimas, linų mynimas, žvakių liejimas, malimas girnomis, grūdų svėrimas, mokymasis dainų, šokių, žaidimų, groti skudučiais, dūdelėmis, kankliuoti, apsirengti liaudiškais ar archeologiniais drabužiais, tinkamai juos dėvėti ir panašūs dalykai. Savarankiškos užduotys verčia susikaupti, mąstyti, prisiminti, kas išgirsta, pamatyta. Praktinė veikla ir įvairiausios užduotys yra ypač laukiamos ir pageidaujamos. Vaikai piešia, spalvina, karmo, konstruoja, tyrinėja, sveria, matuoja, sprendžia kryžiažodžius, vaidina, persirengia, skaito, mina mįsles, atlieka užduotis specialiuose sąsiuvinuose, žaidžia, šoka, dainuoja, deklamuoja. Užsiėmimo planas turi būti labai apgalvotas. Maksimaliai išnaudotos muziejinės galimybės: vietos ir aplinkos išskirtinumas, muziejiniai eksponatai, darbuotojų gebėjimai. Sugalvoti užsiėmimo temą ir pasiūlyti lankytojui yra kūrybinis darbas. Jis reikalauja iš muziejininko specifinių žinių, darbo patirties, net mokėjimo aiškiai ir garsiai kalbėti, mylėti vaikus, išradingumo ir netikėtų veiklos formų. Siektinas rezultatas – patenkinti lankytojų lūkesčius. Apsikeitimas nuomonėmis įvertinant žmonių nuotaiką bei teigiami atsiliepimai edukacinių užsiėmimų kūrėjams leidžia tikėtis, kad lankytojai į muziejų sugrįš. Visi lankytojai linkę bendrauti ir komunikuoti, todėl sunkiai įsivaizduojamas užsiėmimas be praktinės veiklos ar savarankiško mokymosi. Ikimokyklinio amžiaus vaikai yra smalsūs, trokšta žinių, nori bendrauti, stebi aplinką ir mokosi iš jos. Būtina atsižvelgti į turimą patirtį ir gebėjimus, kitaip tariant mokėti pasirinkti tokias veiklos formas, kurios atitiktų amžių ir žinių poreikį bei sugebėjimą jas įsisavinti. Nereikia pamiršti kiekvieno vaiko kaip kolektyvo nario individualių savybių. Veikla turi būti turininga, kad vaikams nebūtų nuobodu, kad ji atitiktų vaikų poreikius ugdytis, įgyti naujų žinių. Mes, muziejininkai, norime ir siekiame, kad vaikai – mažieji muziejų bičiuliai per skirtingas veiklas ir jų visumą lavintų savo gabumus.

Trumpa apžvalga, orientuota į tikslinę grupę – darželinukus ir ikimokyklinukus, kviečia diskutuoti. Muziejų edukacinių užsiėmimų ir ekskursijų vadovų apklausa parodė, kad muziejų per metus surengtų ikimokyklinukams užsiėmimų skaičius



gerokai atsilieka nuo bendro užsiėmimų skaičiaus. Natūraliai kyla klausimas: kodėl, palyginti su kita edukacine muziejų veikla, ši nėra išvystyta ir populiari? Ar ji nėra pakankamai aktuali, ar trūksta kompetencijos organizatoriams? Gal muziejai tam nepritaikyti, o gal esama kitų priežasčių? Aptariama tema reikalauja išsamesnių tyrimų. Daugelis Lietuvos muziejų kviečia lankyti šeimas. Muziejuose dažniausiai lankosi šeimos su ikimokyklinio amžiaus vaikais ir pradinukais. Keletas apklausos dalyvių atsakė, kad išvykas į muziejų su vaikas pasiūlo pačios auklėtojos. Todėl galima manyti, kad reikalingas aktyvesnis ir kryptingas bendradarbiavimas, kuris po kurio laiko virstų įpročiu turiningai ir smagiai leisti laisvalaikį muziejaus aplinkoje. Edukacinė veikla muziejuje turi būti įdomi ir naudinga tiek programų kūrėjams, tiek jų dalyviams, o rezultatas – tai intelektualus produktas, kuris turi tenkinti abi puses. Kitaip nepasieksime tikslo – kūrybiško bendradarbiavimo.

### Rekomenduojama literatūra

1. BALTRŪNAITĖ, R. Mokymosi muziejuose galimybės ir formos. *Lietuvos muziejai*. Vilnius, 2003, Nr. 3.
2. ŽALIADUONIENĖ, B. Edukacinės veiklos analizė: Alytaus kraštotyros muziejaus patirtis. *Lietuvos muziejai*, 2003, nr. 3.
3. PUTEIKIENĖ, N. Trys muziejaus matomumo paslaptys: veik, kurk, dalinkis. Iš *Lietuvos muziejų rinkiniai: XIV mokslinė konferencija*. Vilnius, 2011.
4. LANKELIENĖ, V. Muziejaus prekės ženklas ar etiketė? Lietuvos Jūrų muziejaus atvejis. Iš *Lietuvos muziejų rinkiniai: XIV mokslinė konferencija*. Vilnius, 2011.
5. *Muziejų edukacinės programos: naujos idėjos*: Straipsnių rinkinys. Sudarytoja Nideta Jarockienė. Vilnius, 2009.
6. *Muziejų edukacinės programos: teorija, praktika*: Straipsnių rinkinys. Sudarytoja Nideta Jarockienė. Vilnius, 2005.
7. *XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas*: Straipsnių rinkinys. Vilnius, 2008. *Prieiga per internetą*: <[http://www.museums.lt/Ateitis/Kurkime\\_ateities\\_muzieju.htm](http://www.museums.lt/Ateitis/Kurkime_ateities_muzieju.htm)>.
8. Tarptautinės konferencijos „Muziejus–mokykla–moksleivis“, vykusios 2013 m. gegužės 21 d. Nacionalinėje dailės galerijoje Vilniuje, vaizdo įrašų nuorodos: <<http://www.youtube.com/watch?v=DT4lgu6sILY>>; <<http://www.youtube.com/watch?v=WvMBgQxupQQ>>; <<http://www.youtube.com/watch?v=0YNmuetMI3k>>.
9. <[www.muziejai.lt](http://www.muziejai.lt)>.
10. <[www.muziejuedukacija.lt](http://www.muziejuedukacija.lt)>.
11. <[www.ikimokyklinis.lt](http://www.ikimokyklinis.lt)>.
12. <[http://www.muziejai.lt/Aktualijos/PDF/LM\\_edukacines\\_veiklos\\_tyrimas\\_2012\\_06\\_30\\_vp.pdf](http://www.muziejai.lt/Aktualijos/PDF/LM_edukacines_veiklos_tyrimas_2012_06_30_vp.pdf)>. <[http://www.muziejuedukacija.lt/upload/2023/upload\\_file/R.Lauzikas\\_Muzieju\\_komunikacines\\_veiklos\\_.pdf](http://www.muziejuedukacija.lt/upload/2023/upload_file/R.Lauzikas_Muzieju_komunikacines_veiklos_.pdf)>.

**Doc. dr. Renata Matkevičienė**

## MUZIEJŲ KOMUNIKACIJA SU TIKSLINĖMIS AUDITORIJOMIS

Šiandienėje visuomenėje, kurioje informacijos srautai yra milžiniški, organizacijos, siekiančios būti pastebėtos, turi ieškoti įvairių kartais ir netradicinių būdų pranešti apie savo veiklą ir pasiekti norimas auditorijas.

Kaip teigia Capriotti (2009), tradiciškai *pagrindinė muziejų misija yra objektų saugojimas, konservavimas, tyrimai ir eksponavimas, ir ši veikla dažnai yra įdomi tik tam tikroms žmonių grupėms, dažniausiai – pedagogams. Paprastai muziejai yra labai uždaros organizacijos, todėl retas muziejus suvokia ryšių su visuomene poreikį ir galimą naudą.* Būtent dėl nepakankamos komunikacijos su tikslinėmis auditorijomis muziejai vis dar yra suvokiami ir vertinami kaip kultūros paveldo saugojimo institucijos.

Efektyvi komunikacija su suinteresuotaisiais galėtų gelbėti muziejams siekiant užmegzti ryšius su auditorijomis, o sudarius ilgalaikius komunikacinius planus ir juos įgyvendinant – užsitikrinti auditorijų dėmesį ir suinteresuotumą muziejaus veikla, gal net įsitraukimą į ją.

### MUZIEJŲ SUINTERESUOTIEJI: PAGRINDINĖS TIKSLINĖS KOMUNIKACIJOS GRUPĖS

Pagrindinis muziejaus veiklos sėkmės veiksnys yra tinkama ir efektyvi komunikacija su suinteresuotaisiais.

Terminas „suinteresuotieji“ yra vartojamas siekiant apibūdinti individus, jų grupes, organizacijas, kurie yra įsitraukę į tam tikrą veiklą ar kaip nors susiję tarpusavyje (pagal interesų sritį, veiklą ir pan.).

Komunikacijos veikloje yra keletas terminų, kuriais remiantis yra apibūdinami tie, su kuriais bendrauja organizacijos, su kuriais yra keičiamasi informacija, atliekama bendra veikla ir pan.: auditorijos, tikslinės grupės, suinteresuotieji, visuomenė (žr. 1 pav.):



- auditorija (angl. *public*) yra suprantama kaip tam tikra žmonių ar organizacijų, susijusių vienu požymiu, grupė: pagal veiklą, geografinę padėtį ir pan.;
- tikslinė grupė (angl. *target group*) – tai grupė, kurią individas ar organizacija nori pasiekti, paveikti;
- visuomenė (angl. *public, society*) gali būti įvardijama ir kaip plačiai pasklidusi, heterogeninė organizacijos auditorija, ir kaip visuomenė, visuomenės veikėjai ir pan.;
- suinteresuotieji (angl. *stakeholders*) – tai individų ar organizacijų grupė, kuri yra įtraukta ar įsitraukusi į atitinkamą bendrą veiklą.



1 pav. Organizacijos auditorijų grupės (sudaryta autorės)

Anksčiau komunikacijos specialistai buvo linkę visas individų ar organizacijų grupes, kurios susijusios su organizacija tam tikru požymiu, vadinti auditorijomis; tačiau pastaraisiais metais ryškėjant bendradarbiavimo, įsitraukimo į organizacijos veiklas siekiniui organizacijos auditorijas tikslinga vadinti suinteresuotųjų grupėmis.

Komunikacijos teorijoje ir praktikoje vienas pagrindinių dalykų yra organizacijos auditorijų ir suinteresuotųjų grupių išskyrimas: specialistai dažnai nori pasiekti ir vienaip ar kitaip paveikti individus, tam tikras jų grupes ar auditorijas, kartais ir plačią visuomenę, todėl jiems būtina žinoti suinteresuotųjų grupes.

Suinteresuotųjų grupėmis dažnai yra vadinamos tokios individų ar organizacijų grupės, kurios yra susijusios su organizacija ir kurias vienija vienas ar keli bendri bruožai.

Kiekviena organizacija turi savo specifines suinteresuotųjų grupes, su kuriomis palaiko vidinę ir išorinę komunikaciją. Paprastai išskiriama keletas bendrų daugeliui organizacijų svarbiausių auditorijų, iš kurių organizacija pagal savo veiklos specifiką nustato aktualiausias (žr. 2 pav.):

- *vidinės ir išorinės auditorijos* (tai tradicinis komunikacijos specialistų taikomas auditorijų grupavimo principas: auditorijos skiriamos į tas, kurios yra organizacijos viduje (įvairių lygių organizacijos darbuotojai, taip pat ir vadovai, aptarnaujantis personalas ir kt.), ir į tas, kurios yra už organizacijos ribų, t. y. tos auditorijos, kurios neįtraukiamos į organizaci-



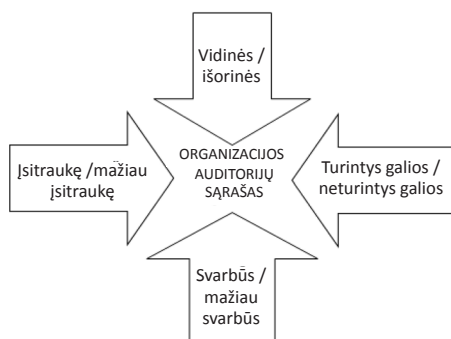
- jos veiklas, organizacijos valdymo procesą (tiesa, kartais susiduriama su sunkumais siekiant apibrėžti, kur prasideda ir kur baigiasi organizacija, ir tokiomis ribinėmis auditorijomis dažnai būna organizacijos darbuotojų šeimos nariai, akcininkai ir pan., kurie iš dalies yra įtraukti į organizacijos procesus, bet nepriklauso organizacijai, nėra su ja susiję darbo santykiais);
- *auditorijos, turinčios galios, ir auditorijos, kurioms organizacija gali turėti galios* (komunikacijos specialistai pataria, kad sudarydamos auditorijų sąrašus organizacijos atkreiptų dėmesį į organizacijos santykį su auditorijomis: kurios organizacijos auditorijos visuomet bus tos, kurios turės įtakos, galės nulemti organizacijos veiklą, priimamus organizacijos veiklos sprendimus ar pan., o kurios bus svarbios tik vykdant tam tikras veiklas arba tam tikromis aplinkybėmis (dažnai taip bus įgyvendinant projektus, kai juos finansuojančios institucijos ar remiantys asmenys tam tikru momentu taps tomis auditorijomis, kurios gali turėti galią); žinoma, visada bus ir tokių auditorijų, kurioms dėl savo veiklos ar dėl kitų priežasčių organizacija gali turėti įtakos, tačiau pastarosios auditorijos retai kada būna organizacijos dėmesio centre; ryškinamas galios organizacijai turinčių auditorijų vaidmuo ir efektyvios komunikacijos su jomis naudingumas);
  - *svarbios ir mažiau svarbios auditorijos* (literatūroje galima rasti kiek sudėtingesnę auditorijų išskyrimą: *pagrindinės auditorijos* (tos, kurias organizacija nori pasiekti, informuoti, su kuriomis vykdoma veikla, ar tos, kurioms turi būti pristatyta veikla, antraip bus nepasiekti organizacijos išsikelti tikslai) *antraeilės auditorijos* (auditorijos, kurios nėra esminės įgyvendinant tam tikras organizacijos veiklas, tačiau jas pasiekus gali būti gaunama nauda); *nesvarbios auditorijos* (tos auditorijos, kurioms organizacijos veikla, pranešimai nėra aktualūs, svarbūs);
  - *įsitraukusios ar mažiau įsitraukusios auditorijos* (mokslininkai, tyrę organizacijos auditorijas, pastebėjo, kad ne visos auditorijos yra linkusios vienodai įsitraukti į tam tikras veiklas; tad pagal auditorijos įsitraukimą gali būti skirstomos į tas auditorijas kurios:
    - 1) supranta situaciją, problemas, mato, jog reikia spręsti problemas ir jas sprendžia;





- 2) mato, supranta, kad yra problemų, bet nėra linkusios pačios aktyviai dalyvauti jas sprendžiant;
- 3) nemato problemos.

Toks auditorijų skirstymas itin svarbus, kai reikia ieškoti tam tikros veiklos partnerių: kur kas lengviau bus susitarti dėl bendrų veiksmų su tomis, kurios mato ir supranta problemas, nei su tomis, kurios ignoruoja problemas ar nėra linkusios jų spręsti.



2 pav. Organizacijos suinteresuotųjų grupių išskyrimo ir skirstymo aspektai (sudaryta autorės)

Komunikacijos specialistai sutaria, kad kiekviena organizacija vidutiniškai turi apie 150 skirtingų auditorijų, tačiau bene dažniausiai yra išskiriamos devynios suinteresuotųjų grupės: bendruomenė; darbuotojai; tiekėjai; potencialūs darbuotojai; investoriai; pirkėjai ir vartotojai; nuomonių lyderiai; profesinės sąjungos; žiniasklaidos priemonių atstovai.

Remiantis Wells (1999) išskirtomis bendromis suinteresuotųjų grupėmis, atitinkamai galima nurodyti tokias muziejų suinteresuotųjų grupes (žr. 3 pav.):

- *klientus*. Organizacijos (t. y. muziejaus) sėkmę lemia paslaugomis patenkinti vartotojai, kurie savo atsiliepimais, požiūriu į organizaciją formuoja informacinį ir komunikacinį lauką apie organizaciją ir jos veiklą, o tai vėliau gali daryti įtaką ir muziejaus įvaizdžiui;
- *darbuotojus ir jų šeimos narius*. Darbuotojai dalyvauja ne tik vidinės komunikacijos procesuose, bet iš esmės yra ir išorinės komunikacijos



dalyviai, kurie savo atsiliepimais, nuomone formuoja aplinkinių požiūrį į organizaciją, jos veiklą ir kt. Todėl muziejaus darbuotojų komunikacija, muziejaus suvokimas ir pristatymas kitiems darbo metu ir po jo lemia muziejaus įvaizdžio formavimą(si);

- *žiniasklaidą*. Bendradarbiavimas su žiniasklaida svarbus organizacijai siekiant prisistatyti ir informuoti apie savo veiklą. Nuoširdi, laiku žiniasklaidos paskelbta informacija prisideda prie to, kad organizacija būtų žinoma, ir turi nemažą įtaką įvaizdžio kūrimui. Žiniasklaida, būdama svarbi informacijos apie organizaciją teikėja, skatina organizacijas, t. y. muziejus, ieškoti būdų ir priemonių, kaip patraukti jos dėmesį ir norą domėtis organizacija ir jos veikla, apie ją rašyti;

DARBUOTOJAI IR ŠEIMOS NARIAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojai svarbūs įvaizdžio formuotojai – jie ne tik dirba organizacijoje, bet ir jai atstovauja išorėje</li> <li>• Darbuotojų pripažinimas visuomenėje priklauso ir nuo susiformavusio organizacijos įvaizdžio</li> <li>• Organizacijos įvaizdis ne tik skatina darbuotojų lojalumą, bet padeda pritraukti naujus darbuotojus</li> </ul>
INVESTUOTOJAI, KREDITORIAI, VYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnė tikimybė pritraukti investuotojus ar rėmėjus, kai organizacija turi gerą įvaizdį (patikima, aktyvi, pan.)</li> <li>• Jei organizacija komunicuoja apie save, tai gali nulemti ir palankesnius kreditorių, rėmėjų veiksmus.</li> </ul>
KLIENTAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijos sėkmingumą lemia patenkinti klientai</li> <li>• Pasitenkinimas organizacijos paslaugomis gali ne tik paskatinti klientų lojalumą, bet ir padėti pritraukti naujų klientų</li> </ul>
MEDIJA, ŽINIASKLAIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiavimas su žiniasklaida, aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose padeda būti matomai, atpažįstamai</li> <li>• Žiniasklaida yra ne tik kanalas / priemonė, kurią naudojant gali būti skleidžiama žinia, bet ir auditorija</li> </ul>
VISUOMENĖ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomenė, remdamasi žiniasklaidos pranešimais, kitų atsiliepimais, susidaro savo nuomonę apie organizaciją. Todėl būtina ją įtraukti į organizacijos veiklas ar bent jau pranešti apie jas</li> </ul>

3 pav. Organizacijos komunikacija su išorine aplinka

Šaltinis: Wells, 1999

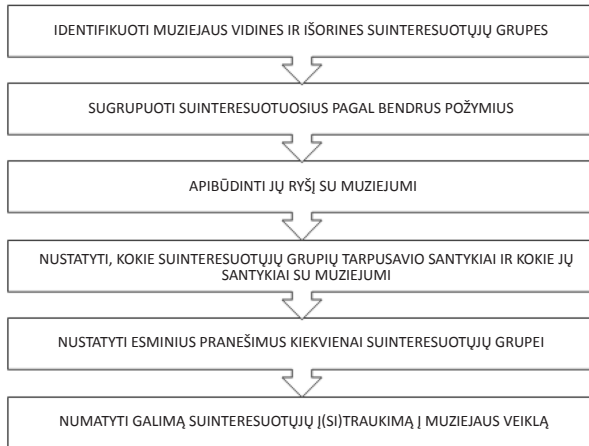


- *vyriausybę, valdžios institucijas*. Valdžios institucijos (komunikacinės veiklos kontekste) yra įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios institucijos, politinės partijos, tarptautinės organizacijos ir pan. Ryšiai su šiomis auditorijomis organizacijai yra būtini: vykdydama savo veiklą, ji privalo stebėti valdžios institucijų veiklą, rengiamus ir priimamus dokumentus, įstatymus, kad galėtų laiku reaguoti į politinius sprendimus ar problemas. Organizacija, siekdama užmegzti ir palaikyti santykius su valdžios institucijomis, dažnai atlieka tokius veiksmus, kurie jai leidžia suvokti valdžios institucijų veiklą, interpretuoti galimus sprendimus ir jų poveikį organizacijos veiklai ir visai visuomenei;
- *visuomenę*. Tai plačioji auditorija, kuri dažnai neturi užtektinai informacijos ir žinių apie organizaciją ir jos veiklą, todėl tinkamai informuoti visuomenę, naudojant įvairias priemones ir formuojant teigiamas nuostatas bei įvaizdį, galėtų būti geriausias būdas atkreipti auditorijos dėmesį į organizacijos veiklą. Žinoma, efektyviai muziejų komunikacijai yra svarbi ne tik pirmiau įvardyta auditorija, bet ir specifinės, su muziejų veikla glaudžiai susijusios suinteresuotųjų grupės, kurias pastaruoju metu muziejai įtraukia į savo veiklą: mokiniai, mokytojai, vietos bendruomenė, vietos valdžios institucijos, profesinės bendruomenės nariai.

## SUINTERESUOTŲJŲ GRUPIŲ IŠSKYRIMAS IR ŠIŲ GRUPIŲ ANALIZĖ

Kiekviena organizacija, taip pat ir muziejus, turi išmanyti savo pagrindines suinteresuotųjų grupes, turėti parengtus planus, kuriais remdamasi kurtų ir palaikytų ryšį su suinteresuotaisiais. Žinoma, tik nedaugelis organizacijų turi susidariusios suinteresuotųjų grupių sąrašus, atlikusios jų analizę. J. Vergeront (2011) pateikia šešių žingsnių schemą, kuri gali padėti muziejams teisingai išskirti ir išanalizuoti suinteresuotųjų grupes (žr. 4 pav.):

1. *Muziejaus vidinių ir išorinių suinteresuotųjų grupių išskyrimas*. Sudarykite sąrašą Jūsų muziejaus partnerių, tiekėjų, draugų – nesvarbu, ar tai būtų pavieniai žmonės, ar organizacijos. Pagalvokite apie juos įtraukdami įvairias auditorijas, pavyzdžiui, mokytojus, tėvus su mažais vaikais, darbuotojus



4 pav. Muziejaus suinteresuotųjų grupių išskyrimo schema (sudaryta pagal Vergeront, 2011)

- |                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| • STEIGĖJAI              | • TĖVAI SU VAIKAIS              |
| • LANKYTOJAI             | • SENELIAI                      |
| • EDUKATORIAI            | • RĖMĖJAI , POTENCIALŪS RĖMĖJAI |
| • MUZIEJAUS DARBUOTOJAI  | • KITI MUZIEJAI                 |
| • MOKYTOJAI              | • PASLAUGŲ UŽSAKOVAI            |
| • MOKSLIVIAI             | • UŽSTENIO TURISTAI             |
| • VIETOS BENDRUOMENĖ     | • ŽURNALISTAI,                  |
| • MOKSLININKAI / TYRĖJAI | • TINKLARASTININKAI             |
| • BIBLIOTEKOS, ARCHYVAI  | • ???                           |
| • VAIKAI                 |                                 |

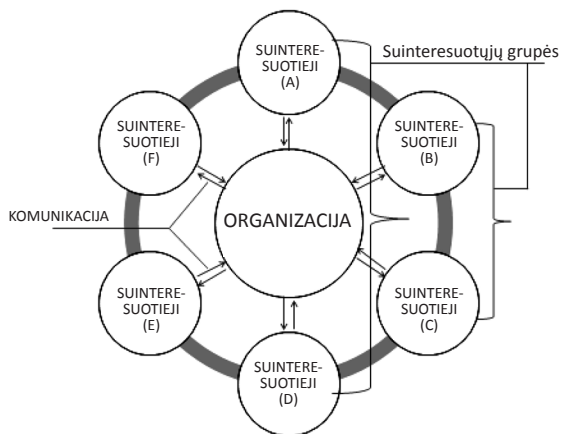
5 pav. Galimas muziejaus suinteresuotųjų grupių pirminis sąrašas

ir pan. (žr. 5 pav.). Pagalvokite ir apie atskiras sritis, kurios gali būti naudingos išskiriant suinteresuotųjų grupes: meno institucijos, kiti muziejai, kitos kultūros institucijos, turizmo centrai ir pan. Pabandykite išskirti ne tik dideles suinteresuotųjų grupes, bet ir jas išskaidyti į smulkesnes – taip bus lengviau apibūdinti suinteresuotųjų grupes, surasti jas dominančius muziejų veiklos aspektus, parinkti tinkamas komunikacijos priemones



ir parengti komunikacinius pranešimus. Tiesa, reikia turėti omeny, kad suinteresuotųjų grupių sąrašas kinta, keičiasi pačios grupės, keičiasi ir jų interesai, tad sąrašą būtina kas kartą peržiūrėti ir atnaujinti.

2. *Suinteresuotųjų grupavimas pagal bendrus požymius.* Toks grupavimas vykdomas pagal išskirtų suinteresuotųjų grupių bendrą veiklą, bendrus interesus, bendras geografines ar kitas charakteristikas. Suinteresuotųjų grupių surūšiavimas padeda rengiant komunikacijos planą: juk bus galima vienu pranešimu pasiekti keletą skirtingų suinteresuotųjų grupių pasakant joms aktualią informaciją (6 pav.).



6 pav. Muziejaus komunikacija su suinteresuotaisiais (sudaryta autorės)

3. *Suinteresuotųjų santykio su muziejumi nustatymas*, arba kitaip – *pagrindinės, antrinės ir nesvarbios auditorijų nustatymas*. Sudarant suinteresuotųjų sąrašus būtina turėti omeny, kad tie sąrašai skirsis priklausomai nuo muziejaus vykdomos veiklos: rašant projektą reikės ieškoti partnerių, įgyvendinant projektą bus svarbu ne tik palaikyti ryšius su partneriais, bet ir įtraukti suinteresuotųjų grupes į tam tikras veiklas, taip pat informuoti žiniasklaidą apie vykdomą projektą ar atitinkamas veiklas. Tad priklausomai nuo veiklos skirsis ir suinteresuotųjų grupės bei komunikacija su jomis.

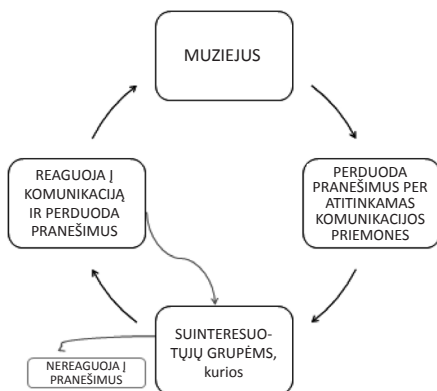


- Todėl kiekvienu atveju reikia nustatyti, kokias suinteresuotųjų grupes būtina pasiekti, įtraukti į veiklas, o kokios grupės nėra svarbios tuo metu.
4. *Suinteresuotųjų tarpusavio santykių ir santykių su muziejumi nustatymas.* Šiuo atveju reikėtų apibrėžti kiekvienos suinteresuotųjų grupės galias, galimą jų įtaką kitoms suinteresuotųjų grupėms, jų nuostatomis ar veiksams, nes kartais svarbu informuoti apie muziejaus veiklą ne visą pasaulį, o tuos, kurių nuomonės yra klausoma. Taigi, kai esate nustatę suinteresuotųjų grupes, pabandykite išsiaiškinti, koks kiekvienos požiūris į kitas suinteresuotųjų grupes, kokios jų nuostatos į muziejų, pabandykite išsiaiškinti, kas lemia tokias nuostatas. Pamėginkite nustatyti ir komunikacijos priemones, kurias naudoja ar kuriomis naudojasi suinteresuotųjų grupės.
  5. *Pranešimų pobūdžio ir galimų temų kiekvienai suinteresuotųjų grupei nustatymas.* Gebėjimas pažinti kiekvieną suinteresuotųjų grupę padės tinkamai suformuluoti tik jai skirtus komunikacinius pranešimus, parinkti tas komunikacijos priemones, kurios yra patogios ir patrauklios atitinkamai suinteresuotųjų grupei. Nuo tinkamai formuluojamo pranešimo priklauso ne tik žinios paskleidimo efektyvumas, bet ir paties muziejaus reputacija (gebėjimas laiku pateikti išsamią ir tikslią informaciją, kuri yra įdomi ir reikalinga suinteresuotiesiems, rodo organizacijos domėjimąsi jais ir taip pelno pagarbą ir pasitikėjimą).
  7. *Suinteresuotųjų įtraukimo į muziejaus veiklą numatymas.* Dažnai organizacijos, taip pat ir muziejai, savo veikloje taiko vienkryptę komunikaciją, t. y. tik teikia informaciją suinteresuotųjų grupėms (apie parodas, laimėtus projektus, įvairius renginius, pan.), tačiau retai kada į veiklas ir jų pristatymą įtraukia pačias suinteresuotųjų grupes, todėl praranda glaudų ryšį su jomis, suinteresuotųjų grupės nėra aktyviai įtraukiamos į organizacijos veiklą, taigi ir jų pačių santykis su organizacija būna atsargus. Pastaraisiais metais komunikacijos specialistai pataria organizacijoms įtraukti įvairias suinteresuotųjų grupes ne tik į renginių organizavimą, bet ir į organizacijos strateginių planų sudarymą, ataskaitų svarstymą ir pan. Tokiu būdu suinteresuotųjų grupės ne tik supažindinamos su organizacijos veikla, bet ir į ją įtraukiamos – taigi pačios suinteresuotųjų grupės yra skatinamos



domėtis organizacijos veikla, siekti, kad ji būtų įdomi, aktuali kitoms suinteresuotųjų grupėms. Pasirinkdami suinteresuotųjų grupes, kurios būtų labiau įtraukiamos į tam tikrą muziejaus veiklą, pagalvokite, į kokias veiklas ir kokias suinteresuotųjų grupes būtų naudinga įtraukti, apsvarstykite ir galimus neigiamus padarinius (juk įtrauktos į vidinę organizacijos veiklą suinteresuotųjų grupės gali pamatyti ir kiek kitokį organizacijos vaizdą, požiūrį, vertybes).

Apibendrinant šiuos esminius žingsnius būtų galima pateikti suinteresuotųjų grupes į sąveiką su organizacija įtraukiančios muziejaus komunikacijos schemą (žr. 7 pav.).



7 pav. Muziejų komunikacijos su suinteresuotaisiais schema (sudaryta autorės)

### KOMUNIKACIJA SU SUINTERESUOTAISIAIS: KOKIAS KOMUNIKACIJOS PRIEMONES REIKĖTŲ TAIKYTI?

Organizacijos komunikacijai su suinteresuotųjų grupėmis yra skiriamos žinutės ir jų šaltiniai, kurių efektyviausi yra komunikacija iš lūpų į lūpas ir kontroliuojama organizacijos komunikacija (žr. 8 pav.):



	NEFORMALI	FORMALI
ŽODINĖ KOMUNIKACIJA	→ Asmeniniai kontaktai → Komentarai, pasitarimai	→ Susirinkimai → Konferencijos → Derybos, susitikimai → Interviu, nuomonės, komentarai
RAŠYBINĖ KOMUNIKACIJA	→ Organizacijų leidiniai (žurnalai, biuleteniai) → Informaciniai leidiniai → Dienos naujienų pranešimai → Komentarai	→ Organizacijos prisistatymas, strateginiai planai → Organizacijos ataskaitos → Organizacijos leidiniai, naujienlaiškiai → Naujienų pranešimai
VAIZDINĖ KOMUNIKACIJA	→ Parodos, vaizdo ir garso įrašų demonstracijos → TV transliacijos, vaizdo medžiagos transliacijos	→ Filmai → Skaidrių demonstravimas → Interviu, konsultacijos, pokalbiai intranete → Organizacijų ataskaitos, pranešimai

8 pav. Komunikacijos priemonės, taikomos organizacijų komunikacinėje veikloje (sudaryta autorės)

- Komunikacija iš lūpų į lūpas. Tai komunikacijos procesas, vykstantis tarp kelių asmenų. Čia kalbama apie organizaciją, jos veiklą, paslaugas ir pan. Komunikacija iš lūpų į lūpas yra svarbi, nes individai, bendraudami vieni su kitais, keičiasi informacija, klausia patarimo ir patys rekomenduoja organizacijas ar jų paslaugas kitiems. Per tokį bendravimą perduodamos žinutės yra labai paveikios, nes siejamos su formuojama asmenine patirtimi ir jos išsaugojimu individo atmintyje, to asmeninės patirties jausmo „atgaminimu“ komunikacijos procese. Tačiau komunikacija specifiška tuo, kad organizacijai sunku ją kontroliuoti, nes tai priklauso tik nuo bendraujančiųjų tarpusavio santykių, požiūrio į organizaciją, nuostatų ir pan.
- Kontroliuojama organizacijos komunikacija – tai organizacijos kontroliuojamomis priemonėmis (internetu svetainėje, kataloguose, ataskaitose, lankstiniuose, brošiūrose ar naujienlaiškiuose) vykstanti organizacijos komunikacija (išsamus priemonių sąrašas pateikiamas 9 pav.). Žinoma, organizacijos gali kontroliuoti komunikacines žinutes užsakydamos reklamą žiniasklaidoje, tačiau kur kas efektyvesnis būdas organizacijos veiklai populiarinti – geri, tarpusavio supratimu ir pagarba grįsti organizacijos ir žiniasklaidos priemonių santykiai (pagal Cornelissen, 2000; Honeycutt, 2008).





PRISTATANČIOS IR INFORMUOJANČIOS PRIEMONĖS	ĮVYKIAI, RENGINIAI	SKATINANČIOS PRIEMONĖS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pranešimai spaudai</li><li>• Straipsniai, interviu</li><li>• Spaudos konferencijos, brifingai</li><li>• Pristatymai</li><li>• Plakatai, skelbimai</li><li>• Lankstinukai</li><li>• Brošiūros, katalogai</li><li>• Ataskaitos</li><li>• Interneto puslapiai</li><li>• Virtualios ekspozicijos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pristatymai</li><li>• Atidarymo šventės</li><li>• Konferencijos</li><li>• Demonstracijos</li><li>• Konkursai</li><li>• Sukaktys</li><li>• Šventės</li><li>• Labdaros renginiai</li><li>• Parodos</li><li>• Susitikimai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prizai, premijos</li><li>• Kvietimai</li><li>• Atsiliepimai, rekomendacijos</li><li>• Padėkos raštai, laiškai</li><li>• Pažymėjimai, sertifikatai</li><li>• Atminimo dovanos</li></ul>

9 pav. Komunikacijos priemonių, taikytinų muziejaus veikloje, sąrašas (sudaryta autorės)

Muziejaus komunikacinė veikla, kuria jis siekia pristatyti save ir savo veiklą, gali būti siejama su siekiu kurti teigiamą įvaizdį: muziejus, žinodamas savo suinteresuotuosius, jų interesus, gali jiems perduoti tas žinias apie muziejaus veiklą, kurios bus aktualios ir įdomios. Taigi, muziejus bus suvokiamas kaip institucija, kuri žino savo suinteresuotuosius ir juos vertina. Todėl tinkamas suinteresuotųjų grupių įvardijimas, tinkamas pranešimo temos ir pobūdžio bei komunikacijos priemonės parinkimas gali lemti efektyvią komunikaciją ir muziejaus bei jo įvairių suinteresuotųjų grupių savitarpio supratimą.

#### Rekomenduojama literatūra

1. ABRATT, R.; KLEYN, N. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 2012, vol. 46, no. 7/8.
2. AKIN, E.; DEMIREL, Y. An empirical study: are corporate image relation satisfaction and identification with corporate influential factors on effectiveness of corporate communication and consumer retention. *European Journal of Social Sciences*, 2011, vol. 23, no. 1, p. 128–153.
3. ALESSANDRI, S. W. Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 2001, vol. 6, no. 4, p. 173–182. ISSN 1356-3289.
4. BENEDIKTSSON, Guðbrandur. *Museums and tourism. Stakeholders, resource and sustainable development*: [Master's Dissertation, Göteborg University]. 2004. Prieiga per internetą: <[http://gu.se/digitalAssets/1176/1176849\\_Dissertation\\_Gudbrandur\\_Benediktsson.pdf](http://gu.se/digitalAssets/1176/1176849_Dissertation_Gudbrandur_Benediktsson.pdf)>.



5. CORNELISSEN, J. Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications*, 2000, vol. 5, no. 2, p. 119–125.
6. CORNELISSEN, J. *Stakeholder management. Corporate Communication: a guide to theory and practice* [interaktyvus]. 3rd edition. London, 2011, p. 40–44. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=BH1fGu5lroC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>> ISBN 978-0-85702-242-1>.
7. FILLIS, Ian. Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review*, 2003, vol. 6, no. 3, p. 239–251.
8. FOMBRUN, J. Ch.; Van RIEL, C. *Essentials of corporate communications: implementing practices for effective reputation management*. New York, 2007. ISBN10: 0-415-32826-8.
9. GIL, Sergio Moreno; RITCHIE, J. R. Brent. Understanding the Museums Image Formation Process. A Comparison of Residents and Tourists. *Journal of Travel Research*, 2009, vol. 47, no. 4, p. 480–493.
10. HONEYCUTT, J. M.; MAPP, Ch. M.; NASSER, K. A.; BANNER, J. M. *Intrapersonal Communication and imagined interactions* [interaktyvus], 2008. Prieiga per internetą: <[http://su.academia.edu/JamesHoneycutt/Papers/698800/Intrapersonal\\_communication\\_and\\_imagined\\_interaction](http://su.academia.edu/JamesHoneycutt/Papers/698800/Intrapersonal_communication_and_imagined_interaction)>.
11. KAWASHIMA, Nobuko. Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research. *Museum Management and Curatorship*, 2007, vol. 17, no. 1, p. 21–39.
12. *Public perceptions of and attitudes to the purposes of museums in society*. A report prepared by Britain Thinks for Museum Association [interaktyvus], 2013 [žiūrėta 2013 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.icom-oesterreich.at/shop/data/container/05042013-britain-thinks-3.pdf>>.
13. SMITH, P. R. *Marketing communications – an Integrated Approach*. 4th Edition. 2004, p. 444–479. ISBN 0749442654.
14. VAUGHAN, Roger. Images of a Museum. *Museum Management and Curatorship*, 2001, vol. 19, no. 3, p. 253–268.
15. VERGERONT, Jeanne. *Museum Notes: Stakeholder Mapping* [interaktyvus], 2011 [žiūrėta 2013 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://museumnotes.blogspot.com/>>.
16. TUBILLEJAS, B.; CUADRADO, M.; FRASQUET, M. A model of determinant attributes of corporate image in cultural services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, vol. 40, no. 2, p. 359, 357.



Mo-23      **Modernaus** muziejaus veiklos gairės : Muziejininkystės studijos, II tomas / Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra ; sudarė Elvyra Pečeliūnaitė-Bazienė. – Vilnius: Vilniaus universitetas : Vilniaus universiteto leidykla, 2013. – 156 p.

ISBN 978-609-459-273-7

Leidiny „Modernaus muziejaus veiklos gairės“ yra antrasis „Muziejininkystės studijų“ tomas. Jame pateikiama 2013 metais Muzeologijos katedros organizuotų ir vykdytų modulinio pobūdžio mokymų „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ teorinė medžiaga, skirta kultūros darbuotojų kvalifikacijai tobulinti.

UDK 069.63:377(075.8)

Viršelio dailininkė Audronė Uzielaitė  
Kalbos redaktorė Jolanta Storpirstienė  
Maketuotoja Nijolė Bukantienė

9,6 aut. l., 9,75 sp. l. Tiražas 200 egz.  
Išleido Vilniaus universitetas;  
Vilniaus universiteto leidykla  
Universiteto g. 3, LT-01513 Vilnius

Spausdino UAB „Baltijos kopija“  
Kareivių g. 13B, LT-09109 Vilnius