



VILNIAUS UNIVERSITETAS
KOMUNIKACIJOS FAKULTETAS
Muzeologijos katedra

MUZIEJININKYSTĖS STUDIJOS V

MODERNAUS MUZIEJAUS VEIKLOS GAIRĖS



VILNIAUS UNIVERSITETAS
KOMUNIKACIJOS FAKULTETAS
MUZEOLOGIJOS KATEDRA

MUZIEJININKYSTĖS STUDIJOS, V tomas

MODERNAUS MUZIEJAUS VEIKLOS GAIRĖS

Sudarytojas doc. dr. Arūnas Puškorius



AKADEMIKAI

VILNIUS, 2020

„Muziejininkystės studijos“ yra muzeologijos studijoms ir muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirta mokomųjų leidinių serija, kurią nuo 2012 metų leidžia Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra. Serijos leidiniuose publikuojama mokomųjų programų, kursų, užsienio ir Lietuvos dėstytojų paskaitų medžiaga. „Muziejininkystės studijos“ – tai erdvė, kurioje muziejų profesionalai dalijasi žiniomis ir patirtimi.

Recenzavo:

doc. dr. Juozapas Blažiūnas

dr. Rūta Kačkutė

Projektas iš dalies finansuojamas
Lietuvos kultūros tarybos



LIETUVOS
KULTŪROS
TARYBA

Viršelyje Valstybės pažinimo centro ekspozicija
(Arūno Puškorius nuotrauka)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

ISSN 2351-5104

ISBN 978-609-96071-4-6

© Akademikai, 2020

© Arūnas Puškorius (sudarymas), 2020

© Mígłė Dovydaitytė, Violeta Gevorgianienė, Neringa Grincevičienė,
Gintarė Laucė, Arvydas Liepuonius, Danutė Mukienė, Darius Ruželė,
Marija Stonkienė, Tadas Žižiūnas, 2020

TURINYS

ĮŽANGA	6
--------------	---

I MODULIS

Asmenybės potencialo atskleidimas muziejų komunikacijoje

Darius Ruželė

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO

MUZIEJUOSE METODIKA	10
---------------------------	----

Arvydas Liepuonius, Gintarė Laucė

KLIENTŲ PASITENKINIMO FENOMENAS

MUZIEJŲ PASLAUGŲ RINKODAROS KONTEKSTE	32
---------------------------------------------	----

Arvydas Liepuonius, Neringa Grincevičienė

MUZIEJAUS KOMUNIKACIJA SU SKIRTINGŲ

KARTŲ LANKYTOJAMS	54
-------------------------	----

II MODULIS

Tikslinių grupių komunikavimas muziejuje

Violeta Gevorgianienė

SUBKULTŪROMS PRIKLAUSANTYS JAUNUOLIAI:

MUZIEJAUS VAIDMUO PAŽŪSTANT SAVĘ IR VISUOMENĘ	70
-----------------------------------------------------	----

Miglė Dovydatienė

PAAUGLIŲ EDUKACIJOS MUZIEJUJE YPATUMAI.....	83
---------------------------------------------	----

III MODULIS

3D skaitmeninių technologijų panaudojimas muziejų komunikacijoje

Tadas Žižiūnas

3D VAIZDO TECHNOLOGIJOS KULTŪROS

PAVELDO TYRIMAMS IR SKLAIDAI	102
------------------------------------	-----

Marija Stonkienė

INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS TEISĖS

KŪRYBINĖJE MUZIEJŲ VEIKLOJE	124
-----------------------------------	-----

Danutė Mukienė

SKAITMENINIO PAVELDO PRITAIKYMO

PAAUGLIŲ UŽIMTUMUI GALIMYBĖS	148
------------------------------------	-----



IŽANGA

Ne kartą teko girdėti, kad muziejuje gali dirbti bet kas. Deja, darbas muziejuje reikalauja gerokai daugiau žinių ir kompetencijų, negu tradiciškai įsivaizduojama. Vienas svarbiausių kiekvieno muziejaus tikslų yra saugoti kilnojamąjį ir nekilnojamąjį turtą neribotą laiką ir nepažeistus (ypač kilnojamąsias kultūros vertybes, rinkinius) perduoti ateities kartoms. Atrodytų, jog geriausia būtų visą dėmesį sutelkti į tinkamų saugyklų įrengimą bei maksimaliai užtikrinti stabilias ir saugias saugojimo sąlygas, eliminuojant bet kokią žmogiškosios veiklos faktorių. Deja, tiek pat svarbi muziejaus misija yra turimų vertybių tyrimas, eksponavimas ir populiarinimas. Tai reiškia, kad muziejus turi rasti būdų, kaip nesukeliant pavojaus eksponatams juos tirti, viešinti, populiarinti, jų pagrindu kurti išvestinį tikslingą, suprantamą ir informatyvų, patrauklų ir – svarbiausia – kokybišką viešąjį turinį.

Šiame leidinyje pateikiama muziejų ir kitų įstaigų darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su kultūros paveldu ir jo komunikacija, kvalifikacijos kėlimui skirta metodinė medžiaga. Ji parengta pagal 2017 metais Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedroje vykdyto projekto *Modulinio mokymo programa „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“* lektorių paskaitų medžiagą. Projektą, išskyrus metodinės medžiagos parengimą ir leidybą, iš dalies rėmė Lietuvos kultūros taryba.

Muziejų, kaip ir kiekvieną organizaciją, tradiciškai sudaro daugiapakopė struktūra, susidedanti iš administracijos ir jai pavaldžių skyrių bei aptarnaujančiojo personalo. Įgyvendindamas savo strateginės veiklos kryptis ir siekdamas numatytų tikslų, muziejus susiduria su įvairiais sunkumais. Siekiant teigiamo rezultato, tenka suderinti įvairių interesų grupių (pvz.: restauratorių, edukatorių, parodos ar ekspozicijos naratyvo autorių ir t. t.) poreikius. Tam labai gelbsti aiški, su muziejaus organizacine kultūra suderinta veiklos strategija. Jos buvimas ar nebuvimas aiškiai atsispindi ir muziejaus kuriamų produktų (plačiaja prasme) įvertinime, kurį nesąmoningai per (ne)pasitenkinimą atlieka klientai, paslaugos gavėjai, t.y., įvairūs muziejaus lankytojai. Muziejų galima vertinti kaip labai įvairių paslaugų ir kompleksinio požiūrio reikalaujančių produktų kūrėją, pradedant nuo objektų saugojimo, tyrimų organizavimo, individualaus intereso – mokslininko, užsieniečio ar senjoro – aptarnavimo, baigiant ikimokyklinio amžiaus vaikų edukacija



ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Kadangi muziejuje esančių vidinių interesų ir išorinių interesantų spektras yra labai platus ir įvairus, muziejaus veikloje yra kelios labai skirtingos pagrindinių veiklų kryptys, todėl užtikrinti kokybišką muziejaus veiklos organizavimą yra didelis išbandymas. Pirmojoje leidinio dalyje pateikiama metodine medžiaga pagal modulį „Asmenybės potencialo atskleidimas muziejų komunikacijoje“ siekiama prisidėti prie sėkmingo šių problemų išsprendimo.

Antroji metodinės priemonės dalis skirta sprendimų paieškai muziejininkams, dirbantiems su pačiame maištingiausiame asmens raidos etape esančiais paaugliais. Paauglystė iš tiesų yra sudėtingas laikotarpis, nes intensyviai ieškoma savo tapatybės ir vietos visuomenėje, nesibaiminama išbandymų ir naujų patirčių. Muziejus galėtų tapti patrauklia pozityvių iššūkių kūrimo, paauglių savivertės ugdymo ir stiprinimo, kūrybiškumo lavinimo erdve. Pasak straipsnio autorės Miglės Dovydaitienės, „mokymas muziejuje gali praplėsti bei pagilinti paauglių mokymosi procesą, tačiau paauglių edukacija bus veiksminga tuomet, jeigu ji atitiks paauglių pažinimo, mokymosi stilių“. Paauglius nelen-gva, o dažniausiai ir neįmanoma(!) sudominti, jeigu ignoruojama jų individuali patirtis ir atmetami (kad ir klaidingi) jų įsitikinimai. Nors nuomonė ir įsitikinimai šiuo raidos laikotarpiu gali labai greitai keistis, tačiau reikalingi argumentai ir naratyvas turi būti pateikiami būtent jiems suprantama kalba ir jiems priimtina forma. Šioje metodinėje medžiagoje, parengtoje pagal modulį „Tikslinių grupių komunikavimas muziejuje“, pateikiama tipinis paauglio psichologinis portretas, šio raidos periodo vaikų interesai ir edukacijų muziejuose rengimo gairės.

Trečiojoje leidinio dalyje gilinamasi į muziejų skaitmeninio turinio komunikaciją. Lietuvos muziejai pamažu tampa vis atviresni visuomei per skaitmenines technologijas. Galvoje turima ne internetiniai muziejų puslapiai su pagrindine informacija apie veiklą, bet tai, kad jie tampa aktyvesni socialiniuose tinkluose – daugiau dėmesio skiria dinamiškesniam bendravimui, taiko kokybiškai kitokį inovatyvų skaitmeninį turinį, lankytojams pateikia visiškai kito pobūdžio skaitmeninius produktus: mobiliąsias programėles su papildytosios realybės funkcija, 3D vizualizacijas ir panašius. Inovatyvių skaitmeninių technologijų potencialas kultūros paveldo sklaidoje yra milžiniškas, pradedant saugiu muziejaus turinio pateikimu ir baigiant rinkodara. Nors sukurtų skaitmeninių produktų fiziškai paliesti negalima, jie yra objektai – kūriniai, kurių buvimas yra apibrėžtas Lietuvos ir tarptautinėje teisėje. Skelbiant



viešai skaitmeninį muziejaus turinį, būtina žinoti ir teisingai įvertinti šiuos veiksniai. Skaitmeninio turinio kūrimui ir komunikavimui skirtos metodinės priemonės dalis parengta pagal modulį „3D skaitmeninių technologijų panaudojimas muziejų komunikacijoje“.

1856 metais Vilniuje atidarytas Senienų muziejus – pirmasis Lietuvoje viešasis muziejus, ypač daug reikšmės teikė organizuotoms ekskursijoms po ekspoziciją. Taip buvo siekiama perteikti lankytojui suformuotą naratyvą, perduoti konkrečią informaciją, kurią jis turėtų sužinoti apsilankęs. Šiandienėje žinių visuomenėje eilinis lankytojas yra daug labiau išprusęs, todėl reiklesnis ir savarankiškesnis. Kai jis nusprendžia apsilankyti muziejuje, jį daug labiau domina ne žinios (tai jis be vargo susiranda internete vos per keletą sekundžių), o malonaus pojūčio paieška. Lankytojo pritraukimas ir kokybiško turinio bei žinių perdavimo jam asmeniškai priimtinausia (beje, ir nuolat kintančia!) forma paieškos yra didelis iššūkis ir siekiamybė bet kuriam Lietuvos muziejui. Šio leidinio tikslas – prisidėti prie greitesnio muziejų veiklos tobulėjimo ir dar geresnių rezultatų turinio prasme.

Leidyba finansuota leidinio sudarytojo asmeninėmis lėšomis. Reiškiniu nuoširdžią padėką Lietuvos nacionaliniam muziejui ir asmeniškai jo vadovei dr. Rūtai Kačkutei, pasirūpinusiai tekstų kalbos redagavimu.

doc. dr. Arūnas Puškorius

I MODULIS

Asmenybės potencialo atskleidimas
muziejų komunikacijoje



Darius Ruželė

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO MUZIEJUOSE METODIKA

Žymus vadybos ekspertas Piteris Drukeris (Peter Drucker) teigė, jog „kultūra strategiją suvalgo per pusryčius“ (angl. *culture eats strategy for breakfast*). Teisingai pasirinktos strategijos turinys yra svarbus, tačiau didžiausias iššūkis organizacijoms dažnai yra strategijos įgyvendinimas. Įgyvendinant strateginius veiksmus, reikšmingą vaidmenį vaidina organizacijos kultūra (McGuire, Rhodes 2009: 39).

Norint pasiekti puikių rezultatų, svarbus aspektas yra ne tik tinkamų vadybos priemonių parinkimas ir taikymas, bet ir tinkamos organizacijos kultūros kūrimas, stiprinimas, palaikymas. Stipri organizacijos kultūra dažniausiai yra būtina gerų veiklos rezultatų sąlyga. Tačiau svarbus yra ne tik organizacinės kultūros stiprumas, bet ir jos atitikimas strateginei organizacijos kryptčiai. Jei organizacijos strategija ir kultūra yra suderintos tarpusavyje, galima prognozuoti sėkmingą vykdomos strategijos įgyvendinimą. Tačiau jei strateginė krypttis neatitinka organizacijos kultūros ir jos darbuotojų pagrindinių vertybių, sėkmingi veiklos rezultatai mažai tikėtini. Organizacijos strategija, darbuotojų kompetencijos ir organizacijos kultūra turi būti suderintos tarpusavyje (Cameron, Quinn 2006; Yarbrough ir kt. 2011; Heine ir kt. 2016: 80).

Muziejų veiklų strateginės kryptys yra išdėstytos Tarptautinės muziejų tarybos (angl. *the International Council of Museums*, sutrumpintai – ICOM) teikiamame apibrėžime, pagal kurį muziejus yra „nesiekianti pelno vieša, nuolat tarnaujanti visuomenei bei jos tobulėjimui institucija, išsiryžanti, konservuojanti, tyrinėjanti, populiarinanti ir eksponuojanti mokslo, studijų ir laisvalaikio tikslais žmonijos ir ją supančios aplinkos materialinius liudijimus“¹. Iš šio apibrėžimo išplaukia, kad muziejaus strateginės veiklos kryptys gali būti paveldo objektų konservavimas (apsaugojimas), tyrinėjimas, populiarinimas ir eksponavimas bei pritaikymas visuomenės mokymui (edukavimui). Tačiau konkretus muziejus gali turėti strateginius prioritetus ir vienoms veiklos kryptims skirti didesnę dėmesį, o kitoms – mažesnę.

Muziejaus, kaip ir kitų organizacijų, strategija turėtų būti suderinta su muziejaus organizacine kultūra. Tačiau kaip įvertinti, kiek

1 http://www.muziejai.lt/Informacija/prof_etikos_kodeksas.htm



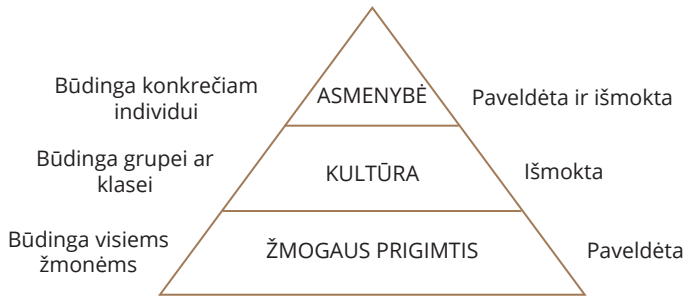
konkreto muziejaus strateginės veiklos kryptys dera su organizacine kultūra? Straipsnyje pateikiama metodika, kuri padeda ištirti muziejaus organizacinę kultūrą, diagnozuoti jos stiprumą ir tipologiją bei įvertinti muziejaus organizacinės kultūros atitikimą pasirinktai strategijai. Metodika remiasi konkuruojančių vertybių modeliu (angl. *Competing Values Framework*, sutrumpintai – CVF), organizacinės kultūros vertinimo instrumentu (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, sutrumpintai – OCAI), organizacinės kultūros artefaktų analize bei Konkuruojančių vertybių modeliu muziejams (angl. *Competing Values Framework for Museums*, sutrumpintai – CVFM). Metodika bus naudinga muziejams, kurie savo organizacinės kultūros nėra tyrę, bei muziejams, kurie įgyvendina pasirinktą strategiją ir susiduria su iššūkiais.

KULTŪRA IR JOS RAIŠKA ORGANIZACIJOSE

Kultūros samprata. Terminą „kultūra“ vartoja įvairūs mokslai – menas, istorija, antropologija, politika, psichologija, sociologija. Kiekvienas iš jų suformuoja savitą požiūrį į kultūrą. Bendroji kultūra suprantama kaip tarptautiniai, privatūs, asmeniniai, tarpasmeniniai santykiai, kuriuos sukuria žmonės, ir kaip žmonių gyvenimo būdas, elgesio normos, tradicijos. Visuomeniniu požiūriu – tai visuomenės grupei būdingi išmokti elgesio ir mąstymo modeliai. Kultūra yra bendrai priimta sistema simbolių, dėl kurių prasmės didele dalimi sutaria didžiulia žmonių. Šią vertybinę sistemą sudaro idėjų, normų, principų, tradicijų, papročių ir įsitikinimų visuma. Kultūra kartu yra ir subjektyvus psichologinis reiškinys, ir objektyviai gyvuojanti sistema, nustatanti visuomenės elgesį (Parsons 1985; Staniulienė 2010: 13).

Sociologiniu požiūriu kultūra yra visuotinai priimtų kertinių įsitikinimų modelis, išmoktas grupės žmonių, kartu sprendžiančių savo išbandymus, susijusius su prisitaikymu prie aplinkos bei integravimusi grupėje; kadangi šis modelis gerai veikė ir buvo veiksmingas, jis turėtų būti perduotas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, mąstyti ir pajauti grupės iššūkius (Schein 2010: 18). Kultūra visuomet yra socialinis-kolektyvinis fenomenas, nes ji bent jau iš dalies yra priimta individų, gyvenančių toje pačioje socialinėje aplinkoje. Kultūrą sudaro nerašytos socialinės taisyklės. Būtent kultūra – kolektyvinis mąstymo programavimas – skiria vieną socialinę grupę nuo kitos (Hofstede et al. 2010).

Žmogaus sąmonė ir mąstymas remiasi biologinio „mentalinio programavimo“ mechanizmu (žr. 1 paveikslą), kuriame išskiriami trys tokio programavimo lygmenys – *žmogaus prigimtis, bendroji kultūra ir asmenybė* (Hofstede et al. 2010).



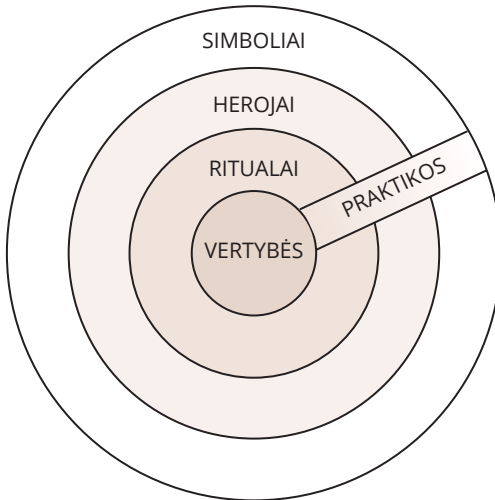
1 pav. Mentalinio programavimo lygmenys
(sudaryta autoriaus, remiantis Hofstede et al. 2010: 6)

Žmogaus prigimtis yra tai, kas bendra visiems žmonėms. Ji gali būti prilyginta visuotiniam žmonių sąmonės programavimui, kuris vyksta dėl genų. Žmogaus gebėjimas bijoti, pykti, mylėti, džiaugtis, bendrauti, žaisti ir ugdyti save yra įgimtas, bendras visiems individams visose kultūrose. Kultūra yra ne įgimta, bet išmokta. Ji kildinama ne iš genų, bet iš socialinės aplinkos, socialinės sistemos. Ji yra socialinės sistemos dalis, tačiau skiriasi nuo jos. Kultūra ne tik išreiškia integruotą socialinę tvarką; vėliau ji pradeda vystytis autonomiškai tam tikroje socialinėje grupėje ir suteikia tai grupei įrankius daryti socialinius pokyčius visoje socialinėje sistemoje. Asmenybė yra unikalus konkretaus asmens (individo) mentalinių programų rinkinys, kuris nebūtinai yra toks pat, kaip kitų asmenų. Asmenybė remiasi savybėmis, kurias individas iš dalies įgijo dėl unikalios genų kombinacijos, ir savybėmis, kurias asmuo iš dalies įgijo išmokdamas. Išmokimas šiuo atveju reiškia modifikavimą, kurį lemia kolektyvus mentalinis programavimas (kultūra) ir unikalios asmeninės patirtys bei sprendimai (Parsons 1985: 47; Hofstede et al. 2010: 7).

Kultūra pasireiškia įvairiais būdais – per simbolius, herojus, ritualus ir vertybes (žr. 2 paveikslą). *Simboliai* yra žodžiai, gestai, paveikslai arba objektai, turintys konkrečią reikšmę, kurią supranta tik tos kultūros nariai. Šiai kategorijai priklauso žargono žodžiai, apranga, šukuosena ir



kito statuso simboliai. *Herėjai* yra gyvi ar negyvi, realūs ar įsivaizduojami asmenys, turintys šioje kultūroje ypač vertinamas asmenines savybes. Šie asmenys yra sektini elgsenos pavyzdžiai. *Ritualai* yra tokios kolektyvinės veiklos, kurios racionaliu požiūriu yra perteklinės, siekiant reikiamo rezultato, bet yra laikomos socialiai svarbiomis ir reikšmingomis. Ritualų pavyzdžiai yra pasisveikinimo būdai, socialinės ir religinės ceremonijos, dalis verslo ir politinių susirinkimų. Simbolius, herojus ir ritualus apjungia terminas „praktikos“. Praktikos gali būti matomos išoriniam stebėtojų, tačiau jų kultūrinė reikšmė yra nematoma ir gali būti suprantama tik vidiniam kultūros nariui. Kultūros šerdis yra *vertybės* – bendros tendencijos teikti pirmenybę tam tikroms ateities būsenoms, lyginant su kitomis galimomis ateities būsenomis (Hofstede et al. 2010: 8).



2 pav. Kultūros raiškos būdai
(sudaryta autoriaus, remiantis Hofstede et al. 2010: 8)

Vertybės yra įgyjamos nuo pat žmogaus gyvenimo pradžios, todėl daugelis vertybių nėra išsąmonintos, jos išlieka pasąmoniniame lygmenyje. Dažnai žmogus tiesiog „žino“ ar „jaučia“, ką ir kaip reikia daryti, nors pats ir nesupranta, kodėl. Jokia socialinė grupė negali išvengti grupinės kultūros poveikio. Bendrų normų ir taisyklių sukūrimas yra



esminė grupės išlikimo prielaida (Hofstede et al. 2010: 11–12). Vertybės įsitvirtina socializacijos raidoje; su jomis susijusi kultūra tampa fenomenu, padedančiu išlaikyti „socialinę tvarką“ (Schein 2010: 4).

Kultūra organizacijose. Kiekviena organizacija, kaip ir visuomenė, konkreti tauta ar grupė, turi savo kultūrą, nes ji yra atskiras socialinis vienetas. Organizacijos kultūra – tai jos narių vienodų įsitikinimų sistema, išskirianti ją iš kitų. Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas – leidžia identifikuoti ją tarp kitų, suteikia tapatumo jausmą savo nariams, padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas, sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins 2003).

Norint tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, gali būti vartojamos dvi iš esmės skirtingos sąvokos: „organizacijos kultūra“, kai vadovai šios sąvokos nežino ir sąmoningai neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių; „organizacinė kultūra“, kai vadovai žino, kas yra kultūra, ir praktiškai ją formuoja bei puoselėja. Terminą *organizacijos kultūra* teisinga vartoti, nagrinėjant organizacijos kaip žmonių grupės nuostatų, įsitikinimų ir vertybių visumą. Organizacija yra viena iš socialinės ekonominės sistemos dedamųjų; jeigu apibūdinant kitų dedamųjų sąvokas vartojami terminai „nacijos kultūra“, „žmonijos kultūra“, tai analogiškai vartotina ir „organizacijos (specifinės žmonių grupės) kultūra“. *Organizacinė kultūra* – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinys skiriasi. Organizacinės kultūros elementai yra organizacijos vadybinių procesų objektas (Vveinhard 2011).

Organizacijos kultūros skiriasi poveikio organizacijos nariams poveikiu. Kai kurios kultūros yra silpnos ir nedaro pastebimo poveikio ar įtakos darbuotojams; kitos yra stiprios ir daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai ir mąstymui (Staniulienė 2010: 17). Stiprios kultūros pasižymi tuo, kad pagrindinės organizacijos vertybės yra puoselėjamos ir jas visi plačiai pripažįsta. Juo daugiau yra pagrindines vertybes pripažįstančių organizacijos narių ir juo tvirtesnė jų nuostata vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė yra kultūra (Robbins 2006: 286). Stipri organizacinė kultūra yra pranašesnė už silpną, ji daro teigiamą įtaką organizacijos produktyvumui bei efektyvumui. Stipri organizacinė kultūra didina darbuotojų lojalumą, skatina geriau ir atsakingiau dirbti, dėl to organizacija gali klestėti ir augti (Staniulienė 2010: 18).



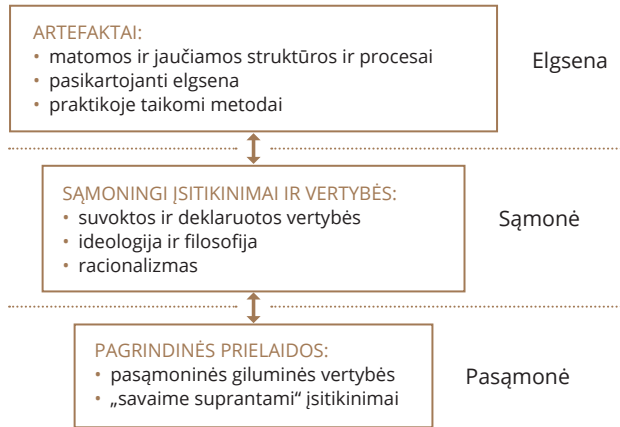
Apibendrinant galima teigti, kad kultūra yra svarbus veiksnys, darantis didelę įtaką kiekvienos socialinės grupės gyvavimui, – ji suviejina socialinę grupę, leidžia perduoti informaciją, nurodo grupės narių tinkamos elgsenos modelius. Kultūra yra kiekvienai organizacijai būdingas jos narių mąstymo, jautimo ir elgsenos modelių rinkinys. Terminas „organizacijos kultūra“ reiškia savaime susiformavusią kultūrą, o terminas „organizacinė kultūra“ reiškia tikslingai suformuotą kultūrą; kultūra gali ir turi būti tikslingai formuojama gerų veiklos rezultatų siekiančiose organizacijose.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO MODELIAI

Organizacinė kultūra gali būti tiriama sudarant modelius, atspindinčius kultūros raišką. J. Kotter ir J. Heskett (1992) modelyje pateikti du organizacinės kultūros lygmenys – matomas (išreikštas) ir nematomas (neišreikštas). Matomam lygmeniui priskirta matoma elgsena ir grupės elgesio normos – bendri elgesio būdai, kurie pasireiškia nuolatos, nes grupės nariai linkę elgtis taip, kad išmokytų šios praktikos (ir bendrųjų vertybių) naujus narius ir atsilygintų prisitaikantiems bei nubaustų neprisitaikančius. Nematomam lygmeniui priskirtos vertybės – daugeliui grupės žmonių bendri požiūriai ir tikslai (Staniulienė 2010: 24).

Edgaro Šeino organizacinės kultūros lygmenų modelyje (žr. 3 paveikslą) pateikiami trys kultūros lygmenys: elgsena; sąmoningai suprantamos vertybės; sąmoninės „savaime suprantamos“ prielaidos ir įsitikinimai (E. Schein 2010: 24).

Elgsenos lygmenį reprezentuoja artefaktai: fizinė aplinka, darbo laiko ir erdvės naudojimas, darbo aplinka, vadovo ir darbuotojų apranga, emocijos kalbant apie darbą. Artefaktai taip pat apima produktus, paslaugas, darbo metodus ir grupių narių elgesį; jie yra ir grupės emocinis klimatas, pasikartojanti elgsena, formali organizacijos struktūra. Artefaktus lengva pastebėti, bet dažnai sunku suprasti jų reikšmę, nes jie yra simbolinės gilesnių kultūros lygmenų išraiškos. Jei tam tikras elgsenos būdas yra sėkmingas ilgą laiką, elgsena transformuojama į sąmonės lygmenį, kuriame ji racionalizuojama bei suformuojamos atitinkamos vertybės. *Sąmonės lygmenyje* atsakoma į klausimus: kodėl daroma būtent tai, kodėl naudojami vieni ar kiti simboliai, ką turėtume daryti? Sąmoningos, išreikštos vertybės nusako dalykus, kuriuos verta daryti, ir lemia prielaidas, dėl ko vieni dalykai yra daromi, o kiti – ne. Sąmoningos vertybės

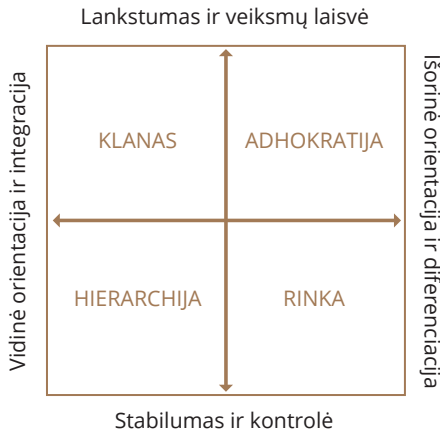


3 pav. E. Schein organizacinės kultūros lygmenų modelis
(sudaryta autoriaus, remiantis Schein 2010: 24; Лайкер et al. 2011: 14)

užkoduojamos normose ir nerašytose taisyklėse. Kai tam tikra sąmoningai valdoma elgsena ir mąstymo būdas pasiteisina nuolat ir ilgą laiką, tokia elgsena ir toks mąstymas pradedami priimti kaip savaiame suprantamos, nekvestionuojamos tiesos. Tai, kas buvo elgesiu bei išreikštomis grupės vertybėmis paremta hipotezė, palaipsniui tampa sąmoniniu nebediskutuotinu įsitikinimu. Taigi, giliausiame – *pasąmonės lygmenyje* glūdi pagrindinės, esminės, grindžiamosios prielaidos, kurios yra labiau susijusios su organizacijos narių sąmone, nei su sąmoninga elgsena. Tai yra narių elgesį valdančios gairės, kurių net jie patys gali sąmoningai nesuvokti (Schein 2010: 24–30; Лайкер et al. 2011: 15). Grindžiamosios prielaidos sunkiai suvokiamos net pačių darbuotojų, todėl įprastinis organizacinės kultūros tyrimų objektas yra vertybės.

ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ TIPOLOGIJOS

Organizacinė kultūra gali būti tiriama, prašant darbuotojų įvardyti organizacijoje vyraujančias vertybes. Tokiais tyrimais įprastai yra gaunamas didelis organizacijai būdingų vertybių sąrašas. Remiantis vienu iš organizacinės kultūros tyrimo instrumentų – konkuruojančių vertybių modelių (angl. *The Competing Values Framework*, sutrumpintai – CVF), vertybės suskirstomos pagal du matmenis. Vienas tyrimo matmuo skiria



4 pav. Konkuruojančių vertybių modelis

(sudaryta autoriaus, remiantis Cameron, Quinn 2006: 35; Losonci ir kt. 2017: 208)

lankstumą, veiksmų laisvę ir dinamiškumą nuo stabilumo, tvarkos ir kontrolės. Kitas matmuo skiria vidinę orientaciją, integraciją ir vieno- vę nuo išorinės orientacijos, diferenciacijos ir tarpusavio konkurencijos (Cameron, Quinn 2006; Losonci ir kt. 2017). Remiantis šiuo skirstymu, tiriamą organizaciją gali būti priskirta vienam iš organizacinės kultūros tipų: klanui, adhokratijai, rinkai ir hierarchijai (žr. 4 paveikslą).

Klanas yra nuolat kintanti organizacija, orientuota į vidų; ją galima apibūdinti terminu „šeima“. Tipinės klanų vertybės yra: bendri tikslai, visuotinis dalyvavimas, organizacijos individualumas, artimas darbuotojų bendravimas, „mes“ pojūtis, komandinis darbas, organizacijos lojalumas darbuotojams. Klanas remiasi idėja, kad organizacinė aplinka nuolat keičiasi. Prie pokyčių aplinkoje reikia ir galima prisitaikyti ugdant ir išlaikant darbuotojus, skatinant komandinę dvasią. Sprendimai tokiose organizacijose priimami kartu, dalyvaujant visiems darbuotojams. Klanų organizacijos vartotojus vertina kaip partnerius, kurie padeda kurti visuomeninę vertę.

Adhokratija (*ad hoc* – lot. „šiam tikslui“) yra nuolat kintanti organizacija, orientuota į išorę, vartotoją ir rinką. Ji remiasi idėja, kad rinkoje sėkmę lemia gebėjimas pasiūlyti naujus originalius produktus ir paslaugas, prisitaikyti prie naujų iššūkių, o ilgalaikis tikslas yra greitas augimas ir naujų resursų pritraukimas. Adhokratinės organizacijos tipinės vertybės: prisitaikymas (1), lankstumas (2), verslumas (3),



kūrybiškumas (4), individualumas (5), rizikavimas (6), ateities prognozavimas (7), naujų produktų kūrimas ir inovacijos (8).

Rinka yra stabili ir kontroliuojama organizacija, orientuota į išorę. Ji remiasi idėja, kad organizacijos veikia konkurencinėje rinkoje pagal ekonominius reguliavimo dėsnius; efektyviai dirba ta organizacija, kuri geba pasiūlyti mažiausius kaštus ir nugalėti konkurentus. Rinkos organizacijos tipinės vertybės yra: produktyvumas (1), rinkos dalis (2), pardavimų apimtis (3), pelningumas (4), vartotojų lojalumas (5), konkurencingumas (6), į rinką nukreipti tikslai (7).

Hierarchija yra organizacija, kuri orientuota į vidų ir į stabilumą bei kontrolę. Hierarchinė organizacija remiasi idėja, kad veiksmingai dirba tos organizacijos, kurios efektyviai valdo vidinius resursus, yra patikimos ir nuspėjamos. Hierarchinės (biurokratinės) organizacijos tipinės vertybės yra: taisyklės (1), darbuotojų specializacija (2), meritokratija – atsakomybių priskyrimas, remiantis kompetencija ir kvalifikacija (3), organizacinė hierarchija (4), asmeninės ir organizacinės nuosavybių atskyrimas (5), darbo santykių neasmeniškumas (6) ir darbuotojų atskaitomybė (7) (Cameron, Quinn 2006; Losonci ir kt. 2017: 208).

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO INSTRUMENTAI: OCAI KLAUSIMYNAS

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą Konkuruojančių vertybių modelio pagrindu, taikomas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, sutrumpintai – OCAI). OCAI apima kultūros tyrimą šešių strateginių dimensijų atžvilgiu; šios dimensijos yra: dominuojančios organizacijos savybės, vadovavimo stilius, vyraujantis darbo stilius, darbuotojus vienijantys veiksniai, strateginiai prioritetai, sėkmės vertinimo kriterijai.

OCAI klausimyną (žr. 1 lentelę) sudaro 12 klausimų, iš kurių 6 skirti įvertinti dabartinę organizacinę kultūrą – kultūrą tyrimo metu; kiti 6 klausimai skirti įvertinti siektiną organizacinę kultūrą – kultūrą, kurią respondentai norėtų matyti ateityje, pavyzdžiui, po penkerių metų. Pirmame tyrimo etape respondentų yra klausama, kokia yra dabartinė kultūra; antrame klausama, kokia, jų nuomone, yra siektina kultūra. Vertindamas dabartinę ir nusakydamas siektiną organizacinę kultūrą, respondentas kiekvieną iš šešių strateginių dimensijų priskiria tam tikram organizacinės kultūros tipui (A – klanui, B – adhokratijai,



C – rinkai, D – hierarchijai). Kiekvienam tipui paskirstydamas 100 balų, aukščiausiai vertina tuos variantus, kurie geriausiai tinka jo organizacijai (Cameron, Quinn 2006).

1 lentelė. OCAI klausimynas

(sudaryta autoriaus, remiantis Cameron, Quinn 2006: 26)

1. PAGRINDINĖS ORGANIZACIJOS SAVYBĖS: mūsų organizacija yra ...	Dabar	Siekis
A. ... asmeniška vieta, panaši į didelę šeimą; darbuotojai į veiklą įdeda didelę dalį savęs		
B. ... dinamiška ir verslininkiška; darbuotojai yra aktyvūs ir drąsiai rizikuoja		
C. ... orientuota į rezultatus; darbuotojai yra konkurencingi ir orientuojasi į pasiekimus		
D. ... kontroliuojama ir struktūruota vieta; veikla remiasi procedūromis ir taisyklėmis		
IŠ VISO	100	100

2. ORGANIZACIJOS VADOVAI: mūsų organizacijos vadovai ...	Dabar	Siekis
A. ... yra darbuotojų pagalbininkai, ugdytojai ir mentoriai		
B. ... yra verslininkai, inovatoriai, drąsiai toleruoja rizikas		
C. ... vadovaujasi logika, yra reiklūs ir siekia geriausių organizacijos veiklos rezultatų		
D. ... dėmesį skiria darbų organizavimui, koordinavimui ir procesų efektyvumui		
IŠ VISO	100	100

3. ORGANIZACIJOS DARBO STILIUS: mūsų organizacijos darbo stilių atspindi ...	Dabar	Siekis
A. ... komandinis darbas, sprendimų priėmimas visuotinio sutarimo (konsensuso) būdu		
B. ... individuali drąsa priimti rizikingus sprendimus ir kiekvieno darbuotojo unikalumas		
C. ... konkurencingumas, aukšti reikalavimai darbuotojui ir individualūs veiklos rezultatai		
D. ... garantijos dėl darbo vietos, nuspėjamumas ir darbo santykių stabilumas		
IŠ VISO	100	100



4. DARBUOTOJUS VIENIJANTYS VEIKSNIAI: mūsų darbuotojus vienija ...	Dabar	Siekis
A. ... lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas; darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi		
B. ... inovacijos ir kūrimas; mūsų organizacija siekia būti geriausiųjų tarpe		
C. ... individualūs pasiekimai ir individualių tikslų darbe įvykdymas		
D. ... formalios taisyklės ir politikos, sklandi veikla ir procesų efektyvumas		
IŠ VISO	100	100
5. STRATEGINIAI PRIORITETAI: mūsų organizacija akcentuoja ...	Dabar	Siekis
A. ... darbuotojų ugdymą, pasitikėjimą, atvirumą ir visų darbuotojų dalyvavimą		
B. ... naujų resursų pritraukimą, naujus iššūkius, naujovių kūrimą, galimybių paieškas		
C. ... konkurencinius veiksmus, pasiekimus, ambicingus tikslus ir laimėjimą rinkoje		
D. ... pastovumą, stabilumą, efektyvumą, kontroliavimą ir operacijų sklandumą		
IŠ VISO	100	100
6. SĖKMĖS KRITERIJAI: pagrindiniai organizacijos veiklos vertinimo kriterijai yra ...	Dabar	Siekis
A. ... darbuotojų pasitenkinimas bei įsitraukimas, darbuotojų ugdymo rezultatai		
B. ... naujų produktų skaičius ir unikalių produktų dalis rinkoje		
C. ... klientų skaičius, rinkos dalis ir organizacijos vieta rinkoje		
D. ... patikimumas, darbų atlikimas laiku, kokybė ir veiklos kaštai		
IŠ VISO	100	100

Atliekant apklausą, pirmiausia pateikiami klausimai apie dabartinę padėtį organizacijoje ir dabartinės organizacijos vertybes. Respondentų atsakymai apie dabartinę organizacijos kultūrą įrašomi stulpelyje „Dabar“. Gavus atsakymus apie dabartinę padėtį, respondento klausima, kokia turėtų būti kultūra ateityje, kokios organizacinės vertybės



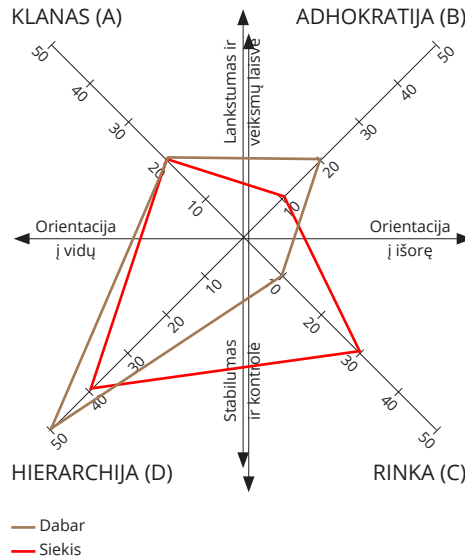
turėtų vyrauti, kad organizacija pasiektų geriausių rezultatų. Atsakymai įrašomi stulpelyje „Siekis“.

Gautų atsakymų vertės (žr. 2 lentelę) yra sumuojamos ir išvedamas vidurkis (Cameron, Quinn 2006: 25).

2 lentelė. OCAI taškų skaičiavimas
sudaryta, remiantis Cameron, Quinn 2006: 26)

DABAR		SIEKIS	
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA
VIDURKIS	VIDURKIS	VIDURKIS	VIDURKIS
1D	1C	1D	1C
2D	2C	2D	2C
3D	3C	3D	3C
4D	4C	4D	4C
5D	5C	5D	5C
6D	6C	6D	6C
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA
VIDURKIS	VIDURKIS	VIDURKIS	VIDURKIS

Statistinių tyrimų duomenų supratimas ir iš jų kylančios išvalgos dažnai yra sėkmingi, kai analizuojami skaitiniai duomenys yra pateikti vizualiu būdu, paveikslais. Paveikslai geriau nei matematinės išraiškos leidžia suprasti, ką reiškia skaičiai. Paveikslai leidžia pamatyti daugiau tarpusavio santykių tarp kintamųjų, geriau palyginti kintamuosius, aiškiau identifikuoti tendencijas. Todėl taikant Konkuruojančių vertybių modelį, gauti skaitiniai duomenys pateikiami grafiniu būdu (Cameron, Quinn 2006: 63).



5 pav. Organizacijos kultūros tipologijos šablonas ir tipologijos analizės pavyzdys (sudaryta, remiantis Cameron, Quinn 2006; Šimanskienė ir kt. 2015: 317)

Atsakymų į OCAI klausimus vidurkiai įrašomi į grafinį šabloną ir vizualizuojami, šablono skalėse pažymint taškus ir juos sujungiant tiesėmis (žr. 5 paveikslą). Pirmiausia šablone yra pažymimi atsakymai iš „Dabar“ stulpelio ir nubrėžiama geometrinė figūra, žyminti dabartinės organizacinės kultūros tipologiją. Po to yra pažymimi atsakymai iš stulpelio „Siekis“ ir nubrėžiama kita geometrinė figūra, žyminti siekiamos organizacinės kultūros tipologiją. Geometrinės figūros leidžia vaizdžiai palyginti dabartinės ir siekiamos organizacinės kultūros tipologijas.

Analizuojant organizacijos kultūros tyrimo rezultatus bei tipologijos grafinius vaizdus, galima padaryti išvadas apie: organizacijoje dabar dominuojantį kultūros tipą, spragą tarp dabartinio ir siektino kultūros tipo, atitikimą tarp darbuotojų atsakymų ir su tuo susijusių organizacijos kultūros stiprumą, 6-į tyrimo dimensijų įvertinimų atitikimą, organizacijos kultūros palyginimą su kitomis šios srities organizacijomis, organizacijos kultūros kitimo tendencijas (Cameron, Quinn 2006: 70).



ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS
ARTEFAKTŲ ANALIZĖS PAGRINDU

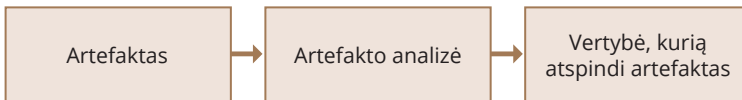
Organizacinė kultūra gali būti suprantama ir analizuojama, remiantis trimis skirtingais požiūriais:

- *racionaliuoju* požiūriu, organizacija yra socialinis darinys, kuris savaime kuria savitą kultūrą; kultūrinio konteksto ir kultūros supratimas gali būti priemonė, padedanti siekti efektyvaus organizacijos valdymo;
- *simboliniu* požiūriu, kultūra yra metafora, leidžianti organizaciją priskirti prie tam tikro simbolio, kultūrinio tipo;
- *funkciniu* požiūriu, kultūra yra kintamasis, kurį, siekiant geriausių organizacijos veiklos rezultatų, galima valdyti – išmatuoti, suplanuoti ir kontroliuoti (Staniulienė 2010).

Simbolinis požiūris į organizacinę kultūrą leidžia organizacijos kultūrą priskirti prie tam tikro kultūros tipo, ją palyginti su kitų organizacijų kultūrų tipais, su tos pačios organizacijos kultūros tipu prieš kurį laiką arba su siektinu organizacijos kultūros tipu. Šį požiūrį įkūnija konkuruojančių vertybių modelis.

Remiantis racionaliuoju požiūriu, organizacijai būdingi artefaktai ir vertybės gali būti identifikuoti, organizacijos kultūra gali būti pažinta ir suprasta. Pastarąjį požiūrį įkūnija organizacinės kultūros tyrimas artefaktų analizės pagrindu.

Kiekviena organizacija turi suformavusi artefaktus – savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Kita vertus, organizacijai būdingi artefaktai yra glaudžiai susiję su jos darbuotojų vertybėmis (Schein 2010). Todėl organizacijoje vyraujančias vertybes galima tirti netiesioginiu būdu – identifikuojant bei analizuojant artefaktus ir darant prielaidas apie vertybes, kurias jie atspindi. Artefaktai analizuojami tam tikra seka (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Vertybių nustatymas artefaktų analizės būdu
(sudaryta autoriaus)



Remiantis audito įrodymų rinkimo metodikomis, pagrindiniai audito įrodymų šaltiniai yra stebėjimas, dokumentai bei darbuotojų suteikta informacija (Veiklos audito ... 2015: 24). Audito metodikų principus pritaikius organizacinės kultūros analizei, artefaktai gali būti identifikuojami stebėjimo, dokumentų analizės (Liesionis, Dilienė 2012: 72) arba interviu su darbuotojais būdu. Tiriant artefaktus, siūloma: identifikuoti tipinius, organizacijai būdingus artefaktus; išanalizuoti identifikuotus artefaktus; pateikti prielaidas apie artefaktų sąsajas su organizacinėmis vertybėmis (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Organizacinės kultūros artefaktų analizė
(sudaryta autoriaus, remiantis Liesionis, Dilienė 2012: 73)

Artefaktas	Artefakto analizė	Vertybė
Pastato architektūra	Senas pastatas restauruotas ir prijungtas prie naujo pastato kaip vieninga architektūrinė kompozicija.	Tradicijos ir inovacijos
Vadovų kabinetai	Vadovų kabinetai yra įrengti labai paprastai – stovi tik būtiniausi daiktai (stalas, kėdė, kompiuteris, spinta). Iš viso yra tik du kabinetai, kur ir sėdi visi organizacijos vadovai. Kabinetų durys visuomet atviros, darbuotojai gali bet kada užėiti.	Taupumas, efektyvumas, artimas bendravimas
Dokumentai	Dokumentacija yra labai detali, kruopščiai vedama, kad, kilus bet kokiai problemai, būtų galima lengvai atsekti jos priežastis. Taip pat, tokiu būdu siekiama mažinti padaromų klaidų skaičių.	Kokybiškumas, klaidų mažinimas

Organizacinės kultūros tyrimas artefaktų analizės pagrindu papildo organizacinės kultūros tyrimą OCAI klausimyno pagrindu. Per artefaktų analizę identifikuotos vertybės pagal konkuruojančių vertybių modelį gali būti priskirtos tam tikram organizacinės kultūros tipui.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPOLOGIJOS MUZIEJUOSE

Tai, kas vyksta muziejaus organizacijos viduje, daro įtaką parodų ir programų kokybei. Todėl muziejaus organizacinės kultūros valdymas turi didžiulės reikšmės siekiant veiksmingos ir efektyvios muziejaus veiklos. Parodų kūrimo pobūdį ir veiklos prioritetų pasirinkimą gali nulemti steigėjai ar rėmėjai, tačiau jeigu muziejus pakankamai įtakingas, ši



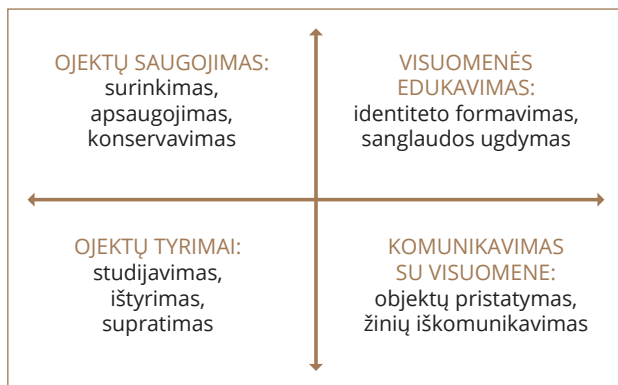
pasirinkimą gali lemti ir muziejaus organizacinė kultūra. Kultūrinės vertybės yra reikšmingos, pasirenkant:

- prioritetines muziejaus funkcijas;
- prioritetinės muziejaus suinteresuotas šalis / prioritetinius klientus;
- su paveldo objektais susijusių žinių interpretavimas (Davies 2013: 347).

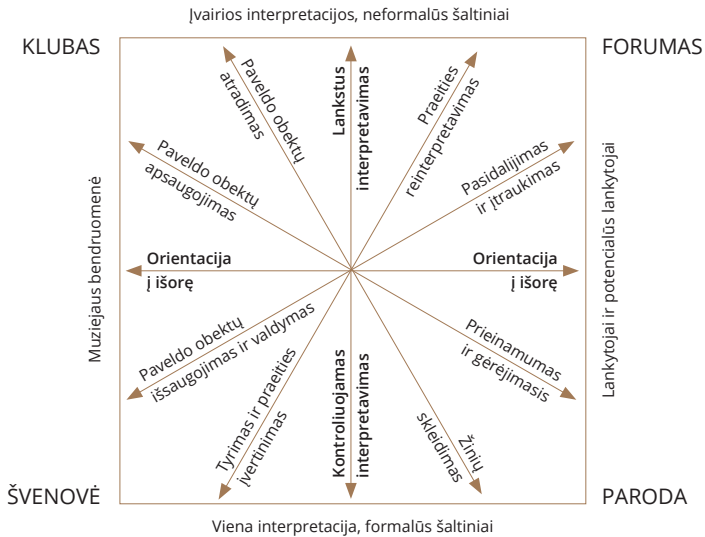
Moksliniai muziejų tyrimai (žr. 7 paveikslą) leidžia teigti, kad muziejų veiklos apima kelias pagrindines funkcijas:

1. Saugojimas – paveldo objektų suradimas, apsaugojimas ir konservavimas.
2. Edukavimas – individų socialinio identiteto formavimas, bendruomenės sanglaudos ugdymas.
3. Komunikavimas – objektų pristatymas ir žinių apie juos skleidimas parodose, straipsniuose ar renginiuose.
4. Tyrimai – objektų studijavimas, ištyrimas ir jų reikšmės supratimas.

Konkretus muziejus gali vykdyti visas šias funkcijas, tačiau funkcijų prioritetai gali būti skirtingi, priklausomai nuo išorės įtakos veiksnių bei nuo vidinių organizacinių sprendimų (Davies 2013: 350).



7 pav. Muziejų funkcijos
(sudaryta autoriaus, remiantis Davies 2013: 350)



8 pav. Konkuruojančių vertybių modelis muziejams CVFM
(sudaryta autoriaus, remiantis Davies 2013: 351)

Analizuojant muziejaus santykius su suinteresuotomis šalimis, naudinga į juos pažvelgti iš dviejų – vidinės ir išorinės – pusių. Vidaus suinteresuotos šalys yra muziejų bendruomenės atstovai – muziejų administratoriai, muziejūninkystės profesionalai, tyrėjai, ekspertai, savanoriai. Išorės suinteresuotos šalys yra lankytėjai, potencialūs lankytėjai ir vietos bendruomenė (Davies 2013: 349).

Analizuojant žinių, susijusių su paveldo objektais, interpretavimą, galima išskirti du požymius – stabilumą ir lankstumą. Žinios gali būti interpretuojamos manant, kad tiesa yra absoliuti ir nepriklauso nuo konteksto, kad prasmės yra tvirtos ir nekintančios, kad interpretacijų negali būti. Toks pasirinkimas atspindi stabilumą. Tačiau minėtos žinios gali būti interpretuojamos manant, kad tiesa priklauso nuo konteksto, kad tiesa gali būti nuolat atrandama ir surandama iš naujo, kad egzistuoja įvairių interpretacijų galimybė. Toks pasirinkimas atspindi lankstumą ir pokyčius (Davies 2013: 349). Minėtų trijų muziejaus veiklos sričių su-gretinimas leidžia sudaryti konkuruojančių vertybių modelį muziejams, pagal kurį muziejus gali būti priskirtas vienam iš organizacinės kultūros tipų: klubui, forumui, parodai ir šventovei (žr. 8 paveikslą).



Klubas atitinka muziejaus kultūrą, kur yra akcentuojamas dėmesys klubo nariams, paveldo objektų atradimas, išsaugojimas ir konservavimas. Lankytojai interpretuojami kaip potencialūs rėmėjai ir savanoriai, kurie gali prisidėti prie objektų išsaugojimo. Neformali praktinė ir tiesioginė objektų ekspertizė yra vertinama daugiau, nei akademinės teorinės žinios apie objektą. *Forumas* atitinka muziejaus kultūrą, kur akcentuojama nauda visuomenei ir asmeninei gerovei; ugdoma ir edukuojama visuomenė, vyksta viešas objektų aptarimas ir diskusijos, pritariama įvairioms objektų prasmų interpretacijoms. Muziejus yra interpretuojamas kaip įtaką visuomenei daranti politinė institucija. *Paroda* atitinka muziejaus kultūrą, kur dėmesys yra koncentruojamas į lankytojų poreikius; šie poreikiai turi būti išsiaiškinti ir patenkinti. Muziejaus veikla remiasi modeliu, kai akcentuojamos pajamos, priklausančios nuo parduotų į parodas bilietų, kitų prekių ir paslaugų, net nuo pajamų už maitinimo paslaugas; muziejus yra interpretuojamas kaip verslo įmonė. Tačiau skirtingai nei verslo įmonėse, finansinių pajamų perteklius muziejuje ne paskirstomas akcininkams, bet panaudojamas muziejaus veiklų tobulinimui ir išplėtimui. *Šventovė* atitinka muziejaus kultūrą, koncentruojančią dėmesį į objektų tyrimą, dalyvaujant profesionaliems muziejų veiklos ekspertams. Lankytojai yra laukiami svečiai, kurie gali gerėti ir garbinti objektus, tačiau intensyvaus lankytojų įsitraukimo nėra siekiama. Šventovės kultūroje objektus ištyrę ekspertai autoritetingai pasako apie jų reikšmę ir vertę (Davies 2013: 354).

ORGANIZACINĖS KULTŪROS MUZIEJUOSE TYRIMO MODELIS

Konkuruojančių vertybių modelis muziejams CVFM atskleidžia pagrindines muziejų funkcijas. Tačiau šios funkcijos gali būti interpretuojamos kaip strateginės muziejų veiklos kryptys, kurias muziejui gali priskirti išorės asmenys (steigėjai, rėmėjai) arba kurias muziejaus darbuotojai turi galimybę pasirinkti patys. Pagrindinių funkcijų vykdymo sėkmė apspręsta muziejaus, kaip organizacijos, veiklos veiksmingumą.

Organizacijų teorijoje organizacijos veiklos veiksmingumas plačiau prasme interpretuojamas kaip organizacijos prisitaikymo prie aplinkos laipsnis, t. y. vykdymas tokių funkcijų, kurios yra vertingos



aplinkai. Trys elementai, kurie lemia prisitaikymo prie aplinkos laipsnį, yra: 1) organizacijos siūlomų produktų rinkos strategija, nusakanti organizacijos siūlomų produktų suderinamumą su rinkos poreikiais ir organizacijos galimybėmis; 2) organizacinė kultūra, kuri daro įtaką organizacijos darbuotojų elgsenai aplinkos atžvilgiu; 3) atitikimas tarp strategijos ir kultūros, kuris daro įtaką strategijos įgyvendinimo veiksmingumui ir efektyvumui (Yarborough ir kt. 2011: 556). Šį požiūrį pritaikius muziejams, galima sudaryti strategijos-kultūros-rezultatų modelį muziejams (žr. 9 paveikslą).



9 pav. Strategijos – kultūros – rezultatų modelis muziejams
(sudaryta autoriaus, remiantis Yarborough ir kt. 2011: 557; Heine ir kt. 2016: 81)

Pasirenkant muziejaus strategines kryptis, įtakos turi ne tik organizacinė muziejaus kultūra, bet ir išorės veiksniai, pavyzdžiui, steigėjų, kultūros institucijų ar rėmėjų reikalavimai. Iš kitos pusės, muziejaus organizacinė kultūra gali būti nevienalytė, susiformavusi chaotiškai arba pagal subjektyvų muziejaus vadovo požiūrį ir panašiai. Todėl muziejaus strategija ir kultūra gali neatitikti, būti nesuderintos. Muziejų strategijos-kultūros-rezultatų modelio pagrindu tiriant muziejų organizacinę kultūrą, yra ne tik identifikuojamos pagrindinės muziejaus vertybės bei nustatoma muziejaus organizacinės kultūros tipologija, bet ir apibūdinama prioritetinga muziejaus strategija bei įvertinamas muziejaus strategijos ir organizacinės kultūros atitikimas. Strategijos-kultūros atitikimo analizės modelį pritaikius muziejų organizacinės kultūros tyrimui, būtina atlikti šiuos veiksmus:



1. Konkuruojančių vertybių modelio CVF pagrindu iširti esamas pagrindines muziejaus organizacines vertybes bei įvertinti, kokia yra dabartinė muziejaus organizacinės kultūros tipologija.
2. Konkuruojančių vertybių modelio CVF pagrindu iširti esamas pagrindines muziejaus organizacines vertybes bei įvertinti, kokia, muziejaus darbuotojų požiūriu, yra siektina muziejaus organizacinės kultūros tipologija.
3. Konkuruojančių vertybių modelio muziejams CVFM pagrindu išanalizuoti pagrindines muziejaus vykdomas funkcijas bei įvertinti, kokie yra strateginiai muziejaus prioritetai ir strateginė muziejaus tipologija.
4. Sugretinus siektiną muziejaus organizacinės kultūros tipologiją ir strateginę muziejaus tipologiją, numatyti tikslinę muziejaus organizacinės kultūros tipologiją.
5. Tikslinę strateginę muziejaus tipologiją palyginti su dabartine muziejaus organizacinės kultūros tipologija bei įvertinti atitikimą tarp tikslinės strateginės muziejaus tipologijos ir dabartinės muziejaus organizacinės kultūros tipologijos (žr. 10 paveikslą).

<p>1. Muziejaus strateginių prioritetų tipologijos sudarymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginių prioritetų identifikavimas remiantis Konkuruojančių vertybių modeliu muziejams CVFM • Strateginės tipologijos identifikavimas bei grafinis atvaizdavimas remiantis Konkuruojančių vertybių modeliu muziejams CVFM
<p>2. Muziejaus dabartinės organizacinės kultūros tipologijos sudarymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertybių identifikavimas artefaktų analizės metodu • Vertybių identifikavimas remiantis OCAI klausimynu • Organizacinės kultūros tipologijos identifikavimas bei grafinis atvaizdavimas remiantis Konkuruojančių vertybių modeliu muziejams CVFM
<p>3. Muziejaus strateginės ir kultūrinės tipologijų atlikimo analizė</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginės tipologijos sugretinimas su organizacinės kultūros tipologija • Organizacinės kultūros tipologijos atitikimo strateginės tipologijai įvertinimas

10 pav. Rekomenduojama muziejaus organizacinės kultūros tyrimo seka
 (sudaryta autoriaus, remiantis Yarbrough ir kt. 2011: 557;
 Liesionis, Dilienė 2012: 77; Heine ir kt. 2016: 81)



Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra daro įtaką kiekvieno muziejaus veiklai. Tačiau organizacinė kultūra neturėtų būti atsitiktinai susiformavęs fenomenas. Muziejaus darbuotojai gali ir turi suprasti, pažinti, įvertinti ir tikslingai valdyti savo organizacinę kultūrą, suderinti ją su strateginėmis muziejaus veiklos kryptimis. Tolesnės tyrimo kryptys – pateiktos organizacinės kultūros tyrimo metodikos pritaikymas tiriant ir analizuojant strateginių krypčių ir organizacinės kultūros atitikimą muziejuose.

LITERATŪROS APRAŠAS

1. CAMERON Kim S., QUINN Robert E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: A Wiley Imprint. ISBN-13 978-0-7879-8283-6.
2. DAVIES Sue M., PATON Rob, O'SULLIVAN Terry J. (2013). The Museum Values Framework: A Framework for Understanding Organisational Culture in Museums. In: *Museum Management and Curatorship*, vol. 28, Iss. 4, p. 345–361. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2013.831247>.
3. YARBROUGH Larry, MORGAN Neil A., ORHIES Douglas W. (2011). The Impact of Product Market Strategy-Organizational Culture Fit on Business Performance. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, Iss. 4, p. 555–573. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0238-x>.
4. HEINE Ina, BEAUJEAN Patrick, SCHMITT Robert. (2016). *Conceptual Framework for Analyzing the Fit between Organizational Strategy and Culture*. *Procedia CIRP*, vol. 51, p. 79–84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.096>.
5. HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177015-6.
6. KOTTER John P., HESKETT James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0029184673.
7. LIESIONIS Vytautas, DILIENĖ Dovilė. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. In: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 63, p. 70–82. DOI: <http://dx.doi.org/10.7720/MOSR.1392-1142.2012.63.5>.
8. LOSONCI Dávid, KÁSA Richárd, DEMETER Krisztina, HEIDRICH Balázs, JENEI István. (2017). The Impact of Shop Floor Culture and Subculture on Lean Production Practices. In: *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 37, Iss. 2, p. 205–25. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0524>.
9. MCGUIRE John B., RHODES Gary B. (2009). *Transforming Your Leadership Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, ISBN 978-0-470-25957-3.
10. PARSONS Talcott. (1985). *On Institutions and Social Evolution: Selected Writings*. Chicago and London: The University of Chicago Press, ISBN 13: 9780226647494.
11. ROBBINS Stephen P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0.



12. SCHEIN Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: A Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-18586-5.
13. STANIULIENĖ Sonata. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISBN 978-9955-12-592-1.
14. ŠIMANSKIENĖ Ligita, GARGASAS Audrius, RAMANAUSKAS Karolis. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. In: *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 37 no. 2, p. 310–320. DOI: <http://dx.doi.org/10.15544/mts.2015.28>.
15. VEIKLOS AUDITO VADOVAS. Europos audito rūmai, 2015. Prieiga internete: http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_LT.PDF [žiūrėta 2017-06-01].
16. VVEINHARD Jolita. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. In: *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Research papers, vol. 5, Iss. 29, p. 221–230. ISSN 1822-6760. Prieiga internete: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359> [žiūrėta 2017-06-01].
17. ЛАЙКЕР Джеффри, ХОСЕУС Майкл. (2011). *Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний*. Москва: Алпина Паблишерз. ISBN 978-5-9614-1356-4.



Arvydas Liepuonius, Gintarė Laucė

KLIENTŲ PASITENKINIMO FENOMENAS MUZIEJŲ PASLAUGŲ RINKODAROS KONTEKSTE

Sparčiai besivystančios technologijos, besikeičianti ekonomika ir darbo rinka vis labiau skatina muziejus ieškoti naujų būdų išlikti ypač konkurencingoje aplinkoje, nors ir susiduriama su lėšų trūkumu bei smarkiai mažėjančia valstybės parama (American Alliance of Museums 2016). Visa tai skatina muziejus orientuotis į rinką, daugiau dėmesio skirti lankytojų norams ir poreikiams identifikuoti bei juos patenkinti. Modernėjančiais laikais muziejaus funkcijos išsiplėtė; jos apima ne tik ekspozicijų kolekcionavimą, tyrimus ar parodas, bet ir lankytojų švietimą, poilsį (Chiappa ir kt. 2014). Refleksyvios modernybės epochoje – virtualizacijos, technizacijos ir medializacijos kontekste muziejų organizacijoms tenka būti inovatyvioms ir ieškoti naujų koegzistencijos su konkuruojančiomis institucijomis būvių. Šios priežastys sąlygoja muziejų orientaciją ne tik į savo pagrindines funkcijas, bet ir į lankytojų patirties bei reakcijų į teikiamas paslaugas analizę, todėl iškyla vis didesnis poreikis lankytojų pasitenkinimo tyrimams. Veiksnių, kurie lemia lankytojų pasitenkinimą muziejaus paslaugomis, žinojimas bei gebėjimas valdyti yra kertinis aspektas sėkmingai muziejaus veiklai.

Organizacijos ir kliento santykis yra paremtas mainų procesu, kurio rezultatas atsispindi abipusėje elgsenoje (Hasan ir kt. 2014). Visa tai pasireiškia ir muziejų veikloje: muziejus teikia lankytojams paslaugas, o lankytojai suteikia grįžtamąjį ryšį, dalijasi savo patirtimi su kitais asmenimis, kurie yra ir potencialūs lankytojai. Klientų elgsena yra gautos paslaugos vertinimo rezultatas, paremtas palyginimu su pradiniais lūkesčiais, kaip paslauga turėtų būti suteikta (Johnston, Clark 2005: 105). Tikėtina, kad prieš eidamas į muziejų lankytojas dažniausiai nejaučia aiškiai diferencijuojamų gerų (pasitenkinimo, dėkingumo) ar blogų (nepasitenkinimo, pykčio) emocijų, siejamų su muziejaus paslaugomis, tačiau jis gali turėti susiformavusius lūkesčius ar įsitikinimus, kaip paslauga jam turėtų būti suteikta. Jeigu lūkesčiai yra didesni, nei gauta paslauga, dažniausiai bus jaučiamas nepasitenkinimas arba nusivylimas, tačiau jeigu suteikta paslauga atitinka lūkesčius ir gaunama tai, ko norėta bei tikėtasi, labiau linkstama išreikšti pasitenkinimą (Johnston,



Clark 2005: 106), o viršijus lūkesčius – dėkingumą (Hasan ir kt. 2014). Atsižvelgiant į autorių tyrimų rezultatus, darytina išvada, jog žinant muziejų lankytojų lūkesčius ir fiksuojant grįžtamąjį ryšį atsiranda didesnė tikimybė, kad lankytojai bus patenkinti arba net dėkingi muziejui už suteiktą paslaugą. Dėl to muziejai bus labiau rekomenduojami, pritrauks daugiau nuolatinių naujų lankytojų.

Moksliniuose tyrimuose (Kim, Lee 2013; Xia, Kinney 2014) teigiama, kad klientas nebūtinai jaučia dėkingumą organizacijai už tai, jog ji įgyvendina jo lūkesčius. Nes tokių veiksmų, kaip geras ir malonus aptarnavimas, tinkama fizinė aplinka bei darbuotojų kompetencija, jis tikisi prieš pirkdamas paslaugą; visa tai dažniausiai sukelia tik kliento pasitenkinimą. Stipresnė reakcija dėkingumas atsiranda tada, kai gaunama tai, ko nesitikima, arba kai lūkesčiai yra viršijami – gaunama papildoma paslauga, nuolaida, pagalba, materialinė dovana ar užmezgami asmeniniai ryšiai.

Įtakos klientų pasitenkinimui ir dėkingumui turintys veiksniai būna skirtingų kategorijų: vidiniai (motyvatoriai) ir išoriniai (stimuliatoriai). Vidiniai veiksniai yra paremti pačia žmogaus asmenybe ir jo požiūriu į gyvenimą, ypač tokiais konstruktais, kaip hedonizmas, sustiprėjęs dėkingumo jausmas, laimingumas (Suldo ir kt. 2014). Išoriniai veiksniai priklauso nuo išorės veiksnių: fizinės aplinkos, darbuotojų kompetencijos, aptarnavimo (Woo ir kt. 2015) ir pan. Muziejams, siekiantiems ne tik lankytojų pasitenkinimo, bet ir dėkingumo, tikslinga nusistatyti veiksmus, kurie lankytojams būtų netikėti, nustebintų ir viršytų jų lūkesčius.

Daugelis mokslinių tyrimų rodo, kad kliento suvokiama paslaugų kokybė lemia jo pasitenkinimo vertinimą gavus paslaugą (Chen 2012; Ryu ir kt. 2011; Zhao ir kt. 2012; Choi, Kim 2013). Paslaugų kokybė apima labai daug papildomų veiksnių, kurie taip pat daro didelę įtaką pasitenkinimui. Pagrindiniai veiksniai, nurodomi moksliniuose tyrimuose ir galimi pritaikyti muziejų veikloje, yra išorinė ir vidinė aplinka (pavyzdžiui: eksponatų kokybė, jų pateikimo kontekstas), paslaugos teikimo proceso kokybė, aptarnavimo kokybė. Kiekvienas iš jų gali apimti skirtingus elementus: aplinkos unikalumą, paslaugos suteikimo greitį, darbuotojų kompetenciją, empatiją ir profesionalumą (Zhao ir kt. 2012; Orel, Kara 2014; Wu 2013; Subramanian ir kt. 2014). Aplinkos unikalumą muziejaus veikloje galėtų rodyti eksponatų kiekis, amžius, būklė; visa tai apibrėžia ir fizinę aplinkos kokybę. Paslaugos suteikimo greitis,



lankstumas, prisitaikymas prie individualių lankytojo poreikių atspindi paslaugos teikimo proceso kokybę. Aptarnavimo kokybę lemia darbuotojų elgesys su lankytoju: geranoriškumas, lankytojo poreikių identifikavimas ir supratimas, profesionalus, korektiškas elgesys. Visi šie veiksniai sąlygoja paslaugos ir jos kokybės suvokimą bei vertinimą. Atsiradęs pasitenkinimas muziejaus paslauga daro didesnę įtaką lankytojo ketinimui vėl grįžti į muziejų.

Kiti tyrėjai pateikia argumentų, jog ne klientų pasitenkinimas sąlygoja pakartotinį paslaugos pirkimą, o dėkingumas už suteiktas paslaugas, nes jausmas, kai norima organizacijai atsilyginti, atsidėkoti, yra stipresnis (Eisingerich ir kt. 2013). Dėmesį į dėkingumą turėtų atkreipti tie muziejai, kurie labiau orientuojasi į nuolatinius lankytojus. Lankytojo dėkingumas skatina ir toliau palaikyti ryšį, pakartotinai lankytis, rekomenduoti muziejų kitiems asmenims.

Remdamiesi bendrateorinėmis studijomis, galėtume išskirti kelis pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai skatintų lankytojų dėkingumą: apčiuopiama nauda, suvokiamos organizacijos pastangos atitikti klientų poreikius, asmeniniai ryšiai (Kim, Lee 2013; Huang 2015; Xia, Kinney 2014). Apčiuopiama nauda galėtų būti muziejaus dovanojamos nemokamos materialios dovanos, nuolaidų kuponai, suvenyrai, kuriuos lankytojas supranta kaip papildomą naudą ir už tai jaučia dėkingumą. Muziejaus pastangos, kurias lankytojas supranta kaip papildomą sąmoningą veiksma be gaunamos tiesioginės naudos, taip pat skatina jaustis dėkingais. Vienas ryškiausių ir svarbiausių veiksnių, sąlygojančių lankytojų dėkingumą – užmegzti asmeniniai tarpusavio ryšiai, kurie kuriami ilgai, per individualias paslaugas, pasitikėjimą, garantijas.

Be išvardytų išorinių stimuliatorių, klientų pasitenkinimą ir dėkingumą, lemia ir vidiniai motyvatoriai: žmogaus asmeninės savybės, kultūra, požiūris į gyvenimą, emocinė būklė (Suldo ir kt. 2014). Mokslininkų Suldo ir kitų (2014) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad žmogaus polinkis į neurotizmą turi gana didelės įtakos pasitenkinimo gyvenimu jausmui. Toks rezultatas galimai gautas todėl, kad neurotizmas siejasi su psichine būseną, kai jaučiamas nerimas, nepastovumas, mažesnė žmogaus savigarba. Kiti tyrimai (Schimmack ir kt. 2004) parodė, kad priešingos žmogaus savybės – linksmumas, draugiškumas, pasitikėjimas savimi, atkaklumas – turi teigiamos įtakos pasitenkinimui gyvenimu, taip pat ir dažniau išreiškiamam dėkingumui. Šių tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos ne visada gali turėti įtakos



teigiamai reakcijai po suteiktos paslaugos, t.y., jeigu gaudamas paslaugą (pavyzdžiui, atėjęs į muziejų) lankytojas nesijaučia gerai, tai bet kokios pastangos gali neduoti norimų rezultatų.

PASLAUGŲ KLASIFIKAVIMAS

Veiksniai, sąlygojantys klientų dėkingumą ir pasitenkinimą, dažnai priklauso nuo paslaugų grupės, todėl paslaugų klasifikavimas padeda lengviau išskirti bendruosius bruožus, kuriais remiantis būtų priimami muziejaus veiklos sprendimai. Paslaugų klasifikacija padeda lengviau suprasti klientų lūkesčius, elgseną, vartojimo prioritetus bei dažnumą (Bagdonienė ir Hopenienė 2004: 56). Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos įvairios klasifikavimo sistemos, sudarytos, atsižvelgiant į skirtingus paslaugų kriterijus: apčiuopiamumo lygį, funkcinę paslaugų paskirtį, paslaugų teikėją, klientą, vietą, kliento dalyvavimą, kliento ir teikėjo santykių pobūdį. Visi šie kriterijai veikia ir klientų grįžtamojo ryšio tyrimus.

Vieną iš pagrindinių klasifikavimo sistemų apibrėžė Shostack (1977). Ji aprašoma daugelyje paslaugų rinkodaros literatūros šaltinių ir remiasi paslaugos apčiuopiamumo laipsniu. Rinkoje yra vos keletas produktų, kurie būtų tik apčiuopiami arba visiškai neapčiuopiami. Vis dėlto, prekės yra apibrėžiamos kaip labiau apčiuopiamos, o paslaugos – labiau neapčiuopiamos (Zeithaml ir kt. 2013: 5). Kiekviena paslauga turi skirtingą apčiuopiamumo lygį: gryniosios – konsultavimo, mokymo, investicijų valdymo paslaugos, kuriose nėra jokio apčiuopiamumo, ir kitos paslaugos, kurias sudaro apčiuopiami elementai (Bagdonienė ir Hopenienė 2004: 59). Muziejaus paslaugose apčiuopiami elementai yra eksponatai, suvenyrai, bukletai.

Kitas svarbus kriterijus, pagal kurį yra klasifikuojamos paslaugos – santykis tarp kliento ir paslaugos teikėjo. Kai kurios paslaugos remiasi kliento ir teikėjo ryšiu. Tokiu atveju, kiekvienas klientas yra žinomas, o sąveika – fiksuojama. Čia ypač svarbiu aspektu tampa pats paslaugos teikėjas, jo kompetencijos, bendravimas, empatija. Todėl organizacijoms, siekiančioms kuo geresnio kliento įvertinimo, yra tikslinga atsargiai rinktis darbuotojus, investuoti į jų mokymus (Hoffman ir Bateson 2006: 10–11). Stiprios kliento ir paslaugos teikėjo sąveikos privatumas – greitas ir lankstus reagavimas į individualius poreikius (Palmer 2011: 19). Tokia sąveika matoma sveikatinimo centruose, ligoninėse,



mokyklose, muziejų edukacinėse programose. O skalbyklų, savitaros terminalų, keleivinio transporto paslaugos santykis su klientu yra trumpalaikis arba jo iš viso nėra (Bagdonienė ir Hopenienė 2004: 63). Šių paslaugų valdymas yra žymiai lengvesnis, paremtas tiksliu įrenginių veikimu, o ne žmogiškaisiais ištekliais.

Kadangi paslaugų klasifikavimas tik pagal vieną iš kriterijų dažnai būna netikslus, Lovelock (1983) pagrindines klasifikacijas sujungė į vieną modelį, kuriame atsispindi paslaugos apčiuopiamumas ir paslaugos gavėjo sąveika su paslaugos teikėju. Pagrindiniai klausimai, pagal kuriuos klasifikuojamos paslaugos, yra tokie: į ką nukreipta paslauga ir ar ji yra apčiuopiama, ar ne. Paslaugos yra klasifikuojamos pagal keturias pagrindines kategorijas: apčiuopiamos paslaugos, nukreiptos į žmogų (pavyzdžiui: sveikatos priežiūra, kirpyklos paslaugos); apčiuopiamos paslaugos, nukreiptos į prekes ar kitus daiktus (pavyzdžiui, kroviniai, įrenginiai); neapčiuopiamos paslaugos nukreiptos į žmogaus mąstymą (pavyzdžiui: ugdymas, mokymas, edukacija); neapčiuopiamos paslaugos, nukreiptos į turtą (pavyzdžiui: bankų paslaugos, teisinės paslaugos). Kai kurios paslaugos gali būti priskiriamos dviem ar net daugiau kategorijų: pavyzdžiui, norint gauti banko paslaugas, dažniausiai reikia vykti į banką, tačiau plečiantis internetinių paslaugų sąrašui ši būtinybė mažėja; norint įgyti išsilavinimą, daugeliu atvejų reikalingas fizinis pasikaitų lankymas. Vis dėlto, dažniausiai paslaugos turėtų būti apibrėžiamos apsiribojant tik viena iš keturių kategorijų (Lovelock 1983).

Dėl paslaugų trumpalaikiškumo būna sudėtinga nustatyti, kuriai kategorijai ji galėtų priklausyti, todėl klasifikuojant neišvengiamai susiduriama su netikslumais. Kiekviena iš minimų klasifikavimo sistemų turi savo ribotumą ir neapibrėžtumą, kuris pagal situaciją gali būti traktuojamas skirtingai.

Muziejų veikloje neapibrėžtumas yra ne mažesnis tiek dėl muziejaus rūšies, funkcijų bei paslaugų įvairovės, tiek ir dėl pastarųjų informacinio potencialo. Pavyzdžiui, norint susipažinti su eksponatu, galima užsisakyti gido paslaugą ar paskaityti internetinėje muziejaus nuorodoje, pažaisti muziejuje esantį simuliacinį žaidimą, su eksponatu atlikti manipuliacines operacijas. Muziejų paslaugo, bendrąja prasme tapdamos labiau digitalinėmis, kartu neapčiuopiamomis ir heterogeniškomis, iš kitos pusės tampa bene vienintele galimybe betarpiškai, per suteikiamą paslaugą susipažinti su originaliu eksponatu (nors Lietuvos muziejų praktikoje ir draudžiama liesti eksponatus).



Paslaugų klasifikavimas yra svarbus žingsnis, kuris padeda organizacijoms lengviau nustatyti, kurie veiksniai turėtų būti įtraukiami į klientų grįžtamojo ryšio tyrimus ir į kuriuos turėtų būti daugiau investuojama, siekiant klientų dėkingumo arba pasitenkinimo didinimo.

KLIENTO PASITENKINIMO FENOMENAS

Nagrinėjant pasitenkinimo sąvokos turinį socialinių mokslų kontekste yra išskiriamos kelios pagrindinės kryptys, kuriomis remiasi atliekami tyrimai: pasitenkinimas gyvenimu, pasitenkinimas darbu, klientui teikiama paslauga. Remiantis šia informacija, galima daryti išvadą, jog žmogaus pasitenkinimas yra nukreipiamas į objektą, todėl pats atskirai jis nėra nagrinėjamas. Kadangi pasitenkinimas yra jungiamasis veiksnys tarp objektų, didėjant pasitenkinimui bent viename iš jų, bendras žmogaus pasitenkinimas taip pat didėja. Tačiau svarbu, jog visa tai atitektų asmeninius žmogaus poreikius bei lūkesčius – vidinius motyvatorius (Schilling 2015; Suldo ir kt. 2014; Schimmack ir kt. 2004). Mokslinėje literatūroje bandant aprašyti pasitenkinimo fenomeną, išskiriami keli pagrindiniai kontekstai: darbas, gyvenimas, kliento poreikis. Didžiausias dėmesys yra skiriamas pastarajam – klientų pasitenkinimui.

Didesnis bendras pasitenkinimo lygis turi didelės naudos ir teigiamai veikia žmogaus emocinę būklę, kelia malonius jausmus (Sun, Kong 2013), skatina džiaugsmą, meilę, pasididžiavimą, tikslų siekimą. Patenkinti žmonės jaučia didesnę savigarbą, sumažėja jų polinkis į depresiją, nuovargį (Baranik, Eby 2016). Teigiamas pasitenkinimo rezultatas žmogaus psichologinei gerovei galimai skatina norą šios būklės pakartotiniam atsiradimui ir tęstinumui. Žmogus siekia jausti pasitenkinimą ir jį išlaikyti visose srityse: darbe, gyvenime, ekonominiuose santykiuose, laisvalaikyje ir jo formų pasirinkime.

Naudojimasis muziejų paslaugomis – kaip prasminga sudėtinė laisvalaikio panaudojimo dalis – galėtų neabejotinai tapti bendrojo žmogiškojo egzistencinio pasitenkinimo didinimo šaltiniu. Europos Sąjungos šalyse (pavyzdžiui: Danijoje, Vokietijoje ir kt.), kur bendras žmogaus pasitenkinimas gyvenimu kaip visuma yra didesnis, muziejų lankomumas irgi yra santykinai ženkliai didesnis.

Pasitenkinimas gyvenimu yra sunkiai išmatuojamas ir dažniausiai paremtas subjektyviu žmogaus vertinimu, kuris atspindi dabartinės gyvenimo situacijos atitikimą turimiems standartams bei lūkesčiams



(Jørgensen ir kt. 2016) bei yra matuojamas per individualius kriterijus (Pavot, Diener 2009). Tiek vidiniai veiksniai, tiek išoriniai veiksniai daro įtaką visam žmogaus gyvenimui ir kiekvienam priimamam sprendimui, todėl galima teigti, kad pasitenkinimas gyvenimu yra visų gyvenimo aspektų kompleksinio vertinimo rezultatas.

Kitas svarbus objektas žmogui – darbas, kuriame praleidžiama didelė dalis laiko ir nuo kurio priklauso fizinė bei psichologinė žmogaus gerovė. Pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip teigiamas darbuotojo jausmas, maloni emocinė būsena vertinant turimą darbą arba patirtį jame (Barnes 2016). Pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys pasitenkinimą darbu yra paties darbo pobūdis, demografiniai skirtumai, pripažinimas, vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšiai (Girma 2016). Didesnį pasitenkinimą darbu jaučia tie darbuotojai, kurie turi galimybę dirbti lanksčias darbo valandas, puoselėja gerus santykius su kolegomis, dirba tinkamoje darbu aplinkoje (Schilling 2015). Mokslininkų atrasti darbuotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai dažnai yra pritaikomi praktikoje, kadangi darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, yra labiau linkę dirbti efektyviai, siekti geresnių rezultatų ir daryti įtaką geresniems organizacijos veiklos rezultatams bei klientų pasitenkinimui. Patenkinti muziejų darbuotojai neabejotinai efektyviau aptarnauja lankytojus, išspinduliuodami teigiamas emocijas ir sukurdami specifinę, tik muziejams būdingą, intymumo atmosferą.

Klientų pasitenkinimas dažnai apibūdinamas kaip kompleksinis reiškiny, jungiantis tiek pažintinius, tiek emocinius, tiek elgesio komponentus (Lien, Wen, Wu 2011). Jis apibrėžiamas per du teorinius modelius: poreikių patenkinimą, remiantis motyvacijos teorija, ir lūkesčių atitikimą (Ma ir kt. 2016). Pirmasis nusako galutinį rezultatą, kai klientas gauna tai, ko jam reikia, ir pajaučia pasitenkinimą, o antrasis yra procesas, kuriame yra nuolat vertinami lūkesčiai ir gaunama paslauga. Vieni autoriai klientų pasitenkinimą apibrėžia per lūkesčių teoriją: jeigu gaunama tai, ko tikėtasi, ir lūkesčiai pasitvirtina, dažnai yra jaučiamas pasitenkinimas; ir priešingai – nepasitvirtinus lūkesčiams, jaučiamas nepasitenkinimas gauta paslauga. Kiti autoriai papildo šį apibrėžimą teiginiu, kad klientų pasitenkinimas yra visa apimantis jausmas arba požiūris, kuris susidaromas po to, kai įsigyjama paslauga (Solomon ir kt. 2010, p. 86). Muziejų praktikoje akcentuotina išankstinio lankytojų lūkesčių formavimo – komunikacinė politika ir jos sisteminis profesionalumas. Reklama ir viešųjų ryšių renginiai gali tapti sėkmingu



išankstiniu pažadu, kad bus suteikta įdomi muziejaus paslauga, tačiau žadėti per daug nepatartina, nes lūkesčiai gali likti nepatenkinti, o klientas – nusivylęs. Vis dėlto, lankytojų pasitenkinimo nustatymas yra labai svarbus muziejams, kadangi suteikia galimybę turėti konkurencinį pranašumą. Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad klientų pasitenkinimas turi tiesioginę įtaką organizacijos pelningumui, užimamai rinkos daliai, mažesnėms veiklos sąnaudoms (Anderson ir kt. 1994).

VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS LANKYTOJO PASITENKINIMUI MUZIEJAUS PASLAUGA

Veiksnių, kurie turi įtakos lankytojo pasitenkinimui muziejaus paslauga, gali būti labai daug, tačiau dažniausiai didžiausią įtaką turi keli pagrindiniai, kurie apima patį lankytoją, muziejų, jo darbuotojus ir kitų daromą įtaką.

Vienas iš veiksnių, kuris dažniausiai yra įvardijamas moksliniuose tyrimuose – paslaugų kokybė. Vis dėlto, dažnai pati paslaugų kokybės sąvoka yra vartojama skirtinga reikšme ir gali būti apibrėžiama kaip rezultatas, kliento pasitenkinimas gauta paslauga arba kaip visuminis kokybės apibūdinimas (Johnston, Clark 2005: 108). Visi šie trys aspektai apima subjektyvų gautos paslaugos rezultato įvertinimą, kurį sunku išmatuoti bei apibūdinti. Pastebima, kad paslaugų kokybė apima dar daugiau veiksnių, kuriuos būtų tikslinga išskirti ir įvertinti atskirai, siekiant išsiaiškinti jų daromą įtaką muziejaus lankytojų pasitenkinimui gautomis paslaugomis.

Veiksny, kurį įvardytume *kliento hedonizmu*, remiasi tokiu aiškinimu: kuo klientas rodo didesnę susidomėjimą paslauga ir jaučia malonumą, tuo labiau jis yra patenkintas (Hsiao ir kt. 2016). Pagal hedonizmo teoriją, klientai nuolat siekia malonumo ir ieško stimulų, kurie galėtų padidinti šį jausmą, todėl muziejaus teikiamos paslaugos turėtų būti orientuotos į lankytojo poreikių patenkinimą. Teigiamas lankytojo elgsenos rezultatas grindžiamas tuo, jog maloni ir smagi patirtis muziejuje skatina palankius teigiamus jausmus ir padidina motyvaciją toliau jame lankyti, mėgautis apsilankymo procesu, teigiamai vertinti gautą paslaugą. Taigi, nustatant lankytojų pasitenkinimą, svarbu įvertinti ir polinkį į hedonizmą. Vis dėlto, svarbu atkreipti dėmesį, kad muziejai savo strateginėje laikysenoje klientų atžvilgiu nebūtinai turi aklaui tarnauti masiniam lankytojų skoniui; siūlydami prasmingas paslaugas jie turėtų „neperlenkti lazdos“ su rekreaciniais ir žaidybiniais-pramoginiais paslaugų aspektais.



Žmonės yra socialinės būtybės, linkusios bendrauti vieni su kitais, dalytis patirtimi, kurti santykius. Socialiniai ryšiai taip pat yra vienas iš veiksnių, darančių įtaką klientų pasitenkinimui (Hsiao ir kt. 2016). Šis veiksnys yra kuriamas ir stiprinamas, naudojant įvairias žiniasklaidos priemones, socialinius tinklus, forumus. Stiprinami socialiniai ryšiai galėtų suteikti lankytojams galimybę dalytis patirtimi muziejuje, emocijomis po apsilankymo, aptarnavimo vertinimui, asmeninėmis išvalgomis su kitais, – o tai skatintų ir didesnę jų pačių pasitenkinimą. Kita socialinių ryšių veiksnio pusė yra galimybė bendraujant daryti įtaką žmonių elgesiui. Žmonės yra linkę keisti savo įsitikinimus bei vartojimo įpročius, atsižvelgdami į kitų pateiktą informaciją, prisitaikydami prie grupės, į kurią yra arba norėtų būti panašūs (Ogara ir kt. 2014). Žinodami apie šio veiksnio svarbą, muziejai turėtų stengtis sekti lankytojų atsiliepimus įvairiuose forumuose, grupėse, nes ypač šios paslaugų teikimo ir vertinimo galimybės yra perspektyvios jaunesniosioms muziejų lankytojų („Z“ ir „Y“) kartoms.

Muziejaus įvaizdis taip pat yra svarbus veiksnys, lemiantis lankytojų pasitenkinimą. Su teigiamu įvaizdžiu muziejai labiau išsiskiria iš konkurentų, lengviau gali pritraukti naujus lankytojus ar paskatinti juos vėl apsilankyti. Muziejaus įvaizdis gali būti apibrėžiamas ir kaip lankytojų turimas vertybinis-emocinis suvokimas, požiūris į jį, jo išskyrimas iš konkurentų. Hussain ir kt. (2015) atliko tyrimą ir nustatė, kad kuo geresnis organizacijos įvaizdis ir reputacija, tuo didesnę pasitikėjimą jaučia klientai, naudodamiesi tos organizacijos paslaugomis.

Kadangi muziejaus paslaugos yra neapčiuopiamos ir sunkiai įvertinamos prieš jas išsiryjant, o lankytojai yra labiau linkę remtis turima savo arba kitų patirtimi, rekomendacijomis bei atsiliepimais, yra ypač svarbu sukurti ir išlaikyti patikimo muziejaus įvaizdį, užtikrinti lankytojų duomenų apsaugą. Pasitikėjimu grįstus santykius tarp muziejaus ir lankytojo padeda kurti tokie aspektai: tikslios informacijos sklaida, tikslus užsakymo įvykdymas ir ataskaitos pateikimas, muziejaus duodami pažadai ir sugebėjimas juos įgyvendinti. Siekiant užtikrinti klientų duomenų apsaugą būtinais aspektais, išlieka konfidencialumas, informacijos privatumas, klientų apsauga (Yang ir Fang 2004; Shiau ir Luo 2012). Visi šie aspektai yra svarbūs, klientams renkantis organizaciją, ir bent vieno iš jų nebuvimas gali sąlygoti jų pasirinkimą (Johnston ir Clark 2005: 106). Jeigu komunikacijos pradžioje muziejus suteikia lankytojui nepagrįstas viltis ir lūkesčius dėl paslaugos suteikimo, jei pažadama, bet neįvykdoma, tuomet lankytojo pasitenkinimas ženkliai



sumažėja, ir iškyla rizika iš viso prarasti lankytoją. Priešinga lankytojo reakcija į muziejų būna tada, kai žadama paslauga yra reali ir išlaikomas sąžiningo muziejaus įvaizdis. Apskritai, tam tikrų vertybių komunikavimas lankytojui yra labai svarbus kuriant muziejaus įvaizdį.

Kaina yra subjektyviai vertinamas veiksnys, kuris klientų suprantamas ir siejamas su lūkesčiais turimai gauti paslaugos kokybei (Steiner ir kt. 2013; Han, Ryu 2009). Labai svarbus yra kontekstas, kuriuo remiantis yra nustatoma kaina. Muziejaus lankytojas gali žinoti panašių muziejų paslaugų kainą ir lyginti ją su gaunama verte. Muziejai, kurie siekia išlaikyti didesnes kainas ir suteikti kokybiškesnes paslaugas, turi būti atviri dėl kainų nustatymo, kad paskatintų lankytojus būti labiau patenkintais dėl kainos dydžio ir labiau pasitikėtų nustatomų kainų politika. Teigiama klientų reakcija į paslaugos kainą gaunama įvertinus kelis aspektus: kainos skaidrumą (kaip jie jaučia ir vertina, ar gavo aiškia, suprantamą ir išsamią informaciją apie paslaugos kainos sudarymą), kainos priimtinumą (kaip jie vertina bendrą visos paslaugos kainą, lyginant su ankstesne patirtimi arba panašiomis paslaugomis), kainos sąžiningumą (ar aiški ir skaidri kainų nustatymo politika; klientas gali jaustis nepatenkintas, jei negaus tokios pačios nuolaidos, kaip pirktamas paslaugą anksčiau) (Steiner ir kt. 2013). Nustatant kainas, svarbu atsižvelgti į šį veiksnį. Siekiant didesnio lankytojų pasitenkinimo, svarbu užtikrinti, kad kainos atitiktų kokybę ir būtų tiksliai įvardyta, ką lankytojas gauną už sumokėtą pinigų sumą. Kainos komunikavimo strategija yra svarbi muziejaus paslaugų rinkodaros „mikso“ dalis.

Lengvai ir patogiai pasiekiamas paslaugos teikimo procesas yra svarbus veiksnys, kuris padeda klientams gauti norimą paslaugą be didelių rūpesčių, taupant laiką, pastangas (Şahin ir Ergün 2015; Yang ir Fang 2004). Tinkamą muziejaus pasiekiamumą sudaro ne tik fizinis vietos prieinamumas, bet ir patogus darbo bei pietų pertraukos laikas, galimybė gauti informaciją internetu, elektroniniu paštu ar telefonu. Paslaugos pasiekiamumas vertinamas keliais etapais: pirmas etapas yra prieš lankytojui apsilankant muziejuje (atstumas, lengvas prieinamumas, automobilio stovėjimo aikštelė, susisiekimas viešuoju transportu), antras etapas – aptarnavimas (paslaugos teikimo trukmė, laukimo laikas prieš ją suteikiant), paskutinis etapas – palaikymas (papildomos paslaugos suteikimo galimybė, trumpas laukimo laikas, siekiant gauti kitą paslaugą). Lengvas muziejaus pasiekiamumas nuotoliniu būdu, paslaugos laukimo trukmė, tinkamo laiko ir vietos pasirinkimas yra



būtinai tinkamos paslaugos prieinamumo kriterijai, kurie skatina didesnę lankytojų pasitenkinimą.

Fizinė aplinka – kitas svarbus veiksnys, kurį sudaro tvarkinga darbuotojų išvaizda, kokybiški eksponatai, patrauklios eksterjero ir interjero detalės, apšvietimas patalpose, garsas ir pan. Muziejaus aplinka turi įtakos lankytojo pasitenkinimui, – jis iš anksto tikisi, kad patalpos bus tvarkingos ir švarios, eksponatai kokybiški, atitinkantys muziejaus paskirtį. Visi fizinės aplinkos aspektai kuria bendrą malonią atmosferą ir kliento saugumo jausmą (Şahin ir Ergün 2015). Materialūs aplinkos aspektai veikia klientus kaip dirgikliai, kurie turi įtakos emocinei būklei ir keičia suvokimą bei elgesį. Visa tai teigiamai veikia klientų elgesį ir lemia jų didesnę pasitenkinimą, kadangi sukelia teigiamus jausmus, norą pasilikti maloniose patalpose, nevengti jų (Kim, Lee 2013; Han, Ryu 2009). Fizinės aplinkos veiksnys yra skirtas žadinti klientų emocinį atsaką, darant įtaką vartojimo patirčiai, todėl ypač svarbu sukurti tinkamą aplinką, kuri taptų kertiniu veiksniu ir pačiai organizacijos sėkmei (Han, Ryu 2009). Visa tai turi įtakos ir potencialiems klientams, kadangi gali formuoti lūkesčius, paskatinti norimą elgseną, sudaryti teigiamą požiūrį į pačią organizaciją (Wong ir kt. 2016).

Veiksnys, kuris didina lankytojų pasitenkinimą, yra ir pačių darbuotojų pasitenkinimas savo darbu. Šis ryšys grindžiamas teorija, kad didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu mažina jų kaitą ir skatina kurti asmeninius santykius su klientais, todėl jie yra suinteresuoti teikti geresnes paslaugas (Rust ir kt. 1996). Tie muziejaus lankytojai, kurie gauna geresnes paslaugas, yra mažiau linkę skųstis ir nesudaro didesnių rūpesčių darbuotojams, o šie palankiau reaguoja į susitikimus su lankytojais. Darbuotojams suteikiamas didesnis savarankiškumas ir vadovų išreiškiamas pasitikėjimas taip pat skatina didesnę darbuotojų pasitenkinimą, motyvuoja teikti geresnes paslaugas lankytojams, siekti rezultatyvumo. Organizacijoms svarbu, kad darbuotojai jaustųsi psichologiškai laisvi, spręstų klausimus prisiimdami atsakomybę ir jaustųsi savarankiškesni (Namasivayam ir kt. 2014).

Darbuotojų reakcijos greitis į lankytojo pageidavimus yra svarbus veiksnys, lemiantis jų pasitenkinimą. Mokėdamas pinigus už paslaugą klientas tikisi, kad ji bus suteikta kiek įmanoma greičiau; jeigu paslauga suteikiama lėtai arba vėluojant, didėja nepasitenkinimas (Yang ir Fang 2004; Min ir kt. 2014). Mokslininkai išskyrė kelis aspektus, kuriuos vertina klientai, apibrėždami savo pasitenkinimą darbuotojų reakcija:



greiti darbuotojų atsakymai į gaunamus skambučius ir elektroninius laiškus, greitas aptarnavimas ir pateiktų užsakymų įvykdymas, patvirtinimas (Yang ir Fang 2004; Şahin ir Ergün 2015). Darbuotojų reakcijos greitis ir informacijos sklaida leidžia ir muziejų lankytojams jaustis svarbiems bei patenkintiems gaunama operatyvia informacija, o vienas kito supratimas suteikia garantijas, kad bus sudarytos geresnės paslaugos suteikimo sąlygos ir kilusi problema bus išspręsta tinkamai.

Vis dėlto, vien tik greito reagavimo neužtenka, kad klientas liktų patenkintas gauta paslauga. Svarbu atkreipti dėmesį ir į darbuotojų kompetenciją, savo srities išmanymą, kurie būtini, kad atsakymai į kliento pateiktus klausimus būtų tikslūs, išsamūs bei aiškūs (Şahin ir Ergün 2015). Yang ir Fang (2004) kaip darbuotojų kompetencijos įvertinimo aspektus išskyrė sugebėjimą išspręsti klientams kilusias problemas ir darbuotojų turimas žinias atsakant į jų klausimus. Problemų ir klausimų valdymas apima muziejaus darbuotojų norus bei sugebėjimus greitai, tiksliai ir kompetentingai išspręsti problemas, su kuriomis susiduria lankytojai, ir aiškiai, informatyviai atsakyti į pateikiamus klausimus.

Be anksčiau minėtų veiksnių apie greitą darbuotojų reagavimą į lankytojų poreikius ir turimą kompetenciją iškilusiems klausimams spręsti, kitas ne mažiau svarbus veiksnys – darbuotojų empatija. Empatija klientams apima pagarbą, mandagumą, išreiškiamą rūpestį bei draugiškumą, atspindi darbuotojų išsilavinimo lygį, padeda lengviau užmegzti abipusiai naudingus santykius (Yang ir Fang 2004; Min ir kt. 2014). Lankytojai, kurie jaučiasi suprasti ir su kuriais yra mandagiai bendraujama, rodomas draugiškumas, rūpestis, yra labiau patenkinti gauta paslauga nei tie, su kuriais bendraujama nemandagiai, formaliai ar šaltai. Darbuotojų empatija leidžia geriau pajauti lankytojus, lanksčiai reaguoti į skirtingus jų norus bei poreikius, pritaikyti teikiamas paslaugas ir atpažinti individualaus lankytojo lūkesčius. Kadangi empatiškas darbuotojas dažniau atsimena nuolatinis lankytojus ir geba lanksčiai reaguoti į jų poreikius, jie jaučiasi labiau įvertinti ir patenkinti gauta muziejaus paslauga.

Kitas veiksnys – nuolatinis paslaugų tobulinimas – apima visą muziejaus veiklą, siekiant atitikti lankytojų lūkesčius ir užsitikrinti, kad jie jaustųsi patenkinti gautu rezultatu. Organizacijos, atsižvelgdamos į grįžtamąjį klientų ryšį ir konkurentų veiksmus, turėtų nuolat tobulinti tokius aspektus kaip kainodara, paskirstymas, reklama (Zeithaml V. A. 2000). Nuolatinis paslaugos tobulinimas padidina tikimybę, kad klientai jausis patenkinti gautu rezultatu, kai atsižvelgiama į padarytas



klaidas, gautus pasiūlymus (Yang ir Fang 2004). Viso to teigiamas rezultatas muziejui galėtų būti – išaugęs apsilankymų skaičius, stipresnis konkurencinis pranašumas, teigiamas grįžtamasis ryšys.

Kliento suvokiama vertė už gaunamą paslaugą atsispindi, kai yra bendrai vertinamas suteiktos paslaugos rezultatas su patirtomis išlaidomis arba bendras paslaugos naudingumas, paremtas suvokimu to, „ką gavo už tai, ką davė“ (Lee 2010; Hussain ir kt. 2015). Suvokiama vertė gali būti apibrėžiama kaip kompromisas tarp suvokiamos kokybės ir suvokiamo savo įdėto indėlio. Suvokiama kokybė yra lankytojo požiūris į gautos muziejaus paslaugos atitikimą lūkesčiams, o suvokiamas indėlis yra lankytojo sumokėtas mokestis, sugaištas laikas. Dėl kliento suvokiamo naudingumo ir vartojimo lengvumo, kuriuos apima subjektyvus suvokiamos vertės vertinimas, tiesiogiai daroma įtaka pasitenkinimui (Hsiao ir kt. 2016). Kuo suvokiama vertė yra didesnė, tuo didesnę pasitenkinimą jaučia lankytojas, o tai skatina ir dažnesnį apsilankymą patikusiam muziejuje.

Lankytojų pasitenkinimą, be jau minėtų veiksnių, sąlygoja ir daugiau papildomų sąlygų, kurios lemia pasitenkinimą atskiromis paslaugomis ir formuoja lankytojų lūkesčius, kokią muziejaus paslaugą jie tikisi gauti. Vertinant lankytojų pasitenkinimą muziejaus paslauga, reikėtų pasirinkti išmatuojamus pagrindinius kokybės kriterijus ir veiksnius, svarbius konkrečiam muziejui. Atliekant lankytojų pasitenkinimo tyrimus ir interpretuojant gautus rezultatus, svarbu atsižvelgti į tai, kad kiekvienas lankytojas remiasi ankstesne savo ar savo socialinės aplinkos patirtimi, turi nusistatymą, koks muziejus turėtų ar galėtų būti, o gaunami rezultatai neturėtų būti vertinami visame paslaugų rinkodaros kontekste.

MUZIEJAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO STANDARTAI: GALIMYBIŲ ANALIZĖ

Klientų aptarnavimo standartai ir jų buvimas padeda muziejams gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę, suteikia darbuotojams vienodą ar panašų supratimą kaip spręsti iškilančias problemas komunikacinio su klientais proceso metu, gerina organizacijos įvaizdį. Standartai skirstomi į specifinius ir bendruosius.

Muziejaus darbuotojų-ekspertų (N=10) pusiau formalizuoto kokybinio interviu metodu išsiaiškinome tiriamųjų nuomonę apie konkrečias muziejų klientų aptarnavimo bendrųjų standartų sukūrimo galimybes



bei prielaidas. Pateikiame esmines gautų rezultatų tendencijas ir pasiūlymus aptarnavimo gerinimui, kuriais remiantis muziejai galėtų žengti tolesnį žingsnį – pasirengti unikalius, jų specifiką atitinkančius standartus.

1 lentelė. Muziejaus klientų aptarnavimo standartų taikymas praktinėje veikloje (respondentų atsakymai nepakeisti)

Bendrieji aptarnavimo standartai	Yra	Turi būti	Pastebėjimai, siūlymai. Atsakingi padaliniai
Aptarnavimo sąlygos	Pakankami žmogiškieji išteklių; darbuotojai mandagūs, bet išskiriamas darbuotojų gebėjimų universalumo trūkumas; dėl sezoniško ar „piko“ darbuotojų trūksta.	Turėtų būti daugiau žmogiškųjų išteklių; galimas savanorių įtraukimas. Privalumas būtų – lankstesni, gabesni, mandagesni ir aiškiau komunikaujantys darbuotojai.	Personalo vadybos požiūrio keitimas, darbuotojų mokymai komunikacijos, komandinio darbo temomis.
	Lankytojų srauto netolygumai.	Geresnis srautų reguliavimas.	Specialios akcijos, nuolaidos „nesrautiniu“ laiku.
	Triukšmas dėl statybų; muziejaus erdvės neatitinka paskirties; aptarnavimo zonos susisiekia su darbinėmis zonomis.	Lankytojai neturėtų matyti buitinių muziejaus detalių (kavos puodelių ir kt.); statybų, renovacijų metu aplinka turi būti tvarkinga.	Aplinkų įvertinimas naudojant estetinius tyrimus ir dekoratyvinius-butafornis papuošimas pagal paskirtį.
	Pritaikytos komfortiškos erdvės, modernios ekspozicijos, tačiau pasenusi, tamsi aplinka.	Tamsiuoju-šaltuoju metu aplinka nėra patogi. Galėtų būti koreguojamas apšvietimas bei senų objektų eksponavimas moderniu būdu.	Interjero dizainerio paslaugos pagal moderuojamą paskirtį.
	Išankstinė rezervacija, internetinė parodutuvė, audiogidas 3 kalbomis, tačiau nepakankamai panaudojamos galimybės.	Tiesiogiai bendraujantis žmogus priima užsakymus; atskiras žmogus atsako į lankytojų klausimus. Internetinis bilietas, platesnis kalbų pasirinkimas audiogide, kalbų mokėjimas būtų privalumas.	Daugiau dėmesio (ir etatų) tiesioginiams ir tarpiniams pardavimams.
	Nepakankamai pritaikytos sąlygos specialių poreikių asmenims.	Platesnis sąlygų pritaikymas specialių poreikių asmenims.	Remiamasi atitinkamais viešų erdvių ir patalpų įrengimo kokybės standartais.



Aptarnavimo aplinka	Tinkamas mikroklimatas. Patrauklios erdvės: draugiška, jauki ir į komunikaciją orientuota aplinka, tačiau trūksta papildomų paslaugų bei „draugiškumo“ neįgaliesiems.	Aplinkos gerinimas – šviesi, akcentuota į eksponatus, išskirtinė, stebinanti, patraukli fiziškai; o socialine prasme – „kiekvienas sutinkamas kaip svečias“. Pasiekiamumo didinimas lankytojams su specialiaisiais poreikiais.	Gerinamas pasiekiamumas ir teikiamos papildomos, su muziejaus veikla tiesiogiai nesusijusios paslaugos: kava, koncertai, WC, parkingas, liftas ir pan.
Darbo laikas	Lankstus, tinkamas tik iki 19 val. Trūksta galimybių lankytis savaitgaliais. Galėtų būti labiau pritaikytas pagal sezoninį skumą.	Galėtų prijungti ir sekmadienį, dirbti švenčių dienomis. Darbo dienomis galėtų dirbti nuo 12 iki 20 val. Šiltojo sezono metu darbo laikas galėtų būti ilgesnis. Darbuotojų darbo grafikai nebūtinai turi sutapti su įstaigos darbo valandomis.	Srautų dinamikos ištyrimas ir taikymasis prie lankytojų poreikių.
Darbo vieta	Moderni, pritaikyta poreikiams. Patogi, švari, bet perkrauta. Darbo vietos atitinka pastato diktuojamas galimybes. Skiriasi darbo sąlygos skirtinguose padaliniuose. Lokacija tokia, kokios pakeisti neįmanoma.	Darbo vietos turėtų būti erdvesnės, modernesnės, švaresnės, tvarkingesnės ir pakankamai oficialios. Patogumas derinamas su ergonomiškumu. Poilsio (relaksaciniai) kompleksai gidams, edukatoriams, kitiems darbuotojams. Daugiau modernesnių darbo priemonių, kurioms reikia mažiau vietos.	Vadovybės požiūris į darbo aplinkos kultūrą ir jos elementus.
Darbuotojo išvaizda	Apranga tvarkinga, tačiau nereglamentuota, laisva ir estetiška. Salių darbuotojų apranga dažniau galėtų būti uniforma, kad išsiskirtų; ir visiems kitiems darbuotojams tiktų juostelės arba vardų kortelės.	Naudojami skiriamieji atributai. Formalizuota, tvarkinga, estetiška ir oficiali apranga, sukurtas korporacinis aprangos ir viso muziejaus įvaizdžio stilius. Kasų darbuotojų uniforma turėtų būti išskirtinė. Vardų kortelės naudotinos visiems. Vasarai reiktų specialios uniformos.	Už korporacinę kultūrą bei įvaizdį atsakingi vadovai.



Darbuotojo elgesys su klientais	<p>Pagarbus. Malonus, draugiškas, paslaugus, kompetentingas, dalykiškas ir kartu laisvas-improvizacinis. Darbuotojų bendravimas su klientais ne visada atitinka čia minimus principinius reikalavimus.</p>	<p>Bendravimas galėtų būti universalus, paisant grįžtamojo ryšio. Pagarbus, darbas turi būti atliekamas „nematomai“. Aptarnavimo kultūra gerinama per labiau standartizuotą bendravimą. Darbuotojo elgesys turėtų būti labiau mandagus, taktiškas, padedantis sudėtingose situacijose išspręsti aktualius klausimus.</p>	<p>Parengti elgesio su klientais standartai, darbuotojai apmokyti profesionaliai aptarnauti klientus.</p>
Aptarnavimo procesas	<p>Aptarnavimas turi sisteminių pobūdį – yra greitas, gana sklandus ir kokybiškas (7 balai). Dėl didesnių srautų kartais nukenčia kokybė. Nestandardizuotas.</p>	<p>Sklandus, patogus ir greitas, su galimybe gauti paslaugas „savarankiškai“. Dar labiau galėtų būti adaptuotas pagal kliento poreikius ir muziejaus galimybes (specialiai pritaikant patalpas) ir pan. Galėtų būti sklandesnis reguliuojant srautus.</p>	<p>Individualių ir grupinių poreikių bei interesų paisyimas, kokybės vadybos principų naudojimas muziejaus veikloje.</p>
Aptarnavimo laikas	<p>Turėtų būti labiau adaptuotas ir lankstus, pritaikytas lankytojo poreikiams. Optimalus pagal lankytojo poreikius ir užsakyimų grafiką. Kasose – per ilgas, ypač per turistinį sezoną. Muziejų laikas yra aptartas nepakankamai.</p>	<p>Galimybių priimti daugiau grupių vienu metu didinimas, apsilankymo laiko optimizavimas. Reikalui esant, per turistinį sezoną įrengti papildomą kasą/kasas. Muziejų darbo laiko valdymo kultūra turėtų būti labiau orientuota į lankytojų poreikius.</p>	<p>Muziejų organizacijos kultūros, nukreiptos į kliento poreikių tenkinimą, formavimas; darbinų išteklių – lankstesnis, atsižvelgiant į sezoniškumą.</p>
Konfidencialumo ir saugumo užtikrinimas	<p>Vykdomas pagal susitarimą. Yra pakankamas ir tinkamas. Pasirašomi konfidencialumo dokumentai.</p>	<p>Sutarčių sudarymas, apibrėžimas, standartizavimas ir toliau turėtų būti tobulinamas. Dar didesnė siekiama saugumo užtikrinimui.</p>	<p>Muziejaus kaip organizacijos nuostatų, pareigybinių instrukcijų peržvalga, paisyimas bei tobulinimas.</p>



Ypatingi klientai	<p>Poreikių tenkinimas pagal galimybes. Specialių poreikių klientus (oficialias delegacijas, kolegas muziejininkus) galima aptarnauti tik dalinai. Kartais trūksta įgūdžių suprasti ir atpažinti poreikius. Lokacija ir pastato specifika trukdo.</p>	<p>Galimybių plėtimas, paslaugų kūrimas ir pritaikymas. Aptarnaujami pagal poreikį. Visi klientai yra ypatingi, bet galima kurti muziejaus rėmėjų, klubų formatą.</p>	<p>Apmokymo tiesioginiam ypatingų klientų aptarnavimui organizavimas, kad klientai jaustųsi „ypatingi“. Standartizuotų aptarnavimo sąlygų parengimas.</p>
Darbuotojų elgesys su darbuotojais	<p>Draugiškas, palaidantis darbinius ryšius. Įvairus, didelis kolektyvas, neišvengiama konfliktų. Kartais trūksta susikalbėjimo. Dažnai priimami sprendimai ne pagal kompetencijas, o pagal asmeninius kriterijus ir vertinimus. Kartais kyla intrigos, „nesveiką“ konkurencija.</p>	<p>Komandinis, tolygus, draugiškas santykis. Kolegiškas ir dalykiškas labiau atsiribojantis nuo emocijų, išankstinio nusistatymo. Aiškesnis bendravimas, geresnė vidinė komunikacija. Pagarbus ir kolegiškas bei supratin gas – orientuotas į savitarpio pagalbą bei palaikymą.</p>	<p>Komandinio darbo įgūdžių ugdymas, mokymų šia tema organizavimas ir vedimas. Kultūros instrumentalizavimas komandinio darbo kryptimi.</p>
Pretenzijų ir konfliktų sprendimas	<p>Pasitaiko ir siekiama spręsti neatidėliotinai bei atsižvelgiant į pretenzijas. Bandoma neįsivelti į konfliktus, atsižvelgti į pretenzijas „čia ir dabar“, nesiunčiant pas valdžią. Kartais pretenzijos ir konfliktai sprendžiami nepakankamai efektyviai. Pretenzijos su klientais sprendžiamos greitai ir efektyviai, įsiklausant į jų poreikius.</p>	<p>Skundai priimami laikantis nuostatos, kad „klientas yra teisus“. Pretenzijų ir konfliktų sprendimas galėtų būti labiau standartizuotas, formaliai lengvesnis. Turėtų būti nuosekliai nagrinėjamos pretenzijos ir į jas atsižvelgiama. Spręsti pagal konfliktų sprendinių strategijas. Mokyti darbuotojus, kad gebėtų išvengti konfliktų ir juos spręsti.</p>	<p>Organizavimas mokymų konfliktams spręsti ir jų pozityvaus aspekto įžvalgai didinti. Bendravimo su lankyto jais etiketizavimas ir standartizavimas.</p>



Bendravimas telefonu	Koncentruotas, malonus, dalykinis, konsultacinio pobūdžio, kai informaciją vienu metu teikia vienas asmuo. Vyksta 7 dienas per savaitę nuo 8.00 iki 17.00 valandos. Geras, kai „yra kam pakelti telefono ragelį“. Atsiliepimo forma nėra nustatyta.	Betarpiškas ir nuolatinis, vykdomas. Turi būti nuolat veikiantis ryšys. Nuolatinis, bet lankytojų informavimui reiktų bent 2 etatų. Įstaigoje telefonu turi būti komunikuojama labiau standartinėmis frazėmis.	Komunikavimo telefonu standartizavimas ir adaptavimas klientų aptarnavimo procesui tobulinti. Darbuotojų parengimas komunikuoti telefonu.
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IŠVADOS

1. Atsižvelgiant į mokslinius tyrimus, paremtus klientų pasitenkinimu, galima daryti išvadą, kad klientai yra patenkinti tada, kai jų turimi lūkesčiai atitinka gautą paslaugą. Organizacijoms viršijus klientų lūkesčius, dažniau yra išreiškiamas dėkingumas, kuris skatina pakartotinį pirkimą, teigiamo grįžtamojo ryšio perdavimą.

2. Atlikus muziejų darbuotojų interviu pastebima, kad išsiskiria muziejaus požiūriai į teikiamą paslaugą ir lankytojų lūkesčiai apie gaunamą paslaugą, o tai gali skatinti konfliktų atsiradimą: muziejų lūkesčiai – perduoti tikslią ir išsamią informaciją žingeidiems lankytojams, o lankytojų – gauti informaciją glaustai ir interaktyviai. Smarkiai besikeičiant technologijoms, žmonės vis dažniau pasiekia įvairios informacijos per teklius, atsiranda didesnis poreikis jutiminiam pažinimo procesui. Šiuolaikinėje visuomenėje, siekiant išlikti konkurencingiems, muziejams ypač svarbu atsižvelgti į šias tendencijas, tobulinant savo veiklą.

3. Apsilankymas muziejuje yra vienas iš daugelio laisvalaikio praleidimo būdų, o tai konkuruoja su kitomis veiklomis, kurias žmogus gali rinktis kaip alternatyvias. Siekiant sėkmingai pritraukti į muziejų daugiau lankytojų, svarbu nusistatyti vidinius ir išorinius veiksnius, kurie skatintų tokių paslaugų naudojimąsi. Klientų aptarnavimui gerinti reiktų paisyti muziejų paslaugų rinkodaros konteksto, o tobulinant savo veiklą – privalumus ir teikiamą dvasinę naudą kuo plačiau, aiškiau ir dažniau iškomunikuoti visuomenei.

4. Kuriant bendruosius muziejų klientų aptarnavimo standartus svarbu tiksliai aprašyti muziejų paslaugų teikimo aplinkų fizinius, socialinius ir estetinius konstruktus, maksimaliai orientuotus į kliento poreikių patenkinimą.



5. Muziejų bendrieji ir specifiniai standartai turėtų padėti gerinti organizacijos įvaizdį, instrumentaliuoti muziejų organizacijos kultūrą ir sistemškai ją palaikyti.

6. Siekiant nuolatinio grįžtamojo ryšio palaikymo ir monitoringo, muziejaus klientų aptarnavimo procesas turėtų remtis esminiais paslaugų kokybės vadybos principais.

LITERATŪROS APRAŠAS

1. American Alliance of Museums (2016). Trendwatch 2016. Prieiga internete: http://www.ecsite.eu/sites/default/files/2016_trendswatch_final_hyperlinked.pdf [žiūrėta: 2017-07-04].
2. ANDERSON E. W., FORNELL C., LEHMANN D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. In: *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, p. 53–66. DOI: 10.2307/1252310.
3. AURIER P., GUINCHEVA G. (2014). Using Affect–Expectations Theory to Explain the Direction of the Impacts of Experiential Emotions on Satisfaction. In: *Psychology & Marketing*, vol. 31, no. 10, p. 900–913. DOI: 10.1002/mar.20742.
4. BABIN B. J., GRIFFIN M. (1998). The Nature An Updated of Satisfaction: Examination and Analysis. In: *Journal of Business Research*, vol. 41, p. 127–136. DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00001-5.
5. BAGDONIENĖ L., HOPENIENĖ R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. BARANIK E. L., EBY L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect. In: *Personnel Review*, vol. 45, no. 4, p. 626–642. DOI: 10.1108/PR-03-2014-0066.
7. BARNES R. (2016). An Interpretive Phenomenological Investigation of the Meaning of Job Satisfaction Among Veteran Special Educators. *Walden University*.
8. CHEN C. S. (2012). The customer satisfaction-loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, no. 2, p. 202–210. DOI: 10.1016/j.jretconser.2012.01.001.
9. CHIAPPA G. D., ANDREU L., GALLARZA M. G. (2014). Emotions and visitors' satisfaction at a museum. In: *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 8, no. 4, p. 420–431.
10. CHOI J. E., KIM H. S. (2013). The Study of the Impact of Perceived Quality and Value of Social Enterprises on Customer Satisfaction and Re-Purchase Intention. In: *International Journal of Smart Home*, vol. 7, no. 1, p. 239–252.
11. EISINGERICH B. A., AUH S., MERLO O. (2013). Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. In: *Journal of Service Research*, vol. 17, no. 1, p. 40–53. DOI: 10.1177/1094670513490836.



12. ESHGHI A., ROY K. S., GANGULI S. (2008). Service quality and customer satisfaction: an empirical investigation in Indian mobile telecommunications services. In: *Marketing Management Journal*, vol. 18, no. 2, p. 119–144. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i26/97287.
13. FERNANDES T., PEDROSO R. (2016). The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context. In: *Service Business*, vol. 11, no. 1, p. 69–92. DOI: 10.1007/s11628-016-0302-9.
14. GIRMA S. (2016). The relationship between leadership style and employee job satisfaction study of federal and Addis Ababa sport organizational management setting in Ethiopia. In: *International Journal of Applied Research*, vol. 2, no. 3, p. 92–96.
15. HAN H., RYU K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. In: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 33, no. 4, p. 487–510.
16. HASAN S. F., LINGS I., NEALE L., MORTIMER G. (2014). The role of customer gratitude in making relationship marketing investments successful. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, no. 5, p. 788–796. DOI: 10.1016/j.jretconser.2014.06.007.
17. HOFFMAN K. D., BATESON J. E. G. (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. 3rd ed. Thomson Higher Education.
18. HSIAO C. H., CHANG J. J., TANG K. Y. (2016). Exploring the influential factors in continuance usage of mobile social Apps: Satisfaction, habit, and customer value perspectives. In: *Telematics and Informatics*, vol. 33, no. 2, p. 342–355. DOI: 10.1016/j.tele.2015.08.014.
19. HUANG H. M. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. In: *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 6, p. 1318–1323. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.12.001.
20. HUSSAIN R., NASSER A. A., HUSSAIN Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. In: *Journal of Air Transport Management*, vol. 42, p. 167–175. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2014.10.001.
21. YANG Z., FANG X. (2004). Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. In: *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no. 3, p. 302–326. DOI: 10.1108/09564230410540953
22. JOHNSTON R., CLARK G. (2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 2nd ed. Pearson Education Limited.
23. JØRGENSEN S., IWARSSON S., LEXELL J. (2016). Secondary Health Conditions, Activity Limitations, and Life Satisfaction in Older Adults With Long-Term Spinal Cord Injury. In: *PM&R*. DOI: 10.1016/j.pmrj.2016.09.004.
24. KIM S., LEE S. J. (2013). Is satisfaction enough to ensure reciprocity with upscale restaurants? The role of gratitude relative to satisfaction. In: *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, p. 118–128. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.06.009.
25. LEE H. S. (2010). Factors Influencing Customer Loyalty of Mobile Phone Service: Empirical Evidence from Koreans. In: *Journal of Internet Banking & Commerce*, vol. 15, no. 2.
26. LIEN H. C., WEN J. M., WU C. C. (2011). Investigating the Relationships among E-Service Quality, Perceived Value, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Taiwanese



- Online Shopping. In: *Asia Pacific Management Review*, vol. 16, no. 3, p. 211–223. DOI: 10.6126/APMR.2011.16.3.01.
27. LOVELOCK C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. In: *Journal of Marketing*, vol. 47, no. 3, p. 9–20. DOI: 10.2307/1251193.
 28. MA J., SCOTT N., GAO J., DING P. (2016). Delighted or Satisfied? Positive Emotional Responses Derived from Theme Park Experiences. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 34, p. 1–19. DOI: 10.1080/10548408.2015.1125824.
 29. MIN H., LIM Y., MAGNINI V. P. (2014). Factors Affecting Customer Satisfaction in Responses to Negative Online Hotel Reviews: The Impact of Empathy, Paraphrasing, and Speed. In: *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 56, no. 2, p. 223–231. DOI: 10.1177/1938965514560014.
 30. NAMASIVAYAM K., GUCHAIT P., LEI P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, no. 1, p. 69–84. DOI: 10.1108/IJCHM-11-2012-0218.
 31. OGARA S. O., KOH C. E., PRYBUTOK V. R. (2014). Investigating factors affecting social presence and user satisfaction with Mobile Instant Messaging. In: *Computers in Human Behavior*, vol. 36, p. 453–459. DOI: 10.1016/j.chb.2014.03.064.
 32. OREL D. F., KARA A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, no. 2, p. 118–129. DOI: 10.1016/j.jretconser.2013.07.002.
 33. PALMER A. (2011). *Principles of Services Marketing*. 6th ed. McGraw-Hill Education.
 34. PAVOT W., DIENER E. (2009). Review of the Satisfaction With Life Scale. In: *Social Indicators Research Series*, vol. 39, p. 101–117. DOI: 10.1007/978-90-481-2354-45.
 35. RUST R. T., STEWART G. L., MILLER H., PIELACK D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. In: *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, no. 5, p. 62–80. DOI: 10.1108/09564239610149966.
 36. RYU K., LEE R. H., KIMN G. W. (2011). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 24, no. 2, p. 200–223. DOI: 10.1108/0959611211206141.
 37. ŞAHİN S. K., ERGÜN E. (2015). The relationship between selected service quality factors in Turkish municipalities and customer satisfaction. In: *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, vol. 8, no. 1, p. 119–134.
 38. SCHILLING E. (2015). 'Success Is Satisfaction with What You Have'? Biographical Work-Life Balance of Older Female Employees in Public Administration. In: *Gender, Work & Organization*, vol. 22, no. 5, p. 474–494. DOI: 10.1111/gwao.12097.
 39. SHIAU L. W., LUO M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. In: *Computers in Human Behavior*, vol. 28, no. 6, p. 2431–2444. DOI: 10.1016/j.chb.2012.07.030.
 40. SCHIMMACK U., OISHI S., FURR R. M., FUNDER D. C. (2004). Personality and Life Satisfaction: A Facet-Level Analysis. In: *PSPB*, vol. 30, no. 8, p. 1062–1075. DOI: 10.1177/0146167204264292.



41. SOLOMON M. R., BAMOSSY G., ASKEGAARD S., HOGG M. K. (2010). *Consumer Behaviour A European Perspective*. 4th ed. Pearson Education Limited.
42. STEINER W. J., SIEMS F. U., WEBER A., GUHL D. (2013). How customer satisfaction with respect to price and quality affects customer retention: an integrated approach considering nonlinear effects. In: *Journal of Business Economics*, vol. 84, no. 6, p. 879–912. DOI: 10.1007/s11573-013-0700-6.
43. SUBRAMANIAN N., GUNASEKARAN A., YU J., CHENG J., NING K. (2014). Customer satisfaction and competitiveness in the Chinese E-retailing: Structural equation modeling (SEM) approach to identify the role of quality factors. In: *Expert Systems with Applications*, vol. 41, no. 1, p. 69–80. DOI: 10.1016/j.eswa.2013.07.012.
44. SULDO S. M., MINCH D. R., HEARON B. V. (2014). Adolescent Life Satisfaction and Personality Characteristics: Investigating Relationships Using a Five Factor Model. In: *Journal of Happiness Studies*, vol. 16, no. 4, p. 965–983. DOI: 10.1007/s10902-014-9544-1.
45. SUN P., KONG F. (2013). Affective Mediators of the Influence of Gratitude on Life Satisfaction in Late Adolescence. In: *Social Indicators Research*, vol. 114, no. 3, p. 1361–1369. DOI: 10.1007/s11205-013-0333-8.
46. WONG I. A., JI M., LIU M. T. (2016). The Effect of Event Supportive Service Environment and Authenticity in the Quality–Value–Satisfaction Framework. In: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, p. 1–24. DOI: 10.1177/1096348015614957.
47. WOO E., KIM H., UYSAL M. (2015). Life satisfaction and support for tourism development. In: *Annals of Tourism Research*, vol. 50, p. 84–97. DOI: 10.1016/j.annals.2014.11.001.
48. WU H. C. (2014). The effects of customer satisfaction, perceived value, corporate image and service quality on behavioral intentions in gaming establishments. In: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 26, no. 4, p. 540–565. DOI: 10.1108/APJML-03-2014-0049.
49. WU L. I. (2013). The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. In: *International Journal of Information Management*, vol. 33, no. 1, p. 166–176. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.001.
50. XIA L., KINNEY K. M. (2014). For our valued customers only: Examining consumer responses to preferential treatment practices. In: *Journal of Business Research*, vol. 67, no. 11, p. 2368–2375. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.02.002.
51. ZEITHAML V. A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 1, p. 67–85.
52. ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 6th ed. New York: The McGraw-Hill Companies.
53. ZHAO L., LU Y., ZHANG L., CHAU Y. K. P. (2012). Assessing the effects of service quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: An empirical test of a multidimensional model. In: *Decision Support Systems*, vol. 52, no. 3, p. 645–656. DOI: 10.1016/j.dss.2011.10.022.



Arvydas Liepuonius, Neringa Grincevičienė

MUZIEJAUS KOMUNIKACIJA SU SKIRTINGŲ KARTŲ LANKYTOJ AIS

Efektyvi komunikacija hiperdinamiškoje aplinkoje šiandien tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos, o taip pat ir muziejaus sėkmingo egzistavimo socialinės rinkos aplinkoje sąlyga. Siekiant prisitaikyti prie informacinės visuomenės dabarties iššūkių ir kintančių jos poreikių, muziejams svarbu prisitaikyti prie aplinkos, kurioje vartojimas bei naujos technologijos užima stiprias pozicijas.

Vis didesnę visuomenės, o kartu ir organizacijų įsitraukimą į informacinių technologijų aplinką, socialinių medijų kanalus lemia civilizacijos raidos logika ir naujų – Y (angl. *Generation Y*) ir Z (arba *skaitmeninės*) – kartų lūkesčiai bei specifika. Kartų problemas nagrinėja tokios mokslo kryptys, kaip filosofija ir sociologija. Žymus pastarosios krypties atstovas filosofas, sociologas Karlas Manheimas (Karl Mannheim) 1923 metais parašė studiją *Kartų problema* (angl. *The Problem of Generations*), kuri išpopuliarino kartų teoriją. Tačiau diskusijų kartų klausimais itin padaugėjo po 1991 metais išleistos ir išpopuliarėjusios rašytojo bei dramaturgo, istoriko Viljamo Štrauso (William Strauss) ir amerikiečių ekonomisto, sociologo Neilo Houvo (Neil Howe) knygos *Kartos* (angl. *Generations*). Pagal Štrauso ir Houvo teoriją, apytiksliai kas 20 metų užauga nauja unikali žmonijos karta, kuriai būdingi unikalūs bruožai: laikotarpio istorinis-socialinis fonas, vertybės, mąstymas ir kt. Mokslininkai šias kartas pavadino „X“, „Y“, „Z“.

Apibendrinami skirtingus kartų skirstymo kriterijus, pateikiame chronologiniu principu grįstą klasifikavimo galimybę / koncepciją (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Šiuo metu gyvenančios kartos
(sudaryta autorių, remiantis Strauss W. ir Howe N. 1991)

Tylioji karta	Kūdikių bumo	X karta	Y karta	Z karta
(angl. Silent Generation) 1925–1942 m.	(angl. Baby Boom Generation) karta 1943–1960 m.	(angl. Generation X) 1961–1981 m.	„Tūkstantmečio karta“ (angl. Generation Y / Millennial Generation) 1982–2004 m.	„Google“, interneto, skaitmeninė karta (angl. Generation Z / Homeland Generation) nuo 2005 m.



Didžiąją dalį „tyliosios“, „kūdikių bumo“ ir X kartos muziejų lankytojų keičia nauji – Y ir Z kartos lankytojai, kurie aktyviai naudojami įvairiais socialinių medijų kanalais. Muziejaus lankytojo portretas tradiciškai buvo asocijuojamas su muziejaus prigimtimi – reprezentuoti praeitį. Tokia orientacija pasirinkti šią laisvalaikio formą labiau skatino vyriausiuosius lankytojus (nes paprastai jie labiau domisi istoriniais dalykais) ir jauniausiąją kartą (nes jiems siūlomi specifiniai, kitokie negu mokykloje galimybės ir būdai pažinti kultūros materialinį, dvasinį ir istorinį apskritai paveldą). Kintant visuomenei bei jos poreikiams, muziejams nebepakanka naudotis vien tik tradicinėmis komunikacijos priemonėmis. Norint pasiekti šiuolaikinį muziejaus lankytoją, būtina pereiti prie intensyvesnio ir efektyvesnio socialinių medijų panaudojimo. Socialinių medijų taikymas muziejų komunikacijoje, kaip ir nuolat kintančiame technologiškai tobulėjančiame pasaulyje, tampa nepamainoma priemone, kuri leidžia bendrauti, dalyvauti muziejų veikloje, stebėti, komentuoti, sekti bei užmegzti ryšį net ir su muziejuje niekada nesilankiusiais lankytojais. Taigi, nors šiuolaikinės informacinės technologijos ir naudojimas jomis paliečia visas be išimties (tame tarpe ir vyresnes) lankytojų kartas, visgi naujaisi komunikavimo įpročiai ir stilistika neabejotinai plinta tarp jauniausiųjų.

Šiame straipsnyje pirmiausia skirsime dėmesį Z ir Y kartų bei jų komunikavimo ypatumų apibūdinimui ir sieksime šią patirtį bei teorines žinias pritaikyti muziejų praktikai.

Muziejų ryšių su visuomene specialistams tenka nelengva užduotis sudominti, patraukti bei bent trumpam išlaikyti Y ir Z kartos muziejaus lankytojų dėmesį. Dažnai tradiciniai komunikavimo būdai su tradiciniais lankytojais praranda savo aktualumą, o norint išmokti naujai komunikuoti, reikia laiko ir gilesnio naujosios auditorijos pažinimo. Downes (2011) teigimu, būtent socialinių medijų kanalai leidžia ieškoti naujų būdų, kaip pasyvią auditoriją paversti aktyvia ir įtraukti į savo komunikacijos procesą, kas šiuolaikiniams Y ir Z kartos muziejų lankytojams yra itin aktualu bei patrauklu. Kartų muziejuose (angl. *Generations in the museum*, sutrumpintai – *GiM*) problematikos analizė ir tyrimai šioje srityje neabejotinai atskleidžia grėsmes šioms kultūros institucijoms ir parodo naujas raidos galimybes bei perspektyvas šiuolaikiniame pasaulyje (Ke Bi, Tyler Linderoth, Dan Vanderpool, Jeffrey M. Good, Rasmus Nielsen, Craig Moritz 2013).



ŠIUOLAIKINIS MUZIEJAUS LANKYTOJAS: Y IR Z KARTOS

Nuolat vykstantys technologiniai, socialiniai ir medialiniai pokyčiai sąlygoja ir kultūros institucijų – tokių kaip muziejai – transformacijas. Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje informacijos srautai milžiniški, muziejai yra priversti ieškoti įvairių būdų, kad būtų pastebėti ir pasiekti savo tikslines auditorijas. Iššūkį kelia ir tai, jog susiduriama su nauja muziejų lankytojų karta, įvairių mokslininkų įvardijama kaip Y (angl. *Generation Y*) arba *tūkstantmečio* (angl. *Millennials*) ir Z (arba *skaitmeninė*) karta.

Siekiant atsakyti į klausimą, koks gi yra šiuolaikinio Y ir Z kartos muziejaus lankytojo portretas, būtina išsiaiškinti, kaip kartos yra skirstomos ir kokios yra esminės šių kartų charakteristikos.

Kartų teorija išplėtotą anglosaksų šalyse, kur „karta“ arba „kohorta“ yra įvardijama žmonių grupė, kurią sieja ne tik gimimo data, bet ir esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais (Strauss W. ir Howe N. 1991). Vis dėlto, tokių mokslinių tyrimų yra pasigendama, o jeigu jie ir yra atliekami, dažniausiai kartos būna skirstomos tik pagal gimimo metus, neišskiriant esminių įvykių, lėmusių šių kartų vystymąsi. Dėl to tarp mokslininkų nėra bendro susitarimo nei dėl kartų pavadinimo, nei dėl jų gimimo laikotarpio pradžios ir pabaigos taškų koordinacinių. Pagal gimimo metus kartas skirstantys teoretikai įvardija skirtingus metų intervalus, todėl mokslinėje literatūroje galima pastebėti nedideles paklaidas pereinamuoju laikotarpiu.

Karta Y įvairių autorių įvardijama kaip „kodėl“, „sekantieji“, „iPod“ (Williams ir Page 2011) arba „tūkstantmečio“; jai priskiriami asmenys, gimę XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje arba vėliau (Howe, Strauss ir Matson 2002). Dėl Y kartos pradžios ir pabaigos taškus apibrėžiančio laikotarpio vyksta aktyvios mokslininkų diskusijos, todėl nėra vieningo susitarimo, kaip apibrėžti tikslų Y kartos gimimo laikotarpį. Pradžios taško koordinatės svyruoja nuo 1977 iki 1982 metų, o pabaigos – nuo 1994 iki 2003 metų (Shaw ir Fairhurst 2008; Alexander ir Sysko 2012; Bergh ir Behrer 2013).

Mokslininkai (Thau ir Heflin 1997; Jurkiewicz ir Brown 1998; Smola ir Sutton 2002) vieningai sutaria, kad skirtingai kartai įtaką daro kritiniu jų vystymosi laikotarpiu vykę svarbūs istoriniai ir socialiniai įvykiai, suformavę jų požiūrį bei gyvenimo patirtį. Y karta, priešingai nei



ankstesnių kartų atstovai, augo globalizacijos, belaidžio ryšio ir komunikacijų technologijų eroje (Howe ir kt. 2000). Būtent šie įvykiai suformavo panašias vertybių sistemas, požiūrį, gyvenimo patirtį, lėmusius šios kartos išskirtinumą.

Mokslininkai labiausiai ginčijasi dėl Z kartos pradžios taško. Vienu autorių nuomone, šios kartos pradžios taško koordinatės yra 1995 metai (Pečiuliauskienė ir kt. 2013); kitų autorių nuomone, ji yra gimusi 2000 metais arba dar vėliau – 2005. Ši karta veikiausiai visame pasaulyje auga panašioje aplinkoje, kur dominuoja internetas, mobilusis ryšys ir kitos technologijos.

Žmonių skirstymas į kartas yra nuo seno aktuali tema. Taip yra ir dėl to, kad nėra ir galbūt net negali būti vieno griežto, tikslaus ir visuotinai priimto mokslinio kartos apibrėžimo, kadangi esama skirtingų kultūrų, lemiančių unikalius kartų skirstymo kriterijus ir bruožus. Negalime teigti, jog žmonių skirstymas į kartas yra neteisingas, tačiau svarbu suvokti, jog žmonių skirstymas tik pagal gimimo metus neatspindi viso vaizdo ir tuo pačiu skatina tam tikrus stereotipus. Taigi, žmonių skirstymas į kartas gali būti traktuojamas kaip užuominos, leidžiančios lengviau suprasti, nuo ko pradėti, norint užmegzti santykį su skirtingos kartos atstovais.

Y karta skiriasi nuo ankstesnių kartų ne tik amžiumi ar aplinka, kurioje jie gyvena, bet taip pat ir mąstymu, elgesiu bei vertybėmis. Y arba tūkstantmečio kartos formavimąsi lėmė kompiuteriai, internetas, mobilusis ryšys, trumposios žinutės (SMS), kompiuteriniai žaidimai, feisbukas, pigios aviakelionės ir pan. (Steelcase 2009; Anatole 2013). Šios kartos atstovai technologiškai išmanūs, puikiai geba naudotis kompiuteriais bei visomis naujausiomis technologijomis. Pastarosios yra tarsi jų antroji prigimtis, priešingai nei senesnės kartos atstovams, kuriems net ir atliekant paprastus uždavinius jos gali tapti rimtu iššūkiu. Tūkstantmečio karta taip pat yra labiau linkusi bendrauti naudodamasi elektroninio pašto galimybėmis, per socialinius tinklus arba trumposiomis žinutėmis. Tai karta, gimusi technologijų eroje, ir technologijų naudojimas yra neatsiejama jų gyvenimo dalis. Šios kartos atstovams lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra kur kas siauresnis nei jų tėvų ar senelių.

Mokslininkas Eisner (2005) išskiria tokius svarbiausius Y kartos bruožus: *technologijų išmanymas* (Y karta augo kartu su naujomis technologijomis, jomis pasikliauja atlikdami darbus bei teikia pirmenybę



komunikuodami); *orientacija į šeimą* (jie teikia prioritetą šeimai, o ne darbui); *orientacija į pasiekimus* bei *dėmesio poreikis* (šios kartos atstovai mano, kad norėdamas būti pastebėtas, turi būti nuolat „prisijungęs“ prie kompiuterio, planšetės ar išmaniojo telefono). Taigi nuolatinis buvimas „prisijungus“ – vienas iš ryškiausių šios kartos bruožų. Dar vienas išskirtinis jos bruožas yra siekis nuolat tobulėti, mokytis naujų dalykų, kuo daugiau sužinoti bei pamatyti kuo daugiau pasaulio. Nepaisant to, ši karta išsiskiria kantrybės stoka, nuolatos reikalauja grįžtamojo ryšio ir yra įpratusi viską gauti bei pasiekti „čia ir dabar“ principu. Nors ši karta technologiškai labiau išprususi už visas ankstesnes kartas, tačiau kasdienis tvarkymasis su didžiuliais informacijos šrautais jiems taip pat kelia stresą, kurį iššaukia baimė pražiopsoti kažką svarbaus ir reikšmingo.

Jauniausios Z kartos formavimąsi lėmė tokie veiksniai kaip ekonomikos krizė, pirmojo juodaodžio JAV prezidento atsiradimas, smurtas mokyklose, tos pačios lyties žmonių santuokos (Steelcase 2009; Anatole 2013). Ši karta, didžiąją laiko dalį praleisdama interneto erdvėje, dar yra įvardijama kaip tylioji arba skaitmeninė. Ji nemėgsta tiesioginio bendravimo, o pirmenybę teikia virtualiajam. Šios kartos, priešingai nei Y kartos, atstovai yra technologijų vartotojai, technologijos jiems suprantamos kaip paprastas įrankis kasdieniams rūpesčiams ar problemoms spręsti bei reikalingai informacijai surasti.

Mokslininkai nurodo skirtingus Z kartos bruožus: hiperaktyvumą, dėmesio koncentracijos stoką, infantilizmą, vartotojiškumą, komunikacijos bei kritinio mąstymo stoką (Targamadžė 2014). Tačiau kartu jie yra kūrybiški, tolerantiški, vienu metu gebantys dirbti kelis darbus, išmanantys technologijas bei nepaisantys jokių autoritetų, kai siekia tikslų (Stanišauskienė 2015).

Internetas bei globali aplinka turi įtakos šios kartos vertybių formavimuisi. Jaunieji Z kartos atstovai gerai išmano savo teises ir siekia, kad su jais būtų bendraujama kaip su lygiais, paisoma bei atsižvelgiama į jų nuomonę. Labai dažnai šios kartos atstovai linkę realų pasaulį pakeisti virtualiu. Todėl virtuali erdvė dažnai tampa buvimu, gyvenimo vieta, iš kurios kartais jie nesugeba išeiti.

Išanalizavus dviejų – Y ir Z – kartų ypatumus, galima daryti išvadą, jog šias kartas siejantis esminis bruožas yra technologijos ir jų išmanymas. O skirtumas yra tas, jog karta Y į technologijas žiūri kaip į naujoves ir priima jas su dideliu entuziazmu, o Z karta technologijas priima kaip paprastus ir būtinus įrankius kasdienėms užduotims atlikti. Taigi



esminiai bruožai, vienijantys Y ir Z kartos atstovus, yra technologinis išprusimas (technologijų jų akyse sensta kasdien), informacijos valdymas (geba greitai rasti informaciją, vienu metu atlikti kelis darbus, kas angliškai vadinama *Multitasking*), sutrumpėjusi dėmesio išlaikymo trukmė. Šiuo metu būtent toks yra šiuolaikinio vartotojo, o kartu ir muziejaus lankytojo portretas. Tačiau negalima pamiršti, jog keičiantis ekonominei, socialinei aplinkai ir nuolat žengiant į priekį technologijoms, gali kisti ir šio šiuolaikinio muziejaus lankytojo vertybės, įpročiai bei prioritetai, kurie pakoreguos jo dabarties portretą.

MUZIEJŲ KOMUNIKACIJA IR JOS SPECIFIKA

Kokybiškos komunikacijos teikiama nauda muziejams yra neginčijama. Kartu su efektyvia išorine komunikacija ateina svarbūs veiksniai: žinomumas, reputacija, dialogas, dėmesys, edukacija, finansai. Mokslininkų yra išskiriami trys pagrindiniai muziejų komunikacijos tikslai – informavimas, įtikinimas ir priminimas (McLean 1997). Informavimas – tai bet kokios informacijos apie muziejų, jame vykstančius renginius ir parodas pateikimas ir sklaida. Tai prisideda prie santykių su klientais mezgimo bei teigiamo įvaizdžio kūrimo. Įtikinimu yra siekiama didinti klientų apsilankymą muziejuje, jo rengiamuose parodose bei kituose organizuojamuose renginiuose. Priminiu siekiama, kad auditorijos nuolatos gautų sistemingą informaciją apie muziejaus veiklas ir nepamirštų apie vykstančius renginius bei parodas. Tokia komunikacijos forma, kuomet remiamasi muziejaus veiklos populiarinimu, informacijos apie jį pateikimu auditorijai, visiškai nebandant auditorijos įtraukti į patį komunikacijos procesą, yra vadinama vienakryptės komunikacijos metodu (Downes 2011). Vis dar pastebima tendencija aktyviai naudoti minėtąjį metodą.

Plintant *naujosios muziejininkystės* apibrėžčiai, kuomet dėmesys nuo muziejaus objektų ir kolekcijų pereina muziejaus lankytojams ir bendruomenei (Van Mensch 1992), muziejai suprato, jog vienakryptės komunikacijos metodų komunikacinėje veikloje nebepakanka. Coffee (2006) akcentuoja, jog naujos interaktyvios komunikacijos priemonės – įvairūs socialinių medijų kanalai – muziejams leidžia ieškoti naujų būdų, kaip pasyvią auditoriją paversti aktyvia ir įtraukti į savo komunikacijos procesą. Taigi, tradicinį muziejaus ir jo lankytojo santykį, kuomet muziejaus lankytojas apsilanko muziejuje, keičia socialinės



medijos, kurios leidžia pasiekti tas tikslines auditorijas ir tuos muziejų lankytojus, kurie dar niekuomet nesilankė muziejuje (Coffee 2006).

Vis dėlto, muziejuje, kaip ir bet kurioje organizacijoje, egzistuoja specifinės komunikacijos priemonės, taikytinos jų veikloje. R. Matkevičienė (2013) išskiria tris: *prisistatančios ir informuojančios priemonės; įvykiai ir renginiai; skatinančios priemonės*. Prisistatančios ir informuojančios priemonės apima pranešimus spaudai, straipsnius, interviu, spaudos konferencijas, pristatymus, plakatus, skelbimus, lankstinukus, brošiūras, katalogus, ataskaitas, interneto puslapius, virtualias ekspozicijas. Įvykių ir renginių klasifikatorius apima pristatymus, šventes, konferencijas, demonstracijas, konkursus, sukaktis, labdaros renginius, parodas, susitikimus. Skatinančios priemonės apima materialius ir dvasinius dėmesio raiškos ženklus: prizus, premijas, kvietimus, atsiliepiamus, rekomendacijas, padėkos raštus, pažymėjimus, sertifikatus, atminimo dovanas ir panašius.

Van Mensch (1992) akcentuoja 1974 metais Kopenhagoje vykusios Tarptautinės muziejų tarybos Generalinėje asamblėjoje priimtą rezoliuciją, kurioje teigiama, jog kintančio pasaulio aplinkybės verčia muziejus transformuotis, keistis bei atsižvelgti į bendruomenės poreikius. Dėl kintančios visuomenės ir jos poreikių muziejams nebepakanka vien tik tradicinių komunikacijos priemonių. Pastarąjį dešimtmetį net ir muziejinės komunikacijos tyrimai pradėjo didelį dėmesį kreipti į informacijos ir komunikacijos technologijų naudojimą muziejų veikloje, o tai sąlygojo pakitusios komunikacijos su lankytojais pobūdį. Šiandien, kai socialinės medijos pritraukia vis didesnius vartotojų skaičius bei auga nauja technologiškai išprususi muziejaus lankytojų karta, muziejams tampa būtina įvertinti ir pradėti naudoti socialines medijas kaip lygiavertę komunikacijos sudedamąją dalį.

Mokslininkai (Utz 2009; Coffee 2006) vienareikšmiškai sutinka, jog socialinės medijos muziejams suteikia galimybę moderniai užmegzti santykius ir rasti ryšį net ir su tais auditorijos nariais, kurie niekada nesilankė muziejuje, tačiau gali tapti potencialiais lankytojais. Russo (2008) taip pat išskiria daugybę privalumų, kuriuos suteikia socialinės medijos, kaip išskirtinė technologinė platforma. Anot autoriaus, jos leidžia sukurti dialogą su / tarp vartotojų; užmegzti santykius su / tarp auditorijų; suburti vienuodų pomėgių bendruomenes; padidinti išorinių ir vidinių žinių dalijimąsi. A. Šumino ir V. Armontaitės (2015) teigimu, socialinės medijos, lyginant su kitais muziejuje naudojamais komunikacijos



kanalais, suteikia galimybę aktyviau bendrauti su auditorija, kuri per populiarius žinių sklaidos tinklus gali dalytis nuotraukomis, informacija, patirtimi bei išpūdžiais ir prisidėti prie modernaus muziejaus įvaizdžio formavimo. Anot Russo (2008), taip vartotojai yra skatinami tapti ne tik kritikais, bet ir kūrėjais. O aktyvumas per socialines medijas, kuomet pereinama nuo tradicinės vienakryptės komunikacijos modelio prie naujo ir interaktyvaus modelio, prisideda prie aktyvesnės auditorijos komunikacijos bei paties muziejaus įvaizdžio gerinimo.

Nepaisant visų išvardytų socialinių medijų naudojimo muziejų komunikacijoje privalumų, Šumino ir Armontaitės (2015) atliktas tyrimas parodė, jog Lietuvos muziejuose, priešingai negu kitų pasaulio šalių muziejuose, socialinės medijos komunikacijos tikslais nėra plačiai naudojamos. Autorių teigimu, muziejaus darbuotojai į socialines medijas žiūri kaip į nelygiaverčius komunikacijos būdus, skiria ganėtinai mažai dėmesio, yra nelinkę jų laikyti svarbiais komunikacijos kanalais šiuolaikinių muziejų veikloje. Socialinių medijų galimybių išnaudojimo problemą gali iššaukti ir žmogiškųjų išteklių trūkumas bei suvokimo apie šiuolaikinių medijų kompetencijas stoka.

Vis dėlto, svarbu nepamiršti, jog vienas pagrindinių muziejaus komunikacinės sėkmės veiksnių yra savos auditorijos pažinimas. Visuomenės pokyčių kontekste X kartos muziejų lankytojus keičia Y ir Z kartos lankytojai, įsitraukę į informacines technologijas bei aktyviai besinaudojantys įvairiais socialinių medijų kanalais (žr. 2 lentelę).

Muziejai, siekiantys sėkmingai plėtoti veiklą bei tinkamai ir efektyviai perduoti žinias, privalo taikyti šiuolaikinius sklaidos kanalus. Būtent socialinių medijų panaudojimas muziejų komunikacijoje leidžia į muziejų veiklą ženkliai efektyviau įtraukti šiuolaikinius Y ir Z kartos muziejų lankytojus ir atitinkamai socializuoti vyresnes kartas. Kai kurie autoriai (Kidd 2011; Russo 2008) pažymi ir tai, jog siekiant geresnių rezultatų, negalima socialinių medijų atskirti nuo kitos komunikacijos, bet reikia jas integruoti į bendrą muziejaus komunikacijos strategiją.

Atsižvelgdami į kitų pasaulio muziejų komunikacijos per socialines medijas praktiką, muziejai aktyviai naudoja socialinį tinklą feisbuką (angl. *Facebook*) bei kitas socialines medijas, tokias kaip jutubas (angl. *YouTube*), tviteris (angl. *Twitter*), bei tinklaraščius, kuriuose skelbia naujienas bei informaciją apie muziejuose vykstančius renginius. Lietuvos muziejų komunikacijoje pats populiariausias yra feisbuko socialinis tinklapis.



2 lentelė. X, Y ir Z kartos ir jų komunikavimo aspektai (sudaryta autorių, remiantis Bencsik ir Machova 2016; Walker D. 2016; McCrindle M. ir Wolfinger E. 2010 ir kt.)

	X karta	Y karta	Z karta
Dominuojančios savybės	Verslumas, prasminga karjera, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, emocijų paieška, drąsa klysti, individualizmas (asmeninis gyvenimas pirmiausia, o darbas – po to).	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, požiūris į gyvenimą pro vartotojišką vertybių prizmę (svarbiausia – gyvenimo būdas, o darbas turi padėti jį susikurti).	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija.
Komunikacijos priemonės	Kompiuteris, mobilusis telefonas	mobilusis telefonas, socialiniai tinklai	Socialiniai tinklai
Kontaktas su žmonėmis	El. laiškais, SMS žinutėmis	Mobiliuoju telefonu arba internetu	Internetu
Požiūris į technologijas	Skaitmeniniai imigrantai (angl. <i>Digital immigrants</i>)	Skaitmeniniai čia-buviai (angl. <i>Digital natives</i>)	Technologiškai pažangiausi

Mokslininkas Russo A. (2008) pasiūlė praktinio socialinių medijų panaudojimo muziejų veikloje bei komunikacijoje struktūros 4 P modelį, kurį sudaro 4 dalys:

- dalyvavimas (angl. *participation*),
- publikavimas (angl. *publication*),
- populiarinimas (angl. *promotion*),
- partnerystė (angl. *partnership*).

Dalyvavimas svarbus tuo, kad suteikia galimybę patirti muziejaus suteikiamus potyrius dalyvaujant vien virtualioje erdvėje. Dalyvaujama pasitelkiant socialinį tinklą *feisbuką* (angl. *Facebook*), svetainę *tviterį* (angl. *Twitter*) ar net vaizdo bei nuotraukų portalus *jutubą* ir *flikrą* (angl. *YouYube* ir *Flickr*). Publikavimas socialinėse medijose suteikia muziejų komunikacijos galimybę publikuoti pranešimus feisbuke, tviteryje ir tinklaraščiuose. Populiarinimas yra viena svarbiausių socialinių



medijų panaudojimo muziejų komunikacijoje praktikų. Pasitelkdami įvairias socialinių medijų platformas, muziejai skelbia informaciją bei populiarina organizuojamus renginius, pristato naujas ekspozicijas ir kt. Svarbu suvokti tai, jog socialinėse medijose paskelbta informacija turi būti įdomi, aktuali ir neperteklinė, atsižvelgianti į auditorijos poreikius bei lūkesčius. Paskutinioji 4 P struktūros dalis – partnerystė. Sąveikavimas su panašaus pobūdžio kultūros organizacijomis suteikia galimybę turimai publikai pasiūlyti naują ir įdomią informaciją. Dviejų ar daugiau panašaus pobūdžio kultūros organizacijų partnerystė leidžia ne tik išradingiau panaudoti socialines medijas, bet ir suteikia didesnės patirties. Tokios partnerystės pavyzdžiu galima nurodyti 2011 metais pradėtą įgyvendinti projektą „GoogleArt Project“, kurio tikslas buvo pasitelkiant „Google Street View“ technologiją padaryti meno kūrinius prieinamesnius platesnei auditorijai. Šiuo metu internete galima peržiūrėti daugiau nei 1000 meno kūrinių. Tokių virtualių galerijų lankytojai turi galimybę susikurti savo meno kolekcijas iš patinkančių meno kūrinių, juos komentuoti ir dalytis savo mintimis bei emocijomis per socialines medijas.

Muziejų komunikacija socialinėse medijose yra svarbi ir neatskiriama muziejų komunikacijos dalis ne vien dėl išvardytų privalumų, bet ir dėl pačios visuomenės įsitraukimo į informacines technologijas, o ypač dėl besiformuojančios šiuolaikinės Y ir Z kartos muziejų lankytojų lūkesčių. Jų kasdienybė jau yra neatsiejama nuo technologijų, socialinių tinklų, noro bendrauti per medijas. Šios kartos atstovai socialiniuose tinkluose praleidžia santykinai daugiau laiko nei vyresniųjų kartų atstovai. Didžioji dalis Y ir Z kartos atstovų neįsivaizduoja savo gyvenimo be interneto ir socialinių tinklų, kurie vis dažniau tampa ne tik pramogų, bet ir darbo įrankiu, – todėl jie yra aktyviausi šioje erdvėje. Populiariausių socialinių tinklų viršūnėje vis dar išlieka Harvardo universiteto studentų sukurta elektroninė studentų duomenų bazė feisbukas. Kitas populiarus socialinis tinklapis tviteris suteikia galimybę pateikti aktualią ir labai glaustą (iki 140 simbolių) informaciją. Tai yra ganėtinai svarbu, kadangi Y ir Z kartos atstovai ieško aktualios, trumpos ir juos suintriguoti galinčios informacijos. Pirmiausia jie fiksuoja trumpą antraščių formos žinią, kadangi informaciją skaito paviršutiniškai. Taip jie atsirenka informaciją, kurią vertėtų perskaityti iki galo, pasižiūrėti, įsitraukti, sudalyvauti. Todėl tampa svarbu, kad ir reklamos žinutės būtų apgalvotos, trumpos, taiklios ir lakoniškos. Tuo pačiu



galimybės suteikimas komentuoti, sekti ir „laikinti“ muziejuje vykstančius renginius, parodas bei eksponatus yra raktas, padedantis pritraukti šiuolaikinį Y ir Z kartos muziejaus lankytoją. Taigi, interneto socialinių tinklų panaudojimas muziejų komunikacijoje yra itin efektyvi terpė skleisti informaciją bei skatinti šiuolaikinę grįžtamojo ryšio galimybę. Aktyvus pranešimas apie save ir savo veiklą muziejus iš uždarų institucijų paverčia į atviras, o socialinių medijų įtraukimas į bendrą muziejų komunikacijos strategiją suteikia jiems galimybę tapti šiuolaikinių muziejų lankytojų draugais, orientuotojais, neįkyriais ir užkrečiančiais patarėjais komunikaciniame procese.

KOMUNIKACIJA SU Y IR Z KARTOS LANKYTOJAMS: SSGG ANALIZĖ

Siekdami išsamiau ir sistemiškiau išsiaiškinti praktinius muziejų komunikacijos su Y ir Z kartos klientais aspektus bei atskleisti bendresnę problematikos vaizdą, atlikome tyrimą. Taikydami „Stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (sutrumpintai – SSGG; angl. SWOT) metodologiją“ surengėme ekspertų – muziejų darbuotojų – apklausą pusiau formalizuoto interviu metodu $N=10$. Analizės rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Komunikacija su skirtingų kartų muziejaus klientais: SSGG analizės suvestinė.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Aplinka, paslaugos:</p> <ul style="list-style-type: none">• autentiškumas,• parodų įvairovė, atnaujinimas,• specialiai adaptuotos edukacinės programos. <p>Eksponatai:</p> <ul style="list-style-type: none">• skirtingumas,• galimybė sensoriškai pajusti,• galimybė manipuluoti, pažaisti. <p>Technologijos, rėmimas:</p> <ul style="list-style-type: none">• infoterminalai, adaptuoti Y ir Z kartoms,• audiogidas,• specialiai adaptuota reklama,• akcijos, intriguojantys įvykiai.	<p>Aplinka, paslaugos:</p> <ul style="list-style-type: none">• paslaugų kokybės neatitikimas kartų ekspektacijoms,• edukacinių erdvių trūkumas,• darbuotojų trūkumas. <p>Eksponatai:</p> <ul style="list-style-type: none">• mažai liečiamų,• neadaptuoti interaktyviajai aplinkai. <p>Technologijos, populiarinimas:</p> <ul style="list-style-type: none">• interaktyvumo trūkumas,• sąsajų su šiuolaikiniu gyvenimu stoka,• elektroninio bilieto nebuvimas,• elektroninės rezervacijos nebuvimas,• netolygus srautų reguliavimas.



GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Technologijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eksponatų sensorizavimas, • statiškų ekspozicijų papildymas interaktyviais elementais, • mobiliųjų aplikacijų panaudojimas, • audiogido tobulinimas. <p>Y ir Z kartų lankytojų skaičiaus didinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekspozicijų atnaujinimas pagal Y ir Z kartų lūkesčius, • bendradarbiavimas tarp muziejų vietoj konkurencijos, • lankytojų ekspektacijų paisymas. <p>Paslaugų viešinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • socialinių tinklų panaudojimas, • grupės bilieto įvedimas. 	<p>Technologijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nespėjama adaptuoti, • brangiai kainuoja. <p>Y ir Z kartų lankytojų mažėjimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepažįstami kartų poreikiai, • konkuruojama su kitais muziejais, laisvalaikio institucijomis, • nepatenkinami lankytojų lūkesčiai. <p>Muziejų pramogiškumas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tenkinami išimtinai relaksaciniai poreikiai, • teikiamos paviršutiniškos paslaugos.

IŠVADOS

1. Reflektyvios modernybės aplinkoje, kuomet aplinka medializuojama ir naujos technologijų plėtros galimybės įgalina efektyviau ir greičiau bendrauti bei dalytis informacija, muziejai susiduria su iššūkiais, kuriuos diktuoja civilizaciniai pasiekimai bei besikeičiantys lankytojų poreikiai.

2. Informacinės technologijos ir naudojimas jomis paliečia visas be išimties muziejaus lankytojų kartas, o naujausi komunikavimo įpročiai ir stilistika neabejotinai plinta tarp jauniausiųjų Y ir Z kartų atstovų. Todėl yra prasminga giliau panagrinėti šių kartų komunikavimo būdus bei kontraversišką jų santykį su tradicinėmis kultūros institucijomis.

3. Jauniausiajai Z kartai būdingas ne tik geresnis technologijų išmanymas bei žymiai efektyvesnis ir intensyvesnis naudojimas jomis, bet ir kitoks darbo ir laisvalaikio santykio supratimas, multisensorinio komunikavimo stiliaus praktikavimas, noras būti išklaustytais bei patiems kūrybiškai dalyvauti muziejaus paslaugų teikimo procese.

4. Siekiant efektyviau panaudoti socialinių medijų galimybes muziejų komunikacijoje ir Z ir Y kartas labiau įtraukti į naudojamąsi muziejų paslaugomis, reikėtų sistemiškiau pateikti auditorijai išorinę komunikaciją, atitinkančią dalyvavimo, publikavimo, populiarinimo ir partnerystės kriterijus. Muziejų praktikoje pasigendama dažnesnio tokios komunikacijos audito ir jo išdavų taikymo.



5. Atlikta muziejų komunikacijos su Z ir Y kartomis SSSG analizė parodė, kad kertiniai šio proceso aspektai (artefaktai) apima: šiuolaikinių muziejų aplinkos ir informacinių technologijų įvertinimą bei konsravimą, eksponatų prieinamumo ir suvokimo multisensorinėje aplinkoje organizavimą, rėmimo – į klientą orientuotų veiksmų – sisteminių taikymą panaudojant efektyvesnes interaktyvumo ir socialinių medijų teikiamas galimybes.

6. Tradiciniai muziejaus kultūros konstruktai – vizija ir misija – nekeičiant jų esmės, galėtų būti labiau adaptuoti ir adoptuoti Z ir Y kartų lūkesčiams, kad atsirastų naujas ir labiau lojalus muziejaus klientas, o muziejų komunikacijos žaismingumas, pramogiškumas ir inter- / hiperaktyvumas neužgožtų pamatinių muziejaus komunikuojamų vertybių.

LITERATŪROS APRAŠAS

1. ALEXANDER C. S., SYSKO J. M. (2012). A study of the cognitive determinants of generation Y's entitlement mentality. In: *Academy of Educational Leadership Journal*, 6 (2), p. 63–68.
2. BENCŠIK A., MACHOVA R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In: *ICMLG2016 – 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*. Academic Conferences and publishing limited, p. 42.
3. BERGH J., BEHRER M. (2013). *How cool brands stay hot: Branding to generation Y*. London: Kogan Page.
4. COFFEE K. (2006). Museums and the Agency of Ideology: Three Recent Examples. In: *Curator*, vol. 49, Issue 4, p. 435–448. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2151-6952.2006.tb00235.x/pdf> [žiūrėta 2017-08-05].
5. DOWNES C. (2011). *Analysing characteristics of social media in cultural communication: an investigation of social media use at Museum Victoria*. Prieiga internete: <http://labsome.rmit.edu.au/project/analysing-characteristics-social-media-cultural-communication-investigationsocial-media-use> [žiūrėta 2017-07-31].
6. EISNER S. (2005). Managing generation Y. In: *Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4–15.
7. *Generations in the Museum (GiM)* (2013). Prieiga internete: <http://www.generationen-im-museum.ch/de/home> [žiūrėta 2017-08-31].
8. HOWE H., STRAUSS W., MATSON R. J. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage.
9. JURKIEWICZ C.E., BROWN R. G. (1998). Gen Xers vs boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. In: *Review of Public Personnel Administration*, vol. 18, p. 18–37.



10. KE Bi, TYLER Linderoth, DAN Vanderpool, JEFFREY M. Good, RASMUS Nielsen, CRAIG Moritz (2013). Unlocking the vault: next-generation museum population demographics. In: *Molecular Ecology*, vol. 22, Issue 24. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/mec.12516/full> [žiūrėta 2017-08-19].
11. KIDD J. (2011). Enacting engagement online: framing social media use for the museum. In: *Information Technology & People*, vol. 24, p. 64–77. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1911683> [žiūrėta 2017-08-11].
12. MACLEAN F. (1997). *Marketing The Museum*, London–New York: Routledge.
13. MATKEVIČIENĖ R. (2013). Muziejų komunikacija su tikslinėmis auditorijomis. Modernaus muziejaus veiklos gairės. In: *Muziejininkystės studijos II*, p. 153. ISSN 2351-5104.
14. PEČIULIAUSKIENĖ P., VALANTINAITĖ I., MALONAITIENĖ V. (2013). *Z karta: kūrybingumas ir integracija*. Vilnius: Edukologija. ISBN 978-9955-20-885-3.
15. RUSSO A.; WATKINS J. KELLY L. CHAN S. (2008). Participatory communication with social media [interaktyvus]. In: *Curator*, vol. 51. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2151-6952.2008.tb00292.x/pdf> [žiūrėta 2017-08-04].
16. SHAW S., FAIRHURST D. (2008). Engaging a new generation of graduates. In: *Education and Training*, 50 (5), p. 366–376.
17. SMOLA K. W. SUTTON C. D. (2002). Generational differences: Revisiting work values for the new Millennium. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (4), p. 363–382.
18. STANIŠAUSKIENĖ V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. In: *Tiltai 2*, 2015, p. 1–20, ISSN 1392-3137 (Print), ISSN 2351-6569 (Online).
19. STRAUSS W., HOWE N. (1991). *Generations*. William Morrow Paperbacks. ISBN: 0688119123.
20. ŠUMINAS A., ARMONTAITĖ V. (2015). Socialinių medijų taikymas muziejų komunikacijoje: naujosios muziejininkystės aspektas. In: *Lietuvos muziejai po 1990 metų*. p. 306.
21. TARGAMADŽĖ V. (2014). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. In: *Tiltai*, t. 4, 2014, p. 95–104, ISSN 1392-3137 (Print), ISSN 2351-6569 (Online).
22. UTZ S. (2009). The (Potential) Benefits of Campaigning via Social Network Sites. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, no. 14, p. 221–243.
23. WILLIAMS K. C., PAGE R. A. (2011). Marketing to the Generations. In: *Journal of Behavioral Studies in Business*, p. 8–9.
24. WALKER D. (2016). *Changes are Coming – from A to (Generation) Z*. Prieiga internete: <https://www.linkedin.com/pulse/changes-coming-from-generationz-deb-walker> [žiūrėta 2017-08-31].
25. WOLFINGER E., Mccrindle M. (2010). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. University of New South Wales Press. ISBN 1742230350.
26. VAN Mensch P. (1992). *Towards a methology of museology* [interaktyvus] PhD thesis, University of Zagreb. Prieiga internete: http://www.muzeologie.net/downloads/mat_lit/mensch_phd.pdf [žiūrėta 2017-07-18].

II MODULIS

Tikslinių grupių komunikavimas muziejuje



Violeta Gevorgianienė

SUBKULTŪROMS PRIKLAUSANTYS JAUNUOLIAI: MUZIEJAUS VAIDMUO PAŽIŠTANT SAVE IR VISUOMENĘ

Paauglystė – laikas, kai, pasak Eriko Eriksono (1994), asmuo intensyviai ieško savo tapatumo. Būtent paauglystėje jaunuoliui tenka užduotis susigaudyti svarbiausiose savo gyvenimo srityse: iširti savo polinkius, gebėjimus ir pasirinkti juos atitinkančią profesiją bei kurti savitą gyvenimo filosofiją. Įprasta manyti, kad ieškojimas atsakymo į šiuos du klausimus ir padeda konstruoti savo tapatumą. O aiškus tapatumas siejamas su atrasta gyvenimo prasme. Šiuolaikinėje visuomenėje tapatumą išreiškia ne tik gyvenimo stilius, apranga ar pasirinktos veiklos, bet ir nuoseklus pasakojimas, kurį pateikia pasauliui tapatumą kuriantis, palaikantis ir nuolat reflektuojantis asmuo. Giddens teigimu, tapatumas yra ne kas kita, kaip individo biografijos pasakojimas per refleksyviai jo suprantamą AŠ (2000: 35). Muziejus, kuris tradiciškai yra sąlyginai stabilus tautos istorijos ar asmeninių istorijų pasakotojas, gali padėti ir paaugliui, ieškančiam savojo tapatumo ir kuriančiam savąjį pasakojimą. Tai, kaip šis savęs tyrinėjimas muziejuje vyksta, nemaža dalimi priklauso nuo jaunuolio tapatumo būsenos.

James Marcia ir Jane Kroger (2011) išskyrė keturias svarbiausias tapatumo būsenas: *pasiektą*, *prisiimtą*, *difuzišką* ir *moratoriumą*. Jas galima apibūdinti pagal du kriterijus: kiek savo tapatumą kurdamas asmuo tyrinėjo save ir įvairias galimybes ir kiek jis yra įsipareigojęs vienam ar kitam pasirinkimui (gyvenimo būdai, profesijai ar pan.).

Pasiektą tapatumą charakterizuoja sėkmingai atliktas alternatyvių galimybių tyrinėjimas ir priimtas įsipareigojimas (pavyzdžiui, rinktis bibliotekininko profesiją). Nors ir išsaugodami lankstumą, šią būseną pasiekę žmonės nėra linkę pasiduoti išorinėms įtakoms savo pasirinktoje gyvenimo kryptyje. Todėl jie dažnai tampa stiprybės šaltiniu kitiems. Be to, jausdamiesi pakankamai „tvirtai“, jie yra gana atviri kitų nuomonėms ir patirčiai.

Prisiimto tapatumo asmenys internalizuoja reikšmingų suaugusiųjų (dažniausiai – tėvų) vertybes, lūkesčius, tradicijas ir kt. Kitaip tariant, jie iš tiesų gyvena kitų „pasiūlytą“ gyvenimą, ir nėra atlikę savarankiškos, neretai skausmingos, ieškojimų ir tyrinėjimų užduoties. Nors išoriškai



prisiimto tapatumo asmenys gali atrodyti sėkmingi, tačiau, įvykus netikėtam gyvenimo lūžiui, rizikuoja patirti nusivylimą, depresiją, nes gali atpažinti savo tikruosius norus, kurie ilgą laiką buvo nustumti.

Difuziško tapatumo asmenys apskritai nesileidžia į savęs ir savo galimybių tyrinėjimų kelionę, neieško kam įsipareigoti, o tiesiog plaukia pasroviui. Kadangi jie nereflektuoja savęs ir gerai savęs nepažįsta, jiems būtina, kad konkrečiose situacijose kiti žmonės juos nukreiptų. Kadangi jie nekelia savarankiškų tikslų, kuriems trokštų įsipareigoti, dažniausiai nepasiekia sėkmės nė vienoje gyvenimo srityje.

Moratoriumo būsenoje esantys asmenys yra ieškotojai. Tirdami, kokiai profesinei veiklai, santykiams, pomėgiui galėtų įsipareigoti, jie tyrinėja galimybes, išbando įvairius elgesio, aprangos, kalbėjimo būdus. Akivaizdu, kad paaugliai dažniausiai yra moratoriumo būsenoje. Jie eksperimentuoja su savimi, situacijomis ir kitais žmonėmis, mėgindami atrasti tikrąjį savo pašaukimą ir gilesnius savojo „aš“ klodus. Tačiau „atrasti“ – tik vienas iš tapatumo formavimo(si) proceso aspektų; ne mažiau svarbu yra save kurti, konstruoti, kartais „sulipdant“ save iš, atrodytų, viena kitai prieštaraujančių „detalių“. Todėl pageidautina, kad moratoriumas baigtųsi įsipareigojimu tam tikram pasirinkimui. Priešingu atveju, nerasdamas tam tikram etapui galutinio sprendimo, paauglys gali pradėti „kapstyti“ savyje, o tai neretai baigiasi nusivylimu ar depresija.

Vis dėlto, žmogus negali kurti savo tapatumo pavieniui, izoliuotai. Tapatumas tik tuomet įgyja prasmę, kai darniai „įsirašo“ į kuriamą kolektyvinį (grupės, bendruomenės) tapatumą ir yra pripažįstamas grupėje. Kiekvieno asmens atradimai, pasirinkimai, tapatinimasis su kažkuo reikalauja kitų žmonių grįžtamojo ryšio, pastiprinimo ir pripažinimo. Paauglystėje, kai bendraamžių grupė tampa ypač reikšminga, toks kitų pripažinimas yra itin svarbus. Todėl paaugliai buriasi į grupes bendrų interesų, veiklų arba kraštutiniais atvejais – socialinės izoliacijos, atmetimo pagrindu. Tokios subordinuotos grupės, neturinčios galios, neretai randa būdą išreikšti savo patirtį per subkultūras.

SUBKULTŪRŲ SAMPRATA IR POŽYMIAI

Kultūrinis, taip pat ir subkultūrinis tapatumas yra konstruojamas dis-kurse ir glaudžiai siejasi su kultūrine grupės veikla. Gomez-Estearn ir kt. (2010) teigimu, tapatumas apskritai gali būti suprantamas kaip



veiksmas, per kurį asmuo apibrėžia arba apibūdina savo priklausymą grupei. Tapatumas yra retorinis veiksmas, kurio tikslas – įtikinti auditoriją perduodama prasme. Savo ruožtu, tas prasmės perdavimo veiksmas daro įtakos ir paties (sub)kultūros nario požiūriams ir elgesiui, formuoja naujus mąstymo būdus. Tačiau tam, kad paauglys galėtų dalyvauti konkrečioje subkultūroje, jis turi turėti kultūrinių įrankių – ženklų, simbolių, daiktų, – per kuriuos kuria prasmę. Be to, būdai, kuriais asmuo save apibrėžia, priklauso nuo jo turimo (pavyzdžiui, įgyto mokykloje) įrankių arsenalo.

Sociologiniu požiūriu visuomenėje dominuojančias vertybes, elgesio normas, tradicijas galima apibūdinti sąvoka „dominuojanti kultūra“. Kitu aspektu visuomenės kultūrą būtų galima skirstyti į intelektualiąją (elito) ir populiariąją. Tačiau intelektualų skonis nebūtinai turi tapti elgesio standartu, nes šiuolaikinė visuomenė toleruoja įvairius būdus būti. Kita vertus, dominuojanti kultūra tam tikra prasme yra veikiau galios įrankis, o ne estetinių objektų rinkinys. Pasak Mažeikio (2000: 9), oficiali, globali mokymo ir kt. įstaigų atmosfera varžo jauno žmogaus mintis, jausmus, vaizduotę, „verčia tapti nepažįstamo civilizacijos srauto dalyviu“, o tada „vaikas natūraliai ima priešintis šiai neįsimbolintai jo identiteto ženklais aplinkai“ (pgl. Kaffemanas, Gerulaitis 2001: 99). Taigi, subkultūra galima vadinti kultūrą kultūroje arba „kultūrinę mažumą“, kuri neatitinka vyraujančios kultūros vertybių (Kaffeman, Gerulaitis 2001: 91). Todėl visos subkultūros susikuria savitą simbolių, ženklų sistemą, nes įprasti simboliai nebeišreiškia jaunuolių patirties, lūkesčių, jausmų. Subkultūros atstovų vartojama kalba irgi atlieka ženklo ir identifikavimosi funkciją. „Kalba, lygiai kaip ir kiti ištekliai, yra panaudojama stiliui kurti“ (Čekuolytė 2017: 24). Svarbu ir tai, kad kiekviena subkultūra turi tekstą (drabužiai, muzika, kalba) ir kontekstą (veiklos, vietos, šokių salės, vakarėliai, kt.).

Stratton (1985) skiria du subkultūrų tipus: delinkventinį modelį (daugiausia amerikietiškos subkultūrose, susijusiose su socialine nelygybe) ir semiotinį (britiškąjį) modelį, kai subkultūrose dalyvauja vyresni paaugliai, per jas išreiškdami kitokią nei dominuojanti kultūra prasmę. Kai kurios subkultūros egzistuoja ilgai, tęsdamos savo tėvų kultūrą (dažniausiai tai yra delinkventinės subkultūros), kitos atsiranda tam tikrais visuomenės gyvenimo momentais (pavyzdžiui, *modai, rokeriai, teddy boys*). Neretai jų laisvalaikio ir sportinė apranga siunčia „žinutę“ apie atstumą, kurį jie siekia išlaikyti tarp savosios grupės ir mokyklos



(oficialios) kultūros. Pavyzdžiui, repo subkultūra perteikia socialinės atskirties pasakojimą.

Stratton ir kt. (1985) autorių teigimu, subkultūra gali atsirasti dėl gyvenimo būdo, išsiskiriančio iš dominuojančios kultūros, bet išsaugančio panašumų su ja, ir dėl asmens negalėjimo ar nemokėjimo pasinaudoti bendrosios kultūros resursais (pavyzdžiu galima laikyti nusikaltėlių, religinės sektos, kitų grupių narius). Paauglių subkultūros daugiau atitinka pirmąją sampratą, nes jos, nepaisant išskirtinių išvaizdos bruožų, savitų manierų, kitokių vertybių demonstravimo ar dalyvavimo alternatyviose veiklose, vis tiek „neiškrenta“ iš bendrakultūrinio konteksto ir išlieka jam pavaldžios. Pavaldžios ta prasme, kad subkultūros atstovų elgesys dažniausiai yra dialogas (neretai – turintis neigimo, konflikto atspalvį) su dominuojančios kultūros vertybėmis. Subkultūros „opozicija“ visuomenės vertybėms be šio dialogo tarsi nebetenka prasmės. Čekuolytė (2017) savitas paauglių kultūras vadina socialinėmis santvarkomis ir teigia, kad yra du ryškiausi šių kultūrų įkūnijimo poliai: orientacija į mokyklą kaip instituciją bei suaugusiųjų nustatytų normų priėmimas; orientacija į gatvę bei šių normų atmetimas. Vis dėlto, tyrimai rodo, kad paauglių subkultūra dažniausiai yra balansavimas tarp savitų grupės normų ir visuomenėje dominuojančių normų bei vertybių.

Subkultūros įgyja formą išskirtinėse veiklose ir skiriasi „pagrindiniu dėmesio objektu“: žemesnio socialinio sluoksnio subkultūroms (pavyzdžiui, skustagalviams) tai gali būti malonumo ir jaudulio paieška, o aukštesnės socialinės klasės subkultūrai (pavyzdžiui, bohemai) – kitojie išsilavinimo standartai, privilegijuota pozicija darbe ir kt. (Clarke et al. 2006). Subkultūros gali stipriai sieti savo narius ir atskirti juos nuo šeimų, gali būti gana gerai integruotos į tėvų kultūrą, o susitikinėti tik epizodiškai dėl atsirandančių bendrų interesų (pavyzdžiui, muzikos ar kt. grupių veiklos). Taigi, paauglio ryšys su subkultūra gali būti pastovus arba epizodiškas, paraštinis arba centrinis. Gyvenimo eigoje jaunuolis gali pereiti iš vienos subkultūros į kitą, jas keisti. Bet visos jos yra reikšmingos, nes būtent jose paauglio, jaunuolio tapatumo paieška, atsakant į visuomenės reikalavimus, įgyja apčiuopiamą ir dažnai vizualiai akivaizdžią formą (Clarke et al. 2006).

Visgi, subkultūros dėl joms priklausančių paauglių išvaizdos ar elgesio išskirtinumo visuomenėje neretai sulaukia priešiško, net tais atvejais, kai nėra akivaizdžiai nukreiptos prieš visuomenės vertybes ir



elgesio normas. Šis priešiškus kartais dar labiau sutelkia paauglių grupę ir tarsi patvirtina, jog jų ir visuomenės gyvenimo būdas yra nesuderinami. Kraštutiniais atvejais toks subkultūros atstovų izoliavimas gali stipriai paveikti pastarųjų galimybes pasirinkti darbą, užmegzti santykius su kitų grupių atstovais, pritraukti „klientus“ (tarkime, tuo atveju, kai norima kurti verslą ar imtis kitos kūrybinės veiklos). Šiuo atveju yra svarbios subkultūros ir dominuojančios kultūros narių susitikimo vietos – erdvės, kurioje deramasi dėl normų ir ženklų. Ir tokiose derybose subkultūrų išskirtinumas gali būti demarginalizuojamas. Įdomu, kad tokių subkultūrų, kaip hipiai ar pankai, nariai vyresniame amžiuje yra linkę savo stilių derinti prie labiau hegemoninių kultūros bruožų ir visuomenėje įprastų veiklų. Be to, pasak Clarke ir kitų (2006), svarbu įvertinti ryšį tarp „kasdienio gyvenimo“ ir „subkultūrinio gyvenimo“: neretai išaiškėja, kad „nuolatiniai [visuomenės normų] pažeidėjai“ tik retais atvejais elgiasi delinkventiškai; daugumai mokykla, o vėliau ir darbas yra svarbesni už stilių ir muziką.

Nepaisant subkultūrų skirtumų, joms visoms būdinga keletas bendrų ypatumų:

- simboliai,
- kalba,
- vertybės,
- elgesio ir bendravimo normos,
- materialinė kultūra.

Be to, jas visas vienija savitos laisvalaikio veiklos. Būtent laisvalaikis daugiau nei formali veikla (mokykloje) leidžia paaugliams konstruoti, išmėginti, rekonstruoti tapatumą, kuris juos atskiria nuo daugumos visuomenės narių. Susikurdami savitas grupės taisykles, bendraudami savita kalba, net ne itin nuo daugumos besiskirianti paauglių grupė tampa savotiška paauglių subkultūra. Nemažos reikšmės turi ir grupės susikurti ritualai, kurie atlieka savotišką „magiškų sprendimų“ funkciją (Phil Cohen 1972: 23 sąvoka pgl. Stratton 1985) ir leidžia paaugliams (pvz., skustagalviais) bent vaizduotėje gyventi tuo, ko jie negali pasiekti realybėje. Akivaizdu, kad išskirtinės laisvo laiko leidimo formos reikalauja ir tam tikros teritorijos. Todėl specifinės erdvės „užkariavimas“ taip pat yra vienas iš subkultūros požymių.

Remiantis Giddens (2000), galima teigti, jog subkultūrų atstovai yra pasirinkę savitą gyvenimo stilių. Tačiau visoms subkultūroms



priklausantys jaunuoliai suvokia, kad jų grupės savitumas greitai užges, jeigu jie pasikliaus tik stiliumi. Subkultūrų stiliaus paradoksas yra tas, kad jų nariai siekia ne kurti ir naudoti visiškai originalius simbolius ar daiktus, o kitaip, alternatyviai, panaudoti masinės kultūros produktus – tik tokiu būdu paaugliai gali pademonstruoti savo priešinimąsi dominuojančiam stiliui ir niekinimą paplitusių normų ar vertybių. Ironiška ir tai, kad po kurio laiko subkultūrų stilių dažnai pasisavina masinė kultūra, įvesdama į visuotinę madą subkultūrų išrastus stiliaus elementus.

Šatūnienės teigimu (2009), subkultūros vaidmuo paauglių socializacijoje yra labai reikšmingas, nes ji ne tik padeda paaugliui formuoti savo tapatumą, bet ir suteikia saviraiškos laisvę. Šios laisvės paieška neretai ir iššaukia „tėvų kultūros“ prieštaravimą. Pasak tyrinėtojų Stratton (1985), Šatūnienės (2009) ir kitų autorių, jaunimo pasipriešinimas masinei kultūrai rodo „autoriteto krizę“, didėjantį susvetimėjimą ir silpnėjančią institucijų (šiuo atveju – mokyklų) galią suformuoti jaunus žmones „brandžiais“, paklūstančiais įsakymui, siekiančiais karjeros pilielėmis. Ieškodami autentiškesnių santykių ir saugumo, paaugliai pradeda jų ieškoti subkultūrinėse grupėse. Priklausymas subkultūrai dažnai lemia ir darbo ar profesinės veiklos sritį, kurioje jaunuoliai vėliau pritaiko savo gebėjimus: pavyzdžiui, užsiima kūno pirsingu, tatuiruotėmis, modeliuoja drabužius. Neretai subkultūrų (rokerių, pankų, kt.) estetinių idėjų pagrindu kuriasi tam tikros rūšies prekių parduotuvės. Kaip minėta, po kurio laiko subkultūrų stiliaus elementus, kurie dažnai būna kūrybiški, pasisavina „oficialioji“ mados pramonė, tuo būdu priversdama subkultūras ieškoti naujų sprendimų.

Siekiant suprasti subkultūras apskritai, reikia atsakyti į tokius klausimus:

- Kodėl atsirado subkultūra?
- Koks buvo jos narių stilius, apranga ir elgesys?
- Kokiai socialinei klasei jie priklausė?
- Kokios lyties atstovai dominavo subkultūroje?
- Kokios etninės grupės atstovai dominuoja subkultūroje?
- Ar subkultūra išliko (tuo atveju, jei ji atsirado seniai)?

Žemiau trumpai aprašoma keletas mažiau ar daugiau vizualiai išsiskiriančių subkultūrų, dėl vietos stokos išryškinant tik esminius jų bruožus. Ši charakteristika padės geriau suprasti tokių jaunuolių poreikius muziejaus erdvėje.



SUBKULTŪRŲ PAVYZDŽIAI

Pankai

Šatūnienės (2008) ir kitų teigimu, šiai subkultūrai (atsiradusiai apie 1970) būdinga iššaukianti išvaizda, antivartotojiškos ir antikomerčinės nuostatos, kritiškumas, simpatija kairiųjų idėjoms, antimilitarizmas, apolitiškumas. Jie siekia socialinės lygybės, o savo pažiūras išreiškia ne tik išskirtine išvaizda, bet ir savitais tekstais pankų spaudoje, vadina muosiuose „zinuose“. Hierarchija pankų subkultūroje vertinama neigiamai, o demonstruojamas pasitikėjimas savo jėgomis ir nepriklausomybe veikloje rodo priešinimąsi tradicinei socialinei visuomenės stratifikacijai. Pankai vertina atvirumą, nepaklusnumą sistemai, laisvę rinktis, kritiškumą. Antikonformistinė subkultūros filosofija, pabrėžianti savarankiškumą ir kritinį mąstymą, suteikia idėjinį pagrindą kultivuojamai „pasidaryk pats“ kultūrai, kuri atspindi pastangas įvairias buitines problemas spręsti savo jėgomis (Šatūnienė 2011). Kaip minėta aukščiau, išskirtinis pankų stilius jau seniai tapo verslo ir madų pasaulio dėmesio objektu, o jų idėjas pasisavino madų kūrėjai ir muzikos grupės (pavyzdžiui, britų mados kūrėja Westwood ir muzikos grupė „Sex Pistols“). Taigi, užuot buvę „antikomercinė“ subkultūra, pankai paradoksaliai lėmė naujo stiliaus madų ir pramogų pasaulyje atsiradimą.

Gotai

Šios subkultūros atsiradimas apie 1980 metus siejamas su anglų gotų roko (niūrios *punk* roko atšakos) gimimu. Jaunuoliai mėgsta gotikinę literatūrą, domisi Viktorijos laikų ir viduramžių istorija, siaubo kinematografija. Jie priskiriami „intelektualiajai“ subkultūrai. Dėvimi juodi drabužiai ir kartais reiškiamas žavėjimasis mirtimi bei su ja susijusiomis apeigomis kelia tėvų ir visuomenės pasipriešinimą. Šios subkultūros atstovai gana ciniškai vertina neigiamus visuomenės reiškinius. Teigiama, kad gotų subkultūroje pasitaikantis savęs žalojimas atlieka emocinio reguliavimo funkciją, kuria siekiama palaikyti savojo „aš“ integralumą (Tassi ir kt. 2017).

Emo

Subkultūra gimė iš pankroko apie 1980 metus. Emo subkultūrai priklausančios paaugliai nesunkiai atpažįstami iš jų formuojamo atsiskyrėlio, atstumtojo įvaizdžio. Jaunuoliams būdinga depresija, polinkis į



saviizoliaciją, liūdesį ir savęs menkinimą. Jie mėgsta sutelkti dėmesį į neigiamus dalykus, atsisako džiaugtis, tačiau nėra patikimos mokslinės informacijos, kad būtų linke į savižudybes. Emo subkultūros atstovai išreiškia save rengdamiesi gotų ir pankų stiliaus drabužiais, juodai lakuodami nagus, juodai paryškindami akis. Nors kartais visuomenėje į juos žiūrima kaip į „nevykėlius“, dažnai tai tėra vaidmuo, kurį paauglys atlieka, mėgindamas spręsti paauglystėje kylančius iššūkius. Visgi pripažįstama, kad emo subkultūros atstovai dažniau elgiasi rizikingai, keldami grėsmę savo sveikatai ar gyvybei (Trnka ir kt. 2017).

Skustagalviai

Skustagalviai siejami su nacistine ideologija, tačiau paauglių dalyvavimas šioje subkultūroje suponuoja kitus tikslus. Dažniausiai prie šios grupės prisijungia žemesnės socialinės klasės tėvų vaikai, savo drabužiais, stiliumi ir išvaizda bei veiksmais siekdami restauruoti prarastą „darbininkų klasės“ (tėvų) kolektyvinį solidarumą (Clarke 2006). Tai tie jaunuoliai, kurie neturėjo kitokių resursų tradiciniam solidarumui stiprinti arba nemokėjo jų rasti. Visgi mėginimas restauruoti darbininkišką praeitį yra daugiau simbolinis, o ne realus: išsvajota praeities bendruomenė nebeturi socialinio pagrindo. Demonstruodami savo vertybes jaunuoliai veikiau įkūnija viziją, o ne realų solidarų kolektyvą. Suvokia save kaip savo tėvų (nemėgusių imigrantų ir svetimųjų) tradicijų ir vertybių tęsėjus, tačiau šį žaidimą „žaidžia“ įsivaizduojamame pasaulyje, o ne savo tėvų patirčių kontekste. Labai protestuoja prieš autoritetą – ne tik oficialų (mokykloje, valstybinėse institucijose), bet ir prieš hierarchiją bendruomenėje. Skatinami maskulininės pasaulėjautos, jie puola imigrantus, hipius, homoseksualus, pankus ir kitus, kurių įsivaizduojamą bejėgiškumą ir kitoniškumą niekina. Taip jie įsivaizduoja kovojantys už kultūrinį ir socialinį homogeniškumą ir vyriškumo standartus. Kadangi jaučiasi kitų nemėgstami, yra agresyvūs, ieško „atpirkimo ožių“, per kuriuos išreiškia savo frustraciją ir nepasitenkinimą.

Kultūristai

Tyrimai (Sawicki 2016, kt.) rodo, kad įprastai kūno formavimo subkultūrą renkasi žemesnio socialinio ekonominio statuso šeimų vaikai. Manoma, kad dėl šeimos istorijos, nesuformuotų aukštų lūkesčių kognityvinėje srityje, galbūt ir dėl išmokto bejėgiškumo (tikėjimo, kad



savo jėgomis nelabai ką pasieksi), o taip pat ir dėl struktūrinių priežasčių, paaugliai ima vertinti kūną, o ne protą kaip prioritetinį saviugdos tikslą. Taigi kūno formavimas tampa savotiška panacėja prieš mažesnes, ribotas savirealizacijos galimybes. Šiems jaunuoliams būdingas tarpasmeninių santykių už grupės ribų skurdumas, žeminantis požiūris į moterišką lytį, trumpalaikiai seksualiniai santykiai. Šios subkultūros požymis yra „mačizmas“ – agresyvus vyriškumas, įsivaizduojamų tikro vyro bruožų (dažnai stereotipinių) demonstravimas. Dažnai tokie jaunuoliai vėliau renkasi darbą, kuriame gali parodyti savo kūną: dirba apsaugoje ar kitur, kur gali prireikti fizinės jėgos.

Kūno modifikuotojai

Vienas ar kitas kūno tatuiravimo būdas pastaruoju metu yra tiek paplitęs, kad tai būtų galima vadinti iš subkultūros perimta mada. Tačiau tradiciškai kūno modifikavimas turi subkultūroms būdingų požymių. Teigiama (Roberts 2015), kad toks pomėgis būdingas žemesnės socialinės klasės šeimų paaugliams. Dažnai tokias šeimas vargina nedarbas, finansinės problemos. Neturėdami tiek galimybių, kiek aukštesnės socialinės klasės bendraamžiai pažinti pasaulį, atrasti jame savo vietą ir realizuoti save, paaugliai per kūno modifikavimo procedūras išreiškia norą geriau save suprasti ir būti geriau suprastiems kitų (per kūną). Patiriamas neįtikėtinas postmoderniame pasaulyje sukelia norą save įžeminti, sukonkretinti per sau pačiam aiškius kūno puošybos ženklus. Jei kūno modifikavimas yra itin akivaizdus, vėliau tokiems jaunuoliams gali būti sunku rasti darbą oficialioje organizacijoje. Tais atvejais, kai darbo rinka sunkiai prieinama, jie ieško apmokamos veiklos savo interesų srityje: dažniausiai dirba pirsingo ar tatuiravimo salonuose. Savo ruožtu, negalėjimas rasti darbo dominuojančioje kultūroje jiems tarsi patvirtina, kad visuomenė juos atmeta, o tai sustiprina „aukos“ stereotipą ir dar labiau izoliuoja šią subkultūrą.

Nuobodžiautojai

Nuobodžiautojų subkultūra taip pat siejama su žemesnės socialinės klasės paauglių šeimos situacija ir patirtimi. Pasak Corrigan (2006), daugumai tokių paauglių labiausiai rūpi, kaip prastumti laiką. Jų teritorija – gatvė, kuri ne todėl patraukli, kad ten vyksta kažkas nepaprastai įdomaus, bet todėl, kad ten *bent kažkas* gali vykti. Galima manyti, kad šios grupės nariai yra tapatumo sumaišties būsenoje, kadangi nededa



kryptingų pastangų išsikelti prasmingus tikslus, reflektuoti savo patirtį ir suteikti jai prasmę. Edukacine prasme, ši grupė yra ypač sudėtinga, nes muziejuje jiems gali būti sunku suteikti tai, ko jie ieško – progos, įvykio, keistų idėjų. Tam tikra prasme, tai – nuobodulio subkultūra, kurioje paaugliai nežino, ko reikėtų ieškoti, ir nemoka to daryti.

Apibendrinant subkultūrų charakteristikas, svarbu pabrėžti, kad tiek gotų, tiek emo, tiek kitų subkultūrų paaugliams dalyvavimas tokiose grupėse dažnai tėra tarpinis etapas ieškant savęs, maištaujant prieš tėvų kultūrą (kaip žinia, tai būdinga paauglystėje). Kadangi siekis *būti kitaip* ypač akivaizdžiai reiškiasi jų išoriniame stiliuje, paaugliai būna perdėtai jautrūs visoms užuominoms apie jų išvaizdą. Visoms subkultūroms svarbu turėti savą teritoriją (pavyzdžiui, skustagalviams tai yra gatvės kampas, pubas ir futbolo arena). Jos visos kovoja už savo prasių erdvę, teisę būti tokiais, kokiais būti pasirinko šiame gyvenimo etape. Be to, visose subkultūrose dalyvaujantiems paaugliams tenka ne tik paauglystės „iššūkis“ kvestionuoti tradicines visuomenės normas, bet ir nelenkva užduotis pasipriešinti neigiamiems reiškiniams šiose bendraamžių grupėse – alkoholio vartojimui, narkotikams ir kt. Todėl suaugusieji, norėdami padėti paaugliams sėkmingai spręsti tapsmo uždavinius ir dar labiau neatskirti jų nuo bendrosios kultūros vertybių, turėtų būti tolerantiškesni paauglystės ieškojimams. Tuo labiau, kad ištyrę save subkultūros kontekste paaugliai neretai pasirenka kitą bendraminčių grupę, o dažnai ir visiškai natūraliai „grįžta“ į įprastą visuomenės gyvenimą.

KAIP PRIE PAAUGLIŲ TAPATUMO IEŠKOJIMO GALI PRISIDĖTI MUZIEJUS?

Šio leidinio temos kontekste aktualus klausimas: ar ir kaip paauglių subkultūrų narius būtų galima sudominti muziejais? Ką galėtų pasiūlyti muziejus, kad priklausantys subkultūrai jaunuoliai galėtų jį laikyti sau neprieiška veiklos erdve? Atsakymas labai priklauso nuo to, kaip suvokiama muziejaus misija, kokia yra jo vizija ir kas sudaro muziejaus ekspoziciją. Jeigu muziejaus tikslas yra kaupti, saugoti ir patraukliai pristatyti bendrosios kultūros, prieš kurias ir „kovoja“ subkultūra, vertybes, ką reikėtų daryti, kad lankymasis tokiame muziejuje, viena vertus, padėtų paaugliams geriau suprasti savąjį „aš“, o kita vertus, padėtų „susidraugauti“ su bendrakultūriniais dalykais? Remdamasis Sandell



(2007) ir kt., Ruželė (2016: 19) įvardija tokius muziejaus lankytojų poreikius: estetika, smalsumas, mokymasis, visuomeniškumas, poilsis, prisiminimas, dalyvavimas, unikali patirtis, vaizdinė / pojūčių patirtis. Jie neprieštarauja paauglių prioritetams, tačiau, turint galvoje subkultūrų narių ypač vertinamą laisvę oponuoti bendrajai kultūrai, šių išskirtinių grupių veikla muziejuje galėtų remtis tuo, ką Rieger ir kiti (2019) vadina „ne / tvarkingų žemėlapių sudarymu“ (angl. *doing dis/ordered mappings*), tai yra, savarankiškai pasirinktomis ekspozicijų tyrinėjimo trajektorijomis, pasirinktinai konstruojant savo žinias. Tam tikslui pasiekti muziejaus darbuotojams tenka iššūkis sukurti tokias erdves, kad bet koks „judėjimas“ muziejaus erdvėje sudarytų prielaidas prasmingų žinių konstravimui. Be to, kadangi vienas iš modernaus muziejaus tikslų yra vietos bendruomenių ir kasdienio gyvenimo integravimas į muziejų veiklas (Šuminas 2014, pgl. Fominienė 2016: 88), šių bendruomenių (subkultūrų) poreikį – kurti kažką alternatyvaus – galima būtų pasitelkti kuriant edukacines veiklas.

Edukacinių užduočių ieškoti, galbūt, padės ir supratimas, kaip ir ko kiu tikslu subkultūrų atstovai keičia daiktus ir jų paskirtį (aprangos detales, šukuosenas, kitus stiliaus elementus ir kasdienius daiktus). Clarke ir kt. (2006) teigimu, subkultūrų nariai siekia kitaip derinti įprastus daiktus, modifikuoti juos, suintensyvinti jų vaizdą, „sutirštinti“ daiktų prasmę, derinti formas pagal „slaptą“ subkultūrų kalbą ar kodą bei izoliuoti „duotąsias prasmes“, – tokiu būdu jas keisdami. Šitaip lyg ir įprastų daiktų rinkinys kristalizuojasi į naują vientisą ekspresyvų daiktų rinkinį. Muziejaus darbuotojai pagal galimybes galėtų parengti tokią ekspонатų kopijų kolekciją, kuria galėtų naudotis subkultūrų nariai, kurdami jiems artimas prasmes. Naujai pateikta daiktų kolekcija, kuriama subkultūrinėje grupėje ir grindžiama jos patirtimi, leistų grupės nariams pademonstruoti viešą (visuomenei skirtą) grupės identitetą.

Kadangi, kaip minėta, subkultūrų atrasti stiliaus elementai dažnai tampa masinės kultūros dalimi, viena iš edukacinių užduočių galėtų būti tokių „inovacijų senovėje“ (kultūrinio maišto) elementų paieška praeities kultūrų atspindinčiose muziejaus ekspozicijose. Tokiu atveju subkultūroms atstovaujantys lankytojai turėtų užduotį atkreipti dėmesį į ženklus, kurie pasitarnavo ideologijų keitimui. Edukacinės užduotys galėtų sutelkti dėmesį ir į kai kurių subkultūrų mąstysenoje sutirštintą „vyriškumą“ – padedant paaugliams kritiškai vertinti lyties stereotipus ir mitus, susijusius su vyro ir moters vaidmenimis bei santykiais.



Verta prisiminti, kad daugelio subkultūrų nariai yra kilę iš šeimų, kurios ne visada galėjo savo vaikams suteikti adekvačius sėkmės gyvenime siekimo modelius, o išorinė aplinka neretai žemino jų ir taip neaukštą savivertę. Todėl edukacinės užduotys turėtų padėti tokiems jaunuoliams geriau pažinti save ir drąsiau svajoti apie savo ateitį tiriant gyvenimo kelio alternatyvas ir mokantis spręsti santykių problemas. Kartu svarbu turėti galvoje, kad tapatumą veikiančios edukacinės programos turėtų būti ilgalaikės ir skatinančios paauglių tyrinėjimą bei gebėjimą įsipareigoti (pavyzdžiui, mokymuisi ar kūrybai).

LITERATŪROS APRAŠAS

1. CLARKE John. (2006). The Skinheads and the magical recovery of community. In: *Resistance through rituals*, ed. Hall S., Jefferson T. Routledge, p. 80–83.
2. CLARKE John, HALL Stuart, JEFFERSON Tony, ROBERTS Brian. (2006). Subcultures, cultures and class. In: *Resistance through rituals*, ed. Hall S., Jefferson T. Routledge, p. 3–59.
3. CORRIGAN Paul. (2006). Doing nothing. In: *Resistance through rituals*, ed. Hall S., Jefferson T. Routledge, p. 84–87.
4. ČEKUOLYTĖ Aurelija. (2017). Vilniaus paauglių socialinė santvarka: mokslininkės žvilgsnis į paauglių gyvenimo užkulisius (daktaro disertacijos santrauka). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, Vytauto Didžiojo universitetas.
5. ERIKSON Erik. (1994). *Identity: youth and crisis*, W.W. Norton and Company Ltd: New York, London.
6. FOMINIENĖ Asta. (2016). Muziejų kontekstas ir verslumo formavimas. In: *Muziejninkystės studijos IV: modernaus muziejaus veiklos gairės*. Vilnius: VU leidykla, p. 88.
7. GIDDENS Anthony. (2000). *Modernybė ir asmens tapatumas*. Vilnius: Pradai.
8. GÓMEZ-ESTERN Beatriz Macias, AMIÁN Josué Garcia, SÁNCHEZ MEDINA José A., MARCO MACARRO María J. (2010). Literacy and the Formation of Cultural Identity. In: *Theory and Psychology*, vol. 20 (2), p. 231–250.
9. KAFFEMANAS Romanas, GERULAITIS Darius. (2002). Jaunimo subkultūrų narių psichosocialinės adaptacijos ypatumai. In: *Specialusis ugdymas*, t. 1 (6), p. 85–99.
10. KROGER Jane, MARCIA James. (2011). The identity statuses: origins, meanings, and interpretations. In: *Handbook of identity theory and research*. Springer. New York, Dordrecht, Heidelberg, London, t. 1, p. 31–54.
11. MCCULLOCH Ken, STEWART Alexis, LOVEGREEN Nick. (2006). 'We just hang out together': Youth Cultures and Social Class. In: *Journal of Youth Studies*, vol. 9 (5), p. 539–556. DOI: 10.1080/13676260601020999.
12. RIEGER Janice, KESSLE Charlotte, STRICKFADEN Megan. (2019). Doing Dis/ordered Mappings: Shapes of Inclusive Spaces in Museums. In: *Space and Culture*, p. 1–16. DOI: 10.1177/1206331219850442.
13. ROBERTS Derek. (2015). Modified People: Indicators of a Body Modification Subculture in a Post-Subculture World. In: *Sociology*, vol. 49 (6), p. 1096–1112.



14. RUŽELĖ Darius. (2016). Muziejų rinkodara. In: *Muziejininkystės studijos IV: modernaus muziejaus veiklos gairės*. Vilnius: VU leidykla, p. 14–39.
15. SAWICKI Krzysztof. (2016). Bodybuilding as a subcultural lifestyle of peripheral Youth. In: *Health, Risk & Society*, Issue 5–6, p. 283–300. DOI: 10.1080/13698575.2016.1211256.
16. STRATTON John. (1985). Youth Subcultures and their Cultural Contexts. In: *Journal of Sociology*, vol. 21 (2), p. 194–218. <https://doi.org/10.1177/144078338502100203>.
17. ŠATŪNIENĖ Reda. (2009). Jaunimo subkultūrinės saviraiškos reikšmė socializacijos procese. In: *Jaunųjų mokslininkų darbai*, t. 2 (23), p. 192–196.
18. ŠATŪNIENĖ Reda. (2011). „Pasidaryk pats“ kultūros reprezentacijos neformalioje jaunimo grupėse (pankų subkultūros atvejis). In: *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, t. 1 (28), p. 210–224.
19. TASSI Fulvio, CIUCCI Enrica, BARONCELLI Andrea, BATANI Azzurra. (2018). Callous-unemotional traits, borderline personality, and self-injury in gothic subculture. In: *European Journal of Developmental Psychology*, Issue 5, p. 580–593. DOI: 10.1080/17405629.2017.1320279.
20. TRNKA Radek, KUŠKA Martin, BALCAR Karel, TAVEL Peter. (2017). Understanding death, suicide and self-injury among adherents of the emo youth subculture: A qualitative study. In: *Death studies*, p. 1–9.



Miglė Dovydaitienė

PAAUGLIŲ EDUKACIJOS MUZIEJUJE YPATUMAI

Galbūt kebliausia būna vesti edukacinius užsiėmimus, kai ateina didelė šeštokų, septintokų arba aštuntokų grupė. Sunkiausias žmogaus amžius – perėjimas iš vaiko į suaugusiojo gyvenimą. Todėl šiai kategorijai skiriu itin daug dėmesio. Iš pradžių kartais sulaukiu ir ironiškų šypsenėlių, bet jei įdomiai papasakoju apie paveikslus, jų prasmę, žmogaus dvasines problemas, paaugliai tikrai suklūsta. Negalima su jaunimu kalbėtis iš aukšto – reikia būti dėkingam, kaip šeimnininkui, kurį aplankė mielas svečias. Lietuvoje mūsų ir taip nedaug, tad tą, kuris pas tave ateina, turi priimti kaip brangų turtą. [Nacionalinio Mikalojaus Konstantino Čiurlionio dailės muziejaus Mykolo Žilinsko dailės galerijos edukatorė Nijolė Jurkuvienė]

MUZIEJŲ VAIDMUO TENKINAT PAAUGLIŲ MOKYMOŠI POREIKIUS

Šiuolaikinė naujojo tūkstantmečio paauglių karta gyvena fiziškai saugiame, tačiau skubiame ir itin stimuliuojančiame pasaulyje. Jie turi daug galimybių pažinti aplinką, informacija tapo akimirksniu pasiekiamą, atsivėrė galimybė keliauti ir plačiai tyrinėti pasaulio įvairovę. Bet tuo pat metu vaikai ir paaugliai susiduria su nemenku iššūkiu iš esmės, giliau suprasti gamtos ir visuomenės reiškinius, patirti atradimo džiaugsmą, išspręsti problemas bendradarbiaujant su kitais žmonėmis, neįsitraukiant į pakaitinį – priklausomybių – pasaulį.

Šiame tekste trumpai aptarsime kai kurias paauglių pažinimo poreikius ir mokymosi ypatumus, galinčius praversti muziejaus darbuotojams rengiant paauglių poreikius atitinkančias ekspozicijas ir / ar edukacines programas. Tinkamai pasirenge, svarbiausius jaunimo poreikius įvertinantys muziejai atveria unikalią galimybę atskleisti pačių vaikų ir paauglių mokymosi poreikių esmę. Muziejus kaip vieša institucija, nuolat tarnaujanti visuomenei ir jos raidai, siekianti mokslo, edukacijos ir laisvalaikio tikslų, sauganti, tyrinėjanti, populiarinanti ir eksponuojanti žmonijos ir ją supančios aplinkos materialius bei nematerialius liudijimus, atveria unikalias paauglių ugdymo ir socializacijos galimybes.



Mokymasis yra ne individualus, bet socialinis procesas, jis visada įtraukia kitus žmones ir vertingiausią jų patirtį. Net vienišas lankytojas, klajodamas po muziejaus sales, sąmoningai ar nesąmoningai susiduria su ekspozicijos kūrėjais, praeities ar dabarties istorijomis bei veikėjais. Taigi, vieningame socialiniame / kultūriniame bei fiziniame muziejaus kontekstuose sąveikaujant su aplinkiniais žmonėmis kiekvienas paauglio ir muziejuose puoselėjamo paveldo susitikimas paaugliui gali būti prasmingas, o nauja patirtis – asmeniškai svarbi.

Psichologine prasme paauglystės laikotarpiui būdingi reikšmingi ir unikalūs raidos tikslai – iš nerimo, sumaišties ir laikino sąstingio pereiti į pasiekto tapatumo būseną, sukurti nuo aplinkinių nepriklausomą savo pasaulėžiūrą, išlikti savimi, suvokti savo egzistavimo laiką ir erdvęje tęstinumą. Ypač svarbu, kokie žmonės tuo metu bus šalia paauglio, koku mastu ir kokioje aplinkoje paauglys galės mokytis ir pažinti pasaulį. Mokymasis muziejuje padeda formuoti ir stiprinti asmeninį ir kolektyvinį paauglių tapatumą. Juk paaugliai geriausiai mokosi bendraudami, kalbėdamiesi, stebėdami vieni kitus, matydami patrauklų modelį ar gerą pavyzdį; dažnai mokosi be žodžių, jausdami, tyrinėdami, aktyviai veikdami ir pakartodami, eksperimentuodami, klysdami ir apmąstydami, mokydami kitus.

Lankydami muziejus vaikai ir paaugliai pajaučia ryšį ne tik su bendraamžiais, bendruomene, savo tauta, jos istorija, kultūra, bet ir su visos žmonijos paveldu. Pažindami savo tautos, jos kultūros istoriją jie pasineria į atminties kultūrą ir turi galimybę suvokti savo tapatumą platesniame ir bendresniame kontekste. Tai padrąsina besiformuojančias asmenybes, mažina izoliacijos ir bejėgiškumo jausmus. Įkvepianti tautos ar visuomenės istorijos patirtis sužadina stebėtojų viltį, kuri tiesia kelią į vidinę bręstančio paauglio išmintį ir padeda aiškiau išgirsti jos švelnų balsą. Tokiu būdu paaugliams perduodame vertybes, mokome pagarbos praeičiai, darbarčiai, pagalbos žmogui ir pačiam sau. Klausdami, kokius jausmus sukelia šis paveikslas arba kuo įdomi papasakota istorija, ir klausydami paauglio samprotavimų suaugusieji išreiškia pagarbą paaugliui. Tokia patirtis savo ruožtu stiprina paauglio pasitikėjimą savimi, savigarbą, kartu sutvirtindama ir tarpasmeninius paauglio ir jį supančių žmonių saitus.

Muziejus kaip edukacinė institucija sukuria puikią terpę idėjų sklaidai ir skirtingų visuomenės grupių dialogui. Susipažinimas su muziejuose perteikiamomis materialiomis, politinėmis, kultūrinėmis,



socialinėmis bei ekonominėmis vertybėmis sužadina vaikų smalsumą, skatina juos giliau ir plačiau pažinti aplinką, tyrinėti, analizuoti realybę, lavina mąstymo gebėjimus, padeda atskirti tiesą nuo fantazijos ir geriau suprasti supantį pasaulį.

PAAUGLIŲ MOKYMO MUZIEJUJE TEORIJOS

Įvairios muziejų edukacinės programos ir vertingiausi paveldo pavyzdžiai moko paauglius atskirti tikrąsias vertybes, atpažinti tiesą, priimti savarankiškus sprendimus bei bendradarbiauti grupėje. Be to, sudominti kitų žmonių gyvenimo patirtimi paaugliai įgyja atjautos, empatijos, gali geriau suprasti, kaip jaučiasi aplinkiniai – skirtingo amžiaus, kultūros ir savitoje aplinkoje augę žmonės.

Paaugliams skirta edukacija muziejuose padeda ugdyti asmenybę, skatina tiksliau atpažinti asmeninius tikslus ir ketinimus, ypač – kai paaugliai įtraukiami į kūrybinį procesą ir gali ne tik stebėti sukaupias vertybes iš šalies, bet ir aktyviai dalyvauti kurdami, rašydami, piešdami, vaidindami. Atvirumas bei drąsa atsiverti neretai prieštarauja paauglių norui priklausyti grupei, kai juos kausto baimė sugadinti santykius su reikšmingais bendraamžiais. Tačiau diskusijos pasirinktomis temomis su bendraamžiais ir suaugusiaisiais, jų komentarai ir grįžtamasis ryšys užtikrina atvirą, nuoširdų ir gyvą bendravimą, padeda paaugliams įveikti savo baimes, sumažinti įtampą ir stresą, išreikšti jausmus, spręsti konfliktus. Tereikia sukurti paaugliams galimybę kalbėti apie tai, kas jiems nepatinka, paskatinti geriau suprasti savo kūną ir sielą, padėti rasti balansą tarp asmeninės laisvės siekio ir artimų santykių.

Laiko perspektyvoje vertinamas mokymasis yra žinių kaita, o rezultatas yra tai, ką paaugliai išmoko – naujai įgytos žinios ir kitoks nei ankstesnis supratimas. Išmokimas gali apimti ir naujus įgūdžius, ir naujovišką požiūrį ir vertybes arba mokymosi patirties sąlygotus elgesio pokyčius. Šia prasme galima tiksliai pasakyti, kada mokinys išmoko ir įsisavino naują informaciją. Tačiau mokymosi procesas gali būti ne mažiau svarbus, nei galutinis rezultatas.

Ieškodami efektyviausio būdo perteikti žinias paaugliams trumpai pristatome dvi priešingas žinių įsisavinimo teorijas: realistinę požiūrį, kad žinios egzistuoja nepriklausomai nuo individo, ir idealistinę (konstruktyvistinę) požiūrį, jog žinios kuriamos tik individų proto gelmėje (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Žinių teorijų kontinuumas

Vakarų kultūroje jau keletą šimtmečių dominuoja realistinis požiūris. Jis apibūdina mokytojo gebėjimą racionaliai perteikti žinias apie pasaulį, tiesiogiai nesiejant žinių su besimokančiu individu, tačiau atsižvelgiant į paties mokomo dalyko struktūrą – jo dalis, taksonomiją, kategorijas. Tas dalis galime aprašyti ne tik kiekvieną atskirai, bet ir atskleidami jų tarpusavio santykius bei nusakydami, kokį vaidmenį kiekviena mokomojo dalyko struktūros dalis atlieka visumos kontekste.

Idealistų požiūriu, mokinio išvados nebūtinai turi atitikti išorinį tiesos standartą; svarbiau yra tai, ar jo išvalgos įgyja prasmę besimokančiojo konstruojamoje realybėje. Kadangi tokį išmokimą įvertinti sudėtingiau, švietimo sistemoje jis jau senokai užleido dominuojantį vaidmenį struktūruotam žinių vertinimui.

Dauguma muziejų ekspozicijų taip pat remiasi mokymosi, kaip rezultato – faktais paremtų žinių įsisavinimo – principu. Kolekcijų ekspertai įsigilina į dalyką ir lankytojams žinias perteikia didaktiškai organizuotose ekspozicijose. Tokiu atveju žinantysis perteikia, o besimokantysis perima informaciją, faktus, patirtį. Tačiau paaugliui toks mokymasis yra pasyvus procesas, kuris vertingiausias tuomet, kai lankytojai turi panašius interesus, žinių lygį ir supratingumo lygmenį. Tam, kad muziejaus turinys pasiektų šiuolaikinių paauglių auditoriją, jis turėtų atliepti pakitusius šiuolaikinės kartos pažinimo poreikius ir atitikti skirtingus supratingumo lygmenis. Tai nereiškia, kad didaktinė orientacija neatlieka reikšmingo vaidmens perteikiant paveldą; tai tik reiškia, kad bent dalis ekspozicijos paletės turėtų atspindėti jaunosios visuomenės dalies poreikius.

Taikomas didaktinis jaunuomenės ugdymo procesas virsta pasyviu ir trumpalaikiu – skiriama keletas valandų, keletas užsiėmimų ar keletas pamokų. Turinys išdėstomas detalai ir logiškai, jam suteikiama aiški struktūra, užtikrinama nuosekli eiga su pradžia, dėstymu ir pabaiga. Lankytojas perteikiamą medžiagą gali įsisavinti pasyviai, per



vienkartinį ar keletą vizitų nuosekliai pereidamas proceso etapus nuo pradžios iki pabaigos. Dauguma paauglių nesusikaupia ties ekspozicijomis, organizuotomis taip, kad būtų galima nuosekliai sekti sistemingai pateikiamą jų turinį, tačiau ieško jiems rūpimų temų aspektų. Taigi, rengiant ekspoziciją arba edukacinę programą, aktualią paaugliams, verta paanalizuoti mokymo teorijos pagrindą ir pasirinkti, kurio – didaktinio, atradimų ar konstruktyvistinio – požiūrio į mokymą muziejuose laikytis.

PATIRTINIS MOKYMAS MUZIEJUJE

Kitoks (ne įprastas didaktinis) požiūris į mokymąsi išryškina paties besimokančiojo vaidmenį ir tai, kad norėdami išmokti mokiniai turi įgyti patirties, todėl jiems reikia ne pasakyti, o leisti patiems padaryti ir pamatyti savo aktyvaus veiksmo rezultatą (Hein 1995). Šiuo atveju žinios ir supratimas gimsta įgyjant, reflektuojant ir taikant naujos patirties rezultatus. Kiekvienas susitikimas muziejuje atveria vis kitus mokymosi išteklius – galimybę patirti, reflektuoti bei savitai pritaikyti tik ką sužinotas ir atrastas naujoves. Toks patirties procesas dažniausiai vadinamas „mokymosi ciklu“. Mokymosi ciklo teorija atskleidžia, koks yra patirtinio mokymosi kelias: paaugliai aktyviai veikia, ką nors daro, tada mokosi iš įgytos patirties ir daro jau kažką kita, pritaikydami naują patyrimą.

Trumpai aptarsime mokymosi ciklo, kurio teorijos pagrindus aprašė D. Kolbas (1984), sampratą. Kolbas ir jo sekėjai mokymosi stilių apibrėžė kaip skirtingą mokymosi būdo pasirinkimą, kuris priklauso nuo mokymosi situacijos ir gali kisti, tačiau tuo pat metu išlaiko tam tikrus ilgalaikio stabilumo požymius. Kolbas išskyrė 4 etapų, apimančių individualius mokymosi ir informacijos suvokimo būdus, ciklą: *konkrečios patirties, reflektavimo, abstraktaus konceptualizavimo ir aktyvaus eksperimentavimo*. Konkrečios patirties kelias – kai besimokantysis, siedamas dabarties potyrį su reikšmingais asmeninės patirties aspektais, remiasi jutimais, jausmais. Reflektavimo stebėjimo etapas – tai idėjų ir situacijų prasmės bei dėmesingo stebėjimo kelias. Abstraktaus konceptualizavimo etapui, priešingai nei jausminio pažinimo tarpsniui, būdingas logikos, idėjų bei sistemų taikymas. Aktyvaus eksperimentavimo tarpsnis apima ne tik reflektavimą, bet ir tiesioginę įtaką, situacijos pokytį bei praktinį žinių pritaikymą. Tokia



mokymo ir mokymosi samprata ne tik nušviečia mokymosi ciklą procesą, bet ir charakterizuoja skirtingus mokymosi stilius – besimokantysis gali būti „konkretus tyrėjas“, „reflektyvus stebėtojas“, „abstraktus konceptualistas“ ar „aktyvus eksperimentatorius“. Nors Kolbas (2005) manė, kad mokymas yra tęstinis procesas, apimantis keturis etapus, tačiau kiekvienam asmeniui gali būti būdingas vienas iš 4 mokymosi tipų: *akomodacija, divergencija, konvergencija, asimiliacija*.

- Akomodacija – kai besimokantysis prisitaiko prie aplinkos ir veikia, aktyviai eksperimentuodamas, bandydamas ir klysdamas. Jam svarbu suprasti, kas nutiks, jeigu „tai“ padarys. Naują informaciją tokie moksleiviai priima jausmais ir aktyviais, dinamiškais veiksmais, tokiu pat būdu ją ir patikrina bei ieško joje slypinčios prasmės. Besimokančius paauglius žavi vaizduotės užduotys bei galimybė dalyvauti, liesti eksponatus rankomis.
- Divergencija – kai konkretus patyrimas įprasminamas refleksija ir stebėjimu. Besimokantieji nori suprasti, „kodėl“. Aktyviai veikdami jie įsisavina naują informaciją ir vėliau permąsto gautas išvadas, ieško asmeniškai reikšmingo turinio. Jie mėgsta stebėti, jiems svarbu jausti, klausyti ir dalytis idėjomis, jie vertina socialinę sąveiką apimančias interpretacijas.
- Konvergencija – kai besimokantį paauglį motyvuoja klausimas „kaip“. Skaitydami ir apmąstydami perskaitytą tekstą paaugliai randa naujos informacijos ir tuomet apdoroja ją aktyviai veikdami. Jie remiasi „sveiku protu“, siekia nešališkai suprasti tikrovę, nori išbandyti naujas teorijas, rasti sprendimus ir pritaikyti modernias idėjas.
- Asimiliacija – kai paaugliui kyla klausimas „ką asmeniškai svarbaus galėčiau čia sužinoti“. Jie stebi ir apmąsto, reflektuoja naują patirtį, tikrovę suvokia abstrakčiai ir simboliškai. Jie vertina faktus ir nuoseklumą, skaito ekspozicijose pateikiamą medžiagą, ieško konkrečios informacijos ir nuosekliai perteiktų teorijų bei idėjų, kurias išsamiai analizuoja.

Tradiciciškai muziejai orientuojasi į analitiniu būdu besimokančius asimiliatorius, todėl kitos galimybės – perteikti informaciją įvairių mokymosi stilių atstovams – atveria naujus rezervus bei galimybę patenkinti ir kitos dalies paauglių poreikius.



MOKYMASIS ATRANDANT

Toks mokymosi būdas remiasi „aha!“ – atradimo, akimirksnio įžvalgos momento svarba įsisavinant naują medžiagą. Mokymasis atrandant – tai aktyvaus, patyriminio mokymosi forma, kuri tiesiogiai susieja informacijos įsisavinimą ir taikymą. Kad išmokimas šiuo atveju būtų ilgalaikis, nepakanka vien atlikti pavienius ar pasikartojančius fizinius veiksmus; svarbu, kad įgyta patirtis taptų individualios paauglio sąmonės dalimi. Šiuo atveju atrasti – reiškia atskleisti to, ką mes darome, prasmę.

J. Dewey (1963) praeitame šimtetyje pradėjo plėtoti idėją apie mąstymo vaidmenį ugdymo procese ir pabrėžė mokymosi prasmės reikšmę. Pasak jo, „įgūdis, įgytas nesuvokiant jo prasmės, vargu ar bus susijęs su tikslais, kuriems jis turėtų būti naudojamas“. Dewey idėjos vėliau buvo plėtojamos pabrėžiant praktikos reikšmę pažinimo procese, akcentuojant tai, jog praktiniu keliu įgyta informacija yra lengviau prieinama sprendžiant realias problemas.

Atrasti – tai ne tik pamatyti, pastebėti, sutelkti dėmesį į pažinimo objektą ar ką nors išsiaiškinti. Atrasti reiškia – tai, kas įprasta, pamatyti kitaip. N. M. Grendstad (1996) atskleidė jausmų, vaizduotės, kūno kalbos ir atradimo mokantis reikšmę. Toks požiūris į mokymąsi akcentuoja aktyvų besimokančio lankytojo vaidmenį. Net geriausias vedlys ar mokytojas negali atrasti už kitą žmogų, o besimokantysis iš tiesų supranta tik tai, ką pats atranda. Taigi, kad paauglys suprastų, svarbu, kad jis turėtų galimybę interpretuoti faktus savaip; jis turi tiesiogiai ir asmeniškai susidurti su problema, kurią ketina išspręsti. Atradimas taip pat yra neatsiejamas nuo santykio su kitais žmonėmis ir bendravimo su jais būdo. Be to, mokymąsi visada veikia emocinis fonas – liūdintis paauglys tą patį pasakojimą girdės kitaip, nei džiugiai nusiteikęs kitas paauglys. Mokymosi prasme paaugliui svarbiausia atpažinti ir įvardyti savo jausmus, suprasti jų vaidmenį. Tai yra taip pat svarbi mokymosi proceso dalis.

Lietuvos edukatoriai sėkmingai skatina paauglių atradimo džiaugsmą ir naudojami kūrybiniais atradimo vaisiais. Maironio lietuvių literatūros muziejaus gidė edukatorė Eglė Urmonavičiūtė sako: „po paprastos ekskursijos vaikai apie Maironį ar jo gyvenimą klausinėja gerokai mažiau, nei po pavykusio žaidimo. Svarbu ne parodyti, o leisti atrasti patiems“. Kauno rotušės edukatorius Matas Toliušis taip pat patvirtina emocijų svarbą mokant paauglius: „Be abejo, turime įdomios istorinės medžiagos, bet ką gi lankytojas išsineša iš muziejaus? Emociją.



Geriausias emocijas man žadina jau „Laiško istorija“ (paaugliai turi galimybę parašyti laišką su tam pritaikyta plunksna, įdėti į voką ir išsiųsti) ir kita programa „Miesto herbas“ – jos dalyviai iš molio nulipdo sau tokį herbą kaip suvenyrą. Jautriausia grupė, ko gero, yra paaugliai. Beveik visada ji esti labai dinamiška, juk apima tiek stropius, tiek nuobodžiaujančius, tiek maištaujančius moksleivius“.

Kai paauglys priima naują informaciją, išskirtinį vaidmenį atlieka jo vaizduotė. Ji tirpdo laiko ir erdvės ribas, suteikia paaugliui galimybę lankyti tolimas, neatrastas vietas, klaidžioti laiko labirintais ir susitikti su daug pažįstamų arba iki tol nesutiktų, įdomių žmonių. Įsivaizduodamas situacijas paauglys gali ne tik stebėti jas, bet ir patirti realius jausmus. Vaizduotė taip pat padeda atrasti naujoves, tačiau kiekvieno žmogaus vaizdiniai yra visiškai individualūs, liudijantys apie unikalią kiekvieno asmens prigimtį.

Mokymosi atrandant metodai siūlo medžiagą pateikti ne kaip išbaigtą ir sistemingai apibendrintą, bet taip, kad paaugliai turėtų kokiu nors būdu ją organizuoti ar keisti prieš įtraukdami į savo kognityvinę struktūrą. Grendstad (1996) nuomone, atradimų metodai skatina suvokimo pokytį. Kai paauglys yra jau visai netoli atradimo ribos, jo protas yra tarsi tarpinėje būsenoje tarp žinojimo (teorijos) ir suvokimo (įprasminimo). Iškilus rusų psichologas L. Vygotskis (1971), kurio atradimai itin svarbūs suprantant pažinimo procesus, taip pat patvirtino – kol gauta informacija nėra susieta su asmenine besimokančiojo patirtimi, nėra priimta kaip sava, savo paties gyvenimo dalis, tol ji lieka fone ir paviršiniuose atminties kloduose. Įprasminimas paauglio sąmonėje įvyksta, kai suvoktą informaciją jis priima, įsisavina, į ją įsigilina, suvokia jos esmę ir, tikėtina, gali pritaikyti praktiškai. Taigi, norėdami atrasti kokio nors reiškinio prasmę, turime užmegzti asmeninį santykį su tuo reiškiniumi. Be to, yra dar viena svarbi detalė – mokymuisi atrandant palankiausia terpė sukuriama tada, kai edukatorius, mokytojas ar gidas taip pat patiria asmeninį santykį su nagrinėjamu klausimu ar tema.

Atradimu paremtos programos skatina aktyvų vaikų ir jaunuolių dalyvavimą perimant žmonijos patirtį. Jos sužadina mokymosi motyvaciją, todėl mokymasis paaugliui tampa asmeniškai reikšminga, o ne primesta iš šalies mechaniškai vykdoma beprasmė veikla. Įprasminimo momentas mokantis ne tik pagilina išmokimą; toks procesas motyvuoja, sužadina tolesnį pažinimo poreikį, todėl dingsta išorinio motyvavimo mokyti poreikis.



Puikūs patyriminio ir mokymo atrandant pavyzdžiai atsispindi nuošaliame Wanas muziejuje Švedijos pietuose, kur vaikams ir paaugliams vedamos interaktyvios edukacinės programos apjungia istoriją, meną ir gamtą. Su vaikais kalbamasi, diskutuojama, pateikiamos patrauklios ir kūrybiškumą stimuliuojančios užduotys. Pavyzdžiui, medžiuose pakabintos 13 sūpuoklių padeda nagrinėti judėjimą; be to, jomis galima pasisupti. Kūrybiškumą sužadina ir užduotis sukurti neegzistuojantį gyvūną, kurio niekas nėra matęs, kokio pasaulyje nėra. Kaip stimulinė vaizduotės medžiaga panaudojamas parko eksponatas – didelis žalias patrauklus akmuo; jį liesdami vaikai pastebi plyšį, iš kurio galėtų kažkas išropoti. Grįžę į pastatą vaikai skatinami nupiešti tai, ką įsivaizdavo būdami parke. Praktiniai darbai yra kuriami pagal konstruktyvizmo paremtus mokymo principus – nėra skubos, muziejuje praleidžiama visa diena, skatinama kūryba ir atradimai bei diskusijos, kurios muziejuje nesibaigia, o yra toliau tęsiamos mokykloje.

Mokymasis atrandant vyksta sklandžiai, kai suaugusiajam pavyksta pažadinti vaikų aktyvumą, smalsumą, todėl pedagogai dažniau klausia vaikų nuomonės bei dėmesingai išklauso jų požiūrį, vertinimus ir svarstymus. Toks metodas sužadina intuityvius bei mąstymo gebėjimus, susmenina visą mokymosi procesą, motyvuoja paauglius aktyviai veikti, eksperimentuoti ir atrasti asmeniškai vertingą mokymo turinį.

Įprastoje mokymosi aplinkoje mokymasis atrandant taip pat vyksta pagal mokslinį modelį – pirmiausia nustatoma problema, keliamos hipotezės, toliau jos tikrinamos remiantis turimais duomenimis, daromos išvados ir galiausiai jos pritaikomos. Ar įmanoma būtų tai įgyvendinti mažiau struktūruotoje muziejų aplinkoje? Manytume, kad muziejus, kaip ir mokykla, mokymuisi dažniausiai panaudoja objektus ir taiko mokymosi iš objektų principus, todėl mokymas atrandant muziejuose gali būti visiškai natūralus ir efektyvus.

IDEALISTINĖS MOKYMO ALTERNATYVOS – KONSTRUKTYVIZMO – TAIKYMAS MUZIEJUJE

Konstruktyvizmo teorija remiasi prielaida, kad pasaulio sampratą mes susikuriame reflektuodami įgytą patirtį. Konstruktyvistų požiūriu, mokymasis rezultatyvus ne tada, kai atitinka kokį nors išorinį standartą ar tiesą, bet tada, kai įgyja prasmę paauglio lankytojo realybės sampratos sistemoje. Taigi, mokymas čia suprantamas ne kaip mokytojo sąlygota



veikla, o kaip tai, ką paauglys išmoksta ir kas priklauso nuo jo paties. Todėl ir lankydamiesi muziejuje paaugliai įsisavins ne tai, ką muziejus numato, bet tai, kas jiems pasirodys prasminga ir ką jie atsirinks iš pateikiamos medžiagos. Suaugusiojo vaidmuo yra sukurti sąlygas mokymuisi ir sužadinti paauglio mokymosi procesą. Toks požiūris atrodytų tinkamas ir pažinimo procesų raiškai muziejuose.

Konstruktivistiniu požiūriu, į mokymą pagrįstos muziejų ekspozicijos turėtų suteikti kontakto ir asmeninės prasmės kūrimo galimybių, dalyviai galėtų ištraukti į veiklą tiek dirbdami rankomis, tiek apmąstydami informaciją. Muziejaus personalas taip pat galėtų pateikti klausimą, problemą, informaciją tinkamu paaugliams formatu pagal jų supratimo lygmenį ir apibendrintą taip, kad nereikėtų didelių pastangų išgylinti, o praturtintų asmeninę jaunųjų lankytojų sampratą.

Tai padaryti paprasčiau, kai ekspozicijoje pristatomi ne vien faktai, bet ir reiškiniai, nes lankytoji svarbu suprasti ir dalis, ir visumą, ir dalies reikšmę visumos kontekste. Ne mažiau svarbus yra išankstinis paauglių nusiteikimas, pasirengimas. Jeigu muziejuje vyraus tinkama fizinė aplinka ir atmosfera, o ekspozicijos bus parengtos atsižvelgiant į paauglių poreikius, jie turės daugiausia galimybių praturtinti savo išmintį tik tada, kai atvyks motyvuoti, pasirengę, sužadinę bent pradines žinias bei bazinius mokymosi įgūdžius, bus nusiteikę iniciatyviai, sužadinę panašią patirtį, galinčią tapti tolesnio mokymosi pagrindu. Geriausia, kai paaugliai į muziejų ateis keldami asmeniškai jiems svarbius klausimus, žinodami pažinimo tikslą. Taigi, mokymo ir komunikacijos muziejuje efektyvumą geriausiai užtikrina sėkmingas mokyklos / šeimos ir muziejaus bendradarbiavimas, kuris gali apjungti skirtingas mokymosi erdves ir užtikrinti mokymosi tęstinumą.

Mokymuisi itin svarbus yra dar vienas aspektas – fizinės muziejaus erdvės kokybė. Aplinkos psichologijos atstovai jau gerokai anksčiau išanalizavo, ko lankytojai tikisi muziejaus aplinkoje, kad ji būtų palanki mokymuisi. Anita Olds (1990) akcentavo tokius muziejaus aplinkos kriterijus:

1. Laisvė judėti: lankytojai turi turėti galimybę laisvai judėti muziejaus ar parodos erdvėje, patenkinti savo poreikius bei žinoti, kur jie yra erdvėje, kur yra išėjimas, tualetas, bendravimo kambarys.



2. Patogumas: lankytojai turi būti patogioje aplinkoje, kuri atitinka tinkamos sensorinės stimuliacijos (šviesos, garso, kvapo ect.) lygį.
3. Kompetencija: lankytojai turi jausti savo kompetenciją aplinkoje, kur daug kas nepažįstama, o naujovės neturi užgožti jų galimybių prisitaikyti prie aplinkos.
4. Kontrolė: lankytojai turi jaustis saugūs. Nėra saugu nugara stovėti į atvirą erdvę, kas dažniausiai vyksta muziejuose.

Nors muziejų patalpos, aplinka ir erdvė yra labai skirtingos, dėmesys vaiko ir paauglio poreikiams atsispindi ir fizinės erdvės išplanavime. Jauki erdvė sukuria saugią, draugišką, patogią aplinką – tinkamą mokymosi pagrindą.

Paaugliams patraukliausia yra mažiau formali, mažiau rigidiška, tačiau įtraukianti, padrašinanti tyrinėti mokymosi aplinka ir atmosfera. Paroda, paremta konstruktyvizmo modeliu, turi ne vieną pradžios vietą, nenurodo, kuria kryptimi turėtų judėti lankytojas, kur yra pradžia ir pabaiga. Tokioje ekspozicijoje bus daug aktyvaus mokymosi būdų galimybių ir atsispindės keletas požiūrio taškų; lankytojai galės manipuluoti objektais, idėjomis, pritaikyti savo žinias, eksperimentuoti, susieti, apibendrinti. Pavyzdžiui, Skautų berniukų muziejus JAV pateikia lankytojams du interaktyvius spektaklius, kurių audiovizualines prezentacijas gali paveikti patys lankytojai. Balsuodami jie gali pasirinkti tolesnį spektaklio scenarijų – tarkim, ieškoti pasimetusio vaiko ar pasirinkti kitą istorijos posūkį ir pasitikėti žygeiviu vaiku.

Šiuo metu dauguma Lietuvos muziejų taip pat turi parengę arba rengia ne vieną patraukią edukacinę programą paaugliams ir vaikams. Tokios yra, pavyzdžiui, „Fizika dailėje“, „Įdomieji eksperimentai“, „Astronomijos ABC“, „Įženk į paveikslą. Dailė interaktyviai“. Toms programoms nereikia įrodinėti savo socialinės ir kultūrinės vertės, nors įprastai muziejaus įtaka jauniems lankytojams vertinama supaprastintai – tiesiog lankytojų skaičiaus rodikliu. Ne mažiau svarbu yra tai, kaip muziejaus ekspozicijos ir programos „paveikia“ lankytojus. Kai kurios istorijos parodos gali būti emociškai paveikios ir net sukrečiančios, tačiau reikšmingos paauglių patirčiai. Dėl to muziejams buvo sukurtas *Mokymosi muziejuje išdavų modelis*, padedantis atskleisti muziejaus lankytojų mokymosi patyrimą.



PATIRTIES REFLEKSIJOS MUZIEJUJE REIKŠMĖ

Viso patirtinio mokymo pagrindas – poreikis peržvelgti naują patirtį ir jos tinkamumą bei įsitraukti į reflekyvų stebėjimą. Refleksija yra glaudžiai susijusi su mokymosi procesu ir yra svarbus etapas rengiantis taisyti naujai įgytas žinias. Ji skatina perkainoti ankstesnę patirtį; pervertindamas savo poelgius paauglys gali ieškoti tinkamesnio sprendimo. Tačiau refleksija ne visada vyksta būnant muziejuje; gali būti, kad noras pasidalyti patirtimi paaugliui kils pakeliui namo ar sugrįžus į mokyklą, todėl reikėtų užtikrinti tokią galimybę.

Meno galerijų lankymas iš esmės remiasi reflekyviu stebėjimu, o nestruktūruotoje aplinkoje lankančio ekspoziciją paauglio refleksija priklauso nuo jo paties pasirinkimo. Muziejams yra tikras iššūkis aktyviau sužadinti lankytojų refleksiją. Siekiant tokio tikslo, svarbu skirti laiko ir erdvės, neperpildyti jos eksponatais, sukurti galimybę lankytojams atsipalaiduoti, pabendrauti su bendraminčiais. Jeigu parodoje dalyvauja grupė bendraamžių, jie gali aptarti tarpusavyje kalbėdami, diskutuodami, – svarbu, kad būtų parengta tinkama dialogui muziejaus erdvė.

SUAUGUSIŲJŲ VAIDMUO PAAUGLIŲ MOKYMO MUZIEJUJE PROCESE

Kompetentingi suaugusieji suteikia paaugliams galimybę kartu mokytis ir kelti reikšmingus asmeninius tikslus. Geras mokytojas nėra višažinis; greičiau jis yra klausiantis, sužadinantis paauglių smalsumą, padrąsinantis tyrinėti, ieškoti ir keistis, kuriantis saugią ir darbingą aplinką, atsižvelgiantis į grupės poreikius. Ir tai ne baigtinis reikšmingo suaugusiojo savybių sąrašas. Mokytojas ar vadovas seka proceso tėkmę, stebi kylančias paauglių emocijas, derina išankstinį mokymo planą su netikėtais proceso pokyčiais. Jis gerbia asmeninius skirtumus, atvirai ir jautriai perteikia grįžtamąjį ryšį, skatina besimokančiųjų kūrybiškumą, turi humoro jausmą, gerbia aplinką ir yra autentiškas.

Nacionalinio Mikalojaus Konstantino Čiurlionio dailės muziejaus vadovė Renata Mikalajūnaitė mano, jog „80 procentų sėkmės priklauso nuo edukatoriaus. Jeigu žmogus gyvena tuo, ką daro, tiki tuo, ką kalba, ir pasitinka svečius kupinas entuziazmo, šie „užkimba“ labai greitai. Kartais sėdėdama viena kabinete girdžiu, kaip už sienos moksleiviai edukacijos programos dalyviai pradeda garsiai ir gražiai giedoti „Tautišką giesmę“.



Pažintis su kultūros pavidu ir mokymas muziejuose gali atskleisti skirtingus paveldo aspektus, o mokymas – siekti skirtingų tikslų. Parodų organizatoriai neretai susiaurina mokymosi tikslus, formuluodami žinių lygmens tikslus (tokius, kaip: „dalyviai sužinos tris Baroko meno bruožus“ arba „supras potvynio poveikį dirvai“).

Neuropsichologijos tyrimai rodo, kad mokymasis nebūtinai vyksta skirtingais lygmenimis – kognityviniu, afektyviu ir psichomotoriniu. Visi jie tarpusavyje yra persipynę ir glaudžiai sąveikauja (Damasio 1994), o išmokimas apima ne tik žinių, bet ir įgūdžių, interesų, vertybių, socialinius, kūrybiškumo bei supratingumo lygmenis. Daugelyje šalių sutartinai pripažintas *Mokymosi muziejuose išdavai* (angl. *Generic Learning Outcomes*; sutrumpintai – GLO) sudaro svarbūs sėkmingo ugdymo muziejuose siekiniai:

Žinios ir supratimas:

- sužinoti,
- išmokti faktus ir įsisavinti informaciją,
- suvokti prasmę,
- pagilinti supratimą,
- suprasti, kaip veikia muziejai, bibliotekos ir archyvai,
- rasti sąsajas ir santykius.

Įgūdžiai:

- intelektualiniai įgūdžiai,
- informacijos valdymo įgūdžiai,
- socialiniai įgūdžiai,
- komunikacijos įgūdžiai,
- fiziniai įgūdžiai,
- gebėjimas padaryti naujus dalykus,
- žinojimas, kaip ką nors atlikti, įgyvendinti.

Požiūriai ir vertybės:

- jausmai,
- suvokiniai,
- nuomonė apie save (savivertė),
- nuomonė ar požiūris į kitus žmones,
- padidėjusi tolerancija,
- empatija,



- padidėjusi motyvacija,
- požiūris į organizaciją,
- su patirtimi susiję pozityvūs ir negatyvūs požiūriai.

Gėrėjimasis, įkvėpimas, kūrybiškumas:

- džiaugsmas,
- nuostaba,
- inovatyvios mintys, veiksmai, dalykai,
- kūrybiškumas,
- tyrinėjimas, eksperimentavimas, darymas,
- įkvėpimas.

Veiksmai, elgesys, progresas:

- ką žmonės daro,
- ką žmonės ketina daryti,
- ką žmonės yra padarę,
- atskleisti ar pastebėti veiksmai,
- žmonių gyvenimo pokytis ir kryptis.

Ieškodami tinkamos metodologijos mokymosi muziejuose įvertinimui, mokslininkai pasiūlė *Asmeninės prasmės žemėlapi* (angl. *Personal Meaning Mapping*, sutrumpintai – PMM), padedantį nustatyti, kaip tam tikras mokymo patyrimas paveikia individo sampratą arba prasmės kūrimo procesą. Asmeninės prasmės žemėlapi pasiūlė J. F. Falkas su kolegomis (2000), norėdami įvertinti individualaus mokymosi patyrimą. Šis žemėlapis apima ne tai, *ką* lankytojai išmoko, bet *kokiu lygmeniu* įsisavino medžiagą. Asmeninės prasmės žemėlapio matas atskleidžia, kaip mokymo patirtis paveikė asmeninę, conceptualią, požiūrio bei emocinę paauglio sampratą keturiose tarpusavyje susijusiose dimensijose:

- Lankytojo žodyno pasikeitimas. Žodyno pokytis atspindi žinių mastą ir jausmus.
- Lankytojo supratimo platumas. Kiek tinkamų sąvokų reiškiniai apibūdinti paauglys vartoja?
- Supratimo gilumas. Koks kiekvieno lankytojo sampratos turtinimo pokytis?
- Individo meistriškumas. Ar lankytojo supratimas apie temą naujas, ar atitinka eksperto sampratą?



Toks vertinimas yra holistinis, jis skiriasi nuo skalių vertinimų, kai sumuojamos paskiros išmokimo charakteristikos.

Puikus konstruktivizmo pagrindu sukurto muziejaus šeimoms pavyzdys yra Muise ir Wakkary (2010) scenarijus, kuris remiasi skaitmenine hibridine sistema. Lankytojai įtraukiami į keliautojų laiku vaidmenį, užstringa kito laiko dimensijoje ir turi pataisyti kompasą, kad galėtų grįžti atgal. Sistema naudoja keletą prietaisų ir asmeninį skaitmeninį delninį kompiuterį, o scenarijus taiko įvairias žaidimo formas, apimančias istorinį diskursą bei socialines sąveikas. Nors šiuo atveju muziejaus kūrėjai naudojo sudėtingas ir modernias technologijas, tai nėra vienintelė paaugliams tinkamo mokymo galimybė. Paaugliai sėkmingai mokosi ir įprastais būdais.

ISTORIJŲ IR NARATYVŲ REIKŠMĖ MUZIEJUJE

Žmogaus smegenys sėkmingai geba mokyti iš išgirstų istorijų bei naratyvų. Istorija – tai pasakojimas, kas nutiko kažkam kažkokoje vietoje. O naratyvas kartais vadinamas naratyvo diskursu ir apibūdina tai, *kaip* pasakojimą pateikia tarpininkas – knygos, filmo, vaizdo žaidimo, straipsnio, paveikslas, parodos autorius ir kūrėjas. Iš tiesų istorijos net neegzistuoja be interpretacijos ir naratyvinio diskurso, o naratyvas atspindi žmonių požiūrį į pasaulį bei save pačius. Taigi, istorijos yra vienas iš būdų suorganizuoti laiką, sukelti tvarkos pojūtį chaotiškoje visatoje. Naratyvas taip pat atspindi kūrybos formą, perteikia tam tikrą sampratos modelį bei atskleidžia naujus mąstymo kelius, padeda paaugliams suprasti, kas, kaip ir kur, pažinti aplinkinių elgesį, suprasti aplinkinių žmonių įsitikinimus, potraukius, intencijas, skatinti savęs pažinimą. Vaikai pradeda pasakoti istorijas nuo mažumės, jų ilgisi ir užaugę. Turtinga muziejų aplinka ir jų kolekcijų liudijimai atveria įvairias naujas vaikų, paauglių ir jaunuolių edukacijos galimybes pasakojant istorijas ir perteikiant naratyvus.

Naratyvą svarbia žmogaus gyvenimo dalimi laiko kognityvinis psichologas J. Bruneris (1986). Jis išskyrė du minties būdus: pasakojimo arba naratyvo ir paradigminį arba loginį-mokslinį. Brunerio nuomone, naratyvinis būdas padeda žmonėms suprasti, interpretuoti pasaulį, įvertinant kokybinį ir konteksto kintamuosius. Abu keliai yra natūralūs žmogaus mąstymo būdai, abu taikomi siekiant įtikinti kitus, tačiau tai, kuo jie įtikina, skiriasi iš esmės. „*Argumentai įrodo tiesą, istorijos realistiškumas – koks gyvenimas yra iš tiesų*“ (Bruner 1986).



Naratyvas muziejuose atveria klausytojo protą ir galimybę pokalbiui, įtraukia ir pasakotoją, ir klausytoją, sužadina asmenines interpretacijas. Žmogus, klausantis istorijos, skaitantis knygą ar žiūrintis parodą, įsitraukia į vidinį dialogą su papasakota istorija. Ta prasme jis kuria pasakojimą iš pasakojimo, ir suvokimas bei kūryba tampa susijusios tarsi dvi obuolio pusės. Naratyvą paaugliui gali sužadinti muzikos kūrinys ar aplinkos objektas. Klausant pasakojamos istorijos, įsiminti gautą informaciją yra lengviau, be to, paaugliai turi galimybę asmeniškai įprasminti perteikiamą išmintį ir kurti savo tapatumą.

DŽIAUGSMO IR ĮSIMINTINŲ DETALIŲ SVARBA

Jei vaikai nepatirs džiaugsmo ir įsimintinų akimirkų, vizitas muziejuje nebus sėkmingas, net jeigu muziejaus medžiaga tiesiogiai atitiks mokykloje keliamus mokymosi tikslus. Siekdamas programos maksimum – motyvuoti paauglius tapti viso gyvenimo muziejaus lankytojais – muziejus turės pakeisti sampratą, kad mokymas yra neišvengiamas skausmingas ir sudėtingas procesas, ir kartu su vaikais bei paaugliais nuo „mokslo šaknys karčios, bet vaisiai saldūs“ turės pereiti prie „mokausi su džiaugsmu“.

Mokymas muziejuje gali praplėsti bei pagilinti paauglių mokymosi procesą, tačiau kad paauglių edukacija būtų veiksminga, ji turi atitikti paauglių pažinimo, mokymosi stilių. Taigi, muziejai galėtų pritaikyti įvairius mokymo metodus. Tradicinis požiūris į mokymą bei konstruktyvistinis modelis skirtingai paaiškina mokymo esmę ir prasmę, jie paremti savita žmogaus bei jo elgesio samprata. Tai, kas gali būti vertinama kaip iškili praktika vieno požiūrio rėmuose, kita prasme gali būti įvardyta kaip nesėkmė ar klaida. Muziejaus lankytojai paaugliai aktyviai kuria savo sampratą apie juos supantį pasaulį. Jeigu muziejaus darbuotojai pripažįsta šį principą, jie turi nuspręsti, kokią prasmę norėtų perteikti savo lankytojams, ir siekdami tokio tikslo kurti pagal galimybes kuo lankstesnę ir dinamiškesnę muziejaus aplinką. Kiekvienas muziejaus pastatas siunčia žinią, kiekviena paroda sukelia jausmų, prisiminimų, vaizdinių. Kiekvienas santykis su objektu skatina refleksijas, kiekvienas socialinis santykis stiprina ryšį ir sužadina poreikį megzti naujus ryšius. Vaikai ir paaugliai mokosi muziejuose, kur patiria praturtinančių ir gyvenimą keičiančių išpūdžių. Tai galėtų įkvėpti muziejaus edukatorius sutelkti pastangas ir siekti kuo gilesnio jaunosios auditorijos pažinimo.



LITERATŪROS APRAŠAS

1. BRUNER J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. DAMASIO A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. NY: Avon.
3. DEWEY J. (1963). *Experience and Education*. London, England: Collier Macmillan.
4. FALK John H. and LYNN D. Dierking (2000). *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Walnut Creek, CA: Alta Mira Press.
5. HEIN G. E. (1995). The Constructivist Museum. In: *Journal of Education in Museums*, 16, 15–17.
6. GRENDSTAD N. M. (1996). *Mokytiis – tai atrasti*. Vilnius: Margi raštai.
7. Muziejų edukacijos objektyve – modernus ir šiuolaikinis menas. Prieiga internete: http://www.europosparkas.lt/edukacija/anna_j.htm [žiūrėta 2017-09-26].
8. MUISE K., WAKKARY R. (2010). Bridging desiners' Intentions to outcomes with constructivism. In: *Procedings of the 8 th ACM conference design of interactive systems*, Aarhus, Denmark.
9. OLDS A. R. (1990). Sending Them Home alive, In: *Journal of Museum Education*, 15 (1): 10–12; reprinted in *Patterns in Practice Selections from the Journal of Museum Education*, (1992) Washington, DC: Museum Education Roundtable, 174–8.
10. Vaikystė muziejuje, arba pažintis su septyniais Kauno edukatoriais. Prieiga internete: <http://pilnas.kaunas.lt/2017/07/10/vaikyste-muziejuje-arba-pazintis-su-septyniais-kauno-edukatoriais/> [žiūrėta 2017-09-26].
11. VYGOTSKY L. S. (1971). *The Psychology of art*. THE M.I.T. PRESS, Cambridge.

III MODULIS

3D skaitmeninių technologijų panaudojimas muziejų komunikacijoje



Tadas Žižiūnas

3D VAIZDO TECHNOLOGIJOS KULTŪROS PAVELDO TYRIMAMS IR SKLAIDAI

XXI amžiuje visuomenė dėl informacinių technologijų, interneto ir mobiliųjų ryšių kaip niekada anksčiau yra sukuriamą į glaudų, akimirksniu valdomos informacijos (žinių) srautą. Tai sukūrė taip vadinamą tinklo arba tinklaveikos visuomenę, kurioje dominuoja vizualumas, virtualumas, informacijos (per)kūrimo ir dalijimosi sparta¹. Šiuo metu, ypač moksliniuose tarpdisciplininiuose projektuose, akcentuojama proveržio idėja dažnai yra susijusi tiek su tarpdiscipliniškumu², tiek su skaitmeninėmis technologijomis ir skaitmeninėje erdvėje vykstančiais tyrimais.

Skaitmeniniai tyrimai³ yra palyginti nauja informacijos rinkimo, kaupimo, analizavimo, komunikavimo galimybė, leidžianti sukurti naujas, labiau integruotas tyrimo metodologijas ir technikas, o skaitmeninimas yra ne vien informacijos išsaugojimas, minėtos tinklaveikos ir „vaizdų visuomenės“ kontekste siekiant efektyvesnės komunikacijos, bet ir duomenų perkodavimas⁴, kad skaitmeninį turinį būtų galima tirti naujais metodais. Kultūros paveldo (toliau – paveldo) sritis nėra išimtis,

1 Castells M. *Tinklaveikos visuomenės raida*, Kaunas, 2005.

2 Mokslo darbuose Lietuvoje nėra visuotinai priimtų tarpdiscipliniškumo apibendrinimų, todėl ši sąvoka vartojama įvairiausiomis reikšmėmis, kurios angliškoje mokslinėje literatūroje yra skirstomos į „transdisciplinarity“, „interdisciplinarity“ ir „multidisciplinarity“, tačiau lietuvių kalboje terminų atitikčių iki šiol neturi. Šio straipsnio tikslas nėra šios terminologijos vertinimas, todėl jame tarpdiscipliniškumas vartojamas „methodological interdisciplinarity“ prasme. Tai reiškia, anot Thomson Klein J., „tipišką procesą, kuomet pasiskolinami kitų disciplinų metodai, koncepcijos ar sąvokos tam, kad būtų testuojama viena ar kita hipotezė, ieškoma atsakymo į mokslinį klausimą, arba siekiant sukurti naują teorinę priėgą“. Paimta iš: Thomson Klein J. A taxonomy of interdisciplinarity. In: *The Oxford Handbook of interdisciplinarity*, 2012, p. 19.

3 Skaitmeniniai tyrimai šiame darbe bus suprantami per skaitmeninės humanitarikos (angl. *digital humanities*) prizmę, daugiau akcentuojant pačius tyrimus, kurie paremti naujausiomis technologijomis, skaitmeniniais įrankiais, kompiuterinėmis programomis, daugialype terpe bei interneto prieiga. Kitaip sakant, skaitmeniniai SHM tyrimai – tai tradicinės SHM mokslinės interesų sritys, kuriose tyrimai ir komunikacinė sąveika pagrįsti skaitmeninėmis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis.

4 Laužikas R. Paveldo skaitmeninimas: nuo duomenų banko iki Second life. In: *Liaudies kultūra*, nr. 2, Vilnius, 2012, p. 17.



REALAUS PASAULIO PERKĖLIMAS 3D	SKAITMENINĖS MEDIJOS
<ul style="list-style-type: none"> • 3D skaitmeninė fotogrametrija • Lidar ir 3D lazerinis skenavimas • 3D modeliavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Papildytoji realybė • Virtualioji realybė

1 pav. 3D vaizdo technologijos ir medijos. Ilustracija autoriaus

todėl šiame lauke taip pat vis plačiau pritaikomos naujausios skaitmeninės informacinės ir komunikacijos technologijos (toliau – IKT)⁵, todėl skaitmeninė erdvė tampa ir humanitarų bei socialinių mokslų (toliau – SHM) objektais, o tai lemia naujų tyrimų ir metodų plėtrą. Tokiais metodais galima vadinti ir 3D vaizdo technologijas⁶, tokias kaip *Lidar*⁷ (angl. *light detection and ranging*), skaitmeninė 3D fotogrametrija⁸ ar 3D kompiuterinis modeliavimas, bei skaitmeninės terpės, tokios kaip papildytoji realybė⁹ (angl. *augmented reality*) ar virtualioji¹⁰ realybė¹¹ (angl. *virtual reality*). Šių technologijų (žr. 1 paveikslą) panauda Lietuvos

5 Paimta iš: Kapleris I. Skaitmeninių medijų raiška Lietuvos muziejų komunikacijoje (daktaro disertacija), Vilnius, 2014, p. 4.

6 3D vaizdas – tai tris dimensijas (aukštį, plotį, ilgį) diskrečioje skaitmeninėje aplinkoje atkuriantys vaizdai, manipuliuojami įvairiomis virtualios realybės programinėmis įrangomis per įvairius ekranus. Elektroninis žodynas. Prieiga internete: <http://www.thefreedictionary.com/3+d> [žiūrėta 2017-01-28].

7 Lidar – tai elektroniniai lazeriniai ir/ar optiniai prietaisai, kurie automatiškai tam tikra tvarka realiu laiku fiksuoja supančią fizinę tikrovę, rezultatus atvaizduodami kaip x (ilgį), y (plotį), z (aukštį) informaciją (ir, pavyzdžiui, atspindžio intensyvumą, fotoatvaizdą) apie tam tikrą erdvės vietą.

8 Šiame darbe skaitmeninė 3D fotogrametrija suprantama kaip realybės fizinių objektų skaitmeninės fotofiksacijos ir specialios programinės įrangos panaudojimas siekiant iš fotomedžiagos atkurti fizinės realybės skaitmeninį 3D modelį.

9 Papildytoji realybė – tai daugialypės terpės, įvairių technologinių procesų modelis, kuriuo realiu laiku įgalinamas virtualaus pasaulio sujungimas su analoginiu fiziniu pasauliu, dažniausiai panaudojant išmaniuosius įrenginius (telefonus, planšetinius kompiuterius, akinius, specialius šalmus). Pagal: Mullen T. *Prototyping augmented reality*, New York, JAV, 2011, p. 2–3.

10 Egzistuoja daugybė skirtingų „virtualumo“ apibrėžimų ar sampratų, pavyzdžiui: virtualumas kaip konotacija, t. y. neigiamumas; virtualumas kaip ontologinė iliuzija, t. y. antitikrovė ir t.t., tačiau šiame darbe remiamasi skaitmeninių technologijų kuriamo ir valdomo skaitmeninio turinio samprata. Pagal: Huvila I. *The Ecology of Information Work: A Case Study of Bridging Archaeological Work and Virtual Reality Based Knowledge Organisation*, Abo, 2006, p. 63.

11 Virtualioji realybė šiame darbe apima visą skaitmeninės ekspozicijos spektrą. Virtuali realybė čia suvokiama kaip virtualus skaitmeninis pasaulis, pažįstamas ir manipuliuojamas ekranais.



paveldo sektoriuje yra vis dar menkai plėtojama tema¹², o praktiniai pritaikymai, pavyzdžiui, muziejinių objektų skaitmenizavime ir sklaidoje, perdėm per menki¹³.

Šio straipsnio tikslas – išryškinti trijų pagrindinių 3D vaizdo sukūrimo technologijų (Lidar, 3D modeliavimas, skaitmeninė 3D fotogrametrija) ir jų galimų rezultatų sklaidos (papildytoji realybė, virtualioji realybė) kultūros paveldo, muziejų sektoriams galimybes. Kaip matyti, šio darbo tikslas siejasi su taikomaisiais tyrimais ir sklaida (šiuo atveju paveldo, muziejų lauke), grindžiamais skaitmeninio emuliatyvumo požiūriu, kur emuliatyvumas, prof. R. Laužiko žodžiais, suprantamas kaip „specifinis žmogaus santykis su tikrove, kai žmonės, remdamiesi kriterijais, atrinka iš realybės objektus ir jų pagrindu skaitmeninėje aplinkoje kuria emuliacines sistemas, kurios mėgdžioja ir imituoja realybėje veikiančių natūralių sistemų veiklą. Svarbu pažymėti, kad emuliacinės sistemos nėra realybėje egzistuojančių sistemų kopijos, jos sukurtos perkodavimo būdu ir yra tokios pat savarankiškos, dinamiškos ir laisvai evoliucionuojančios sistemos, kaip ir tos realybės sistemos, kurias jos mėgdžioja“¹⁴. Kitaip tariant, darbo tematikos pagrindimui svarbiausia yra šiuolaikinio požiūrio paveldo kategorija, kuria grindžiamos praktinės paveldo skaitmeninimo veiklos, lemiančios skaitmeninio paveldo paradigmą. Turima omenyje tai, jog Vakarų kontekste paveldosauginėje mintyje taip akcentuojama paveldo autentiškumo kategorija pamažu pritaikoma (perkeliamą) ir skaitmeninės kilmės (angl. *born digital*) ar suskaitmenintam paveldui¹⁵, nebelaikant šios paveldo

12 Plačiausiai minėtų technologijų panaudojimo Lietuvoje apžvalgą iš praktinės bei teorinės pusės yra atlikęs Vilniaus universiteto profesorius R. Laužikas. Plg.: Laužikas R. Skaitmeninė archeologija pasaulyje ir Lietuvoje: turinys, istorija ir taikymo galimybės. In: *Lietuvos archeologija*, t. 27, Vilnius, 2005; Laužikas R. Paveldo skaitmeninimas: nuo duomenų banko iki Second life. In: *Liaudies kultūra*, nr. 2, Vilnius, 2012; Kuncevičius A., Laužikas R., Šmigelskas R., Augustinavičius R. Erdvės užkariavimas: 3D technologijos taikymo galimybės ir problemos Lietuvos archeologijoje. In: *Archeologija Litwana*, t. 13, Vilnius, 2012.

13 Plg. Laužikas R., Varnienė-Janssen R.; Paveldas ir visuomenė: Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo strateginės plėtros 2014–2020 metų programavimo laikotarpiui. In: *Informacijos mokslai*, t. 69, 2014; Žižiūnas T. Išmanusis kultūros paveldas: genius loci ir papildytoji realybė. In: *Vietos dvasios beiškant*, Vilnius, 2014.

14 Laužikas R. Skaitmeninimas kaip mokslas: BARIS projekto patirtis. In: *Informacijos mokslai*, t. 46, Vilnius, 2008, p. 67.

15 Žižiūnas T. Išmanusis kultūros paveldas: papildytosios realybės technologijos pritaikymas Dubingių archeologiniams objektams (magistro darbas, VU IF), Vilnius, 2014, p. 52–53.



rūšies (skaitmeninio paveldo) tik tikrovės „kopija“ ir suvokiant ją kaip dar vieną, savarankišką medijų paveldo tipą. Tai įtvirtinta ir UNESCO parengtoje „Skaitmeninio paveldo apsaugos chartijoje“, kurioje pažymima, jog „skaitmeninis paveldas turi būti esminis nacionalinės išsaugojimo politikos elementas archyvų veiklą ir teisinį ar savanorišką saugojimą bibliotekose, muziejuose ir kitose viešosiose saugyklose reglamentuojančiuose įstatymuose“¹⁶. Taigi virtualybės įrankiai, kurie dažnai negalimi atkartoti analoginiame pasaulyje, sukuria savotišką ir unikalų santykį, kurio savybės įgalina rasti naujų tiriamųjų galimybių, ypač kai tai derinama su tarpdiscipliniškumo pridėtinėmis vertėmis taikomiesiems mokslo tikslams, šiuo atveju – paveldosauginiame ar muziejų veiklos baruose.

Straipsnio objektas – minėtųjų 3D vaizdo technologijų ir medijų praktinės naudos, vykdant materialijų kilnojamųjų ir nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų skaitmeninimą, sklaidą ar tyrimus.

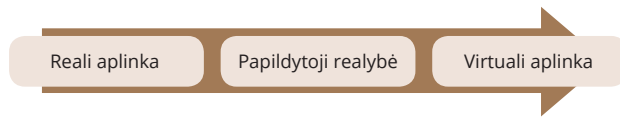
Remiantis išdėstytomis temos aktualumo ir siekiamo tikslo aplinkybėmis, naudojamas kritinės mokslinės literatūros analizės metodas, o minėtiems technologijų pritaikymo atvejo tyrimams pademonstruoti – taikomas eksperimento metodas.

PAPILDYTOJI REALYBĖ

Papildytoji realybė reiškia ne vieną metodą ar konkrečią technologiją, o veikiau technologinių vienetų sistemą (įvairūs telekomunikaciniai įrenginiai, kompiuterinė įranga, technologinės dalys, tokios kaip akselelerometras, giroskopas, GPS imtuvas, elektroninis kompasas ir kt.)¹⁷. Šios technologijos(-jų) veikimo principas toks: ant fizinio, realaus pasaulio vaizdo pridedama kompiuteriu sukurta atvaizduota skaitmeninė medija. Tai gali būti: 3D modelis, garsinis įrašas, nuotrauka, iliustracija, brėžinys, tekstas ar internetinė nuoroda. Reikia pažymėti, jog priklausomai nuo fizinės realybės ir skaitmeninio turinių santykio yra naudojamos skirtingos atvaizdavimo technologijos, tačiau dažniausiai yra pasitelkiami išmanieji telefonai ir planšetiniai kompiuteriai, į kuriuos

16 Skaitmeninio paveldo apsaugos chartija, 8 str., UNESCO, 2003. Prieiga internete: <http://www.lnb.lt/media/public/katalogai/chartija.pdf> [žiūrėta 2016-12-12].

17 Kipper G., Rampolla J. *Augmented reality. An Emerging Technologies Guide AR, JAV*, 2013, p. 4–5.



2 pav. Papildytoji realybė yra tarpinė grandis tarp realaus fizinio pasaulio ir visiškai skaitmeninės (virtualiosios) erdvės. Ilustracija autoriaus.

įdiegus papildytosios realybės programėlės (angl. *application/app*) įgalinamas minėtasis tikrovę papildantis skaitmeninis turinys, realiu laiku reaguojantis į žmogaus judesius ir jų pobūdį¹⁸. Taigi papildytoji realybė yra tarpe tarp visiškai skaitmeninės erdvės medijos ir tikrovės vaizdo (žr. 2 paveikslą).

Papildytosios realybės kaip paveldo komunikacijos įrankio apžvalga (pasaulyje ir Lietuvoje) yra atlikta autoriaus ankstesniame darbe¹⁹, todėl čia pateikiami tik būdingiausi praktiniai šios technologijos ar technologijų pritaikomumo aspektai ir sklaidos galimybės.

Papildytosios realybės projektai aptariamame sektoriuje užsienyje dažniausiai kuriami siekiant papildyti muziejų ekspozicijas²⁰ ar turistinius maršrutus²¹. Pirmuoju atveju papildytoji realybė veikia kaip dėkingas įrankis, kuriuo ekspoziciją, fiziškai nekeičiant jos pačios, galima papildyti moderniais sprendimais. Tokiu būdu galima eksponuoti žymiai platesnį spektrą skirtingų medijų rūšių bei atverti lankytojams galimybes pamatyti saugomas, tarkime, labai brangias, per dideles, per trapias eksponuoti vertybes. Antruoju atveju, iškalbingas pavyzdys yra Londono muziejaus projektas, kuriam muziejininkai tiesiog panaudojo sunkiai fiziškai prieinamas, gausias istorines miesto fotografijas.

18 Žižiūnas T. Išmanusis kultūros paveldas: papildytosios realybės technologijos pritaikymas Dubingių archeologiniams objektams (VU IF magistro darbas), Vilnius, 2014, p. 19–21.

19 Žižiūnas T. Išmanusis kultūros paveldas: genius loci ir papildytoji realybė. In: *Vietos dvasios beiėškant*, Vilnius, 2014.

20 Plg. Liarokapis F. An augmented reality interface for visualizing and interacting with virtual content. In: *Virtual Reality, Sussex*, Didžioji Britanija, 2007; Vlahakis V., Kariagiannis J., Gounaris M., Tsotros M. ARCHEOGUIDE: First results of an Augmented Reality, Mobile Computing System in Cultural Heritage Sites. In: *VAST*, New York, 2001; Petty Z., Landrieu J, Coulais, J. F., Père, C., Ganay de O. Space and time scaling issues in data management: the virtual restitution of Cluniac heritage. In: *Appl Geomat*, Cluny, Prancūzija, 2012.

21 Plg.: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2567739/Streetmuseum-app-creates-hybrid-images-London.html> [žiūrėta 2017-10-09].



3 pav. Londono muziejaus (The museum of London) sukurta programėlė išmaniesiems iPhone telefonams, kuri senas Londono vietų nuotraukas sujungia su dabartimi. Paimta iš: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2567739/Streetmuseum-app-creates-hybrid-images-London.html> [žiūrėta 2017-10-09].

Taikant GPS technologiją ir papildytosios realybės derinį buvo nuspręsta demonstruoti istorinius vaizdus jų originalioje vietoje ir iš tos pačios pozicijos, tačiau vienu metu per išmaniojo telefono kamerą stebint ir dabartinį miesto vaizdą. Tokiu būdu tapo įdomiau ir efektyviau naudotis iš principo sunkiai panaudojamais muziejaus disponuojamais ištekliais. Istorinės nuotraukos, persidengdamos su dabarties vaizdu, rodo realią miesto kaitą *in situ* (žr. 3 paveikslą). Abiem atvejais papildytosios realybės turinio sklaida yra patogi, nes išmaniųjų įrenginių vartotojų kasmet sparčiai auga²², o jų naudojami „minikompiuteriai“ tampa patogiais ir prieinamiausia tokio turinio panaudojimo platforma (pavyzdžiui, nereikia specialių, dažnai labai brangių akinių²³).

22 Statistinių duomenų bankas: <https://www.statista.com/statistics/494554/smartphone-users-in-western-europe/> [žiūrėta 2017-10-09].

23 Plg. *Google Glass* projektas. Daugiau internete: <https://www.wired.com/story/google-glass-2-is-here/> [žiūrėta 2017-10-11].



4 pav. Lietuviška mokslo populiarinimo papildytosios realybės knyga *Erelio vaikai*. Paimta iš: <http://www.kf.vu.lt/naujienos/bendrai/3555-erelio-vaikai-komunikacija-panaudojant-papildytos-realybes-technologija> [žiūrėta 2017-10-08].

Tokių papildytosios realybės projektų yra ir Lietuvoje. Naujaisi jų – tai Vilniaus Memorialinių Muziejų direkcijoje įdiegta papildytosios realybės programėlė, kuri įvairiu turiniu papildo muziejaus padalinių ekspozicijas, Valstybės pažinimo centre²⁴ taip pat veikia tokia technologija. Verta paminėti ir spaudos projektus su papildytosios realybės turiniu. Vienas jų yra programėlė mokslo populiarinimo knygai *Erelio vaikai* (žr. 4 paveikslą)²⁵. Spausdinta knyga su skaitmeniniu turiniu gali sukurti originalius būdus perteikti informaciją, pavyzdžiui, į knygos iliustraciją nukreiptus išmanųjį telefoną su specialia programėle, paveikslėlis atgyja ir pateikia daugiau susijusios informacijos 2D, 3D ar kita forma. Autoriaus manymu, tokių galimybių mokslo knygoms, žurnalams potencialas, yra didelis ir vis dar neišnaudotas.

²⁴ Lietuvos Respublikos Valstybės pažinimo centro internetinis tinklalapis: <http://pazin-kvaltybe.lt/lt/apie-mus> [žiūrėta 2017-10-10].

²⁵ Laužikienė A., Laužikas R., Žižiūnas T. *Erelio vaikai: Radvilų giminės pėdsakais*, Vilnius, 2016.



VIRTUALI REALYBĖ IR 3D MODELIAVIMAS

Virtualioji realybė – tai visiškai skaitmeninė erdvė, kurioje dažniausiai vaizdas perteikiamas ekranais. Virtualią realybę sąlyginai galima suskirstyti į keletą atskirų panaudojimo terpių, pavyzdžiui:

- virtualiosios realybės projektavimas pastatų ir kitų objektų vizualizavimui,
- žaidimų kūrimas,
- filmų efektų kūrimas,
- simuliacijos ir virtualūs turai etc.

Virtualiosios realybės projektavimas beveik visada prasideda 3D modeliavimu, arba su modeliavimu yra susijusi bent jau tam tikra darbo dalis, todėl virtualiąją realybę ir 3D modeliavimą, kaip įrankį, tiksliausia aptarti kartu.



5 pav. Virtualiosios realybės produktai – tikroviškai atkurti pastatų vidus ir išorė. Paimta iš: www.pro3D.lt [žiūrėta 2017-10-10].

3D aplinka kūriama taikant kompiuterines programas. Atitinkamos programinės įrangos ar jų paketų (pavyzdžiui, *Autodesk*²⁶) pasirinkimas priklauso nuo siekiamo tikslo. Šiandien programinės įrangos ir kompiuterinės techninės galimybės net namų sąlygomis leidžia sukurti gana realistišką 3D objektą, pavyzdžiui, interjero ir eksterjero vizualizacijas nekilnojamojo turto projektams reklamuoti (žr. 5 paveikslą). Paveldo sektoriuje virtualioji realybė dažniausiai naudojama sunykusio ar sunaikinto paveldo virtualiam atkūrimui. Lietuvoje naujausi tokie projektai yra Vilniaus Žemutinės pilies atkūrimas, projektuojant virtualiąją

²⁶ *Autodesk* programinės įrangos paketas: <https://www.autodesk.com/products> [žiūrėta 2017-10-09].



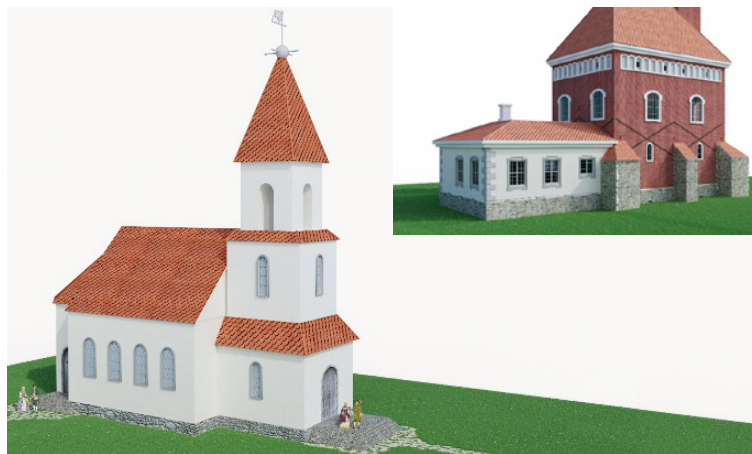
6 pav. Virtualiosios realybės projektas Vilniaus Žemutinės pilies atkūrimui.

Paimta iš: <http://www.valdovurumai.lt/aktualijos/pirma-karta-lietuvoje-galimybe-3d-virtualiojoje-realybeje-simtmeciais-nusikelti-i-praeit#.Wdtj1uCyUk> [žiūrėta 2017-10-09].

realybę per specialius akinius (žr. 6 paveikslą), bei Dubingių piliavietėje XVI–XVII amžiais buvusių evangelikų reformatų bažnyčios bei rūmų atkūrimo projektas (žr. 7 paveikslą). Iš esmės tokie projektai yra mokslinių duomenų vizualizavimo būdas, kuomet ne mokslinei bendruomenei galima priimtinau perteikti dažnai sudėtingus mokslo faktus ir interpretacijas apie tam tikrą objektą ar, tarkime, miestelio raidą. Virtualiosios realybės projektai leidžia keliauti laiku, pamatyti imaginacinę arba konkrečiai pagrindžiamą praeities epizodą ir tai panaudoti edukacijai, sklaidai internete, turizmui skatinti, žaidimams ir filmams kurti etc. Kita vertus, čia galimas ir mokslinis virtualiosios realybės kaip metodo panaudojimas.

Upsalos universiteto (Švedija) profesorius Isto Huvila savo disertacijoje pademonstravo, kaip virtualia realybe grįsti technologiniai sprendimai gali būti universaliais informacijos organizavimo įrankiais²⁷. Pasinaudojant minėto mokslininko teorinėmis prielaidomis, galima būtų pagrįsti „paralelinį“ mokslinio tyrimo modelio pavyzdį, skirtą tam tikram kultūros paveldo objektui ir jo teritorijai atkurti ir tirti.

27 Plačiau žr. Huvila I. *The Ecology of Information Work A Case Study of Bridging Archaeological Work and Virtual Reality Based Knowledge Organisation*, Abo, 2006.



7 pav. Atkurti Dubingių piliavietės objektai – XVI–XVII a. bažnyčia ir rūmai.
Paimta iš: www.radvilosdubingiuose.lt [žiūrėta 2017-10-09].

Norint iširti architektūrinio paveldo objektą, tyrimų ir vykdomų darbų tikslas (virtualiosios realybės teorinės priegios prasme) turėtų būti labai neįprastas – iširtumo lygis turėtų būti toks, kad būtų įmanoma atkurti išbaigtą trimatį praeities vaizdą, kur būtų virtualios realybės (at)kūrimo įrankiai (programinė įranga), *Lidar* technologijos ir kt. padėtų tai įgyvendinti (žr. 1 lentelę). Tai reiškia, jog tiriamo architektūrinio paveldo atveju būtų siekiama ne kuo daugiau surinkti bet kokių duomenų ar informacijos, bet atsakyti į visus tikslinius fundamentinio ir taikomojo pobūdžio klausimus apie tai, kaip, pavyzdžiui, konkrečiai atrodė pirminė dvaro rūmų teritorija, kaip ji pasikeitė etc. Šiuo atveju, virtualioje realybėje siekiant atkurti praeities vaizdą (vaizdus, jei siekiama kelių chronologinių taškų vaizdinio), tampa aišku į kokius klausimus turi būti atsakyta ir kaip organizuoti mokslinius tyrimus. Todėl virtualiosios realybės metodu tirti analoginę realybę taip, kad pakaktų duomenų virtualiai 3D rekonstrukcijai, iš principo reiškia naują – integruojantį – būdą mąstyti. Juk įprastinis praeities tyrėjo darbas yra iš dokumentinių nuotrupų, dažnai tik žodiniu pasakojimu „nupiešti“ praeities vaizdinį, kuris dažnai lieka ypač fragmentiškas, epizodinis tiek laiko, tiek pasakojamos temos prasme.



1 lentelė. Hipotetinio nekilnojamojo kultūros paveldo objekto tyrimas, kurio tikslas yra atkurti virtualiosios realybės vaizdinį (istorinį pasakojimą). 3D vaizdo technologijos čia galėtų veikti kaip bendras metodologinis informacijos išgavimo, perkodavimo ir pateikimo modelis.

Paveldo tyrėjo ieškoma informacija	Galimas tyrimo metodas ar informacijos šaltinis	Skaitmeninės realybės kūrėjui reikalinga informacija
Kaip atrodė praeityje stovėjęs pastatas?	Archeologinių tyrimų fiksacija <i>Lidar</i> technologija	Kokie yra pastato geometrija ir išplanavimas?
Kokios statybinės medžiagos panaudotos?	Pavyzdžiui, spektroskopija – sąveikos tarp medžiagos ir spinduliuojamos energijos tyrimas	Kokios yra pastato sienų tekstūros?
Koks yra aplinkos reljefas?	<i>Lidar</i> technologija	Kokia yra aplinkos geometrija?
Kokiomis gamtinėmis sąlygomis buvo statytas pastatas ir kokiomis sąlygomis jame gyveno žmonės?	Paleoklimato tyrimo metodai, istorinių šaltinių tyrimas ir kt.	Kokį apšvietimą, gamtines sąlygas reikia (at)kurti?
Kokius ūkio padargus naudojo, iš kokių indų valgė? (Dažnai implikuojama ir atsakoma j interpretacinio lygmens klausimus, pvz. koks buvo ekonominis-socialinis tiriamojo objekto gyven-tojų statusas?)	Archeologiniais tyrimais fiksuotos archeologinės medžiagos (radiniai) analizė, fotogrametrija, <i>Lidar</i> technologija, spektroskopija	Kaip atrodė namų apyvokos daiktai? Kokios jų spalvos ir tekstūros?

Dar daugiau, toks modelis paveldo veikimo tinklaveikos visuomenėje požiūriu gali būti produktyvesnis nei įprastai, nes šiandieninio Z kartos, vaizdų visuomenės, postmodernybės ir okuliacentrizmo²⁸ kontekste knygishkas pasakojimo apie istorinius įvykius būdas tampa kiek pasenusiu ir todėl mažiau paveikiu²⁹, neįdomiu (bent jau mokslo komunikacijos prasme). Tai reiškia, jog, pavyzdžiui, šiuolaikiniam Z kartos atstovui tas pats istorinis naratyvas žymiai labiau suprantamesnis per

28 Žilinskaitė V. Vaizdo link: okuliarentrizmas ir jo tyrimo metodologija. In: *Filosofija. Sociologija*, t. 21, nr. 1, Vilnius, 2010, p. 3–8.

29 Žižiūnas T. Išmanusis kultūros paveldas: papildytosios realybės technologijos pritaikymas Dubingių archeologiniams objektams (VU IF magistro darbas), Vilnius, 2014, p. 3–14



istorinių kompiuterinių žaidimų (angl. *serious games*³⁰) platformą, 3D vizualizacijas, kitas interaktyvias sąsajas su istorija³¹. Taigi, toks, nors ir supaprastintas, skaitmeninės realybės tyrimo modelio pavyzdys bent teoriškai turėtų išsamiau ir kryptingiau organizuoti paveldo (pavyzdžiui, archeologinius) tyrimus, o sukurti mokslinius duomenis reprezentuojantys virtualios realybės produktai (virtualus turas, simuliacija, papildytosios realybės projektas, kompiuterinis žaidimas etc.), ko gero, pasitarnautų efektyvesniam, sistemingesniam ir XXI amžiaus informacijos-vaizdų visuomenės lūkesčius labiau atitinkančiam informacijos sklaidos procesui.

LIDAR TECHNOLOGIJOS

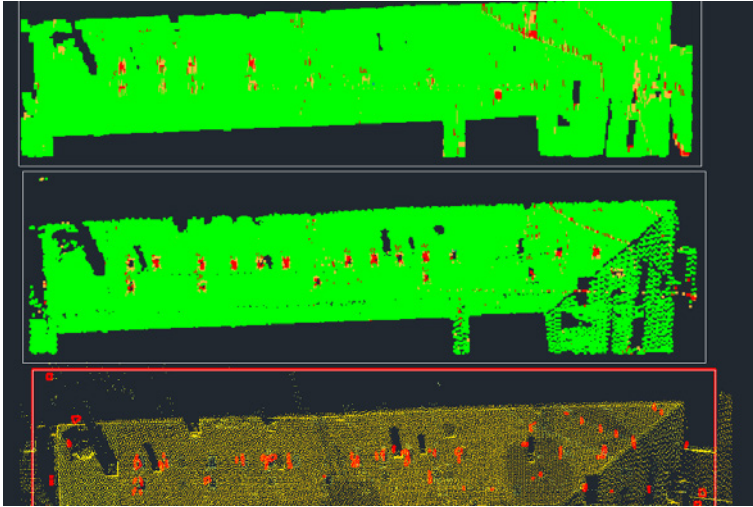
„Lidar“ reiškia technologinių įrankių kompleksą, skirtą realybės matavimui ir perkėlimui į diskretizuotą trimatę erdvę. Lidar dažniausiai reikia prie orlaivių montuojamų specialių skenerių ir fototechnikos sistemą, tačiau taip pat reiškia antžeminius 3D skenerius ir mobilias 3D skenerių sistemas³². Lidar technologijos pasaulyje taikomos plačiai, o ir kultūros paveldo sektorius yra potenciali technologijos taikymo sritis. Lietuvoje jau yra keletas sėkmingų didesnio masto tyrimų, kuriuose esminę dalį užimta būtent trimatis skenavimas. Bene žymiausi atvejai yra Vilniaus senamiesčio kaitos stebėsenos problema bei pilkapių tyrimas, remiantis Dubingių mikroregiono skaitmeniniu paviršiaus modeliu³³. Pirmuoju atveju skenuojant ir taikant tam tikrą programinę įrangą galima identifikuoti programuojamus pokyčius, kuriuos būtų galima aprašyti geometriškai iš išreikšti matematine kalba. Pradinio

30 Tai tokia videožaidimų sritis, kurioje šalia žaidybinio elemento taip pat svarbus ir tikslingai kuriamas mokomasis, edukacinis turinys. Prieiga internete: https://en.wikipedia.org/wiki/Serious_game [žiūrėta 2016-12-29].

31 Cultural Heritage Experiences through Socio-personal interactions and Storytelling. Prieiga internete: <http://www.chessexperience.eu/> [žiūrėta 2017-01-15].

32 Paimta iš: Bluesky International Ltd priklausantis Lidar technologijai dedikuotas tinklalapis. Prieiga internete: <http://www.Lidar-uk.com/what-is-Lidar/> [žiūrėta 2017-01-28].

33 Laužikas R., Kuncevičius A., Kurauskas V., Žižiūnas T., Šmigelskas R., Augustinavičius R., Žilinskas E. Kultūros paveldo informacijos pusiau automatiniis valdymas ir tyrimai naudojant 3D technologijas. In: *Informacijos mokslai*, Vilnius, 2017. Prieiga internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10712/8783> [žiūrėta 2017-10-09].

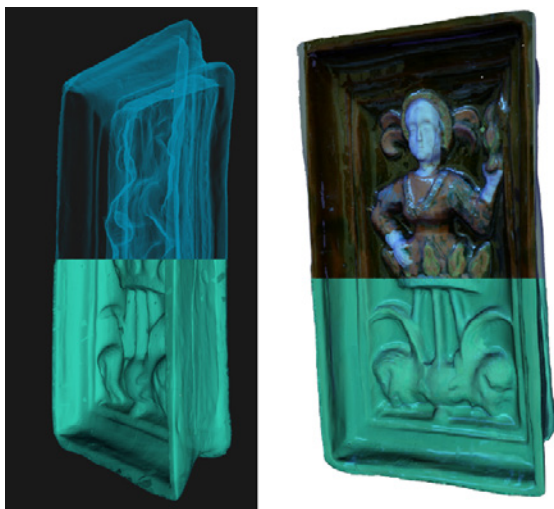


8 pav. Lidar duomenų panaudojimas kultūros paveldo stebėsenos uždaviniams spręsti. Viršuje – stogo situacija 2011 metais, apačioje – 2014 metais. Raudoni kvadratai rodo programos identifikuotas galimų naujų langų vietas. Projekto „Urbanizuotų vietovių paveldo automatinio monitoringo programinės įrangos prototipo sukūrimas panaudojant 3D lazerines technologijas“ medžiaga.

įrangos kūrimo etapu iš Lidar duomenų pavyko identifikuoti naujai atsiradusius stoglangius, kurių anksčiau tame pačiame stoge nebuvo (žr. 8 paveikslą). Tokiu būdu atsiveria efektyvesnės (laiko, tikslumo ir žmogiškųjų resursų prasmėmis) ir paveldo niokojimo arba nelegalios tvarkybos užkardymo (arba bent jau fiksavimo) galimybės.

Antruoju atveju buvo skenuojama Dubingių mikroregiono teritorija ir gauti duomenys analizuojami kuriant unikalią programinę įrangą „Margo“, kuri iš skaitmeninio paviršiaus modelio pagal nustatytus kriterijus identifiko pilkapius³⁴. Toliau programa tobulinama ir tikėtina, kad ateityje galės automatiškai ieškoti pilkapių visoje Lietuvos teritorijoje, taip pat – atlikti kitas funkcijas.

34 Laužikas R., Kuncevičius A., Kurauskas V., Žižiūnas T., Šmigelskas R., Augustinavičius R., Žilinskas E. Kultūros paveldo informacijos pusiau automatinis valdymas ir tyrimai naudojant 3D technologijas In: *Informacijos mokslai*, Vilnius, 2017. Prieiga internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10712/8783> [žiūrėta 2017-10-09].



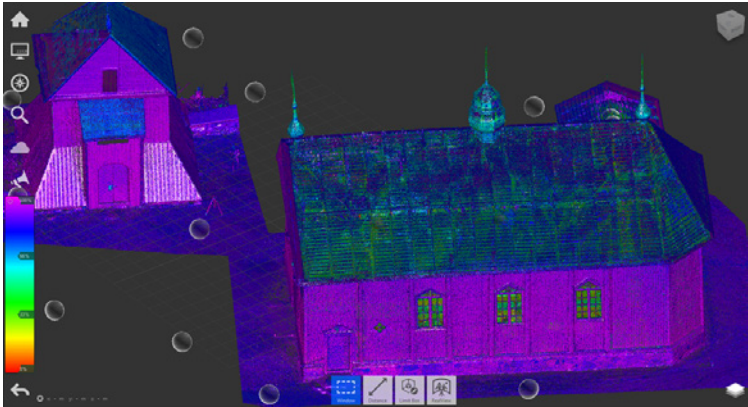
9 pav. Vilniaus Žemutinės pilies tyrimų metu rasto XVII a. koklio kopijos 3D vaizdas, sukurtas panaudojant Faro Edge skenerį. Iliustracija autoriaus.

Paprastesniais atvejais 3D skenavimas naudojamas muziejinių vertybių skaitmenizacijai (žr. 9 paveikslą). Verta paminėti, jog didelį postūmį naudoti Lidar paveldo sektoriuje turėjo ir tebeturi lyderiaujanti nepelno siekianti pasaulinė organizacija „Cyark“, kuri dar nuo 2003 metų trimačiu formatu skaitmenizuoja pasaulio paveldo objektus. Jų veiklos esmė – sukurti nemokamą biblioteką su trimačiais paveldo objektais, kuriems labiausiai gresia sunykimas (paveldosauginis aspektas) bei surinktus duomenis naudoti mokslo tikslams (mokslinis aspektas).³⁵ Taip pat svarbus ir projektas „Europeana“, kuriame galima rasti didžiausią³⁶ praktinę 3D skaitmenizavimo rezultatų bazę – per 3000³⁷ trimačių paveldo objektų.

35 Projekto „Cyark“ portalas. Prieiga internete: <http://www.cyark.org/about/> [žiūrėta 2017-09-02].

36 Neamțu C., Comes R., Popescu D. Methodology to create Digital and Virtual 3d Artefacts in Archaeology. In: *Journal of ancient history and archaeology*, Cluj-Napoca, Rumunia, 2016, p. 64.

37 Portalas „Europeana“. Prieiga internete: <http://www.europeana.eu/portal/lt/search?f%5BMEDIA%5D%5B%5D=true&f%5BT%5D%5B%5D=3D> [žiūrėta 2017-02-01].



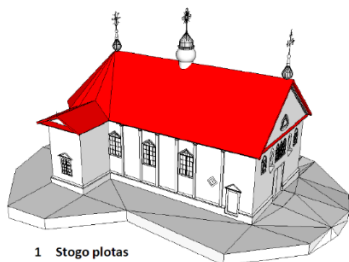
10 pav. Architektūrinio paveldo (Gintališkės Šv. Apaštalo evangelisto Mato bažnyčia su varpine) skaitmeninimas panaudojant 3D skenavimą. Taškų masyvas. Paimta iš VŠĮ „Paveldo komunikacija“ projekto sukurtos medžiagos.

2016 metais, atsižvelgiant į paveldo sritį kuruojančių valstybinių įstaigų išreikštą susidomėjimą tiek minėtomis paveldo stebėjimo programinėmis įrangomis, tiek pačios 3D skenavimo technologijos potencialu kilnojamajam ir nekilnojamajam paveldui, VŠĮ „Paveldo komunikacija“, artu su UAB „Terra Modus“ įgyvendino pilotinį projektą „Medinio sakralinio paveldo 3D skenavimas ir panaudojimas edukacijai“. Buvo skenuojama Gintališkės Šv. Apaštalo evangelisto Mato bažnyčia su varpine ir remiantis gautu taškų masyvu³⁸ (žr. 10 paveikslą) kuriami įvairūs antriniai ar tretiniai produktai (žr. 11–14 paveikslus). CAD brėžiniai (žr. 11 paveikslą) yra neatsiejamas dokumentas, pagal kurį organizuojamas dažnas tvarkybos darbas ar jų kompleksas, todėl parengti tokius brėžinius senaisiais pernelyg atgyvenusiais metodais yra netikslu. Iš šių duomenų galima parengti supaprastintą 3D modelį (žr. 12 paveikslą), kurį galima naudoti, pavyzdžiui, sklaidai internete arba konkrečiam uždaviniui – akimirksniu apskaičiuoti norimų

38 Taškų masyvas (angl. *point cloud*) – tai trijų dimensijų (aukščio, ilgio, pločio) taškinis realybės modelis, kuris pagal pasirinktą (galimą) skenavimo tankumą fiksuoja labai artimą realybei objekto skaitmeninę formą (geometriją), o jeigu įmanoma technologiskai – ir spalvą (RGB), atspindžio intensyvumą. Taškų masyvas yra daugumos 3D skenerių pirminiai duomenys.



11 pav. CAD brėžiniai, parengti pagal taškų masyvą. Paimta iš VŠĮ „Paveldo komunikacija“ projekto sukurtos medžiagos.

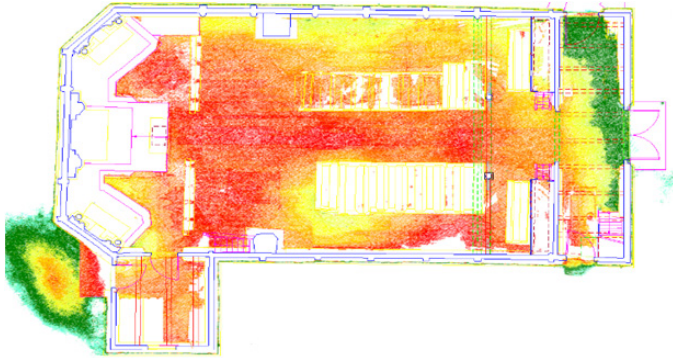


Plotų skaičiavimo suvestinė

Nr.	Plekštumų pavadinimai	Plotas, m ²	Paaiškinimas
1	Stogo plotas	384,86	
2	Cokolio plotas	59,81	
3	Sienu plotas	306,09	
4	Kolonų plotas	43,66	
5	Durų ir durų apvadų plotas	21,9	
6	Langų ir langų apvadų plotas	32	
7	Langų stiklų plotas	21,26	
8	Karnizo plotas	62,68	
9	Cokolio apkalimo plotas	20,01 m ²	



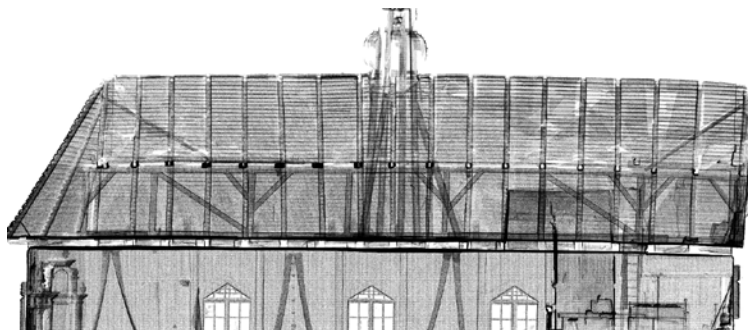
12 pav. Parengto supaprastinto 3D bažnyčios modelio panaudojimas plotų skaičiavimams. Paimta iš VŠĮ „Paveldo komunikacija“ projekto sukurtos medžiagos.



13 pav. Bažnyčios grindų būklės (išgaubimo / įlenkimo) įvertinimas pagal taškų masyvo duomenis. Paimta iš VŠĮ „Paveldo komunikacija“ projekto sukurtos medžiagos.

pastato dalių parametrus. Be to, taškų masyvas tinka ne tik skaičiavimų ir brėžinių rengimui, bet ir pirminei pastatų ar kitų objektų fizinės būklės analizei. Šiuo atveju buvo paskaičiuotos bažnyčios grindų deformacijos (žr. 13 paveikslą). Galų gale, taškų masyvas yra tinkamas įrankis ir pastatų ar kitų objektų vidinių konstrukcijų įvertinimui (žr. 14 paveikslą).

Pateikti pavyzdžiai rodo, jog vien iš 3D taškų masyvo ir iš jo sugeneruotų duomenų galima atlikti net keletą labai skirtingų užduočių: paveldo stebėjimą, fizinių savybių vertinimą, prognostinį būklės vertinimą, brėžinių parengimą, duomenų parengimą skaitmeninei sklaidai, matavimus etc. Dar daugiau, nuskenuoti paveldo objektai yra išsamiausia ir tiksliausia šiandien įmanoma paveldo dokumentacija, todėl net ir sunykus (pvz., dėl žaibo, (ne)tyčinio padegimo, stichinės nelaimės etc.) visam objektui ar jo daliai, iš 3D duomenų galima sąlyginai identišškai atkurti prarastą vertybę. Taigi, net nesiekiant minėtų skaičiavimo, deformacijų vertinimo ar brėžinių rengimo tikslų, visada pagrįstai egzistuoja paveldo prevencinis, bet neintervencinis vertybės išsaugojimo ateities kartoms skenavimo motyvas. Verta paminėti, jog Europoje, pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje jau prieš dešimt metų buvo parengta ir išleista pirmoji metodologinė knyga *3D Laser Scanning for Heritage: advice and guidance to users on laser scanning in archaeology and*



14 pav. Bažnyčios šoninis pjūvis įjungiant taškų debesies sluoksnių permatomumo galimybes, t.y. galimybė tiksliai įvertinti pastato konstruktyvą. Paimta iš VŠĮ „Paveldo komunikacija“ projekto sukurtos medžiagos

*architecture*³⁹, o 2011 metais pasirodė ir antrasis, papildytas leidimas⁴⁰. Šios knygos yra pirmas rimtas bandymas apjungti ir susisteminti lazerinio skenavimo metodą įvairiems paveldosaugos klausimams spręsti. Dar daugiau, minėtų technologijų taikymo tikslingumu užsiima tokios pasaulinės organizacijos kaip ICOMOS (angl. *International Council of Monuments and Sites*), kuri įkūrė CIPA⁴¹ Paveldo dokumentavimo (angl. *Heritage Documentation*) komitetą ir pavedė jam rūpintis aptariamų 3D vaizdo technologijų pritaikymu paveldo išsaugojimui, tyrimams bei sklaidai. Komiteto veikloje svarbu yra organizuoti tarptautinius mokymus ir konferencijas, kuriuose mokslininkai keičiasi gerąja patirtimi. CIPA interneto prieigose talpinama daug mokslinių straipsnių apie įvairius su tema susijusius tyrimus⁴².

39 Barber D., Mills J. 3D Laser Scanning for Heritage, '2007. Prieiga internete: <https://historicengland.org.uk/images-books/publications/3d-laser-scanning-for-heritage/> [žiūrėta 2017-10-01].

40 Andrews D., Barber D., Mills J. 3D Laser Scanning for Heritage, '2011. Prieiga internete: <https://www.historicengland.org.uk/images-books/publications/3d-laser-scanning-heritage2/> [žiūrėta 2017-01-02].

41 CIPA komiteto prie ICOMOS oficialus tinklalapis. Prieiga internete: <http://cipa.icomos.org/about/whatiscipa/> [žiūrėta 2016-12-29]

42 CIPA komiteto prie ICOMOS oficialus tinklalapis. Prieiga internete: http://cipa.icomos.org/2016/10/10/thesis_awards/ [žiūrėta 2016-12-29]



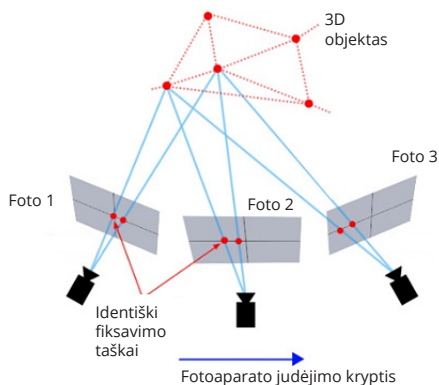
Autoriaus manymu, yra akivaizdu, kad atnaujinto paveldo skaitmeninimo (apskaitos) reikėtų ir Lietuvos paveldotvarkinei sistemai. Tačiau tai išryškinti ir išsamiai pagrįsti – jau atskiro mokslinio taikomojo darbo uždavinys⁴³.

SKAITMENINĖ 3D FOTOGRAMetriJA

Skaitmeninė 3D fotogrametrija yra trečias būdas (žr. 1 paveikslą) sukurti / atkurti muziejinę vertybę ar kitą kultūros paveldo objektą trimatėje erdvėje. Tai sąlyginai pigiausias ir efektyviausias metodas, jei pagrindiniu tokios technologijos įrankiu laikysime paprastą skaitmeninį fotoaparata. Veikimo principas toks: iš skaitmeninių nuotraukų serijos tam tikromis programinėmis įrangomis generuojami 3D vaizdai. Kitaip tariant, norint, pavyzdžiui, parengti skulptūros trimatį spalvotą modelį, reikia pagal tam tikras taisykles išfotografuoti skulptūrą iš visų pusių. Gautas fotografijas kompiuterinių programų (tokių, kaip *Recap Photo*⁴⁴) algoritmai sujungia į taškų-pikselių tinklą, turintį tris dimensijas (žr. 15 paveikslą). Tokiu būdu, tarkime, archeologijos mokslo atžvilgiu, skaitmeninimas–fiksavimas, pavyzdžiui, per archeologinius tyrimus darant tik skaitmenines nuotraukas, yra neišnaudotos galimybės – tai yra nevisavertis fiksavimas, juk padaryti keletą nuotraukų daugiau nei tai daroma įprastai nėra iš principo didesnis darbo krūvis nei laiko trukmės, nei kitų kaštų prasme. Dar daugiau, minėto archeologijos mokslo prasme, ardomieji archeologiniai tyrimai yra vienkartinis ir negrįžtamas paveldo objekto sunaikinimas, siekiant jį ištirti, t. y. surinkti kiek įmanoma daugiau informacijos, artefaktų ir užfiksuoti visas tyrimui

43 Darbo autorius šiais klausimais dirba nuo 2013 metų nuolat – bendradarbiauja su Kultūros paveldo departamentu prie Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos ir informuoja valdžios organus apie aptariamų technologijų taikymo būtinybę. 2013 metais dalyvavo tuometinio Kultūros viceministro dr. R. Jarockio darbiniam posėdyje dėl Kultūros paveldo centro prie Kultūros paveldo departamento techninės įrangos atnaujinimo ir naujų apskaitos standartų diegimo. 2014 metais dalyvavo Kultūros paveldo departamento rengtoje mokslinėje tarptautinėje konferencijoje „Kultūros paveldo keliai ir regionų plėtra“, kur skaitė pranešimą apie 3D technologijų inovacijas kultūros pavelde. 2016 metais projekto „Medinio sakralinio paveldo 3D skenavimas ir panaudojimas edukacijai“ pagrindu Kultūros paveldo departamentui parengė rekomendaciją „dėl 3D technologijų taikymo kultūros paveldo apskaitoje ir sklaidoje“.

44 *Autodesk* kompanijos fotogrametrijai skirta programinė įranga: <https://remake.autodesk.com/about> [žiūrėta 2017-10-10].



15 pav. 3D modelio gamyba iš skaitmeninių nuotraukų serijos.
Pagal: <https://thehaskinssociety.wildapricot.org/photogrammetry>
[žiūrėta 2017-10-10].

svarbias aplinkybes⁴⁵. Todėl skaitmeninė 3D fotogrametrija galėtų (privalėtų) pasitarnauti minėtiems archeologinių tyrimų tikslams pasiekti. Muziejinių vertybių perkėlimas į 3D aplinką, panaudojant šį metodą, taip pat gali būti efektyvus, pigus ir kokybiškas būdas skaitmeninti saugomus paveldo objektus.

LITERATŪROS APRAŠAS

1. ANDREWS D., BARBER D., MILLS J. (2011). 3D Laser Scanning for Heritage, 2011. Prieiga internete: <https://www.historicengland.org.uk/images-books/publications/3d-laser-scanning-heritage2/> [žiūrėta 2017-01-02].
2. BARBER D., MILLS J. (2007). 3D Laser Scanning for Heritage, 2007. Prieiga internete: <https://historicengland.org.uk/images-books/publications/3d-laser-scanning-for-heritage/> [žiūrėta 2017-10-01].
3. CASTELLS M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida*, Kaunas.
4. CIPA komiteto prie ICOMOS oficialus tinklalapis. Prieiga internete: <http://cipa.icomos.org/about/whatiscipa/> [žiūrėta 2016-12-29].
5. *Cyark* projekto portalas. Prieiga internete: <http://www.cyark.org/about/> [žiūrėta 2017-09-02].

45 Plg. Paveldo tvarkybos reglamentas PTR 2.13.01:2011 „Archeologinio paveldo tvarkyba“. Prieiga internete: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8B2A750536FF/sTtQgU-TrYM> [žiūrėta. 2017-10-10].



6. Cultural Heritage Experiences through Socio-personal interactions and Storytelling. Prieiga internete: <http://www.chessexperience.eu/> [žiūrėta 2017-01-15].
7. *Europeana* portalas. Prieiga internete: <http://www.europeana.eu/portal/lt/search?f%5BMEDIA%5D%5B%5D=true&f%5BTYPE%5D%5B%5D=3D> [žiūrėta 2017-02-01].
8. HUVILA I. (2006). *The Ecology of Information Work A Case Study of Bridging Archaeological Work and Virtual Reality Based Knowledge Organisation*, Abo.
9. KAPLERIS I. (2014). Skaitmeninių medijų raiška Lietuvos muziejų komunikacijoje (daktaro disertacija), Vilnius.
10. KIPPER G., RAMPOLLA J. (2013). *Augmented reality. An Emerging Technologies Guide AR, JAV*.
11. KUNCEVIČIUS A., LAUŽIKAS R., ŠMIGELSKAS R., AUGUSTINAVIČIUS R. (2012). Erdvės užkariavimas: 3D technologijos taikymo galimybės ir problemos Lietuvos archeologijoje. In: *Archaeologia Lituana*, t. 13, Vilnius.
12. LAUŽIKAS R., KUNCEVIČIUS A., KURAUŠKAS V., ŽIŽIŪNAS T., ŠMIGELSKAS R., AUGUSTINAVIČIUS R., ŽILINSKAS E. (2017). Kultūros paveldo informacijos pusiau automatinis valdymas ir tyrimai naudojant 3D technologijas. In: *Informacijos mokslai*, Vilnius. Prieiga internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10712/8783> [žiūrėta 2017-10-09].
13. LAUŽIKAS R. (2012). Paveldo skaitmeninimas: nuo duomenų banko iki Second life. In: *Liaudies kultūra*, nr. 2, Vilnius.
14. LAUŽIKAS R. (2005). Skaitmeninė archeologija pasaulyje ir Lietuvoje: turinys, istorija ir taikymo galimybės. In: *Lietuvos archeologija*, t. 27, Vilnius.
15. LAUŽIKAS R. (2008). Skaitmeninimas kaip mokslas: BARIS projekto patirtis. In: *Informacijos mokslai*, Vilnius.
16. LAUŽIKAS R., VARNIENĖ-JANSSEN R. (2014). Paveldas ir visuomenė: Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo strateginės plėtros gairės 2014–2020 metų programavimo laikotarpiui. In: *Informacijos mokslai*.
17. LAUŽIKIENĖ A., LAUŽIKAS R., ŽIŽIŪNAS T. (2016). *Erelio vaikai: Radvilų giminės pėdsakais*, Vilnius.
18. LIAROKAPIS F. (2007). An augmented reality interface for visualizing and interacting with virtual content. In: *Virtual Reality*, Sussex, Didžioji Britanija.
19. Lietuvos Respublikos Valstybės pažinimo centro internetinis tinklalapis: <http://pazinkvalstybe.lt/lt/apie-mus> [žiūrėta 2017-10-10].
20. MULLEN T. (2011). *Prototyping augmented reality*, New York, JAV.
21. NEAMȚU C., COMES R., POPESCU D. (2016). Methodology to create digital and virtual 3d artefacts in archaeology. In: *Journal of ancient history and archaeology*, Cluj-Napoca, Rumunia.
22. PETTY Z., LANDRIEU J., COULAIS, J. F., PÈRE C., de GANAY O. (2012). Space and time scaling issues in data management: the virtual restitution of Cluniac heritage. In: *Appl Geomat*, Cluny, Prancūzija.
23. Skaitmeninio paveldo apsaugos chartija, 8 str., UNESCO, 2003. Prieiga internete: <http://www.lnb.lt/media/public/katalogai/chartija.pdf> [žiūrėta 2016-12-12].
24. Statistinių duomenų bankas: <https://www.statista.com/statistics/494554/smartphone-users-in-western-europe/> [žiūrėta 2017-10-09].
25. THOMSON K. J. (2012). A taxonomy of interdisciplinarity. In: *The Oxford Handbook of interdisciplinarity*.



26. VLAHAKIS V., KARIGIANNIS J., GOUNARIS M., TSOTROS M. (2001). ARCHEO-GUIDE: First results of an Augmented Reality, Mobile Computing System in Cultural Heritage Sites. In: *VAST*, New York.
27. ŽILINSKAITĖ V. (2010). Vaizdo link: okuliarcentrizmas ir jo tyrimo metodologija. In: *Filosofija. Sociologija* t. 21, nr. 1, Vilnius.
28. ŽIŽIŪNAS T. (2014a). Išmanusis kultūros paveldas: papildytosios realybės technologijos pritaikymas Dubingių archeologiniams objektams (VU IF magistro darbas), Vilnius.
29. ŽIŽIŪNAS T. (2014b). Išmanusis kultūros paveldas: genius loci ir papildytoji realybė. In: *Vietos dvasios beiėškant*, Vilnius.



Marija Stonkienė

INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS TEISĖS KŪRYBINĖJE MUZIEJŲ VEIKLOJE

ĮVADAS

Muziejų veikla, funkcionalumas, santykiai su visuomene yra nuolatiniame kaitoje. Tačiau transformacijos ne visada lengvos, jos dažnai grindžiamos specialiųjų žinių, naujų kompetencijų poreikiu. Muziejai, kurdami parodų projektus, ekspozicijas, bendradarbiaudami su bendruomenėmis ar atskirais asmenimis įvairiose veiklos srityse taiko informacines technologijas, plečiančias saugomų vertybių prieigą. Tai ir įvairūs saugomų vertybių bei jų atvaizdų skaitmeninimo procesai, ir kūrimas specialiųjų duomenų bazių, kurių turinio pateiktis aprėpia pačias įvairiausias formas – tiek rašytinius, tiek vaizdo ir / ar garso dokumentus, tiek asmenų kūrybos rezultatus, t. y., pasakojimus, nuotraukas, meno kūrinius ir kt. Šiandien muziejai siekia plačiau atverti visuomenei savo saugomas vertybes, koduojančias istorines, kultūrinės žmonių žinias. Duomenų bazių projektai, užtikrinantys šių žinių sąsajumą, iššaukiantys sinergijos efektą dėl suteikiamos visuminės informacinės prieigos prie muziejuose saugomų artefaktų (jų atvaizdų, duomenų ir metaduomenų apie juos), kurie fiziniame (daiktų) pasaulyje yra išskaidyti po įvairias kolekcijas ir rinkinius, leidžia kitaip žvelgti į muziejų funkcionalumą ir prasmę visuomenėje.

Mokslininkai I. Karpas ir C. A. Kratz (Karp, Kratz 2014) teigia, kad muziejuose saugomų vertybių skaitmeninimas ir pateiktis skaitmeninės duomenų bazėse yra reikšmingi vienijant įvairias žinių formas, kurios gali priklausyti konkuruojančioms žinių sistemoms; toks žinių reintegravimas užtikrina žinojimo vientisumą. Svarbu ir tai, kad muziejuose vykdomi skaitmeninimo ir skaitmeninių duomenų bazių projektai užtikrina nesudėtingą, platų ir greitą juose esančios informacijos panaudojimą. Muziejų artefaktų šaltinių, jų išsigijimo pagrindų fone mokslininkai tokiems projektams suteikia „skaitmeninės repatriacijos formas“ reikšmę (Bell, Christen, Turin 2013; Christen 2011; Geismar 2013).

Tačiau tuo pačiu pastebima, kad informacinių technologijų naudojimas muziejų veikloje kuria naujas problemas asmenims, dirbantiems su kultūros objektais. Kaip viena iš tokių problemų įvardijamas intelektualinės



nuosavybės teisių įtvirtinimas į objektus, kuriems netaikoma autorių teisių apsauga, arba kurie vadinami *nepagrįsta intelektine nuosavybe* (angl. *hyperownership*). Tokios problemos pavyzdys yra situacija su vadinamaisiais *Negyvosios jūros rankraščiais* (1950 metais Kumrano urvuose Judėjos dykumoje rasta senaisiais tekstais), kuriuos pradėjo rekonstruoti Harvardo profesorius John Strugnell, o jam pritrūkus žinių, 1981 metais tekstų rekonstrukciją perėmė Ben-Gurion universiteto profesorius Elisha Qimron; norėdami pasikonsultuoti profesoriai rekonstruotus tekstus perdavė keliems mokslininkams. 1990 metais išleistoje knygoje rekonstruoti (iššifruoti) tekstai pateikti kartu su senųjų tekstų fragmentų nuotraukomis (*The dead sea...* 2000). Hershel Shanks išleido faksimilinę *Negyvosios jūros rankraščių* knygą (originalo kalba pavadinimas: *Dead Sea Scrolls*), į kurią įtraukė Elishos Qimron iššifruotą tekstą, neturėdamas mokslininko leidimo ir jo nenurodydamas (Birnhack 2001). Profesorius Qimron pateikė ieškinį Jeruzalės apygardos teismui, siekdamas uždrausti šios knygos su jo rekonstruotu (iššifruotu) tekstu platinimą, ir pateikė prašymą atlyginti žalą, atsiradusią pažeidus jo autorių teises (*The dead sea...* 2000). Teismas savo sprendime patvirtino mokslininko atliktą darbą: „<...> fragmentų rūšiavimą, teksto iššifravimą ir teksto spragų užpildymą <...>“ (Birnhack 2001: 12) – ir padarė išvadą, kad visas šitas darbas yra ne techninis, ne mechaninis, o kūrybinė veikla, ir šios veiklos rezultatas yra originalus kūrinys, todėl Elishai Qimron priklausio iššifruoto teksto (130 eilučių) autorių teisės (Birnhack 2001). Haifos universiteto mokslininkas teisininkas Michael D. Birnhack pastebi, jog „darant prielaidą, kad Elisha Qimron tiksliai sugebėjo atkurti pradinį tekstą, ir kad bet kuris šiuolaikinis mokslininkas taip pat sėkmingai atliks šią užduotį, rekonstruoti tekstai bus identiški, o įvertinus tai, kad šiandien mokslininkai turi prieigą prie Elishos Qimron darbo, ar bus galima įrodyti, kad yra sukurtas savarankiškas kūrinys, turintis teisę į autorių teisių apsaugą?“ Ši situacija, kai praėjus daugiau nei 2000 metų po to, kai buvo parašyti, ir praėjus pusei amžiaus nuo jų atradimo buvo pakeisti, teisminis autorystės teisių įtvirtinimas tikrai komplikuoja mokslines diskusijas (Birnhack 2001: 15).

Intelektinės nuosavybės teisių įtvirtinimas į objektus, kuriems netaikoma autorių teisių apsauga, matomas ir siekyje monopolizuoti prekybą muziejų fonduose esančių artefaktų replikomis, reprodukcijomis bei kopijomis, ir draudime fotografuoti eksponuojamus kūrinius, argumentuojant žemos kokybės reprodukcijų (kopijų) draudimu. Walter



Santagata teigia, kad tokius sprendimus lemia klaidingas įsitikinimas dėl tam tikrų objektų vaizdų finansinės vertės. Mokslininko manymu, savo įprastinius tikslus įgyvendindami muziejai siekia sukurti skaitmeninių fizinės kolekcijos eksponato pakaitalą ir todėl nori riboti skaitmeninių vaizdų sklaidą bei naudojimą (Santagata 2002). Kenneth D. Crews irgi pastebi, kad įprastinė muziejų veikla siejama su prieigos prie originalaus meno kūrinio, t.y. fizinio objekto, kontrole, pateisinančia mokesčius už atitinkamas prieigos paslaugas; šiuo pagrindu nustatomi atitinkami reikalavimai muziejui priklausančių objektų fotografavimui, tačiau jie nėra pagrindas muziejui įgyti intelektualinės nuosavybės teises į tokių objektų fotografijas (Crews 2011).

Šioje mokomojoje medžiagoje aptariamos muziejų galimybės naudoti kitų asmenų kūrinius technologijomis grįstoje muziejų veikloje ir muziejų galimybės įgyti intelektualinės nuosavybės teises į jų veikloje sukurtus skaitmeninius kūrinius bei teisinės galimybės išvengti intelektualinės nuosavybės teisių įtvirtinimo į objektus, kuriems netaikoma autorių teisių apsauga. Įvertinus tai, kad muziejų veikloje aktuali autorių teisių apsauga, šioje mokomojoje medžiagoje dėmesys kreipiamas į kūrinių naudojimą technologijomis grįstoje kūrybinėje muziejų veikloje Lietuvos nacionalinės teisės sistemoje.

TEISĖTAS KITŲ ASMENŲ SUKURTŲ KŪRINIŲ NAUDOJIMAS TECHNOLOGIJOMIS GRĮSTOJE MUZIEJŲ VEIKLOJE

Intelektinės nuosavybės teisių apsaugą reglamentuojančiomis teisės normomis siekiama intelektualinės nuosavybės teisių savininkui suteikti išimtinių teisių rinkinį, o kalbant apie atskirus intelektualinės nuosavybės teisės institutus – ir apsaugoti su autoriaus (ar atlikėjo) asmeniu susijusias asmenines neturtines teises. Autorių teisių apsaugą reglamentuojantys įstatymai taip pat užtikrina autorių teisių subjektui išimtinių turtinių ir asmeninių neturtinių autorių teisių rinkinį, atsirandantį nuo kūrinio sukūrimo momento. Autorių teisių apsauga apima ir tokias muziejų kūrybinėje veikloje aktualias turtines autorių teises, kaip kūrinio – autorių teisių objekto – atgaminimo, perdirbimo ir viešo rodymo teisė. Įstatymai visuomenės intereso labui taip pat numato ir autorių turtinių teisių apsaugos apribojimus (išimtis), kuomet laikantis įstatyme nustatytų sąlygų galima teisėtai naudotis kitų asmenų turtinėmis autorių teisėmis be šių asmenų leidimo, sutikimo.



Technologijomis grįstoje muziejų veikloje naudojamų kitų asmenų kūrinių teisėtumas priklauso nuo to, ar tie kūriniai patenka į autorių teisių (ar bet kurios kitos intelektinės nuosavybės teisių) apsaugos sritį ir kokias autorių (ar kito intelektinės nuosavybės objekto) teises turi muziejai, ar autorių (ar kitų intelektinės nuosavybės) teisių galiojimas nėra pasibaigęs.

Nustatant, ar kūriniai yra autorių teisių objektai, į kuriuos atitinkami asmenys turi autorių teises, svarbu atsižvelgti į teisinius reikalavimus, nustatančius, kokiems kūriniams teikiama autorių teisių apsauga, t.y. nustatyti, ar muziejų turimi kūriniai atitinka autorių teisės objektams keliamus reikalavimus; kokios autorių teisės yra saugomos; kas yra tų autorių teisių savininkas (kam priklauso išimtinės turtinės autorių teisės); ar muziejus turi tų kūrinių, autorių teisių objektų, naudojimo teises.

Jei muziejus technologijomis grįstoje veikloje nori naudoti kūrinius, esančius autorių teisių objektais, kurių autorių teisių galiojimas nėra pasibaigęs (pagal galiojančiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintą bendrą taisyklę – kūriniams, autorių teisių objektams, taikomas turtinių teisių galiojimo terminas yra visas autoriaus gyvenimas ir 70 metų po autoriaus mirties), svarbu išsiaiškinti, kokias tokių kūrinių naudojimo teises muziejus turi. Pirmiausia svarbu įvertinti, ar muziejus turi tik atitinkamo kūrinio laikmenos daiktinės nuosavybės teisę, ar jam priklauso ir turtinės autorių teisės; jeigu šios teisės muziejui priklauso, – tai kokia apimtimi.

Muziejaus turimos kūrinių, autorių teisių objektų, naudojimo teisės gali būti trejopos teisinės prigimties:

- atsiradusios kūrinio sukūrimo pagrindu,
- sutartinės,
- įstatyminės.

Muziejus plačiausia apimtimi savo veikloje gali naudoti tuos kūrinius, kurių išimtinės turtinės autorių teisės jam priklauso. Tokias galimybes pirmiausia nulemia tai, kad atitinkamų kūrinių kūrimą gali inicijuoti ir organizuoti muziejus, – tokiu atveju šių kolektyvinių kūrinių išimtinės turtinės teisės priklauso muziejui. Muziejui gali pereiti muziejaus darbuotojų pagal darbo sutartis, kuriose numatytas kūrybinis darbas, sukurtų kūrinių išimtinės turtinės teisės (Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme įtvirtintam įstatyminiam 5



metų terminui arba kitam sutartam terminui). Muziejus šiose situacijose yra autorių teisių subjektas.

Muziejaus galimybę plačiausia apimtimi naudoti kūrinius, autorių teisių objektus, gali lemti ir tų kūrinių autorių valia, išreikšta atitinkamuose dokumentuose (autorinėse sutartyse), kuomet autoriai ar kiti autorių teisių subjektai, kuriems priklauso išimtinės turtinės autorių teisės, muziejui perduoda jiems priklausančias išimtinės turtinės autorių teises. Tokiu atveju muziejus taip pat tampa autorių teisių subjektu perduotų išimtinių teisių apimtyje. Svarbu įvertinti ir tai, kad kūrinių, autorių teisių objektų, autoriai muziejui gali neperduoti kūrinio išimtinių turtinių autorių teisių, o suteikti tam tikras išimtinės (autorinėmis sutartimis) arba neišimtinės (autorinėmis licencinėmis sutartimis) turtinės kūrinių naudojimo teises. Tokiu atveju muziejus gali naudoti tokius kūrinius tik jam suteiktų teisių apimtyje.

Jei muziejus tėra įsigijęs nuosavybės teise kūrinio laikmeną (ar kūrinio laikmena disponuoja kitu teisiniu pagrindu), bendra taisyklė yra ta, kad jokių kūrinio, kaip autorių teisių objekto, išimtinių ar neišimtinių turtinių autorių teisių muziejus neturi. Tačiau muziejus gali naudoti tokius kūrinius, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme numatytais autorių turtinių teisių ribojimo atvejais, laikydamasis įstatyme numatytų sąlygų, t. y. muziejus turi siauros apimties įstatymo suteikiamas kūrinio, autorių teisių objekto, naudojimo teises (neišimtinės turtinės autorių teises).

Galiojančiame Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme muziejams aktualūs yra trys autorių turtinių teisių ribojimo atvejai:

- Kūrinių panaudojimas muziejaus fondams ir kolekcijoms išsaugoti reglamentuotas 23-me šio įstatymo straipsnyje. Naudodamasis šiuo autoriaus turtinių teisių ribojimu, muziejus be kūrinio autorių teisių subjekto leidimo (sutikimo) turi teisę nekomerciniais tikslais atgaminti kūrinių, t. y. padaryti materialią tokio kūrinio kopiją tam, kad būtų išsaugotas arba atgamintas prarastas, sunaikintas arba tapęs netinkamu naudoti muziejaus fondų ar kolekcijų egzempliorius arba kai reikia atkurti prarastą, sunaikintą ar tapusį netinkamu naudoti kitą panašų muziejaus nuolatinės kolekcijos egzempliorių, jeigu tokio egzemplioriaus neįmanoma gauti kitais būdais, be autorinio atlyginimo, tačiau nurodžius, jei tai įmanoma, naudojamą šaltinį ir autoriaus vardą.



- Kūrinių panaudojimas informacijos tikslais reglamentuotas 24-me šio įstatymo straipsnyje. Naudodamasis šiuo autoriaus turtinių teisių ribojimu, muziejus be kūrinio autorių teisių subjekto leidimo (sutikimo) turi teisę atgaminti, išleisti ir viešai paskelbti kūrinius meno kūrinių viešai parodai ar pardavimui reklamuoti, kiek to reikia pranešti apie renginį, išskyrus bet kokią kitą komercinę naudojimą.
- Dailės kūrinio viešo rodymo teisės suteikimas muziejui reglamentuotas 33-me šio įstatymo straipsnyje. Naudodamasis šiuo autoriaus turtinių teisių ribojimu, muziejus be kūrinio autorių teisių subjekto leidimo (sutikimo) ir be autorinio atlyginimo turi teisę nekomerciniais tikslais viešai rodyti dailės kūrinio originalą ar jo kopiją, kai kūrinys yra parduotas ar kitu būdu nuosavybės teisės į jį perduotos muziejui ir kai autorius (ar jo teisių perėmėjas), perduodamas kūrinio nuosavybės teises muziejui, žinojo ar turėjo pagrindą žinoti, kad viešas kūrinių rodymas (paroda) yra kūrinių įsigijusio muziejaus įprastinės veiklos dalis. Kūrinio viešo rodymo teisė muziejaus veikloje sietina su „bet kokiu kūrinio, jo originalo ar kopijos rodymu tiesiogiai (paroda) arba ekrane panaudojant skaidres, televizijos vaizdą ar kitais panašiais būdais, <...> kokioje nors vietoje, kur dalyvauja arba gali dalyvauti neapibrėžta visuomenės narių grupė, nesvarbu, ar jie yra toje pačioje vietoje ir tuo pačiu metu, ar skirtingose vietose ir skirtingu metu“ (*Lietuvos Respublikos autorių teisių ...* 2 str. 43 p.).

Tai reiškia, kad muziejaus turimų autorių turtinių teisių apimtis lemia muziejaus galimybes naudoti kūrinių, autorių teisių objektą, muziejaus veikloje (žr. 1 lentelę). Šios situacijos iliustracijai pasitelkiamas Lietuvos Respublikos teisminėje praktikoje išspręstas ginčas dėl teisėtai turimų ir teisėtai viešai rodomų kūrinių, autorių teisių objektų, neteisėto naudojimo: teismas uždraudė UAB „Hesona“, VšĮ „Hesonos klubas“ ir UAB „Rūta“ naudoti autorinių skulptūrų „Kryžkalnio motina“ ir „Keturi komunarai“ atvaizdus ant saldainių dėžučių ir jų pakuočių; taip pat buvo uždrausta UAB „Hesona“, VšĮ „Hesonos klubas“ ir kompiuterinės veiklos įmonei „Vija“ gaminti ir bet kokiais būdais platinti ir naudoti atvirukus su skulptūrų „Kryžkalnio motina“ ir „Keturi komunarai“ atvaizdu, nes minėti juridiniai asmenys neturėjo atitinkamų šių kūrinių naudojimo teisių; teismas taip pat uždraudė UAB „Hesona“



ir VŠĮ „Hesonos klubas“ internetiniame puslapyje www.grutoparkas.lt naudoti asociacijos LATGA atstovaujамų autorių kūrinius ir jų kopijas nepasirašius sutarties su asociacija LATGA ir (ar) nemokant atlyginimo už kūrinių naudojimą (Byla 3K-3-104-684/2016). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad svarbu nepažeisti ir Lietuvos Respublikos teisinėje sistemoje pripažįstamų autorių asmeninių neturtinių teisių.

1 lentelė. Muziejaus galimybės naudoti kūrinius, autorių teisių objektus, ir šių galimybių teisiniai pagrindai

Muziejaus statusas	Muziejus – autorių teisių subjektas (jam priklauso išimtinės turtinės autorių teisės)	Muziejus – autorių teisių naudotojas	Muziejus – kūrinio, autorių teisių objekto, laikmenos savininkas – autorių teisių naudotojas (pvz., kai kolekcininkas padovanoja muziejui sukauptą kolekciją)
Teisinis kūrinio, autorių teisių objekto, naudojimo pagrindas	<ul style="list-style-type: none">• Kūrinio, autorių teisių objekto, sukūrimas• Išimtinių turtinių autorių teisių į kūrinių įgijimas (autorine sutartimi)• Išimtinių turtinių teisių perėjimas (pagal įstatymą, pvz., kūrinių sukūrus atitinkamuose darbo santykiuose)	<ul style="list-style-type: none">• Neišimtinių turtinių autorių teisių į kūrinių įgijimas (autorine sutartimi / licencine sutartimi)• Įstatyminis pagrindas (naudojantis įtvirtintais autorių turtinių teisių apribojimais)	<ul style="list-style-type: none">• Įstatyminis pagrindas (naudojantis įstatyme įtvirtintais autorių turtinių teisių apribojimais)
Kūrinio, autorių teisių objekto, naudojimo galimybės	Galimybė kūrinių, autorių teisių objektą, naudoti plačiausia apimtimi	Galimybė kūrinius, autorių teisių objektus, naudoti tik sutartyje / licencijoje ar įstatyme nustatytais sąlygomis ir apimtimi	Galimybė kūrinius, autorių teisių objektus, naudoti tik įstatyme nustatytais sąlygomis ir apimtimi

Kūrybinėje muziejų veikloje aktualios yra turtinės tiek kūrinio viešo rodymo (ankstesniame teisiniame reguliavime šios teisės analogais laikytinos atitinkamose 1964 m. Civilinio kodekso redakcijose įvardytos „viešo išstatymo teisė“; „teisė viešai demonstruoti“; „teisė viešai eksponuoti“), tiek kūrinio perdirbimo (svarbi kūrinių keitimui ir kūrinių



dalių naudojimui), atgaminimo (svarbi materialių kūrinių kopijų darymui, tiesioginiam ir netiesioginiam kūrinių kopijavimui), viešo skelbimo (taip pat ir padarymo viešai prieinamu kompiuterių tinklais, internete) autorių teisės.

MUZIEJŲ AUTORIŲ TEISĖS Į JŲ VEIKLOJE SUKURTUS SKAITMENINIUS KŪRINIUS

Skaitmeninėmis technologijomis grįstoje kūrybinėje muziejų veikloje ypatingą reikšmę įgyja kūrinių atgaminimo teisė, kuri gali būti realizuojama įvairiomis technologijomis – pvz., naudojant 3D technologijas, fotografuojant muziejų fonduose saugomus kūrinius, autorių teisių objektus.

Muziejų kūrybinėje veikloje fotografuojant meno kūrinius kyla klausimas – ar padarytas meno kūrinių fotografijas galima laikyti kūrinių, autorių teisių objektais, t. y., ar fotografuodami muziejų darbuotojai sukuria kūrinius, autorių teisių objektus, į kuriuos muziejus gali įgyti išimtinę turtines autorių teises? Atsakymas į šį klausimą pirmiausia yra svarbus siekiant išsiaiškinti, kokias turtines autorių teises tokie veiklai muziejus turi įgyti. Jeigu meno kūrinių (kurių autorių teisės galioja) fotografavimas yra laikomas atgaminimu, tokiam fotografavimui reikalinga turtinė atgaminimo teisė; jei fotografuojant kūrinių (kurio teisės galioja) sukuriamas naujas kūrinys, autorių teisių objektas, tokiam fotografavimui reikalinga kūrinių perdirdavimo teisė.

Mokslinėse diskusijose pasitaiko prieštarų nuomonių. Terry C. Kogan, interpretuodamas fotografijos kaip kūrinių, autorių teisių objekto, kriterijus, teigia, kad vienas iš kriterijų – originalumas – siejamas su menininko (fotografo) pasirinkimu ir veiksmais, lemiančiais fotografijos dizainą (Kogan 2014: 905). Mokslininkas pastebi, kad nuotraukos kaip kūrinių priėmimą komplikuoja tai, kad žiūrovas tuo pačiu metu mato ir menininko kūrybos rezultatą, ir fotografijoje atvaizduotą realybės vaizdą; tuo tarpu – vertinant fotografijos kaip kūrinių, autorių teisių objekto, originalumą, svarbi fotografija tik kaip menininko (fotografo) kūrybinės veiklos išraiška, o objektas ar scena, kurią menininkas fotografas pristato žiūrovui, yra antraeilis dalykas (Kogan 2014). Šiais argumentais savo darbuose Kogan kvestionuoja nusistovėjusį požiūrį, kad tapybos fotografavimas yra laikytinas kopijavimu, ir kad tokiu būdu gaunamas fotografinis atvaizdas yra neoriginalus bei netinkamas



autorių teisių apsaugai, nes tokiu būdu tėra gaunama fotokopija. Mokslininkas teigia, kad „<...> žiūrovai paprastai peržvelgia fotografiją ir suvokia tik fotografijoje vaizduojamus meno kūrinius. Tokiu būdu fotografija, kaip kūrinys, iš tikrųjų išnyksta, nes žiūrovas suvokia ir priima tik fotografijos turinio ypatybes ir nesuvokia fotografo darbo“ (Kogan 2011: 470). Sekdamas meno istorikės Estelės Jussim idėjomis, jis siūlo fotografavimu padarytų reprodukcijų ir originalių tapybos kūrinių santykį vertinti nuotrauką suvokiant kaip meno kūrinio žemėlapi (Kogan 2011: 478). Fotografuojant tapybos kūrinys dokumentuojamas, todėl fotografija pateikia teisingą informaciją apie šį kūrinį; tapybos darbų fotografijos yra bendros paskirties reprodukcijos, „<...> kuriose siekiama perduoti kuo daugiau teisingos informacijos apie meno kūrinius, pvz., spalvas, formą ir dizaino ypatybes“ (Kogan 2012: 471). Charles Cronin mokslinėje diskusijoje su Terry C. Kogan pastebi, kad pateikiama analogija su žemėlapiais yra klaidinanti – žemėlapiu negalima sudaryti be kūrybos, nes yra sukuriama, kokias funkcijas atliks simboliai ir piktogramos, kokius vaizdus jie reprezentuos, – o tai ir yra kūrybiniai sprendimai, todėl tokie įrodymai ir praktika paneigia Terry C. Kogan argumentus (Cronin 2016). Cronin pastebi, kad muziejai kuria dokumentines meno kūrinių fotografijas, siekdami kuo išsamiau ir tiksliau atvaizduoti meno kūrinius (Cronin 2016), o tai reiškia, kad fotografuojant siekiama maksimaliai tikslaus kūrinio atgaminimo. Šis ypatumas paneigia muziejų pretenzijas tokiu būdu padarytoms fotografijoms suteikti autorių teisių objekto statusą. Jeigu atvaizdas fotografijoje netaptus, neimituoja fotografuojamo kūrinio, jis tampa kitu kūrinium (Cronin 2016), tačiau tokiu atveju kūrybinė fotografija nebėra aktuali tikslinėje muziejaus veikloje, ji neturi muziejaus tiesioginėms funkcijoms vykdyti reikalingos vertės. Catleen Connolly Butler teigia, kad dokumentinis dvimačių meno kūrinių fotografavimas, siekiant originalus atitinkančių tikslų kopijų, ir tokių kopijų vertė yra siejama su tuo, kad fotografuojant dvimačius dailės kūrinius svarbiausias tikslas yra ne nustebinti ar šiuos kūrinius pakeisti, o tiksliai atvaizduoti, suteikti informacijos apie fotografuojamą kūrinį, t.y. tokių fotografijų vertė siejama su tuo, kad jose trūksta kūrybiškumo (Buttler 1998: 96–97).

Precedentinės teisės tradicijoje diskutuojant apie dokumentines meno kūrinių fotografijas, plačiai analizuojamas Jungtinių Amerikos Valstijų apygardos teismo sprendimas byloje „Bridžemano meno biblioteka prieš Corel korporaciją“ (angl. *The Bridgeman Art Library, Ltd.*



v. *Corel Corporation*). Sprendimas privertė sunerimti daugelį Jungtinių Amerikos Valstijų muziejų, kurie gauna pajamų iš muziejuose saugomų kolekcijų kūrinių reprodukcijų licencijavimo. Bridžemano meno biblioteka ir Corel korporacijos ginčas kilo dėl Bridžemano meno bibliotekos turimų Europos menininkų tapybos darbų skaitmeninių fotografijų panaudojimo Corel korporacijos išleistame kompaktiniame diske. Bridžemano meno bibliotekos teigimu, Corel, panaudojusi fotografijas, kuriose pavaizduoti bibliotekoje esantys kūriniai (nebesaugomi autorių teisių), pažeidė fotografijų autorių teises, priklausančias bibliotekai (*Bridgeman Art Library... 1999*). Bridžemano meno bibliotekos katalogo fotografijos buvo daromos muziejų, saugančių atitinkamus meno kūrinius, leidimu. Bibliotekos teigimu, vienintelis galimas skaitmeninių meno kūrinių šaltinis buvo būtent Bridžemano meno bibliotekos padarytos meno kūrinių fotografijos, į kurias autorių teisės priklauso jai (*Bridgeman Art Library... 1999*). Teismas, spręsdamas šį ginčą, priėmė sprendimą, kurio pagrindinis argumentas buvo tas, kad kūrinių, kuriems autorių teisių apsauga netaikoma, kopijos negali būti saugomos autorių teisių, nes, vadovaujantis Jungtinių Amerikos Valstijų autorių teise, nepaisant to, kad fotografavimo būdu reprodukcijoms padaryti reikia išgūdžių, patirties ir pastangų (intelektinės veiklos), yra netenkinamas autorių teisių apsaugai atsirasti būtinas originalumo reikalavimas; reprodukcijose nėra nieko kito, tik tikslus meno kūrinio vaizdo perteikimas (*Bridgeman Art Library... 1999*). Kenneth D. Crews pastebėjimu, bendrosios teisės tradicijos valstybių teisinėse sistemose istoriškai fotografijoms keliamas žemas originalumo reikalavimas; toks teismo sprendimas gali sumažinti fotografų paskatas fotografuoti kūrybiškai ir daryti fotografijas prieinamas visuomenei; fotografas nebesistengs, kad jo fotografija įgytų kūrinio, autorių teisių objekto, statusą, kurį užtikrina kampo, šešėlių koregavimas, paveiklo rėmo įtraukimas į kadra (Crews 2011). Mokslininkų diskusijos rodo, kad itin aktualūs autorių teisių įgijimo ir apsaugos klausimai kultūros paveldo srityje yra komplikuojami ne tik dėl muziejų ar kitų paveldo bei atminties institucijų interesų apsaugos poreikių, bet ir dėl šių institucijų funkcijų paskirties, jų teikiamų viešųjų paslaugų ypatumų.

Galiojančiame Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme autorių teisių apsauga siejama su kūriniui keliamais atitinkamais reikalavimais – tam, kad kūrinys būtų laikomas autorių teisių objektu ir kūrinio autoriui (bei jo autorių turtinių teisių perėmėjui)



būtų taikoma autorių teisių apsauga, kūrinys turi atitikti šiame įstatyme nustatytus reikalavimus, kurie išreiškiami kūrinių, autorių teisių objektą, apibrėžiant kaip „<...> originalų kūrybinės veiklos rezultatą literatūros, mokslo ar meno srityje <...>“ (*Lietuvos Respublikos autorių teisių ...* 2 str. 29 p.). Galiojančios įstatymo nuostatos išankstinio atsakymo į klausimą, ar fotografija yra autorių teisių objektas, neduoda, nes kiekvienu atveju turi būti vertinama, ar fotografija atitinka Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo kūriniui, autorių teisių objektui keliamus reikalavimus:

- ar fotografija yra kūrybinės veiklos rezultatas,
- ar ji yra originali.

Atkreipiamas dėmesys, kad fotografijoms keliami įprastiniai tiek kūrybinės veiklos, tiek originalumo reikalavimai (analogiški reikalavimams kitiems literatūros, mokslo ar meno kūriniams). Fotografijoms keliamus kūrybinės veiklos, originalumo reikalavimus, taikytinus ir Lietuvoje, paaiškina Europos Sąjungos Teisingumo teismo sprendimų atitinkamose bylose argumentai. Byloje *„Eva-Maria Painer v Standard Verlags GmbH ir kt.“* šis teismas pastebėjo, kad: „<...> fotografijų apsaugai taikomos sąlygos valstybėse narėse yra skirtingos; <...> siekiant pakankamai suderinti apsaugos terminus, taikomus fotografijos kūriniams, ypač tiems, kurie dėl meninių ar profesionalių ypatybių yra svarbūs vidaus rinkoje, būtina apibrėžti <...> originalumo sąvoką; <...> pagal Berno konvenciją fotografijos kūrinys laikomas originaliu, jeigu jis yra paties autoriaus intelektualinės kūrybos rezultatas, atspindintis jo asmenybę, ir jokie kiti kriterijai, tokie kaip vertingumas ar paskirtis, nėra taikytini; <...> kitų fotografijų apsaugą turėtų nustatyti nacionaliniai teisės aktai“ (Eva Maria Painter... 2011: 15).

Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių bei kituose įstatymuose nėra nustatyti jokie papildomi reikalavimai fotografijų, kaip autorių teisių objektų, apsaugai, neforemuojami jokie saviti fotografijų originalumo reikalavimai. Teisingumo teismas, vertindamas realistinės (portretinės nuotraukos) galimybes būti autorių teisių objektu, pastebi, kad portretinė nuotrauka „<...> gali būti saugoma autorių teisių su sąlyga, kad tokia nuotrauka yra autoriaus asmenybę atspindintis intelekto kūrinys, sukurtas laisvai ir kūrybingai pasirenkant šios nuotraukos kūrybos priemones, <...> nustačius, kad portretinė nuotrauka yra kūrinys, jo apsauga nėra mažesnė už kitiems kūriniams, tarp jų ir



fotografijoms, taikomą apsaugą“ (Eva Maria Painter... 2011: 15). Kitoje byloje Europos Sąjungos Teisingumo teismas nurodo, kad kūrinys nėra autorių teisių objektas, jeigu jo kūrimas yra reglamentuojamas taisyklių, kurios nepalieka kūrybinės laisvės autorių teisių prasme (*Football Association Premier...* 2011). Europos Sąjungos Teisingumo teismo argumentai nurodo, kad fotografija yra originalus intelektinės (kūrybinės) veiklos rezultatas, jeigu ji atspindi jos autoriaus asmenybę, ir kurdamas šį kūrinį autorius nebuvo varžomas jokių reikalavimų ar kažkieno nustatytų tikslų, t. y. nevaržomas galėjo išreikšti save, pasitelkti savo kūrybinius gebėjimus tiek pasirinkdamas kūrybos priemones, tiek kurdamas. Fotografijos autorius gali save išreikšti parinkdamas ir suderindamas foną, kompoziciją, apšvietimą, šėšėlius ir fotografavimo kampą; apdorodamas nuotrauką jis taip pat turi galimybes išreikšti save tiek pasirinkdamas techninių priemonių teikiamas galimybes (spalvinę gamą, ryškumą, kontrastą ir kt.), tiek naudodamas kompiuterinių programų teikiamas fotografijos vaizdo apdorojimo galimybes.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad muziejus, planuodamas savo fonduose ar kolekcijose saugomų kūrinių, autorių teisių objektų, kurių turtinių autorių teisių galiojimas dar nėra pasibaigęs, fotografavimą, vadovaudamasis šiais kriterijais turi įvertinti, ar fotografuojant bus kuriamas naujas kūrinys, ar bus fotografavimo būdu daroma dailės kūrinio, autorių teisių objekto, kopija.

Bet kurio veiksmo su kūriniu, autorių teisių objektu, atlikimas – tiek atgaminimas (kopijavimas), tiek panaudojimas kuriant kitą originalų kūrinį (fotografiją), tiek atgaminto kūrinio viešas rodymas ar padarymas viešai prieinamu kompiuterių tinklais – yra saistomas autorių teisių subjekto, t. y. asmens, kuriam priklauso atitinkamos išimtinės turtinės autorių teisės, valios. Jei fotografuojant kūrinį, autorių teisių objektą, ar objektą, kuriam autorių teisės ne(be)galioja, yra kuriamas naujas kūrinys, dera žinoti, kad autorių teisių apsauga taikoma tik dėl kūrybos proceso atsiradusiam naujam kūriniui. Analogiškos taisyklės taikomos ir erdviniam (daugiamačiams) kūriniams – tiek jų fotografavimui atgaminant (darant netiesioginę kopiją), tiek fotografavimui siekiant sukurti naujus kūrinius.

Muziejuose naudojamos 3D nuskaitymo ir spausdinimo technologijos kelia panašius klausimus, nes jos leidžia – be fizinio poveikio objektui, su minimaliu kontaktu arba be jo (naudojant informaciją apie objektą) – objektą replikuoti / atgaminti, taip pat ir kurti naujus kūrinius.



3D nuskaitymo ir spausdinimo technologijų naudojimas muziejų veikloje grindžiamas tais pačiais teisiniais pagrindais, kaip ir fotografovimas (žr. 2 lentelę), nes galiojantis Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas atgaminimą apibrėžia kaip tiesioginį ar netiesioginį, nuolatinį ar laikiną kopijų (kopijos) padarymą bet kuriuo būdu ir bet kuria forma, įskaitant elektroninę formą; t. y., įstatyme yra įtvirtintas technologinio neutralumo principas, įvertinantis bet kokių technologijų naudojimą kūrinių, autorių teisių objekto, atgaminimui. Tai reiškia, kad tokiu atveju, jeigu muziejus turi išimtinę kūrinių, autorių teisių objekto, atgaminimo teisę, ji suteikia galimybes kūrinių atgaminti tiek fotografuojant, tiek naudojant 3D technologijas.

2 lentelė. 3D technologijų naudojimo muziejų veikloje teisiniai pagrindai bei muziejų įgyjamos 3D kūrinių ir objektų nuosavybės teisės

Muziejaus veikla	3D vaizdo kūrimas, spausdinimas			
	Kūrinių, autorių teisių objekto, atgaminimas	Atgaminimas daikto ar kūrinių, kuris nėra autorių teisių objektas (pvz., neatitinka autorių teisių objektui keliamų reikalavimų, arba autorių teisių galiojimas pasibaigė)	Kūrinių kūrimas panaudojant kitą kūrinių, autorių teisių objektą	Kūrinių kūrimas panaudojant bet kokį daiktą ar kitą kūrinių, kurio autorių teisių galiojimas yra pasibaigęs
Muziejaus veiklos teisinis pagrindas	Turtinė autorius teisė atgaminti kūrinių (išimtinė arba neišimtinė, įgyjama sutartimi / licencija; arba neišimtinė, įgyjama pasinaudojant įstatyme numatytu autorius turtinių teisių ribojimu)	Objekto arba kūrinių savininko leidimas / sutikimas	Turtinė autorius teisė perdirbti kūrinių (išimtinė arba neišimtinė, įgyjama sutartimi / licencija)	Objekto arba kūrinių savininko leidimas / sutikimas



Muziejaus įgyjamais teisės į 3D kūrinių	Autorių teisės į kūrinių neįgyjamoms. 3D kūrinių galima naudoti su kūrinio, kurio kopija padaryta, autoriaus teisių subjekto leidimu / sutikimu	Įgyjamos nuosavybės teisės į daiktinę kopiją / repliką (intelektinės nuosavybės teisės neatsiranda, nes kūrinyje, autorių teisių objektas, nesukuriamas)	Įgyjamos išimtinės turtinės autorių teisės į perdirbtinį – išvestinį 3D kūrinių, jei jis atitinka autorių teisių objektams keliamus reikalavimus	Įgyjamos išimtinės turtinės autorių teisės į 3D kūrinių, jei jis atitinka autorių teisių objektams keliamus reikalavimus
------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Teisėtam kitų asmenų sukurtų kūrinių naudojimas technologijomis grįštoje kūrybinėje muziejų veikloje priklauso nuo to, ar kūriniui yra taikoma autorių teisių apsauga, ir kokiais tikslais kūrinyje yra naudojamas. Teisėtam kūrinio, autorių teisių objekto, naudojimui yra būtinos atitinkamos turtinės autorių teisės. Muziejų veikloje tokios autorių turtinės teisės yra: kūrinio, autorių teisių objekto, atgaminimas, perdirbimas; viešas jo (ar jo kopijos), rodymas; jeigu kūrinyje (ar jo kopija) yra skaitmeninės formos, – tai ir jo padarymo viešai prieinamų kompiuterių tinklais teisės (pagal muziejaus poreikį – išimtinės ar neišimtinės).

Muziejų teisės į kūrinius ar daiktus (objektus), atsiradusius naudojant technologijas, priklauso nuo muziejaus turimų teisių, t. y., nuo to, kokius veiksmus atlikti muziejus. Jei kūrybinės veiklos nebuvo, ir nebuvo sukurtas originalus kūrinyje, muziejus jokių autorių teisių į kūrinio reprodukciją (kopiją) neįgyja. Kūrinio kopijos naudojimas turi būti aptartas su nukopijuoto kūrinio autorių teisių subjektu. Jeigu muziejus vykdo kūrybinę veiklą ir sukuria naują (išvestinį) kūrinių, autorių teisių objektą, iš kito kūrinio, autorių teisių objekto, – muziejus įgyja naujai sukurtą (išvestinį) kūrinio autorių teisių objekto, išimtinės turtinės teisės.

Vertinant kūrinio, autorių teisių objekto, panaudojimo kitam kūriniui kurti galimybes, svarbu nepamiršti, kad turtinė kūrinio keitimo teisė yra glaudžiai susijusi su asmenine neturtine autorių teise į kūrinio neliečiamybę. Todėl keičiant kūrinių, būtina paaisyti kūrinio autoriaus nustatytą kūrinio keitimo ribų. Asmenine neturtine teise į kūrinio neliečiamybę disponuoja tik pats autorius, net jeigu turtinė autorių teisė keisti kūrinių yra perduota kitiems asmenims, nes ši teisė pagal Lietuvos Respublikos įstatymus yra neperduodama kitiems asmenims (tai yra asmeninė neturtinė teisė).



Muziejus išimtinės turtines autorių teises gali įgyti keliais būdais: pagal sutartį – kai išimtinės turtines autorių teises perleidžia autorių teisių subjektas, t. y. tas subjektas, kuriam šios teisės priklauso; pagal įstatymą – kai jam pereina muziejaus darbuotojo, kurio darbo sutartyje numatytas kūrybinis darbas, išimtinės turtinės autoriaus teisės įstatymo numatytam ar sutartiniam laikotarpiui. Jeigu muziejus vykdo kūrybinę veiklą, ir yra sukuriamas naujas kūrinys, autorių teisių objektas, iš kito kūrinio, kuriam netaikoma autorių teisių apsauga, ar iš bet kio daikto (objekto), – muziejus įgyja išimtinės turtines naujai sukurto kūrinio autorių teises. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad naujas kūrinys muziejui nesuteikia autorių teisių į kūrinių ar daiktą (objektą), kurie buvo panaudoti naujo kūrinio sukūrimui. Naudojant daiktus (objektus) atgaminimui ar kitų kūrinių kūrimui, svarbu įvertinti, ar jie nėra laikomi kitais intelektualinės nuosavybės objektais (pvz., registracijos liudijimu apsaugotu pramoniniu dizainu).

Savitu muziejų intelektualinės nuosavybės objektu yra jų sukuriamos duomenų bazės. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas duomenų bazę apibrėžia kaip „susistemintą ar metodiškai sutvarkytą kūrinių, duomenų arba kitokios medžiagos rinkinį, kuriuo galima individualiai naudotis elektroniniu ar kitu būdu, išskyrus kompiuterių programas, naudojamas tokių duomenų bazėms kurti ar valdyti“ (*Lietuvos Respublikos autorių teisių ... 2 str. 7 p.*).

Duomenų bazės yra rinkiniai, todėl joms – kaip rinkiniams, atitinkantiems kūrinio, autorių teisių objekto, įstatyminius reikalavimus, – yra taikoma autorių teisių apsauga. Jeigu duomenų bazė kaip rinkinys neatitinka autorių teisių objektui keliamų reikalavimų, jai gali būti taikoma duomenų bazių gamintojų *sui generis* teisių apsauga, kuomet duomenų bazės gamintojo padarytos esminės investicijos (intelektinės, organizacinės, finansinės ar kt.) yra pagrindas šių specialių gamintojų teisių apsaugai atsirasti. Pastebima, kad duomenų bazės gamintojo *sui generis* teisių teisinė apsauga teikiama tiek skaitmeninės, tiek ir neskaitmeninės formos duomenų bazėms. Ramūnas Birštonas (2006) nurodo, kad tokia teisinė prieiga leidžia išvengti skirtingo teisinės apsaugos režimo taikymo skirtingų formų duomenų bazėms; tai pateisinama ir tuo, kad dabartinės technologijos užtikrina nesudėtingą tradicinių duomenų bazių suskaitmeninimą. Duomenų bazę sukūręs / pagaminęs subjektas įgyja atitinkamas išimtinės turtines autorių teises ar duomenų bazės gamintojo *sui generis* teises, nepaisant to, koks yra duomenų



bazės turinys – ar duomenų bazę sudaro kūriniai, autorių teisių objektai; ar kūriniai, kuriems autorių ar kitų intelektinės nuosavybės institutų teisinė apsauga netaikoma; ar tai yra duomenys, informacija, kurie nėra intelektinės nuosavybės objektai. Būtina pastebėti, kad nei duomenų bazės kaip rinkinio autorius (sudarytojas), nei duomenų bazės gamintojas jokių intelektinės nuosavybės teisių į duomenų bazės turinį (kūrinius, duomenis, informaciją ar kt.) neįgyja.

AUTORIŲ TEISIŲ ĮTVIRTINIMO Į OBJEKTUS,
KURIEMS NETAIKOMA AUTORIŲ TEISIŲ APSAUGA,
PRIEŽASTYS IR MUZIEJŲ TEISINĖS GALIMYBĖS
IŠVENGTI ŠIOS SITUACIJOS

Autorių teisių, kaip ir teisių į kitus intelektinės nuosavybės objektus, apsauga užtikrina autorių teisių objekto ar kito intelektinės nuosavybės objekto naudojimo kontrolę. Muziejai bei kitos atminties institucijos, skaitmenindamos kultūros paveldo kolekcijas, kuria greitesnę bei platesnę prieigą prie fondų ir saugomų kolekcijų, sudaro sąlygas pakartotiniam daugkartiniam šių fondų ir kolekcijų objektų pažinimui, naudojimui. Tačiau muziejuose vykdoma skaitmeninimo veikla, muziejų lankytojų „technologinio apsirūpinimo“ plėtra ir tobulėjimas, muziejams išlaikant hiperbolizuotą vykdomos tradicinės objektų išsaugojimo funkcijos prieigą, sukuria privačios nuosavybės teisių į objektus, kurie yra viešosios nuosavybės objektai, situaciją, ir tuo pačiu skatina autorių teisių įtvirtinimą į objektus, kuriems netaikoma autorių teisių apsauga, t. y. – formuoja taip vadinamą nepagrįstos nuosavybės arba hipernuosavybės (angl. *hyperownership*) reiškinį.

Sabrina Safrin (2007), išsamiai analizuodama privačios nuosavybės teisių į objektus, kurie yra viešieji objektai, atsiradimą ir plėtrą, teigia, kad tokia nuosavybės plėtra gali būti analizuojama taikant grandininės reakcijos teoriją. Ši teorija atskleidžia, kad visuomenei pripažįstant kuo daugiau nuosavybės teisių, grandininė reakcija lemia dar didesnę poreikį ir daugiau teisių pripažinti ateityje, o tai gali sukurti ir potencialiai nepageidaujamų nuosavybės apsaugos režimų (Safrin 2007). Aptardama intelektinės nuosavybės teisės plėtrą mokslininkė kaip pavyzdį pateikia intelektinės nuosavybės režimo plėtrą tradicinių žinių / žinojimo (angl. *traditional knowledge*) ir tautosakos objektams; jos teigimu, tai yra atsakas į išsivysčiusios ekonomikos valstybių plečiamą intelektinės



nuosavybės apsaugą tiems objektams, kurie priklausė viešajai sričiai, pvz. biologiniams, genetiniams objektams.

James Gibson (2007) įvardija kitą intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos plėtros priežastį, kuri taip pat gali būti pasitelkiama nepa- grįstos autorių teisių apsaugos radimuisi ir plėtrai paaiškinti. Jis teigia, kad intelektinės nuosavybės objektų turėtojai, įvertinę tai, kad intelek- tinės nuosavybės teisių pažeidimai nėra akivaizdūs, o atsakomybė už šiuos pažeidimus turi ženklų neigiamą poveikį, dažnai siekia įgyti in- telektinės nuosavybės teises, net jeigu nėra tikri, kad jų naudojamiems objektams galioja intelektinės nuosavybės apsauga; tokioje situacijoje autorinė sutartis (licencija) pati savaime tampa įrodymu, kad objektui taikoma intelektinės nuosavybės teisių apsauga – tokiu būdu intelek- tinės nuosavybės teisės plinta į taip vadinamas pilkąsias zonas (Gibson 2007).

Amy Hackney Blackwell ir Christopher William Blackwell (2013), konstatavę bendrą intelektinės nuosavybės teisių įtvirtinimo objek- tams, kurie anksčiau buvo viešosios nuosavybės srityje, augimą, teigia, kad tokia teisių plėtra užkerta tinkamą maksimalų šių objektų panau- dojamą, nes tokiems objektams yra būdinga ne tiek ekonominė, kiek mokslinė, kultūrinė vertė.

Sonia K. Katyal (2017), nagrinėdama skaitmeninimo veiklų muziejui keliamus teisinius klausimus, juos susieja su interaktyvumo keičiamos muziejų veiklos ypatumais, pirmiausia lemiančiais muziejų „lanky- tojų“ aktyvumą, jų virsmą vartotojais, įgyjančiais neribotas objektų, reiškinių bei suskaitmenintų muziejų fonduose ir kolekcijose saugo- mų artefaktų interpretavimo galimybes, net ir neatitinkančias muzie- jų kuratorių požiūrio ar muziejaus politikos. Mokslininkė detalizuoja autorių teisių problemas pagal Peter Lunenfeld įvardytas muziejų in- teraktyvumo paradigmas – gavybines (angl. *extractive*), kuomet taiko- mos technologijos, leidžiančios vartotojams kaupti, tvarkyti ir naršyti pasinaudojant saugomos informacijos meniu, pvz., duomenų bazėje; ir panardinančias (angl. *immersive*), kuomet matoma gilesnė vartotojo įsitrauktis į interaktyvumą, pvz., vartotojų lankymasis virtualioje rea- lybėje. Jos teigimu, besiklostantis bendradarbiavimas, siekiant išlaikyti gyvybingumą, skatina muziejus skaitmeninti kolekcijas, kurti naujas bendradarbiavimo galimybes, siekti didesnės visuomenės įsitraukties, decentralizuoti visuomenės dalyvavimą, kolekcijų formavimą, lemiantį savitą statiškos muziejaus kolekcijos objektų atsisakymą (Katyal 2017).



Šią muziejų veiklos kaitos paradigmą akivaizdžiai komplikuoja muziejų praktikuojama nepagrįsta autorių teisių apsauga, muziejų noras įgyti autorių teises, licencijų pagrindu suteikti vartotojams teises naudoti jų fonduose, kolekcijose esančius suskaitmenintus kūrinius.

Guy Pessach (2007), vertindamas muziejų vaidmenų kaitą tinkla-veikos visuomenėje, nurodo, jog formuojasi naujos muziejų veiklos problemos, susijusios su skaitmeninėmis muziejų veiklos formomis. Muziejams reikia pasirinkti: ar skaitmeninių vaizdų rinkinius komercinti, ar suteikti jiems atvirosios prieigos režimą; ar muziejaus komunikacijoje plėsti tarpininkų ratą, įtraukiant ir pelno siekiančius tarpininkus (tarkim, įvairiuose fondų viešinimo projektuose panaudoti „Google“, o realizuojant šiuos projektus – „Gutenbergio projektą“ ar „Wikipediją“); ar patiems aktyvinti ir plėsti skaitmeninimo ir skaitmeninę veiklą (Pessach 2007: 2–3). Mokslininko manymu, skaitmeninimas teikia naujus, geresnius įrankius tradiciniams muziejų vaidmenims vykdyti, tačiau tuo pačiu iškelia klausimą – ar muziejų nuosavybės teisės į originalą (materialų daiktą) *de facto* pateisina muziejų poziciją, kad muziejus yra vienintelis skaitmeninant kuriamos naudos gavėjas? Mokslininkų diskusijos dėl technologijų (ypač tinklaveikos technologijų) poveikio muziejų veiklos kaitai leidžia pastebėti, kad muziejų veiklos perkėlimas iš daiktų pasaulio į skaitmeninį skatina laipsnišką šių atminties institucijų intelektinės nuosavybės plėtrą, palaikomą autorių teisių sistemos. Šią tendenciją Pessach (2008) paaiškina tuo, kad kopijavimo technologijos paskatino kopijų rinkos plėtrą ir kad masinė senųjų kultūrinių kolekcijų gamyba bei platinimas neatrodo pateisinami. Tačiau šio požiūrio kaitą skatina ne tik didelės materialių kultūros objektų išsaugojimo, saugojimo ir tvarkymo išlaidos bei palyginti mažas šių institucijų finansavimas ir pelnas, gaunamas iš fragmentiškos komercinės veiklos, bet ir dėl skaitmeninių technologijų sumažėjusi aukštos kokybės skaitmeninių artefaktų replikų, kopijų gamyba, platinimo visuomenei galimybės bei mažesni kaštai per duomenų bazes suteikiant visuomenei prieigą prie muziejų fondų, kolekcijų. Būtent šiame kontekste autorių teisė veikia kaip „<...> mechanizmas, kuris palengvina ir palaiko privatizavimo dinamiką“ (Pessach 2008, p. 106). Šias tendencijas skatina ir atitinkamų rinkų radimasis, muziejų įtrauktis ir išitrauktis į kultūros industrijų vertės kūrimo grandinę. Būtina pastebėti ir tai, kad muziejai nuolatosis užsiima tam tikra komercine veikla, susijusia su jų fondais, kolekcijomis.



Tačiau tokia muziejų (muziejų parduotuvių) veikla tradiciškai yra mažareikšmė, fragmentiška, nesietina su jų vykdomomis kultūros sklaidos funkcijomis. Mokslininkų (Katyal, Pesach ir kt.) įvardijamoje muziejų veiklos (funkcionalumo) kaitoje komercinės veiklos svarba kinta, tampa galima ir formuoja ženklėnės apimties pajamų srautą.

Besiklostančiai situacijai būdinga įtampa tarp visuomenės interesų ir muziejaus tapatybės (muziejaus kaip institucijos, tenkinančios viešuosius poreikius, vykdančios viešąsias funkcijas). Tikėtina šios įtampos priežastis glūdi muziejaus tapatybę formuojančiame tradiciniame muziejaus funkcionalume – pirmiausia išsaugant artefaktus ir tik paskui sudarant prieigą prie kultūros lobyno visuomenei; tradiciškai muziejus kaip institucija daikto nuosavybės teisės pagrindu valdo prieigą prie artefaktų. Šiuo pagrindu muziejai tarsi turi geros kokybės saugomų artefaktų tiesioginių ir netiesioginių kopijų monopolį. Toks monopolis dažnai pateisinamas tiek artefakto *per se* išsaugojimo, išliekamumo užtikrinimo poreikiu (pvz., draudimas fotografuoti ekspozicijų eksponatus su blykste), tiek muziejaus nuosavybės teise į artefaktą (pvz., bendras draudimas fotografuoti artefaktus arba fotografavimo apmokestinimas). Artefaktų vaizdų (dvimačių ar trimačių), patekusių į viešąją erdvę, prieigos ribojimas sietinas tik su autorių (ar kitos intelektualinės nuosavybės) teisių įtvirtinimu ar apsauga, todėl, sekant klasiškine prieigos prie kūrinių ribojimo bei tradiciškai muziejų suvenyrų parduotuvėse taikomomis kopijų komercinimo praktikomis, ieškoma galimybių riboti ir / ar komercinti prieigą prie „nematerialių artefaktų“. Sonios K. Katyal (2017) teigimu, tai sukelia pernelyg platų nuosavybės suvokimą, nes, net jei asmenims sudaromos sąlygos atgaminti kokybišką muziejaus saugomo artefakto vaizdą arba asmenys teisėtai įgyja iš muziejaus jau padarytą atvaizdą, jie sutartiniais pagrindais turi sutikti su įgyto muziejaus saugomo kūrinio atvaizdo naudojimo apribojimais. Tokie sutartiniai apribojimai gali apimti ir teisėto kūrinio naudojimo galimybes, pasinaudojant įstatymuose numatytais autorių turtinių teisių ribojimo atvejais.

Kenneth D. Crews (2011) pastebi, kad perleisdami fonduose, kolekcijose saugomų artefaktų, kurie jau yra tapę viešaisiais objektais, atvaizdus, muziejai „atgaivina“ autorių teises ir tokiu būdu monopolizuodami atvaizdų naudojimą, savinasi viešąsias vertybes. Charles Cronin (2016) mano, kad viešųjų objektų eksponavimo, pateikimo visuomenei vertinimas turėtų apimti ir autorių teisių politikos vertinimą,



nustatant, ar muziejų autorių teisių apsaugos įgyvendinimas sustiprina, ar slopina priegą ir galimybę visuomenei naudotis muziejų saugomais kūriniais, artefaktais. Mokslininkų (Katyal, Crews, Cronin ir kt.) išsakyti nuogaštavimai tiek dėl muziejų siekimo įgyti autorių teises į kūrinius, kurie nėra autorių teisių objektai (artefaktų fotografijos, 3D vaizdai ir kt.), tiek artefakto nuosavybės teisės pagrindu vykdoma artefakto prieigos kontrolė (taip pat ir kopijavimas, pvz., apimantis fotografavimo apribojimą ar uždraudimą dėl artefakto saugumo ar kitu tikslu) rodo, kad tokia muziejų veikla yra suvokiama kaip kenkianti viešajam interesui.

Vertinant situaciją, aktualu išskirti muziejų fonduose, kolekcijose esančius kūrinius, autorių teisių objektus, kurių autorių teisių galiojimas nepasibaigęs, – šių kūrinių naudojimo galimybės lemia autorių teisių subjekto valia. Muziejus, kaip paveldo institucija, kurios veikla sietina su viešaisiais interesais, kūrinių įsigijimo etape turėtų siekti ir perimti autorių teises. Tačiau žinant ribotus finansinius muziejų išteklius, toks siekis yra sunkiai realizuojamas, nebent dėl muziejų veiklos autorių teisių subjektai gautų kitokią (kitą) naudą, arba naudos gavimas būtų užtikrinamas kitais, interneto technologijomis grįstais informacinio verslo modeliais. Kitas šios situacijos apsektas yra tas, kad, nepriklausomai nuo autorių teisių statuso, fizinės kūrinio laikmenos savininkas gali apriboti priegą prie kūrinio teisėtu nuosavybės teisės į daiktą pagrindu. Tačiau tokiu atveju, jei kūrinys yra autorių teisių objektas, t. y. autorių teisės galioja ir yra saugomos, bus pažeidžiamos įstatymo garantuojamos asmenų teisės panaudoti kūrinius autorių turtinių teisių ribojimo apimtyse. Kai artefaktai yra viešieji objektai (viešosios vertybės), daiktinės nuosavybės teisės turėjimas pateisina prieigos ribojimą. Tačiau jei tai nesiejama su artefakto išsaugojimu ar kolekcijų vientisumo užtikrinimu, informacinės prieigos (teisės daryti artefakto atvaizdą, prieiti prie artefaktų atvaizdų ir pan.) ribojimas prieštarauja viešajai muziejaus institucinei paskirčiai.

Norint išvengti šitokios situacijos, pasitelkiami atvirosios prieigos instrumentai. Atviroji prieiga yra suprantama ne tik kaip galutiniam kūrinio naudotojui suteikta neatlygintinė prieiga prie kūrinio (pvz., vaizdo, kuris yra / nėra autorių teisių objektas), bet ir kaip atitinkamos kūrinio naudojimo teisės; t. y., autorių turtinės teisės kūrinį atgaminėti, keisti (į vaizdą, kuris yra autorių teisių objektas) ir platinti. Atviroji prieiga grindžiama autorių teisių apsaugos principais. Atvirąją priegą



suteikia autorių teisių subjektas, platindamas kūrinį arba padarydamas jį viešai prieinamu kompiuterių tinklais kartu su leidimu atitinkamais būdais naudoti kūrinį; toks leidimas yra suteikiamas autorine licencine sutartimi (atvirojo turinio licencija). Šiuo metu yra sukurta nemažai įvairių, skirtingiems kūriniių tipams taikomų atvirojo turinio licencijų, iš kurių populiariausios yra Kūrybinės visumos (angl. *Creative commons*) organizacijos atvirojo turinio licencijos. Nors atvirosios prieigos licencijos tinklaveikos visuomenėje negali tinkamai veikti dėl intelektinės nuosavybės teisinės apsaugos teritorialumo (pvz., valstybėse numatoma skirtinga asmeninių neturtinių teisių apsauga, šių teisių teisinės apsaugos režimas), atvirosios prieigos licencinės sutartys šiaandien yra viena iš labiausiai paplitusių kūriniių „atvėrimo“ visuomenei teisinių galimybių. Europos Sąjungos skaitmeninio paveldo platforma „Europeana“, kurios strateginė plėtros kryptis yra pakartotinio naudojimo platformos siekis, joje esančių skaitmeninių objektų pakartotinio naudojimo (atvirosios prieigos) teisėms suteikti naudoja atvirąją priegą suteikiančias licencines sutartis, originalią viešąją sritį nurodančią licencinę sutartį (PDM); licencinėse sutartyse naudoja įvairias kūrinio naudojimo statusą nurodančias žymas / pareikštis (Snarskis 2016).

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo dėl informacinių, ryšio technologijų kintančią muziejų veiklą ir augantį atvirosios prieigos suteikimą (Kelly 2013; Sanderhoff 2013; Estermann 2014 ir kt.). Effie Kapsalis (2016), pristatydamą atvirąją priegą taikančių organizacijų veiklos tyrimą, išskiria tokius atvirosios prieigos atminties institucijoms teikiamus privalumus ir trūkumus:

- atviroji priegą lemia intelektinės nuosavybės teisių ir su tuo susijusių pajamų praradimą, tačiau ji suteikia naujas galimybes lėšų pritraukimo ir institucijos pozicionavimo (angl. *branding*) srityje;
- atviroji priegą padeda taupyti išlaidas intelektinės nuosavybės teisių apsaugos srityje, racionalizuoti išteklių valdymą, t. y. atlaisvinti tiek darbuotojus, tiek kitus išteklius skaitmeninimo, vaizdų valdymo veikloms;
- atviroji priegą svarbi tobulinant atminties institucijų misijas, nes sudaro geresnes galimybes moksliniams tyrimams, švietimui, kūrybingumui;
- atviroji priegą padidina kolekcijų naudojimą, supratimą, žinomumą.



Atviroji prieiga, didindama muziejų techninės infrastruktūros paklausą ir dirbančio su informacinėmis sistemoms personalo poreikį, mažina intelektinę artefaktų atvaizdų kontrolę (Kapsalis 2016). Visa tai rodo, kad atviroji prieiga yra tinkama galimybė muziejams išvengti autorių (ar kitų intelektinės nuosavybės institutų) teisių įtvirtinimo į muziejų fonduose ir kolekcijose saugomus objektus, kuriems netaikoma autorių ar kitų intelektinės nuosavybės institutų teisių apsauga, ir į viešosios srities objektus (viešąsias vertybes). Atviroji prieiga užtikrina ir muziejų sukurtų kūrinių „atvėrimą“ visuomenei, leidžiantį tinkamai realizuoti institucinę muziejų misiją – tenkinti viešuosius visuomenės interesus.

LITERATŪROS APRAŠAS

1. BELL J. A., CHRISTEN K., TURIN M. (2013). After the return: Digital repatriation and the circulation of indigenous knowledge workshop report. In: *Museum Worlds*, vol. 1 (1), p. 195–203.
2. BIRNHACK M. (2001). The Dead Sea Scrolls Case – Who is an Author? In: *E.I.P.R.*, no. 23 (3) [interaktyvus], p. 128–133. Prieiga internete: < <https://ssrn.com/abstract=905114> > [žiūrėta 2017-09-29].
3. BIRŠTONAS R. (2006). Duomenų bazės sąvoka Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisėje. In: *Jurisprudencija*, nr. 81 (3), p. 13–20.
4. BLACKWELL A. H., BLACKWELL C. W. (2013). Hijacking Shared Heritage: Cultural Artifacts and Intellectual Property Rights. *Chi.-Kent J. Intell. Prop.*, no. 13, p. 137–164.
5. BUTLER K. C. (1998). Keeping the World Safe from Naked-Chicks-in-Art Refrigerator Magnets: The Plot to Control Art Images in the Public Domain through Copyrights in Photographic and Digital Reproductions. In: *Hastings Comm. & Ent. LJ*, vol. 21, p. 55.
6. CHRISTEN K. (2011). Opening archives: Respectful repatriation. In: *The American Archivist*, no. 74 (1), p. 185–210.
7. CREWS K. D. (2011). Museum policies and art images: Conflicting objectives and copyright overreaching. In: *Fordham Intell. Prop. Media & Ent. LJ*, vol. 22, p. 95–834.
8. ESTERMANN B. (2014). Diffusion of open data and crowdsourcing among heritage institutions: results of a pilot survey in Switzerland. In: *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, no. 9 (3), p. 15–31.
9. GEISMAR H. (2013). Defining the digital. In: *Museum Anthropology Review*, vol. 7 (1–2), p. 254–263.
10. GIBSON J. (2006). Risk aversion and rights accretion in intellectual property law. In: *Yale LJ*, no. 116, p. 882–951.
11. KAPSALIS E. (2016). The Impact of Open Access on Galleries, Libraries, Museums, Archives: conference paper [interaktyvus]. Prieiga internete: <https://www>.



- researchgate.net/publication/301676656_The_Impact_of_Open_Access_on_Galleries_Libraries_Museums_Archives [žiūrėta 2017-09-30].
12. KARP I., KRATZ C. A. (2014). The interrogative museum. In: *Museum as process: translating local and global knowledge* (sud. Silverman R.) Routledge, p. 279–298.
 13. KATYAL S. K. (2017). Technoheritage. *Cal. L. Rev.* 105, p. 1111–1172.
 14. KELLY K. (2013). Images of Works of Art in Museum Collections: The Experience of Open Access: a Study of 11 Museums. Council on Library and Information Resources [interaktyvus]. Prieiga internete: <https://www.clir.org/pubs/reports/pub157/pub157.pdf> [žiūrėta 2017-09-28].
 15. KOGAN T. S. (2011). Photographic Reproductions, Copyright and the Slavish Copy. In: *Colum. J.L. & Arts*, no. 35, p. 445–502.
 16. KOGAN T. S. (2014). The Enigma of Photography, Depiction, and Copyright Originality. In: *Fordham Intell. Prop. Media & Ent. LJ*, vol. 25, p. 869–937.
 17. PESSACH G. (2007). Museums, Digitization and Copyright Law – Taking Stock and Looking Ahead. *Journal of International Media and Entertainment Law* [interaktyvus]. Prieiga internete: <SSRN: <https://ssrn.com/abstract=961328>> [žiūrėta 2017-09-30].
 18. PESSACH G. (2008). [Networked] Memory Institutions: Social Remembering, Privatization and its Discontents. In: *Cardozo Arts & Ent. LJ*, no. 26, p. 71–149.
 19. SAFRIN S. (2006). Chain Reaction: How Property Begets Property. In: *Notre Dame L. Rev.*, no. 82, p. 1917–1969.
 20. SANTAGATA W. (2002). Cultural districts, property rights and sustainable economic growth. In: *International journal of urban and regional research*, no. 26 (1), p. 9–23.
 21. SNARSKIS D. (2016). Intelektinės nuosavybės teisių pareikštys ir licencijos, taikomos skaitmeninio kultūros paveldo objektams elektroninėje erdvėje. In: *Muziejinių vertybių skaitmeninimas 2016* (sud. Sirgedaitė D.), Vilnius, p. 15–28.
 22. The Dead Sea Scrolls – TAU (Michael Birnhack), 2001 [interaktyvus]. Prieiga internete: www.tau.ac.il/law/members/birnhack/DSStranslation.pdf [žiūrėta 2017-09-29].

SPECIALIEJI ŠALTINIAI

1. Byla 3K-3-104-684/2016 [interaktyvus], 2016. Prieiga internete: <http://eteismai.lt/byla/151074863194629/3K-3-104-684/2016> [žiūrėta 2017-09-29].
2. Bridgeman Art Library, LTD. v. Corel Corp., 36 F. Supp. 2d 191 (S.D.N.Y. 1999) [interaktyvus]. Prieiga internete: https://www.law.cornell.edu/copyright/cases/36_FSupp2d_191.htm [žiūrėta 2017-09-29].
3. Eva-Maria Painer v Standard Verlags GmbH ir kiti. ESTT byla C-145/10, 2011 [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:62010CJ0145&from=EN> [žiūrėta 2017-07-02].
4. Football Association Premier League Ltd ir kt. v. QC Leisure ir kt. ir Karen Murphy v. Media Protection Services Ltd. [interaktyvus]. ESTT sujungtos bylos C-403/08 ir C-429/08 2011. Prieiga internete: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:62008CJ0403&qid=1507112320686&from=EN>> [žiūrėta 2017-07-02].
5. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas. *Valstybės žinios*, nr. 50–1598, 1999-06-09.



REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA

1. SNARSKIS D. (2016). Intelektinės nuosavybės teisių pareikštys ir licencijos, taikomos skaitmeninio kultūros paveldo objektams elektroninėje erdvėje. *Muziejinių vertybių skaitmeninimas 2016* (sud. Sirgedaitė D.). Vilnius, p. 15–28.
2. STONKIENĖ Marija (2011). *Intelektinė nuosavybė: Autorių teisė: mokomoji knyga*. Vilnius: Petro ofsetas, 278 p. ISBN 9786094202018.
3. STONKIENĖ M. (2013). Teisiniai muziejų veiklos aspektai: komunikacijos funkcija. *Modernaus muziejaus veiklos gairės*. Vilnius: VUL, p. 54–77.



Danutė Mukienė

SKAITMENINIO PAVELDO PRITAIKYMO PAAUGLIŲ UŽIMTUMUI GALIMYBĖS

TRADICIJA IR BESIKEIČIANTYS
VISUOMENĖS LŪKESČIAI

Tyrinėdami visuomenės, ypač specialiųjų poreikių turinčių skirtingų amžiaus grupių lankytojų, tarp jų ir paauglių, santykį su muziejais, matome, kad šiandien daugeliu atvejų yra susidariusi konfliktinė situacija. Vidinis konfliktas vyksta ir tarp muziejų senosios bei naujosios kartos darbuotojų. Šiose įstaigose vis dar tvirtai laikosi šaknis įleidusi konservatyvioji (tradicinė) muziejų veiklos samprata, kurią judina ir bando keisti į kolektyvą įsiliejantys jauni įvairių specialybių žmonės. Muziejai susiduria su nauja realybe – greitai besikeičiančiais visuomenės lūkesčiais, poreikiais ir muziejų bei čia dirbančių žmonių galimybėmis juos tenkinti. Akivaizdu, kad dauguma muziejų nesugeba greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie laiko padiktuotų iššūkių. Pasekmės matosi – dalies muziejų lankomumas mažėja (negalima pateisinti tuo, kad ir gyventojų skaičius Lietuvoje mažėja), čia vis rečiau užsuka jauni žmonės. Išimtis yra organizuotos moksleivių grupės, kurias į muziejus atveda pedagogai.

Pastaruoju metu muziejai sulaukia daug kritikos iš jaunosios kartos. Viešojoje erdvėje muziejų adresu pasigirsta replikų, priekaištų ir teiginių, jog šiose įstaigose reikėtų dirbti šiuolaikiškiau. Akivaizdu, jog kartais ta kritika nepagrįsta, strėlės į muziejų pusę dažnai mėtomos nedarant jokių išimčių, gerai nepažįstant visų muziejų, nežinant, kuo jie užsiima, nenorint matyti, kaip dalis jų atsinaujina, ir nesigilinant, kodėl modernizavimo procesai vyksta pernelyg lėtai.

Naujų darbo formų ir veiklos sričių muziejuose nemažai. Viena iš jų – čia kaupiamų kultūros paveldo objektų skaitmeninimas ir sklaidai skirtas skaitmeninio turinio viešinimas, sudarantis galimybę visuomenei gauti daugiau informacijos apie muziejuose kaupiamas ir saugomas vertybes. Įvairiašakė yra ir muziejų edukacinė veikla, kurioje vaikai ir paaugliai jau mokosi pakartotinai naudoti skaitmeninį turinį.

Bet kuriuo atveju tiek pažangiausi, tiek dar nepasukę modernizacijos keliu muziejai turėtų drąsiau priimti šio laikotarpio iššūkius ir jungtis



į projektus, kurių tikslas – pasinaudojant naujausių informacinių technologijų, tarp jų ir virtualių bei papildytų realybių kūrimo galimybėmis, kurti naujus visuomenei reikalingus elektroninius produktus, daugiau dėmesio skirti muziejuose saugomų vertybių populiarinimui.

AR MUZIEJUS YRA TA VIETA, KURIOJE
PAAUGLYS LANKOSI NERAGINAMAS?

Paauglių amžius apima tarpsnį nuo 12 iki 18 metų. Kartais sakoma, kad žmogaus paauglystė tęsiasi gerokai ilgiau – net iki 25-erių ar daugiau metų. Tokio amžiaus žmonių interesai labai skiriasi. O čia dar ir lyčių skirtumai (tiek psichologiniu, tiek lytiniu požiūriu mergaitės subręsta greičiau negu berniukai); 5–6 klasės mokinio intelektas dažniausiai gerokai skiriasi nuo septintoko ar aštuntoko ir t. t. Atsižvelgus į šiuos faktus, muziejuose paauglius vertėtų skirstyti į atskiras grupes pagal amžių ir išsilavinimą. Aktualu ir tai, kad vieni mokiniai yra ugdomi bendrojo lavinimo įstaigose, kiti – specialiųjų poreikių turintiems vaikams pritaikytose mokyklose, tretį išskiria meniniais ir kitais talentais, todėl lanko muzikos, dailės, sporto mokyklas. Darbas su kiekviena iš paminėtųjų grupių reikalauja specialaus pasirengimo.

Psichologų patarimu, prieš pradėdant dirbti su specializuotomis paauglių grupėmis, pirmiausia reikėtų jas pažinti, tiesiogiai ar aplinkiniais keliais susirinkti informaciją (šiuo atveju geriausias talkininkas – mokykla, paauglių klasės auklėtojai, tėvai).

Retai pasitaiko, kad paauglys į muziejų ateitų niekieno neragintas ir neturėdamas intereso ten rasti informacijos namų užduočiai atlikti. Be abejo, specialiai raginti nereikia, kad užkopęs į Gedimino kalną ir apžiūrėjęs pilies bokšte veikiančią muziejaus ekspoziciją, paauglys nuo bokšto viršaus pasigrožėtų miesto panorama. Nereikia specialaus postūmio, kad su draugais ar tėvais nuvykę į Trakus paaugliai apsilankytų ir Pilies saloje, kur veikia Trakų istorijos muziejus. Vaikus, paauglius ir suaugusiuosius lyg magnetas traukia ir atraktyvus Lietuvos jūrų muziejus arba puikiai dirbantis, įdomiomis ekspozicijomis džiuginantis Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai. Vis dėlto, Lietuvoje nedaug tokių muziejų, kurie dažnai masiškai lankomi ne tik dėl ten veikiančių turiningų ekspozicijų, parodų ar organizuojamų renginių, bet ir dėl išskirtinės dislokacijos, istorinių pastatų. Todėl analizuodami, koks turėtų būti paauglio kelias į muziejų ir ar apskritai jo



gyvenime šiai įstaigai gali atsirasti vietos, turime pasiaiškinti, ar muziejus yra ta institucija, kuria paaugliai savaime gali susidomėti.

Nesuklysimė sakydami, kad daugelis paauglių muziejais nesidomi, bet tiek tėvams ir pedagogams, tiek ir patiems muziejininkams norėtųsi, kad būtų kitaip. O ar gali būti kitaip? Intuityviai jaučiame, ir praktika rodo, kad tai priklauso nuo daugelio faktorių. Svarbesni iš jų būtų šie:

1. Vaiko ugdymas, auklėjimas namuose. Ar šeimoje domimasi kultūros paveldu, ar vaikas nuo mažens kartu su tėvais lankėsi muziejuje, ar yra dalyvavęs čia vedamuose edukaciniuose užsiėmimuose, organizuojamuose renginiuose?
2. Ar muziejuje eksponuojami objektai yra susiję su paauglio interesais?
3. Ar muziejus yra ta vieta, kur paaugliai galėtų susitikti ir bendrauti, o gal net ir pramogauti?
4. Ar muziejus gali tapti vieta, kurioje paaugliai ne tik susipažintų su ekspozicijomis ir parodomis, sužinotų daug naujo, bet ir skirtingų pasimatymus ir bendraudami su priešingos lyties bendraamžiais vienas kitą geriau pažintų?
5. Ar muziejus gali jauną žmogų patraukti čia įdiegtomis naujaisiomis informacinėmis technologijomis, t. y. – ar muziejus yra modernus ir šiuolaikiškas?
6. Ar muziejus turi patrauklias interneto svetaines, kuriose įtaigiai pristatomos ekspozicijos, parodos, muziejaus rinkiniai, kolekcijos?
7. Ar muziejus aktyviai dalyvauja socialiniuose tinkluose ir čia sukurtose savo paskyrose šiuolaikiškai, patraukliai pristato vykstančias parodas, ekspozicijas, rinkinius, kolekcijas, renginius?
8. Ar ugdymo įstaigoje mokytojai, iliustruodami į mokymo programas įtrauktas temas, naudojasi interneto viešosiose priegose pateikiama muziejų informacija įvairiomis temomis (istorija, dailė, gamta, etnografija, iškilios asmenybės ir kt.)?
9. Ar rengdamiesi pamokoms paaugliai turi susipažinti su muziejuose ar jų viešosiose interneto priegose visuomenei pristatomais eksponatais?
10. Ar reikiamą dėmesį muziejai skiria savo veiklos reklamai?
11. Ar muziejus savo potencialių lankytojų bendruomenėje yra pelnęs įstaigos, kurią aplankyti yra prestižo reikalas, vardą?
12. Ar paauglys gali tikėtis muziejuje surasti jam skirtą erdvę?



13. Ar paauglys yra įtraukiamas į muziejuje eksponuojamų parodų, vykstančių renginių organizavimą?
14. Ar muziejaus aplinka yra jauki, šiuolaikiška?
15. Kokią nuomonę apie muziejų paauglys yra susidaręs iš ankstesnių apsilankymų jame?

Pradėti keisti situaciją, ko gero, reikėtų nuo paskutiniojo punkto – turime pasirūpinti, kad lankytojai, užsukę į muziejų pirmą kartą, norėtų į jį sugrįžti ir vėliau, nes grįžti jiems būtų verta.

BIBLIOTEKŲ PATIRTIS KULTŪROS PAVELDO SKAITMENINIO TURINIO PANAUDOJIMO SRITYJE

Kalbėdami apie edukaciją, dažniausiai galvojame apie muziejus. Tačiau... Realybė tokia, kad Lietuvoje šioje veiklos srityje muziejus jau baigia pasivyti, o kai kada net ir lenkia bibliotekos.

Analizuodami paskutiniaisiais metais bibliotekų sukauptą patirtį suskaitmeninto kultūros paveldo turinio sklaidos ir pakartotinio naudojimo srityse, atkreipiame dėmesį, kad:

1. Bibliotekų darbuotojai kultūros paveldo skaitmeninimą jau supranta kaip priemonę, sudarančią galimybę kurti elektroninius produktus ir naujomis, šiuolaikiškais formomis plėtoti edukacinę veiklą;
2. Didžioji dalis bibliotekose įgyvendinamų skaitmeninio turinio pakartotinio naudojimo projektų yra skirti tam, kad knyga (tiek spausdinta, tiek elektroninė, skaitmeninė) sudomintų jaunąjį skaitytoją.

Daug gražių Lietuvos bibliotekininkų darbo pavyzdžių galima rasti interneto svetainės „Kultūros paveldo skaitmeninimas“ www.ekultura.lt skyriuje „Bibliotekoms“. Svetainę 2016 metais sukūrė ir administruoja Lietuvos dailės muziejaus filialas Lietuvos muziejų informacijos, skaitmeninimo ir LIMIS centras (sutrumpintai – LM ISC LIMIS). Ypač kūrybingi edukacinėje veikloje Kauno, Šiaulių, Vilniaus, Panevėžio, Klaipėdos apskričių, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo, Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių, Vilniaus universiteto bibliotekų darbuotojai. Iš pastaraisiais metais įgyvendintų darbų išskirtinio dėmesio vertas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos



įgyvendintas projektas „Užmirštasis Vilnius“: remiantis bibliotekoje saugomais miesto planais, žymiausių XIX–XX amžių fotografų darbais bei atvirukais, virtualioje erdvėje buvo atkurti Vilniaus vaizdai. Vilniaus universiteto bibliotekos interneto svetainėje sukurtas itin informatyvus skyrius „Kultūros paveldas virtualioje erdvėje“. Klaipėdos apskrities viešoji Ievos Simonaitytės biblioteka sukūrė interaktyvų edukacinį žaidimą „Žaliapėdis“ ir „Krašto paveldo gidą“. Kauno apskrities viešoji biblioteka 2017 metais savo lankytojus nudžiugino bibliotekos mobiliąja aplikacija, keliomis informatyviomis ir įtaigiomis virtualiomis parodomis, tarp kurių yra ir itin patraukli paroda „Kokiais autobusais važinėjo tarpukario kauniečiai“. Įdomi šios bibliotekos sukurta edukacinė svetainė „Atgimę vaikystės autoriai ir senosios iliustracijos“. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka sukūrė interneto portalą „Panevėžio kraštas virtualiai“, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka – elektroninę knygą „Šiaulių krašto pavaimiai“, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus biblioteka 2017 metais per nacionalinę bibliotekų savaitę savo bičiulius pakvietė fotografuoti šios bibliotekos patalpas ir savo nuotraukas pateikti fotokonkursui. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka džiugina interneto svetaine „Senoji plokštelė“. Pasižvalę po Lietuvos bibliotekas, rasime ir daugiau įgyvendintų gražių edukacinių projektų, kurie tiesiogiai susiję su kultūros paveldo skaitmeninio turinio panaudojimu.

MUZIEJUS MODERNĖJANČIOJE VISUOMENĖJE

Viena iš prigimtinių žmogaus teisių – gauti informaciją. Kiek prie to prisideda ir gali prisidėti muziejai?

Muziejų misija yra ne tik kaupti bei saugoti nacionalines kultūros vertybes, bet ir populiarinti bei pristatyti jas visuomenei tokiomis formomis, kokias būtų galima naudoti švietimo, ugdymo, verslo ir kitiems tikslams. Muziejus dabar suprantamas ir valstybės institucijose įvardijamas kaip paslaugas visuomenei teikianti įstaiga, nors jis iš dalies veikia ir kaip mokslo tyrimo, švietimo įstaiga. Muziejai ne tik kaupia, tyrinėja, eksponuoja vertybes parodose, ekspozicijose, bet ir rengia visuomenei informaciją, kad ji būtų panaudota pakartotinai ir kitų produktų plėtojimui, – taip sukuriama pridėtinė vertė. Tarp tokių produktų yra spaudai rengiamos ir leidžiamos knygos, atvirukai, suvenyrai, įvairūs elektroniniai produktai.



Nuo seno buvo įprasta sakyti, kad muziejus prasideda nuo drabužinės. Šiandien, kai kalbame apie lankytojo, ypač jauno žmogaus, santykį su muziejumi, pirmiausia turėtume sakyti, kad muziejus prasideda nuo interneto svetainės, paskyrų socialinių tinklų portaluose, reklamos, informacinių terminalų, veikiančių muziejaus priegose ir lankytojų aptarnavimo zonose.

Muziejaus veiklos politikos formavimas – bendras administracijos ir kūrybinio kolektyvo darbas. Esminiai pokyčiai muziejų modernizavimo srityje yra tiesiogiai susiję su ekspozicijų, parodinių erdvių atnaujinimu, pastatų renovavimu, vidinių įstaigos procesų pakeitimais. Tiek lankytojams, tiek ir patiems muziejinkams akivaizdu, kad būtina vaduotis iš „senų spintų“ ir į muziejų įsileisti naujas, šiuolaikiškas darbo formas. Tačiau... Jeigu atnaujinamos patalpos ir ekspozicijos, dar nereiškia, kad jos taps patrauklios lankytojams, kurie, nepriklausomai nuo amžiaus, muziejuose tikisi rasti įtaigiai ir šiuolaikiškai pateiktą juos dominantį turinį. Šiais laikais muziejaus ekspoziciją, esant reikalui, galima sukurti ir neturint ar joje nepateikiant nė vieno originalaus eksponato. Nepaisant to, kad niekas negali pakeisti lankytojo santykio su originaliu objektu, ekspozicija, kurioje originalių eksponatų iš viso nėra arba jų yra tik vienetai, gali būti ne mažiau vertinga ir net labiau paveikti negu ta, kurioje gausu originalių eksponatų.

Formuojant ekspozicijas ir parodas, reikėtų neužmiršti, kad ją lankys įvairių poreikių turinčios ir skirtingo amžiaus lankytojų grupės, tarp jų ir paaugliai. Taigi, ką toje ekspozicijoje ar parodoje kiekviena iš tokių grupių ras sau įdomaus, unikalaus, įsimenančio, kas skatins čia dar ir dar kartą sugrįžti?

Į muziejus, kurie dėl savo dislokacijos vietos ar pastatų unikalumo ir istorinės svarbos jau savaime yra traukos centrai, tiek vaikai, tiek paaugliai, tiek suaugusieji eina ir eis be didelių paraginimų. Bet ir tokiems muziejams reikia didžiulio įdirbio, kad lankytojai domėtusi ne tik pastatu ar iš jo atsiveriančia panorama. Prie muziejuose veikiančių ekspozicijų, jų atnaujinimo nuolat turi dirbti aukštos kvalifikacijos specialistai.

Lietuvos muziejai turi (yra iš seniau paveldėję) daugiausia tradicinio sukirpimo ekspozicijų. Stendai, seno dizaino vitrinos, eksponatai ir metrikos prie jų... Ar tokią parodą gali išgelbėti edukatoriai? Vargu! Norėdami, kad vietos gyventojai ir turistai domėtusi ekspozicija, privalome ją iš esmės atnaujinti. Be to, ji turi būti unikali. Lankytojai čia turi rasti kažką tokio, ko nėra kitur. Lankytojus jau iš anksto turi būti pasiekusi informacija apie tai, kuo tas muziejus ar ekspozicija yra išskirtiniai.



PRIMIRŠTOS, BET LAIKO
PATIKRINTOS DARBO FORMOS

Plėtodami muziejuose edukacines veiklas, turime palaikyti nuolatinis ryšius su mokyklomis. Kad jie stiprėtų, pravartu žinoti, ar mokykla turi savo muziejų (kraštotyros kampelį, gamtos objektų kolekciją ar kt.); jei taip, labai praverstų, jei muziejaus specialistai taptų atsakingų už mokyklos muziejaus kūrimą ir priežiūrą pedagogų konsultantais, pagalbinkais, globėjais.

Plėtojant šią veiklos sritį, savivaldybių ir Kultūros ministerijos specialistams, atsakingiems už muziejų veiklą koordinavimą ir organizavimą, pravartu būtų pasidomėti, ar muziejus (valstybinis, savivaldybės, žinybinis) bendradarbiauja su jo aptarnaujamoje teritorijoje veikiančiomis švietimo įstaigomis, ar padeda joms įsirengti savo muziejus, kraštotyros kampelius, ar globoja kraštotyrininkus? Jei muziejus mokykloje yra, naudinga išsiaiškinti, ar jame sukauptos vertybės yra apskaitomos, yra ar gali būti skaitmeninamos? Būtų visai šiuolaikiška ir aktualu, jei mokyklų muziejuose sukauptų eksponatų skaitmeniniai vaizdai būtų naudojami iliustruojant mokyklos interneto svetainėje pateikiamus tekstus, kuriant mokyklos virtualias galerijas, parodas.

Praktika rodo, kad ryšys tarp mokyklos ir muziejaus stiprėja, kai mokyklose dirba muziejų specialistai. Jei konkrečią discipliną mokykloje dėstydamas muziejininkas naudojami informacija apie savo ir kituose muziejuose sukauptas vertybes, tarp šių įstaigų randasi daugiau sąlyčio taškų. Bet kuriuo atveju verta bent pasidomėti, kiek įvairių disciplinų mokytojai, rengdamiesi pamokoms ir pačiose pamokose naudojami informacija apie muziejuose saugomus eksponatus, ir ar jie žino, kad daug vertingos informacijos apie Lietuvos kultūros paveldą reprezentuojančius objektus galima rasti Nacionaliniame kultūros paveldo portale „ePaveldas“ (www.epaveldas.lt, www.limis.lt) ir svarbiausiame Europos kultūros paveldo portale „Europeana“ (www.europeana.eu). Jeigu nežino ir šia viešai prieinama informacija nesinaudoja, – ką būtų galima padaryti, kad sužinotų ir imtų naudotis?

Mokykla nieko nedaro sukauptų kultūros vertybių skaitmeninimo srityje? Gal čia muziejininkai galėtų ateiti į pagalbą švietimo darbuotojams ir, pavyzdžiui, pasiūlyti mokykloje įkurti skaitmeninimo būrelį, kuriame vaikai susipažintų su kultūros paveldo objektų skaitmeninimo, skaitmeninio turinio viešinimo bei pakartotinio naudojimo pagrindais.



Nedaug Lietuvoje pavyzdžių, kad muziejai plėtotų tokias edukacinių užsiėmimų temas, kaip „Ekspонатų skenavimas, fotografavimas“, „Interaktyvių turistinių maršrutų po gimtąjį miestą, rajoną kūrimas“ ir panašias. Rengiant ekskursijas po muziejų, verta pasakojimą jungti su žaidimu, padedančiu geriau įsiminti gido pateiktą informaciją. Atsižvelgiant į paauglių amžių ir interesus, ekspozicijų salėse vedamų edukacinių užsiėmimų temos galėtų būti intriguojančios, susietos su mokymų programomis.

Puikių rezultatų pasiekama, kai senos geros, bet kiek primirštos darbo formos jungiamos su naujausių informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis. Kodėl nesuorganizavus bendrų mokyklos jaunųjų istorikų, kraštotyrininkų, gamtininkų ar literatų būrelio narių ir muziejininkų ekspedicijų?

Ar mokykloje vaikai turėjo galimybę išgirsti muziejininkų pamąstymų apie tai, kas yra kultūros paveldas, kodėl jis kaupiamas, eksponuojamas muziejuose ir kokia reali veikla muziejuose vyksta?

Kiek gabūs, fotografuoti mėgstantys vaikai yra įtraukiami į muziejuose vykstančių renginių fotofiksavimą ir tokių nuotraukų kaupimą, apskaitą?

Kodėl beveik neturime žinių apie muziejuose organizuojamas vasaros temines dienas stovyklas? Tai aktualu ne tik tėvams ir vaikams, bet ir muziejininkams, jeigu jie nori, kad paaugliai ateityje taptų muziejaus bendruomenės nariais, savanoriais, o gal net darbuotojais.

Taigi, nebus blogiau ir „ne į temą“, jeigu šiuos potencialius muziejaus jaunuosius lankytojus ar net darbuotojus geriau pažinsime, jei kartu su jais planuosime savo būsimus darbus, kursime, mokysimės ir dirbsime, jei žinosime, ko iš mūsų šie smalsūs – „Y“, „Z“, „prarastajai“ ar dar kitaip vadinamoms kartoms priskiriami – paaugliai iš mūsų tikisi.

PARODINĖ ERDVĖ, SKIRTA VAIKŲ IR PAAUGLIŲ KŪRYBAI

Žmogui, kad ir kokio amžiaus jis būtų, atėjusiam į bet kurią, ypač paslaugas teikiančią, įstaigą norisi pasijusti laukiamam.

Muziejuose ieškome ir sau skirtos erdvės. Lankytojų aptarnavimo zonoje jos nerandame. Tai gal ji yra parodų salėse, ekspozicijose? Būtų gerai rasti kambarį, kuriame galėtum atsisėsti ir užsidėti ausines ar žiūrėti filmą, gauti daugiau informacijos apie sudominusį ekspонатą, pasiklausyti to laikotarpio ar konkretaus kompozitoriaus, kurį pristato



paroda, muzikos. O gal čia galėtų atsirasti erdvė, kurioje kaip lygus su lygiais galėtum pasiūlyti išeksponuoti ir savo kūrinį? Gal... Bet...

Ar esame kuriame nors Lietuvos muziejuje matę vaikų, paauglių kūriniams / darbams skirtą parodą, kuri būtų įrengta pačioje didžiausioje, reprezentatyviausioje muziejaus parodų salėje? Kada esame girdę apie geriausių Lietuvos jaunųjų dailininkų kūrinių parodas?

Realybė tokia, kad muziejuje pastaraisiais metais vaikų ir paauglių kūrybai dažniausiai surandame tik kokį kampelį ar kambarėlį edukacijai skirtose patalpose, į kurias kiti muziejaus lankytojai retai kada ir užsuka. Kartais vaikų dailės kūrinių, sukištų į neperšlampamas įmautes, parodą išeksponuojame lauko stenduose. Tik ar dažnai matome prie jų stoviniuojančius pro šalį einančius žmones?

KAIP EKSPONATUS PRIARTINTI PRIE VISUOMENĖS?

Šiandien retas Lietuvos muziejus gali pasidžiaugti lankytojų gausa. Ekspонатų ir kitų muziejinių vertybių kiekis saugyklose nuolat didėja. Ekspozicinių, parodinių erdvių plotai riboti, todėl muziejai geriausiai atveju vienu metu turi galimybę eksponuoti tik 5–10 procentų visų savo sukauptų eksponatų. O visi kiti? Dažnas iš jų net ir per 100 metų tose ekspozicijose nepasirodys, o jei ir bus eksponuojamas, tai čia jį – originalą – pamatys tik nedidelis skaičius žmonių. Taigi, kaip šiuos eksponatus galime priartinti prie įvairaus amžiaus žmonių, ypač paauglių?

Be abejo, šiais laikais atsakymas vienas: planingai ir tikslingai skaitmeninkime muziejuose kaupiamas ir saugomas vertybes ir viešinkime sklaidai skirtą informaciją apie jas. Sukurtą skaitmeninį turinį naudokime pakartotinai, skatinkime tai daryti ir kitus: gaminkime ir naudokime eksponatų kopijas kurdami naujus produktus, teikdami įvairias paslaugas, tarp jų – ir elektronines. Virtualios ekskursijos, interaktyvūs turai, kompiuteriniai žaidimai, papildytos realybės produktai – visa tai šiandien traukia tiek jauną, tiek garbaus amžiaus žmogų. Neužmirškime ir išvestinių kūrinių. Daug sektinų tokio darbo pavyzdžių yra kitų pasaulio šalių muziejuose. Aktualu dirbant šioje srityje nepažeisti autorių teisių. Todėl imdamiesi šios veiklos, turime gerai išmanyti autorių teises reglamentuojančius įstatymus ir kitus teisės aktus.

Didelė mūsų darbo sėkmė, ypač kultūros paveldo skaitmeninimo srityje, priklauso nuo to, kaip pasiektus rezultatus sugebame reklamuoti.



Šiandien dažnai susiduriame su tokiais faktais, kai įsivaizduojame, jog sukurtus vertingus produktus savaime susiras tie, kam jie skirti. Kai kada nežinome reklamos dėsnių ir galimo poveikio, kai kada nemokame šio darbo organizuoti, o dažnai tam neberandame laiko ir lėšų. Muziejuose iš anksto planuojamų ir vykdomų specialių reklaminių akcijų yra nedaug, – ir tai nėra normalu.

Muziejai keičiasi. Keičiasi ir jų lankytojai, visuomenės poreikiai bei visų mūsų supratimas apie muziejus ir jų funkcijas. Šiandien muziejus jau nebegali būti tik vertybių kaupykla ir saugykla ar tarnauti vienai visuomenės daliai. Čia reikia turėti, ką parodyti ir kuo sudominti įvairaus amžiaus, interesų žmones; ir ne tik tuos, kurie lankosi muziejuose – reikia svetingai atverti ir muziejų internetinės erdvės duris.



AUTORIAI

doc. dr. Miglė Dovydaitienė
Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas
Universiteto g. 9/1
LT-01513 Vilnius
+370 698 27274
migle.dovydaitiene@fsf.vu.lt

doc. dr. Violeta Gevorgianienė
Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Sociologijos ir socialinio darbo institutas
Universiteto 9/1
LT-01513 Vilnius
+370 615 17924
violeta.gevorgianiene@fsf.vu.lt

dr. Neringa Grincevičienė
Vilniaus universitetas
Ekonomikos ir verslo administravimo
fakultetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai
LT-10222 Vilnius
+37062457290
neringagrinceviciene@gmail.com

Gintarė Laucė
UAB Kvalitetas
Žirmūnų g. 68
LT-09124 Vilnius
+37062855983
g.serafinaite@gmail.com

doc. dr. Arvydas Liepuonius
Vytauto Didžiojo universitetas
Edukologijos tyrimų institutas
Jonavos g. 66-310
LT-44191 Kaunas
+37069839565
arvydas.liepuonius@vdu.lt

Danutė Mukienė
Lietuvos nacionalinis dailės muziejus
Lietuvos muziejų informacijos,
skaitmeninimo ir LIMIS centras
Bokšto g. 5
LT-01128 Vilnius
+370 687 47550
danuteramonaite@gmail.com

doc. dr. Arūnas Puškorius
Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Muzeologijos katedra
Saulėtekio al. 9, I rūmai
LT-10222 Vilnius
+370 610 47347
aruno.puskorius@gmail.com

asist. dr. Darius Ruželė
Vilniaus universitetas
Ekonomikos ir administravimo
fakultetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai
LT-10222 Vilnius
+370 52 366157
darius.ruzele@evaf.vu.lt

doc. dr. Marija Stonkienė
Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Saulėtekio al. 9
LT-10223 Vilnius
+370 5 236 6107
marija.stonkiene@kf.vu.lt

dr. Tadas Žiziūnas
Vilniaus universitetas
Universiteto g. 3
LT-01131 Vilnius
+370 616 01947
tadas.ziziunas@gmail.com

Modernaus muziejaus veiklos gairės: Muziejininkystės studijos, V tomas / Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra; sudarė Arūnas Puškorius. – Vilnius: Akademikai, 2020. – 160 p.

ISSN 2351-5104

ISBN 978-609-96071-4-6

Leidiny „Modernaus muziejaus veiklos gairės“ yra penktasis „Muziejininkystės studijų“ tomas. Jame pateikiama 2017 metais Muzeologijos katedros organizuotų ir vykdytų modulinio pobūdžio mokymų „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ teorinė medžiaga, skirta kultūros darbuotojų kvalifikacijai tobulinti.

Kalbos redaktorė Marytė Slušinskaitė
Dailininkė ir maketuotoja Silva Jankauskaitė

Išleido „Akademikai“
knygos@akad.lt
www.akad.lt

