

# MUZEJU DARBĪBAS PAMATI

Timotijs Ambrozs  
Krispins Peins

Tulkojuma pirmizdevums:  
MUZEJU VALSTS PĀRVALDE, 2002

Atkārtots izdevums:  
BALTIJAS MUZEOLÓGIJAS VEICINĀŠANAS BIEDRĪBA, 2020

GRĀMATA IZDOTA AR  
LIELBRITĀNIJAS PADOMES,  
VALSTS KULTŪRKAPITĀLA FONDA UN  
STARPTAUTISKĀS MUZEJU PADOMES (ICOM)  
ATBALSTU

Timothy Ambrose and Crispin Paine  
MUSEUM BASICS  
1993 ICOM

Tulkojuši:

|                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| Anita Jirgensone | 1.-4., 83.-85. nodaļa   |
| Ilze Knoka       | 5.-6., 8.-17. nodaļa    |
| Astrīda Rogule   | 7., 18.-29. nodaļa      |
| Anda Vilka       | 30.-37., 62.-66. nodaļa |
| Indra Vīlistere  | 38.-43., 56.-58. nodaļa |
| Ārija Ubarste    | 44.-55. nodaļa          |
| Vita Rinkēviča   | 59.-61. nodaļa          |
| Agrita Ozola     | 67.-82. nodaļa          |

Tulkojuma redaktori Anita Jirgensone, Jānis Garjāns

Tulkojuma recenzente Līvija Blūmfelde

© ICOM

© Tulkojums – Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība

ISBN 978-9934-8287-5-1

# Saturs

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Saturs.....                                                            | 3         |
| Priekšvārds.....                                                       | 6         |
| Pateicības .....                                                       | 7         |
| <b>I daļa   IEVADS.....</b>                                            | <b>9</b>  |
| 1. nodaļa   PAR MUZEJIEM .....                                         | 10        |
| 2. nodaļa   DAŽI VĀRDI PAR GRĀMATU .....                               | 11        |
| 3. nodaļa   MUZEJU TIPI .....                                          | 12        |
| 4. nodaļa   MUZEJU IEGULDĪJUMS .....                                   | 15        |
| <b>II daļa   MUZEJS UN TĀ PAKALPOJUMU IZMANTOTĀJI.....</b>             | <b>17</b> |
| 5. nodaļa   MUZEJI KALPO CILVĒKIEM.....                                | 18        |
| 6. nodaļa   SAVA TIRGUS IZPRATNE.....                                  | 19        |
| 7. nodaļa   MUZEJA MĀRKETINGS .....                                    | 25        |
| 8. nodaļa   ĪPAŠAS AUDITORIJAS – MUZEJS UN INVALĪDI.....               | 28        |
| 9. nodaļa   MUZEJA APMEKLĒJUMS .....                                   | 30        |
| 10. nodaļa   IZGLĪTOJOŠAIS DARBS MUZEJA Telpās.....                    | 33        |
| 11. nodaļa   IZGLĪTOJOŠAIS DARBS ĀRPUS MUZEJA .....                    | 36        |
| 12. nodaļa   PASĀKUMI UN NODARBĪBAS – PROGRAMMU VEIDOŠANA .....        | 41        |
| 13. nodaļa   ĒRTĪBAS APMEKLĒTĀJIEM .....                               | 46        |
| 14. nodaļa   PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – VEIKALI .....                 | 47        |
| 15. nodaļa   PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – ĒDINĀŠANA .....               | 49        |
| 16. nodaļa   PIEDĀVĀJUMA UZLABOŠANA.....                               | 51        |
| 17. nodaļa   ĪSI PAR INTERPRETĀCIJU.....                               | 53        |
| 18. nodaļa   PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS – LIETIŠKĀ GRAFIKA .....           | 56        |
| 19. nodaļa   TRĪS DIMENSIJU OBJEKTU PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS.....        | 57        |
| 20. nodaļa   AUDIOVIZUĀLĀS UN INTERAKTĪVĀS PREZENTĀCIJAS METODES ..... | 58        |
| 21. nodaļa   PREZENTĀCIJAS METODES – CILVĒKU IESAISTĪŠANA.....         | 60        |
| 22. nodaļa   MUZEJA APGAISMOJUMS .....                                 | 61        |
| 23. nodaļa   MUZEJA VITRĪNAS.....                                      | 63        |
| 24. nodaļa   JAUNU EKSPOZĪCIJU PLĀNOŠANA .....                         | 64        |
| 25. nodaļa   IZPĒTES DARBS EKSPOZĪCIJU SAGATAVOŠANAI .....             | 66        |
| 26. nodaļa   TEKSTU RAKSTĪŠANA.....                                    | 67        |
| 27. nodaļa   DIZAINERA INSTRUEŠANA.....                                | 71        |
| 28. nodaļa   EKSPOZĪCIJAS DIZAINS UN TĀ ĪSTENOŠANA.....                | 74        |
| 29. nodaļa   EKSPOZĪCIJU VĒRTĒŠANA.....                                | 78        |
| 30. nodaļa   INFORMĀCIJAS PAKALPOJUMI .....                            | 80        |
| 31. nodaļa   IESPIEDDARBI.....                                         | 83        |
| 32. nodaļa   SABIEDRISKĀ SASKARSME UN MASU SAZIŅAS LĪDZEKĻI .....      | 85        |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 33. nodaļa   SADARBĪBA AR CITĀM INSTITŪCIJĀM UN ATBALSTA GRUPĀM .....             | 87         |
| 34. nodaļa   KOLEKCIJU TIPI .....                                                 | 89         |
| 35. nodaļa   KRĀJUMA VEIDOŠANAS POLITIKA .....                                    | 91         |
| 36. nodaļa   POLITIKA IZŅEMŠANAI NO MUZEJA KRĀJUMA .....                          | 92         |
| 37. nodaļa   DĀVINĀUMI, PIRKUMI UN DEPONĒJUMI .....                               | 94         |
| <b>III daļa   MUZEJA KRĀJUMA IZVEIDE UN PĀRRAUDZĪBA .....</b>                     | <b>98</b>  |
| 38. nodaļa   KRĀJUMA KOMPLEKTĒŠANA UN EKSPEDĪCIJU DOKUMENTĒŠANA ...               | 99         |
| 39. nodaļa   EKSPEDĪCIJAS UN INFORMĀCIJAS CENTRI .....                            | 100        |
| 40. nodaļa   FOTOGRAFĒŠANA, FILMĒŠANA UN VIDEO .....                              | 102        |
| 41. nodaļa   MUTVĀRDU VĒSTURE UN SKAŅU IERAKSTI .....                             | 104        |
| 42. nodaļa   DOKUMENTĒŠANAS SISTĒMAS .....                                        | 105        |
| 43. nodaļa   KRĀJUMA LOMA PĒTNIECĪBĀ .....                                        | 109        |
| 44. nodaļa   SAGLABĀŠANAS DARBA PLĀNOŠANA .....                                   | 110        |
| 45. nodaļa   DARBS AR RESTAURATORIEM .....                                        | 112        |
| 46. nodaļa   SAUDZĒJOŠĀS SAGLABĀŠANAS PRINCIPI .....                              | 113        |
| 47. nodaļa   VIDES KONTROLE – GAISMA .....                                        | 115        |
| 48. nodaļa   VIDES KONTROLE – TEMPERATŪRA UN MITRUMS .....                        | 117        |
| 49. nodaļa   VIDES KONTROLE – PIESĀRŅOJUMS, INSEKTU UN KAITĒKĻU<br>INVĀZIJA ..... | 119        |
| 50. nodaļa   MATERIĀLU PĀRBAUDE .....                                             | 120        |
| 51. nodaļa   GLABĀŠANA – LIELI UN SMAGI PRIEKŠMETI .....                          | 122        |
| 52. nodaļa   GLABĀŠANA – MAZI UN VIEGLI PRIEKŠMETI .....                          | 124        |
| 53. nodaļa   PĀRVIETOŠANA UN SAIŅOŠANA .....                                      | 127        |
| 54. nodaļa   KONSERVĀCIJA – PRINCIPI .....                                        | 129        |
| 55. nodaļa   KONSERVĀCIJA – PRAKSE .....                                          | 130        |
| 56. nodaļa   KATASTROFAIZSARDZĪBAS PLĀNOŠANA, APDROŠINĀŠANA .....                 | 131        |
| 57. nodaļa   KRĀJUMA AIZSARDZĪBA – FIZISKĀ UN AUTOMĀTISKĀ .....                   | 134        |
| 58. nodaļa   KRĀJUMA AIZSARDZĪBA – SISTĒMAS UN PROCEDŪRAS .....                   | 136        |
| <b>IV daļa   MUZEJS UN MUZEJA ĒKAS .....</b>                                      | <b>138</b> |
| 59. nodaļa   MUZEJA ĒKAS – FORMA UN FUNKCIJA .....                                | 139        |
| 60. nodaļa   JAUNU MUZEJA ĒKU PLĀNOŠANA .....                                     | 141        |
| 61. nodaļa   DARBS AR ARHITEKTU .....                                             | 143        |
| 62. nodaļa   PLĀNOŠANAS UN ARHITEKTŪRAS UZDEVUMA GATAVOŠANA .....                 | 144        |
| 63. nodaļa   PLĀNOŠANAS UN ARHITEKTŪRAS UZDEVUMA GATAVOŠANA .....                 | 145        |
| 64. nodaļa   ATTIEKSME UN PIEEJAMĪBA .....                                        | 148        |
| 65. nodaļa   GAISOTNE, TEMPS UN PLŪSMA .....                                      | 150        |
| 66. nodaļa   ORIENTĀCIJA .....                                                    | 152        |
| <b>V daļa   MUZEJS UN TĀ PĀRVALDĪBA .....</b>                                     | <b>155</b> |
| 67. nodaļa   JURIDISKAIS STATUSS UN PĀRVALDĪBAS STRUKTŪRA .....                   | 156        |
| 68. nodaļa   VADĪBAS PLĀNOŠANA UN POLITIKAS VEIDOŠANA .....                       | 157        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 69. nodaļa   ATTĪSTĪBAS PLĀNA VEIDOŠANA.....                    | 159        |
| 70. nodaļa   MUZEJA DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANA.....                   | 162        |
| 71. nodaļa   FINANŠU VADĪBA .....                               | 163        |
| 72. nodaļa   FINANŠU PIESAISTE .....                            | 166        |
| 73. nodaļa   IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA.....                          | 167        |
| 74. nodaļa   PERSONĀLA STRUKTŪRA.....                           | 169        |
| 75. nodaļa   BRĪVPRĀTĪGIE MUZEJĀ.....                           | 170        |
| 76. nodaļa   PERSONĀLA PIENĒMŠANA DARBĀ.....                    | 172        |
| 77. nodaļa   DARBA NOSACĪJUMI .....                             | 174        |
| 78. nodaļa   INDIVIDUĀLIE DARBĪBAS STANDARTI.....               | 176        |
| 79. nodaļa   DARBA KVALITĀTES UN EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA..... | 177        |
| 80. nodaļa   PERSONĀLA PROFESIONĀLĀ SAGATAVOŠANA.....           | 178        |
| 81. nodaļa   VESELĪBA UN DROŠĪBA.....                           | 179        |
| 82. nodaļa   ADMINISTRATĪVĀS PROCEDŪRAS.....                    | 184        |
| <b>VI daļa   PAPILDINFORMĀCIJA .....</b>                        | <b>186</b> |
| 83. nodaļa   VĀRDNĪCA .....                                     | 187        |
| 84. nodaļa   INFORMĀCIJAS AVOTI.....                            | 189        |
| 85. nodaļa   LITERATŪRAS AVOTI .....                            | 191        |

# Priekšvārds

Profesionālās izglītības nepieciešamība un profesionālo standartu veicināšana ir bijusi Starptautiskās Muzeju padomes (ICOM) uzmanības centrā kopš tās dibināšanas 1946. gadā. ICOM centienus atbalsta UNESCO, un šī grāmata ir radusies pēc UNESCO Materiālās kultūras mantojuma nodaļas un aizsaulē aizgājušā ICOM viceprezidenta Herberta Ganslmaiera (*Herbert Ganslmayr*) 1989. gadā veiktajām pārrunām par nepieciešamību nodrošināt muzejos daudzveidīgu, uz mācīšanos orientētu darbību.

Pasaules kultūru daudzveidība, to sociālā un ekonomiskā dažādība nosaka būtiskas atšķirības muzeju koncepcijās. Tomēr jebkurā gadījumā muzeju pamatprincipi ir saistīti ar mērķi saglabāt un lietderīgi izmantot savas tautas kultūras mantojumu.

Es pateicos UNESCO par finansiālo atbalstu šī izdevuma tapšanā, kā arī visiem kolēģiem, kas sadarbībā ar ICOM Starptautisko Muzeju personāla profesionālās izglītības komiteju ir devuši ieguldījumu grāmatas tapšanā. Kopīgiem spēkiem esam radījuši vērtīgu līdzekli, kas kopā ar citiem mācību materiāliem būs labs palīgs muzeju darbiniekiem visā pasaulē.

*ICOM prezidents  
Alfa Umars Konorē*

Starptautiskās Muzeju personāla profesionālās izglītības komitejas (ICTOP) vārdā izsaku patiesu prieku par grāmatas iznākšanu. Ne tikai tāpēc, ka ICTOP biedri ir cieši saistīti ar tās veidošanu, bet galvenokārt tāpēc, ka grāmata palīdzēs sasniegt ICTOP mērķi – uzlabot muzeju personāla izglītības standartus visā pasaulē.

Grāmatas autori un ICTOP uzskata, ka muzeja personāla mācību programmām ir jārespektē katra muzeja, reģiona vai valsts prasības. Nav viena, universāla risinājuma – tāpēc grāmatas atziņas balstītas daudzu muzeju labākajā pieredzē. Kā atzīmējuši paši autori, viņi savā darbā izmantojuši visdažādākajās pasaules malās mītošo ICTOP un citu ICOM biedru padomus.

Grāmata *Muzeju darbības pamati* ir liels solis pretī muzeju personāla profesionālajai izaugsmei starptautiskā līmenī, tās pamatā ir ICTOP daudzu gadu darbs.

*Starptautiskās Muzeju personāla  
profesionālās izglītības komitejas priekšsēdētājs  
Dr. Pīts Pauvs (Piet J.M.Pouw)*

Grāmata „Muzeju darbības pamati” ir stabils un nepieciešams Latvijas muzeju profesionalitātes stūrakmens. Esmu pārliecināts, ka šis apjomīgais un vispusīgais darbs būs rokasgrāmata gan pieredzējušajiem muzeja speciālistiem viņu vēlmē pilnveidojoties, gan tiem jaunajiem cilvēkiem, kas savu dzīvi gribēs saistīt ar muzeju.

T. Ambroza un K. Peina darba latviskais tulkojums iznācis, pateicoties Starptautiskās Muzeju padomes (ICOM) atsaucībai, kā arī Lielbritānijas Padomes un Valsts Kultūrkapitāla fonda finansiālajam atbalstam. Rūpīgu darbu grāmatas tapšanā ir ieguldījuši tās tulkotāji – Latvijas muzeju speciālisti: A.Jirgensone, I.Knoka, A.Ozola, V.Rinkēviča, A.Rogule, Ā.Ubarste, A.Vilka, I.Vīlistere. Īpašs paldies mūsu pieredzes bagātajai kolēģei L.Blūmfeldei par tulkojuma recenzēšanu. „Muzeoloģijas bibliotēku” ir papildinājis vajadzīgs darbs. Lai tam veiksmīgs ceļš pie sava lasītāja!

*Jānis Garjāns  
Muzeju valsts pārvaldes priekšnieks, 2002*

# Pateicības

Grāmata *Muzeju darbības pamati* ir starptautiskās muzeju sabiedrības darba rezultāts. Tās veidošanu finansiāli atbalstīja Starptautiskā Muzeju padome un UNESCO, padomus grāmatas tapšanā un ierosmi darbam deva muzeju darbinieki no visām pasaules daļām. Viņu atbalsts, uzsverot, ka grāmata ir nepieciešama ikdienas darbā muzejos ar nelielu darbinieku skaitu un ierobežotiem finanšu resursiem, visā tās tapšanas gaitā bija nepārtraukts ierosmes avots.

Ar patiesu prieku mēs pateicamies cilvēkiem, kas palīdzēja pārbaudīt grāmatas atziņas praksē un ieteica, kā tās padarīt starptautiski izmantojamas:

Martins Akanbiemu (*Martin Akanbiemu*), Nigērija  
Lufti Asiarto (*Luhfti Assiarto*), Indonēzija  
Sra Lusija Astudiljo de Parra (*Lucia Astudillo de Parra*), Ekvadora  
Dr. Abdula Kamarā (*Abdoulaye Camara*), Senegāla  
Prof. Serafina Trauba Borhesa do Amarala (*Serafina Traub Borges do Amaral*), Brazīlija  
Dr. Gerijs Edsons (*Gary Edson*), ASV  
Dr. Saradžs Gošē (*Saraj Ghose*), Indija  
Sra Sesilija Bakula (*Cecilia Bakula*), Peru  
Dr. Abi A. Derefaka (*Abi A. Derefaka*), Nigērija  
Prof. Džo D. K. Nkruma (*Joe D.K.Nkrumah*), Gana  
Dr. Petrs Šulers (*Petr Suler*), Čehija  
F.Karandža (*F.Karanja*), Kenija  
Dr. Kerola Stapa (*Carol Stapp*), ASV  
Čans Juitaņs (*Yui-tan Chhang*), Taivana  
Alisandra Kaminsa (*Alissandra Cummins*), Barbadosa  
Klods Daniels Ardēns (*Claude Daniel Ardouin*), Senegāla  
Prof. Mirjama Arrojo de Kerjou (*Miriam Arroyo de Kerriou*), Meksika  
Kits Neimanis (*Kit Neuman*), ASV  
Umebe N. Onjedžekvu (*Umebe N. Onyejekwu*), Nigērija  
Verna Vīlere (*Verna Wheeler*), ASV  
Sra Alehandra Pena (*Alejandra Pena*), Paragvaja  
Kenets Perijs (*Kenneth Perry*), ASV  
Serhio Durans-Pitarks (*Sergio Duran-Pitarque*)  
Dr. Pīts Pauvs (*Piet Pouw*), Nīderlande  
Nikija Ladkina (*Nicky Ladkin*), ASV  
Dr. Ailīna Hūpere-Grīnhila (*Eilean Hooper-Greenhill*), Anglija  
Endrjū Hols (*Andrew Hall*), ASV  
Dr. Suzanna Petersa (*Susanne Peters*), Francija  
Dr. Kerila Roba (*Karyl Robb*), ASV

Mūsu pateicība arī Aleksandrai Boki (*Alexandra Bochi*), izdevuma koordinatorei ICOM galvenajā mītnē Parīzē, par draudzīgo palīdzību un atbalstu grāmatas gatavošanas laikā un Hilarijai Mūrai (*Hilary Moor*) izdevniecībā *Routledge* par efektīvo administratīvo darbu.

Īpaši mēs vēlamies pateikties Dr. Gerijam Edsonam, Alisandrai Kaminsai, Endrjū Vītcroftam (*Andrew Wheatcroft*) un Dr. Pītam Pauvam par piedalīšanos redaktoru seminārā Romā, kas ļoti palīdzēja no uzmetuma izveidot galīgo teksta variantu.

Šīs grāmatas radīšana un izdošana nebūtu iespējama bez programmas “Mantojums: Rūpes – Saglabāšana – Pārvaldība” (*The Heritage: Care – Preservation – Management*) galvenā redaktora Endrjū Vītkrofta ieguldījuma. Viņa pacietība, izturība un aktīvais atbalsts, uzdodot neskaitāmus jautājumus un prasot paskaidrojumus, bija ļoti pamācošs.

Tomēr galējā atbildība par rezultātu ir jāuzņemas mums. Protams, mums nepienākas visa atzinība. Mēs esam izmantojuši visā pasaulē mītošo kolēģu publicētos un nepublicētos darbus. Tā kā katru pieminēt nav iespējams, mēs ar prieku novērtējam viņu ieguldījumu kā šī izdevuma pamatu. Mēs ticam, ka grāmata būs labs palīgs kolēģiem un kaut nelielā mērā sekmēs muzeju darba kvalitāti visā pasaulē.

*Timotijs Ambrozs un Krispins Peins  
Edinburga, Skotija/Cirenčestera, Anglija  
1991. gada oktobris*

## **I daļa | IEVADS**

# 1. nodaļa | PAR MUZEJIEM

Skatīt arī [2.](#) un [3.](#) nodaļu

Miljoniem cilvēku ik gadu apmeklē visdažādāko valstu muzejus, to skaits palielinās ar katru dienu. Muzeji savu popularitāti ir nodrošinājuši. Šīs grāmatas mērķis nav analizēt mūsdienu muzeju īpašās popularitātes priekšrocības vai trūkumus. Tomēr *Muzeju darbības pamati* tiek lasīti tieši šobrīd, tādēļ grāmatā īsi raksturoti muzeji un to darbība divdesmitā gadsimta pēdējās desmitgadēs.

Profesionāļu lokā turpina diskutēt, vai muzeju nav pārāk daudz un vai tieši tas nav cēlonis finansējuma trūķumam, vai muzeju skaita dinamika negatīvi neietekmē to kvalitāti un dzīvotspēju, kā arī, vai nav nepieciešamas jaunas sadarbības un darbības formas, lai efektīvāk nodrošinātu ievērojamos resursus, kas nepieciešami muzeju darbībai. Protams, situācija dažādās valstīs atšķiras.

Ir aprēķināts, ka, piemēram, Eiropā muzeju skaits ir četrkārtšojies, ja to salīdzinām ar 1950. gadu. Citās pasaules daļās muzeju veidošanās tikai sākas. Tāpat kā dažādās valstīs var būt savs muzeju finansēšanas modelis, tajās var atšķirties arī krājuma darba, muzeja pārvaldes un administrēšanas, kā arī apmeklētāju apkalpošanas standarti. Grāmatas *Muzeju darbības pamati* autoru mērķis ir sekmēt šo pamatprasību paaugstināšanos.

Ikvienā valstī muzeji darbojas nacionālās muzeju politikas kontekstā. Muzeju veidošanās un teritoriālais izvietojums, resursi un pakalpojumu kvalitāte ir jautājumi, par kuriem ir atklāti jādiskutē, rodot profesionālus un politiskus problēmu risinājumus.

Lai muzeji darbotos savas valsts un tautas labā, viens no būtiskākajiem nosacījumiem ir valsts iespējām atbilstošs finansējums. Tam ir jānodrošina efektīvs izglītojošais darbs, krājuma saglabāšanas un pārvaldīšanas prasības, augstas kvalitātes tehniskie līdzekļi un jaunu auditoriju piesaiste ar pārdomāta mārketiņa palīdzību. Bagātīgs un saturīgs piedāvājums no sabiedriskā un privātā sektora muzejiem dod ieguldījumu kā kultūrā, tā ekonomikā un politikā.

Mūsdienās valstis un to starptautiskais prestižs tiek vērtēts pēc tā, kādu uzmanību tās pievērš kultūras institūcijām. Kā galvenais pamatojums ieguldījumu nepieciešamībai muzejos visā pasaulē patlaban tiek minēti daudzveidīgie ekonomiskie ieguvumi, ko dod starptautiskais tūrisms.

Muzejus, kuri tiecas objektīvi atspoguļot tradicionālo kultūras vērtību izmaiņas, to nepārtrauktību un evolūciju, būtiski ietekmē nacionālās, reģionālās un lokālās identitātes atdzimšana.

Muzeji vissekmīgāk spēj veidot izpratni par identitāti un piederību konkrētai dzīves vietai vai sabiedrībai. Grandiozo un bieži vien ļoti sāpīgo pārmaiņu laikā, kas skar arī kultūru, muzeji nodrošina tik nozīmīgo saikni starp pagātni un tagadni, ir atspēriena punkts nākotnes veidošanai.

Muzeji kā kultūrfenomens ir ļoti sena parādība. Laika gaitā līdz ar politisko un kultūras vērtību izmaiņām muzeju nozīme ir mainījusies. Mūsdienās muzeji var būt svarīgs valsts kultūras un ekonomiskās dzīves, kā arī sabiedrības labklājības nodrošināšanas faktors. Muzeju kolekciju kopums reprezentē unikālu krājumu, kas atspoguļo valsts sasniegumus un vēsturisko attīstību.

Muzeji kā kolektīvās atmiņas glabātāji ir pelnījuši savam ieguldījumam atbilstošu atbalstu. Muzeju darbiniekiem ir īpaša atbildība šīs atmiņas sargāšanā. Bez atmiņas nav iespējams doties uz priekšu.

## 2. nodaļa | DAŽI VĀRDI PAR GRĀMATU

Visā pasaulē muzeju vajadzības un problēmas ir līdzīgas. Šī grāmata tika radīta, lai palīdzētu muzejiem apzināties savas vajadzības un pārvarēt grūtības.

Grāmatas pamatuzdevums ir dot ieskatu optimālā muzeja darbībā, galvenokārt domājot par muzejiem ar nelielu darbinieku skaitu un ierobežotiem finanšu resursiem. Vairums pasaules muzeju atzīst, ka tiem nepietiek darbinieku un finansējuma daudzo uzdevumu veikšanai. Tomēr arī šādā situācijā muzeji rūpējas par savu unikālo krājumu – nozīmīgu pasaules kultūras mantojuma daļu.

Grāmata *Muzeju darbības pamati* tika rakstīta, konsultējoties ar daudzu valstu speciālistiem, kas pārstāv dažādas muzeja darba jomas. Viņu viedokļi un komentāri par saturu, nodaļu izkārtojumu, tematiku un konkrētām tēmām palīdzēja šīs grāmatas veidošanā, ļaujot atklāt to valstu pieredzi, kurās muzeji gājuši atšķirīgus attīstības ceļus.

Grāmatai ir sešas daļas, kas sadalītas nodaļās. To izklāstā sniegta pati būtiskākā informācija par attiecīgo tēmu. Nodaļu sākumā aplūkoti pamatjautājumi, kas turpmākajā tekstā tiek izvērsti plašāk.

Katrā nodaļā ir norādes uz līdzīgajām vai ar tēmu tieši saistītajām vietām grāmatā. Mācību programmu ietvaros katru nodaļu var izmantot atsevišķi. Vairākās grāmatas vietās atrodamas līdzīgas atziņas un ieteikumi, lai mudinātu lasītājus domāt par to pielietojumu dažādos muzeja darba aspektos.

Grāmatā ir ieteikti literatūras avoti tēmu padziļinātai apguvei. Tajā ir iekļauta arī neliela tekstā lietoto terminu vārdnīca. Dažādās valstīs termini tiek interpretēti atšķirīgi. Tā kā mērķis bija radīt grāmatu iespējami plašai mērķauditorijai, lasītāji var izmantot vārdnīcu, lai pārliecinātos, vai ir pareizi sapratuši kādu vārdu vai frāzi. Visā grāmatā īpaši izcelti *atslēgvārdi*, lai sīkāk paskaidrotu konkrēta jēdziena nozīmi.

Piedāvātās tēmas aptver plašu muzeja darbības spektru. Grāmatas atziņu pamatā ir daudzu muzeju, kas strādā ar ierobežotiem budžeta un darbinieku resursiem, ikdienas pieredze. Īpaša uzmanība pievērsta šādām tēmām: muzeja mārketinga, kas dažās valstīs vēl nav kļuvis par ikdienišķu lietu, darbs ar apmeklētājiem un muzeja pakalpojumu izmantotājiem, muzeja krājuma, kā arī personāla efektīva vadība. Minētie muzeja darba aspekti pēdējos gados ir kļuvuši aktuāli starptautiskā tūrisma aktīvās attīstības kontekstā. Tēmu izvēli noteica arī muzeju skaita dinamiskais pieaugums visā pasaulē.

Iepazīšanās ar jaunām idejām un praktiskajiem risinājumiem, mācīšanās no citu muzeju panākumiem un reizēm arī kļūdām ir muzeju darbinieku uzdevums, kas nebūt nav viegli veicams, īpaši mazos muzejos, kur lasīšanai un mācībām var atvēlēt ļoti ierobežotu laiku. Tādēļ šī grāmata regulāri tiks aktualizēta, lai muzeju darbinieki saņemtu informāciju par pārmaiņām vidē, kurā tie strādā.

Grāmata ir viena no plašās starptautiskās programmas *Mantojums: Rūpes – Saglabāšana – Pārvaldība* publikācijām, tādējādi to papildina dažādi izdevumi, kuros detalizētāk apskatīti atsevišķi muzeja darba aspekti. Šajā programmā tiek izdots žurnāls *Museum Abstracts*, kas muzeju darbiniekus informē par notiekošo muzeju pasaulē.

Atsevišķu tēmu plašāka analīze šajā žurnālā nodrošinās grāmatas *Muzeju darbības pamati* lasītājus ar jauniem piemēriem, kas izmantojami mācību procesā un diskusijās.

Grāmata *Muzeju darbības pamati* un žurnāls *Museum Abstracts* muzeju darbiniekiem sniedz pamatavotus, kas nepieciešami muzeja darbības kvalitātes uzlabošanai un sava darba izvērtēšanai vietējā, reģionālā, valsts un starptautiskā kontekstā.

Visaptverošu publikāciju par muzejiem un to darbību radīt nav iespējams. Tā kā grāmatā *Muzeju darbības pamati* ir rakstīts par vissvarīgākajiem jautājumiem, ar kuriem muzeju vadītājiem, īpaši muzejos ar ierobežotiem resursiem, nākas sastapties ikdienā, tad dažas jomas vai tēmas ir palikušas neskartas. Grāmatas izdevēji un autori aktuālākos jautājumus centīsies iekļaut atkārtotajos izdevumos. Tādēļ būsim pateicīgi par ieteikumiem darba turpināšanā. Lūdzu sūtīt tos autoriem uz grāmatu apgādu *Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE, United Kingdom*.

Viena no muzeju darbinieku pozitīvākajām īpašībām ir vēlme dalīties pieredzē un zināšanās. Grāmata tika radīta, izmantojot bagātīgu pieredzi, un mēs ticam, ka tāpat tiks veidoti arī nākamie izdevumi.

## ATSLĒGVĀRDS

MUZEJA MENEDŽERIS, GALVENAIS MUZEJA SPECIĀLISTS – muzeja speciālists, kas pārvalda kādu no resursu – darbinieku, krājuma, finanšu, ēku vai iekārtu – grupām. Šis termins grāmatā izmantots, lai uzsvērtu, ka efektīva muzeja darbība ir atkarīga no daudzu cilvēku kompetences.

MUZEJA VADĪTĀJS – muzeja direktors vai vadītājs, kas atbild par muzeja darbu kopumā un atskaitās par to savai pārvaldes institūcijai.

## 3. nodaļa | MUZEJU TIPI

Skatīt arī [1.](#) un [4.](#) nodaļu

Muzeji ir cilvēces vērtību krātuves. Tie glabā atmiņas par pasaules tautām, kultūrām, sapņiem un cerībām.

Pirms moderno muzeju rašanās dažādās kultūrās mēģinājumi saglabāt nozīmīgus priekšmetus un kolekcijas ir bijuši atšķirīgi. Senajā Indijā *čitrašalas* – gleznu galerijas, kurās gleznas un skulptūras tika izmantotas vēstures, reliģijas un mākslas stundās, – kalpoja tiklab izglītojošiem, kā izklaides mērķiem. Āzijā dārglietas bieži tika novietotas drošībā tempļos, savukārt Eiropas baznīcās nereti glabājās ne tikai dārgas, bet arī reti sastopamas lietas.

Daudzās kultūrās tām nozīmīgus priekšmetus uzticēja glabāt īpašiem cilvēkiem. Piemēram, Rietumāfrikā Krosriveras reģionā cilts vecajā vai kādas citas cienījamas personas atbildībā tika nodotas īpašas maskas. Piecpadsmitā gadsimta skotu krustnešu relikviju šķirsts kopā ar tā glabātāju nonāca Kanādā. Tagad tas ir atgriezies Skotijā un atrodas Skotijas Karaliskajā muzejā. Imperatoriskās Ķīnas izsmalcināto gleznojumu kolekcijas valdošās šķiras locekļi vērtēja tikpat augstu, cik šodien tās tiek vērtētas Rietumos.

Muzeji mūsdienu izpratnē parādījās Eiropā 17. gadsimtā. Pirmo reizi termins *muzejs* angļu valodā tika lietots 1682. gadā. Tajā nodēvēja dīvainu, retu un eksotisku priekšmetu kolekciju, kuru muižnieks Eliass Ašmols (*Elias Ashmole*) uzdāvināja Oksfordas universitātei. No muižnieku un galminieku privātajām kolekcijām muzeji izauga par sabiedrībai pieejamām izglītojošām institūcijām, kādas mēs tās pazīstam šodien.

Arī mūsdienās muzeji ir ļoti daudzveidīgi. To apjomi variē no milzīga starptautiskas nozīmes muzeju kompleksa, kāds ir Smitsona Institūts Vašingtonā, līdz visniecīgākajam lauku muzejam, kas iekārtots vienā istabiņā. Tikpat daudzveidīgi ir arī muzeju darbības mērķi. Vieni vēlas izklaidēt un uzjautrināt atpūtniekus, citi glabā izziņas avotus, uz kuriem balstās zinātniskie pētījumi. Muzeji atšķiras arī pēc kolekcijām, ko tie glabā: no kukaiņiem līdz vēsturiskai

rūpniecisko ražošanu raksturojošai tehnikai, no antīkām skulptūrām līdz patoloģiskiem bioloģiskajiem paraugiem, no modernās glezniecības līdz revolūciju karogiem. Tie atšķiras arī pēc to īpašniekiem un publikas, kurai tie kalpo.

## 1. PARAUGS

### Daži muzeju tipi

#### ➤ Iedalījums pēc kolekcijām:

- kompleksie muzeji
- arheoloģijas muzeji
- mākslas muzeji
- vēstures muzeji
- etnogrāfijas muzeji
- dabas vēstures muzeji
- ģeoloģijas muzeji
- zinātnes muzeji
- militārie muzeji
- rūpniecības muzeji
- u.c.

#### ➤ Iedalījums pēc mērķgrupas, kurai tie sniedz pakalpojumus:

- mācību/izglītojošie muzeji
- speciālie muzeji
- vispārēja rakstura publiskie muzeji

#### ➤ Iedalījums pēc krājuma eksponēšanas veida:

- tradicionālie muzeji
- brīvdabas muzeji
- memoriālie muzeji

#### ➤ Iedalījums pēc finansētāja / īpašnieka:

- valsts muzeji
- pašvaldību muzeji
- universitāšu muzeji
- armijas muzeji
- neatkarīgie jeb privātie muzeji
- komercinstitūciju muzeji

#### ➤ Iedalījums pēc teritorijas, ko tie apkalpo:

- nacionālie muzeji
- reģionālie muzeji
- vietējie muzeji

Kādus muzeju tipus jūs vēl varat nosaukt?

Vislielākos strīdus izraisa muzeju iedalījums pēc to pamatfunkcijas. Bieži pamatfunkcija, ko muzeja vadība piedēvē muzejam, būtiski atšķiras no tās, ko saskata sabiedrība. Daudzi nacionālie muzeji, piemēram, apgalvo, ka tie, kopjot nacionālo kultūru, sekmē nacionālo vienotību. Vērtētāji tomēr iebilst, ka muzeju slēptā funkcija ir panākt, lai sabiedrība pieņemtu esošo situāciju un turpinātu dzīvot saskaņā ar valdošo varu. Pēdējos gados ir notikušas daudzas diskusijas par nepieciešamību analizēt muzeju kā sabiedrisku institūciju pamatfunkcijas.

Jebkuru muzeju raksturojošā pazīme ir krājums. Salīdziniet 2. paraugā piedāvātās muzeja definīcijas: vai jūs varat minēt katrai no definīcijām atbilstošu muzeju? Kāpēc, jūsuprāt, tos sauc par muzejiem?

## 2. PARAUGS

### Dažas muzeja definīcijas

➤ ICOM:

Nekomerciāla, pastāvīga, sabiedrībai un tās attīstībai kalpojoša, publikai pieejama institūcija, kas vāc, saglabā, pēta, popularizē un eksponē – pētnieciskos, izglītojošos un izklaides nolūkos – materiālās liecības par cilvēku un viņa vidi. (1974)

➤ Apvienotās Karalistes Muzeju Asociācija:

Iestāde, kurā tiek vāktas, dokumentētas, saglabātas, eksponētas un interpretētas materiālās liecības un ar tām saistītā informācija sabiedrības interesēs.

“Iestāde” ir institūcija ar juridiski noteiktu statusu un ilgtermiņa darbības mērķi. “Vākšana” aptver visus muzejisko priekšmetu ieguves veidus. “Dokumentēšana” uzsver uzskaites nepieciešamību. “Saglabāšana” ietver visus konservācijas un drošības pasākumus. “Eksponēšana” sola muzeja apmeklētājam, ka viņš varēs apskatīt vismaz daļu no krājuma priekšmetiem. “Interpretācija” aptver tādas atšķirīgas jomas kā demonstrējums, izglītojošais darbs, pētniecība un publikācijas. “Materiāls” apzīmē kaut ko reālu, taustāmu, kamēr “liecība” norāda uz šī priekšmeta kā reālas lietas autentiskumu. “Saistītā informācija” ir konteksts, kas padara priekšmetu par ko vairāk nekā reti sastopamu lietu un ietver arī dokumentāciju, kurā fiksēta šī priekšmeta vēsture, iegūšanas apstākļi un izmantošana. “Sabiedrības interesēs” – šis termins tīši izvēlēts tik vispārīgs, jo tam jāatspoguļo gan muzejos strādājošo, gan pārējo uzskati par pakalpojumiem, ko muzejs var sniegt sabiedrībai. (1984)

➤ Amerikas Muzeju asociācija:

Bezpeļņas, pastāvīga, vispāratzīta institūcija, kuras galvenais mērķis nav īslaicīgu izstāžu veidošana, kura ir atbrīvota no valsts un štata nodokļu maksājumiem, atvērta publikai un darbojas sabiedrības interesēs, lai izglītojošiem un izklaidējošiem nolūkiem konservētu, saglabātu, pētītu, interpretētu, apkopotu un izliktu aplūkošanai priekšmetus un dabas paraugus ar izglītojošu un kultūras vērtību, kuri ietver mākslu, zinātni (gan dzīvie, gan nedzīvie objekti), vēsturi un tehnoloģijas raksturojošus muzeja materiālus. Šī definīcija ietver arī botāniskos un zooloģiskos dārzus, akvārijus, planetārijus, vēstures biedrības, kā arī vēsturiskās ēkas un vietas, kas atbilst iepriekš minētajām prasībām. (1962)

### ATSLĒGVĀRDS

MANTOJUMA CENTRS – aprakstošs termins, kuru lieto, lai interpretētu dabas un kultūras mantojumu saistībā ar konkrēto vietu. Mantojuma centriem var būt arī savas kolekcijas, tādā gadījumā tie funkcionē kā muzeji.

## 4. nodaļa | MUZEJU IEGULDĪJUMS

Skatīt arī [1.](#) un [3.](#) nodaļu

Muzeju pamatfunkcijas tika raksturotas [3. nodaļā](#). Šajā nodaļā plašāk pievērsīsimies muzeja lomai sabiedrībā un labumam, ko tie var dot cilvēkiem. Pārskatāmības dēļ analīze sadalīta trīs apakšnodaļās – sociālais un kultūras ieguldījums, ekonomiskie ieguvumi un visbeidzot korporatīvais jeb politiskais devums.

### Muzeju devums sabiedrībai un kultūrai

Muzeji sabiedrībai sniedz nozīmīgas un daudzveidīgas sociālās un kultūras vērtības. Turpmākajās nodaļās tās tiks analizētas sīkāk. Šis ieguldījums ir labi zināms. Muzeji nodrošina kultūras un dabas mantojuma saglabāšanu un konservāciju. Tie kalpo kā kultūras un izglītības centri, dodot iespēju cilvēkiem iesaistīties muzeja darbā ar draugu kopu, brīvprātīgā darba, projektu palīdzību, kā arī citos veidos. Muzeji sadarbojas ar izglītības iestādēm, piedāvājot savas telpas un iekārtas kultūras pasākumiem un sarīkojumiem. Muzeji paaugstina cilvēku dzīves kvalitāti, un tiem var būt nozīmīga loma vietējās sabiedrības identitātes veidošanā. Tomēr, lai nodrošinātu sociālo un kultūras vērtību piedāvājumu, muzejiem ir nepieciešama prasmīga vadība un pietiekami resursi.

### Muzeju devums ekonomikā

Muzeji var izrādīties nozīmīgs faktors pilsētas vai lauku teritorijas ekonomiskajā atdzimšanā. Daudzās valstīs ir vērojama izpratne par muzeju sociālo un kultūras potenciālu, taču to ekonomiskā nozīme tiek ignorēta. Piemēram, pilsētās, kurās tradicionālā ražošanas vai industriālā bāze ir iznīcināta, pakalpojumi un tūrisms var kļūt par alternatīvu ekonomiskās attīstības stratēģijā, kurā nozīmīga loma būtu muzejiem. Lauku apvidos, kur nozīmīgu pārmaiņu dēļ nepieciešams attīstīt ekonomiku, piemēram, tradicionālajās lauksaimniecības nozarēs, muzeji var lietī noderēt kā centri, kas pēta un raksturo dzīvesveida izmaiņas un to nepārtrauktību.

Muzeji var sekmīgi iekļauties visaptverošā teritorijas attīstības programmā, kad tiek plānota dzīvokļu celtniecības, pakalpojošo un ražojošo nozaru attīstība, kā arī kultūras pakalpojumu komplekss šajā teritorijā dzīvojošajiem un strādājošajiem. Muzeji līdz ar citām kultūras institūcijām – bibliotēkām, teātriem, kinoteātriem un koncertzālēm – var sekmēt kultūras infrastruktūras attīstību. Daudzās pasaules valstīs šāda infrastruktūra ir stimulē investīciju piesaistīšanai no kompānijām, uzņēmējiem, valstiskām organizācijām un citiem investoriem. Tādējādi ekonomisko pārmaiņu laikā muzeji var rosināt vietējās ekonomikas atjaunotni un attīstību.

Ja vietējā ekonomika ir orientēta uz tūrismu, muzeji un citas apmeklētājiem domātās institūcijas darbojas kā magnēti tūristu piesaistīšanai. Savukārt tūristi atstāj savu naudu veikalos, restorānos, autostāvvietās, viesnīcās un tirgos.

Vēl ieguldījums, ko muzeji var dot vietējai ekonomikai, ir darba vietas un nodarbinātības līmeņa paaugstināšanās. Muzeji kā apmeklētājus piesaistošas institūcijas un to radītās darba vietas ietekmē vietējo cilvēku dzīvi. Tādējādi muzejs atbalsta vietējo ekonomiku un tās attīstību.

Daudzos muzejos svarīga nozīme ir nepilnas slodzes vai sezonas darbam, piemēram, organizējot valsts apmaksātas mācības programmas. Šādas programmas var īstenot vairāki muzeji kopā, iesaistot tajās arī citas organizācijas. Muzeji var piesaistīt finanšu līdzekļus, mācot klientu apkalpošanu, administratīvā vai vadības darba iemaņas, organizējot mācības citiem muzejiem vai līdzīga tipa institūcijām.

Muzeji piesaista finansējumu no ārējiem avotiem, saņemot valdības vai starptautisko organizāciju dotācijas un stipendijas. Tas ir īpaši svarīgi valstīs, kurās vietējie resursi ir ierobežoti. Kā pamatojums šāda atbalsta iegūšanai var noderēt argumenti par muzeja ekonomisko ieguldījumu sabiedrības dzīvē.

Apkopojot iepriekš teikto, ir vērts padomāt un aprēķināt, kādu ieguldījumu vietējā ekonomikā varētu dot vai jau dod muzejs. Uzskaitiet muzeja piedāvājumus, piemēram, darba vietas, apmeklētāju piesaistīšanu no citurienes, praktiskus vai teorētiskus mācību pasākumus, pēc tam aprēķiniet, kādu ienākumu tas var dot vai jau dod vietējai ekonomikai. Šāds muzeja ieguldījuma aprēķins palīdz argumentēt prasības pēc resursu palielinājuma muzeja pārvaldes institūcijās un sekmē politisko spēku atbalstu muzeja darbam.

## **Muzeju devums politikā un sabiedrībai kopumā**

Institūcijai, kas atbild par muzeju, piemēram, pašvaldībai, muzejs palīdz veidot iedzīvotājos lepnumu par piederību savai dzīves vietai un uztur dzīvas tradicionālās kultūras vērtības. Tas kalpo, lai demonstrētu pārmaiņas konkrētā teritorijā, raksturotu dzīves nepārtrauktību tajā un rosinātu iedzīvotājus savu sakņu pētīšanai. Kā pakalpojumu sniedzējiem vietējiem iedzīvotājiem un tūristiem muzejiem var būt nozīmīga loma sabiedrisko attiecību veidošanā un publicitātes nodrošināšanā savām pārvaldes institūcijām. Muzeji sekmē sakaru veidošanu ar visdažādākajām ārējām institūcijām, lai gūtu politisku vai ekonomisku atbalstu.

Visi minētie un vēl citi faktori – devums ekonomikā, kultūrā, politikā un sabiedrībai kopumā – ir izmantojami, lai pamatotu nepieciešamību pēc resursu palielinājuma. Ja sabiedrība tiek informēta par muzeja ieguldījumu un tam ir reāls segums, muzeja reputācija sabiedrībā nostiprinās. Ir rūpīgi jāizvērtē, kas finanšu līdzekļu piesaistīšanai noderēs vislabāk. Dažādiem muzejiem argumentācija atšķirsies. Kādu ieguldījumu dod jūsu muzejs?

Tātad muzeju ieguldījums ir daudz plašāks, nekā to atklāj funkciju uzskaitījums. Prasmīgs vadītājs rūpēsies, lai *katrs* ieguldījums, ko muzejs dod sabiedrībai, tiktu fiksēts un lietpratīgi izmantots.

### **PIEMĒRS**

Muzejs, kas vēlējās piesaistīt finanses no vietējās pašvaldības, iepazinās ar tās attīstības politiku. Muzejs rūpīgi izanalizēja attīstības politikas mērķus un ieceres. Pamatojoties uz tām, muzejs spēja sagatavot priekšlikumus, kas atbilda pašvaldības plānam. Muzejs pamatoja, kādu ieguldījumu tas varētu dot, un saņēma finansiālu atbalstu.

Muzeja kā pakalpojumu sniedzēja ieguldījuma analīze ir iedarbīgs līdzeklis, lai iegūtu finansējumu un nostiprinātu pārliecību par muzeja nozīmi tā izmantotāju acīs.

## **II daļa | MUZEJS UN TĀ PAKALPOJUMU IZMANTOTĀJI**

## 5. nodaļa | MUZEJI KALPO CILVĒKIEM

Skatīt arī [6.](#), [7.](#), [8.](#), [9.](#) nodaļu

Visā pasaulē attieksme pret muzejiem un sabiedrības prasības pret tiem nemitīgi mainās. Nostiprinās kritiska attieksme pret muzeju politizēto iedabu un orientāciju uz sabiedrības priviliegēto slāņu vai elites kultūras vērtību uzturēšanu.

Mainoties politiskajām struktūrām, īpaša sabiedrības uzmanība tiek pievērsta tām kultūras mantojuma institūcijām, ko finansē vai pārvalda valsts. Viscaur pasaulē tiek jautāts, kuras sabiedrības daļas kultūra tiek reprezentēta muzejos un kas ir šī atspoguļojuma autori un adresāti. Arvien nostiprinās pārliecība par muzeju un tam radniecīgo institūciju ietekmi kultūras vērtību un informācijas saglabāšanā un tālāk nodošanā. Tas rosina uz būtiskām pārdomām, galvenokārt par iespējām muzejiem ciešāk sadarboties ar saviem apmeklētājiem.

Muzeja lietotāji arvien aktīvāk vēlas iesaistīties muzeju darbībā. No vienas puses, tas attiecas uz lēmumu pieņemšanas procesiem, jo multikulturālā sabiedrībā cilvēkiem kļūst aizvien svarīgāk, lai viņu dzīve tiktu atbilstoši reprezentēta izstādēs un ekspozīcijās, kolekcijās un datu bāzēs. It īpaši tas ir jūtams reģionos, kur agrāk muzejiem slēpti vai atklāti tika liegta objektīva interpretācija.

No otras puses, respektējama ir vēlme sagaidīt aktīvu pieredzes apgūšanu, līdzdalību muzejiskajā darbībā. Mainīgais muzeju darba stils un novitātes, ko muzeja prezentācijas metodēs ienes jaunās tehnoloģijas, rada aizvien lielāku interesi par interaktīvajām iespējām. Ar to, ka muzeji demonstrē krājumu un ar to saistīto informāciju pasīvā veidā, ir par maz. Lai sasniegtu mērķus, muzejiem jāraisa interese, iesaistot apmeklētājus darbībā. Muzeja vadītājiem jārosina apmeklētājiem patstāvīgi pētīt muzeja kolekcijas un veikt atklājumus pašiem. Tas ir pretrunā ar tradicionālo un daudzos muzejos joprojām dominējošo uzskatu, ka zināšanas pieder muzejam un tā pakalpojumu izmantotāji ir pasīvi muzeja sagatavotās un piedāvātās informācijas saņēmēji.

Publikas augošā prasība pēc iesaistīšanās un līdzdalības nozīmē, ka muzejiem daudz labāk nekā agrāk ir jāizprot sociālie un ekonomiskie apstākļi, kādos tie darbojas. Viss, ko muzejs dara, ir tikai un vienīgi sabiedrības labā. Lai muzeji un to sniegtie pakalpojumi gūtu panākumus, ārkārtīgi svarīgi ir izprast, kas sabiedrībai rūp un interesē, kas tai patīk un nepatīk, ko tā vēlas un kas tai ir vajadzīgs. Muzeji ir domāti sabiedrībai, un tālredzīgi muzeji apzinās, ko tiem var dot apmeklētāju līdzdalība un iesaistīšanās.

Attieksmju un interešu izmaiņas uz muzeju vadītāju pleciem uzvel smagu atbildību, īpaši muzejos, kuru finansējuma avots ir nodokļu maksātāju nauda. Lai efektīvi un prasmīgi vadītu muzeju sabiedrības interesēs, nepieciešams precīzi izprast un iepazīt dažādās mērķgrupas, kas veido muzeja auditoriju. Lai to izdarītu, jāveic ilgstoša un detalizēta izpēte. Tikai tad, ja ir pilnīga skaidrība par auditoriju, muzejs, plānojot savus pakalpojumus, var efektīvi reaģēt uz tās vajadzībām un prasībām.

Grāmatā *Muzeju darbības pamati* īpaša uzmanība tiek pievērsta attiecībām starp muzeju un cilvēku grupām, kurām tas kalpo. Turpmākajās nodaļās tiks izklāstīta *tirgus* koncepcija, raksturojot, kā muzejs līdz ar citām izglītojošajām un izklaides institūcijām pārdod un reklamē savu *preci*. Priekšstats par muzeju, kas darbojas *tirgū*, kādai lasītāju daļai var būt svešs, taču tas ir ārkārtīgi nozīmīgs, lai analizētu attiecības starp muzeju un sabiedrību un lai noskaidrotu, kā muzejs var atsaukties uz sabiedrības interesēm un vajadzībām.

*Tirgus* jēdziens ir saistīts ar konkurenci. Muzeji visā pasaulē strādā konkurences apstākļos, sacenšoties ne tikai viens ar otru, bet ar visām pārējām cilvēka brīvā laika pavadīšanas iespējām.

Darboties tirgus apstākļos nozīmē būt konkurētspējīgam, piedāvāt produktus un pakalpojumus, ko sabiedrība vēlas un par ko ir gatava maksāt vai nu tieši, vai nodokļu veidā. Veiksmīgs muzejs ir orientēts uz tirgu un vērsts uz ārpusauli. Tas apzinās, ka nākotne ir atkarīga no sabiedrības atbalsta un daudziem cilvēkiem, kas būs gatavi iesaistīties muzeja piedāvājuma radīšanā. Šī iesaistīšanās būs daudz plašāka par gadījuma rakstura muzeja apmeklējumu un var izpausties kā finansējuma piešķirums, iesaistīšanās brīvprātīgo vai muzeja draugu kopas darbā, aizbildniecība, ziedojums, dalība ekspedīcijā, mutvārdu vēstures un komplektēšanas programmas īstenošana utt. Sabiedrības ieinteresētība un atbalsts ir muzeja ilgstošas veiksmes pamats.

Ieejot 21. gadsimtā, nozīmīgākais muzeju uzdevums ir apzināties, ka tie ir domāti sabiedrībai, ka to nākotne ir atkarīga no prasmes veidot savu piedāvājumu un reklamēt to atbilstoši tirgus prasībām.

## 6. nodaļa | SAVA TIRGUS IZPRATNE

Skatīt arī [5.](#), [7.](#), [8.](#) nodaļu

Jēdziens *tirgus* nozīmē sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā muzejs darbojas. Visi muzeji strādā tirgus apstākļos. Tirgus nosacījumi katrā vietā un valstī atšķiras. Vissvarīgākais priekšnoteikums veiksmīgai darbībai ir sava tirgus rakstura un sastāva izpratne. Izpētot tirgu, jūs spēsiet noteikt, vai muzejs piedāvā patērētāju vajadzībām adekvātu pakalpojumu konkrētajā vietā, laikā un līmenī.

*Tirgus izpēte* ir nepieciešama neatkarīgi no tā, vai tiek veidots jauns muzejs, vai vadīts jau esošs. Izpēte ir nepārtraukts process, tā palīdzēs pilnveidot vai mainīt patērētājiem domātos pakalpojumus, atbilstoši viņu vajadzībām un prasībām, kas atklāsies kā reakcija uz muzeja aktivitātēm. Izpēte palīdzēs atrast jaunus *tirgus segmentus*. Tirgus izpēte nav vienīgi speciālistu kompetencē, lai gan viņu iesaistīšana var būt visai noderīga. Līdzīgi daudziem muzejiem – un tas ir saprātīgs lēmums – jūs paši varat izstrādāt savu izpētes plānu. Tas ļaus izmantot visus avotus informācijas iegūšanai un palīdzēs muzejam sekmīgi darboties. Izpēte sekmēs arī muzeja attīstības plāna izstrādi ([skatīt 69. nodaļu](#)).

### Tirgus informācija

Izmantojot publicētos un nepublicētos ārpusmuzeja avotus, var uzzināt daudz noderīga par muzeja *tirgu*. Der arī pašu muzejā gūtie novērojumi, pētījumi un pieraksti, vai pasūtīto pētījumu dati. Izpētes rezultātā tiks iegūtas atbildes uz šādiem jautājumiem:

- kāpēc cilvēki apmeklē mūsu muzeju?
- kas apmeklē mūsu muzeju?
- kad un cik bieži viņi nāk uz muzeju?
- cik daudz laika viņi pavada muzejā?
- kas ir mūsu konkurenti?
- kādas ir viņu priekšrocības un trūkumi?
- kāda ir mana *tirgus daļa*?
- vai muzeja *tirgus* pieaug vai samazinās?

## Patērētāju izpēte

Cilvēki izmanto muzejus dažādu iemeslu pēc. Daži no tiem ir vienkārši: informācijas ieguve, tikšanās ar draugiem, brīvdienu izklaide ar viesiem vai bērniem. Citi ir sarežģītāki: izprast šīs vietas garu, rast identitātes sajūtu, pavadīt laiku vienatnē. Identificējot pieejamos pakalpojumus un iegūstamos labumus, jūs dziļāk izpratīsiet sava muzeja *tirgus nišu*.

Uzdodiet sev šādus jautājumus:

- kādā nozarē darbojas mans muzejs?
- kādu *produktu* vai *pakalpojumu* tas piedāvā?
- vai tas izceļas kopējā tirgū?
- vai tas ir labi pieejams novietojuma un cenas ziņā?
- vai cilvēki par to ir informēti? Kā viņi uzzina par to?
- vai cilvēki par muzeju izsakās atzinīgi? Vai viņi ir apmierināti?

Pēc tam nosakiet patērētājiem piedāvāto pakalpojumu un produktu spektru un kvalitāti. Pajautājiert sev, ko vēl bez tiešajiem pakalpojumiem muzejs piedāvā saviem lietotājiem, domājot par viņu vēlmēm un cerībām.

Droši vien jums nepietiks naudas un citu resursu, lai apmierinātu visu potenciālo patērētāju visas vajadzības. Jums būs jāizlemj, kuri pakalpojumi vislabāk atbilst jūsu rīcībā esošajiem resursiem. Tirgus izpēte sniegs lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju.

Atcerieties, ka daudzi cilvēki muzeju izmanto, to neapmeklējot. Viņi var iegūt interesējošo informāciju pa telefonu vai rakstiski un pasūtīt muzeja veikala produkciju pa pastu. Viņi var norunāt tikšanos ar draugiem pie muzeja ēkas, tāpēc ka tā ir labi zināma vieta pilsētā, vai tāpēc, ka tā atrodas tuvumā. Tādējādi muzejs kalpo kā kultūras simbols. Ir daudz veidu, kā cilvēki izmanto muzeju.

## Izpētes plānošana

Nākamais uzdevums tirgus izpētē ir identificēt cilvēkus, kuriem vajadzīgi jūsu muzeja piedāvātie pakalpojumi un labumi. Praksē nav sastopams viens milzīgs viendabīgs patērētāju tirgus, bet gan daudzu mazāku grupu kopums. Tādējādi tirgu var sadalīt *segmentos*, no kuriem katrs veido kādu muzeja mērķgrupu. Ir daudz veidu, kā sadalīt vai segmentēt tirgu. Var izmantot šādus kritērijus:

- *Vecums* – dažāda vecuma cilvēkiem ir atšķirīgas vajadzības, un muzejam jāspēj reaģēt uz katras vecuma grupas prasībām. Cik sekmīgi jūsu muzejs spēj apmierināt dažāda vecuma grupas?
- *Dzimums* – daudzi cilvēki apmeklē muzeju kopā ar ģimeni vai savas sociālās grupas pārstāvjiem. Vai jūsu muzejs spēj vienlīdz sekmīgi apkalpot gan sievietes, gan vīriešus?
- *Ienākumi* – cilvēkiem ar dažādu ienākumu līmeni ir atšķirīgas tērēšanas iespējas. Vai jūsu muzejs orientējas uz noteiktām aprindām vai visām patērētāju grupām?
- *Izglītība* – jūsu patērētāju izglītības līmenim lielā mērā būtu jānosaka pieeja izstāžu un ekspozīciju veidošanā, pasākumu un aktivitāšu organizēšanā. Kā jūsu muzejs apmierina dažāda izglītības līmeņa cilvēku vajadzības? Vai jūsu lietotāju vidū ir arī cilvēki ar dažādām uztveres problēmām? Kā jūs tās pārvarat?
- *Atrašanās vieta* – muzeja lietotājus var iedalīt atkarībā no viņu dzīves vietas, darba vietas un tā, kādas iestādes viņi apmeklē. Vai jūs zināt, no kurienes ir jūsu apmeklētāji un kā viņi nokļūst līdz muzejam?

- *Brīvā laika pavadīšana* – muzeja apmeklējums ir tikai viena no izklaides/izglītošanās iespējām. Vai jūs zināt, ko vēl brīvajā laikā dara jūsu apmeklētāji?
- *Dzīvesveids* – dažādām ģimenēm ir atšķirīgs dzīvesveids. Kāds dzīvesveids raksturīgs jūsu mērķgrupai? Vai muzeja darba laiks ir piemērots, lai cilvēki varētu to apmeklēt arī pēc darba?
- *Patēriņa veids* – apmeklētāji uz muzeju var atnākt vienreiz, vairākas reizes vai arī apmeklēt to regulāri. Vai jūsu muzejs orientējas uz regulārajiem vai gadījuma apmeklētājiem un kāpēc? Vai jūs respektējat to, ka daudzi cilvēki apmeklē muzejus kopā ar ģimeni vai savas sociālās grupas pārstāvjiem?

Lai kādos segmentos jūs dalītu savu tirgu un lai kādas raksturlielumu kombinācijas tiktu izmantotas, jums jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Vai šis tirgus segments ir izmērāms? Vai jūs varat noteikt patērētāju skaitu katrā no segmentiem? Cik bieži šie patērētāji apmeklē muzeju? Un kuros gadalaikos? Piemēram, statistiskā analīze ļaus noskaidrot, cik daudz bērnu līdz desmit gadu vecumam dzīvo jūsu apkārtnē. Jūsu tirgus izpēte noteiks, cik liela daļa no šī potenciālā tirgus segmenta apmeklē jūsu muzeju.
- Vai tirgus segmenta apjoms ir pietiekami nozīmīgs? Vai katrā segmentā ir pietiekami daudz patērētāju, lai tiem piedāvātie pakalpojumi attaisnotos? Vai muzejs var piesaistīt vairāk patērētāju, attīstot vai mainot savu mārketinga stratēģiju?
- Ja muzejs ir ieinteresēts peļņā, vai tirgus segments dod pietiekamus ienākumus? Vai ienākumi sedz piedāvājuma radītos izdevumus? Kādus ienākumus tas sola?
- Vai jums ir iespēja sazināties ar šo *tirgus segmentu*? Vai to ir iespējams informēt par jūsu piedāvājumu? Un kādā veidā? Piemēram, var būt nepieciešamība veidot īpašu piedāvājumu cilvēkiem, kas neprot rakstīt vai lasīt.

## Izpētes norise

Lai uzzinātu vairāk par savu mērķauditoriju un gūtu iespēju atbildēt uz šiem jautājumiem, ir jāapkopo informācija no ārpus muzeja publicētajiem un npublicētajiem avotiem. Tāpat jāizmanto informācija, ko sniedz muzejā veikto vērojumu un pārskatu rezultāti. Publicētā informācija var ietvert:

- centrālās un vietējās pārvaldes statistikas datus par ģimenes/mājsaimniecības vidējiem izdevumiem pakalpojumu vai preču iegādei, sociālajām grupām un tirgus attīstības tendencēm;
- pētījumu publikācijas un periodiskos izdevumus muzeju interesējošajās nozarēs;
- specializētas publikācijas par mārketinga jautājumiem, kas sniedz informāciju par dažādu grupu attieksmi un interesēm;
- vietējo tirdzniecības organizāciju un biznesa aprindu rīcībā esošo informāciju par vietējā tirgus raksturu.

Šie *teorētiskie pētījumi* var sniegt vērtīgus faktus, un tie ir noderīgs avots, lai iegūtu informāciju par tirgu. Ne visi minētie avoti būs pieejami, taču izmantojiet tos, kurus varat iegūt, un regulāri atjaunojiet informāciju.

Atcerieties: tirgus izpētei jābūt nepārtrauktam procesam! Regulāri apmeklētāju uzvedības novērojumi, sarunas ar apmeklētājiem, apmeklētāju uzvedības fiksēšana var notikt nepārtraukti. Sarežģītākas izpētes programmas – tādas kā tirgus pārskati – var īstenot reizi sezonā vai gadā. Daudz kas atkarīgs no muzeja rīcībā esošajiem resursiem.

## Tirgus pārskati

Lai papildinātu zināšanas par muzeju, nozīmīga un noderīga informācijas ieguves metode ir *tirgus pārskats*. Tas var sniegt virkni specifisku datu par muzeja lietotājiem un nelietotājiem.

Dažkārt tirgus pārskati var būt ļoti sīki un detalizēti. Tos var sagatavot speciālisti, kam ir pieredze statistikas pētījumu veikšanā un iegūto datu analīzē ar datorprogrammu palīdzību. Tomēr šie pārskati var būt arī samērā vienkārši, un tos var veikt muzejs saviem spēkiem. Taču tiem jābūt rūpīgi izstrādātiem, lai iegūtā informācija sniegtu objektīvu priekšstatu par tirgu.

Regulāri tirgus pārskati ļauj konstatēt izmaiņas muzeja auditorijas dinamikā un saprast, kāpēc cilvēki *nenāk* uz muzeju!

Vienkārša tirgus pārskata aptauja var, piemēram, sniegt informāciju par muzeja apmeklētāju tipu:

- vecuma grupas: līdz 12, 12-18, 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, 66-75, 75 un vairāk,
- dzimums: sievietes, vīrieši,
- transports līdz muzejam: kājām, ar divriteni, autobusu, vilcienu, automašīnu u.c.,
- grupas lielums: pieaugušie, bērni,
- nodarbošanās, ģimenes galvas nodarbošanās,
- attālums no mājām līdz muzejam,
- dzīves vieta,
- apmeklējuma iemesls,
- apmeklējumu biežums,
- apmeklējuma novērtējums,
- ierosinājumi muzeja darbības uzlabošanai.

Izprast iemeslus, kāpēc cilvēki neapmeklē muzeju, var palīdzēt tirgus pārskati, kuros tiek analizēti gan cilvēki, kas NEIZMANTO muzeju, gan informācija, kas iegūta no muzeja apmeklētājiem. Dažus no iemesliem mainīt nebūs jūsu spēkos. Taču noskaidrojot, kādēļ cilvēki nenāk uz muzeju, ir iespējams attīstīt vai uzlabot piedāvājumu, lai piesaistītu jaunus apmeklētājus. Var organizēt diskusijas ar dažādām sabiedrības grupām, lai uzzinātu cilvēku attieksmi pret muzeju un tā pakalpojumiem.

## Konkurentu izpēte

Noderīgu informāciju var sniegt citu muzeju darbības novērošana un izpēte. Noskaidrojiet, kādi cilvēki apmeklē citus muzejus un radniecīgās institūcijas, izanalizējiet pakalpojumus un ērtības, ko tie piedāvā. Uzziniet citu muzeju cenu politiku un darba laiku. Noskaidrojiet, kā tirgū tiek virzīts šo organizāciju tēls, liekot lietā reklāmu vai iespieddarbus. Uzziniet, kādēļ to darbība ir sekmīga vai nesekmīga. Novērtējiet citu muzeju piedāvāto pakalpojumu kvalitāti.

Pētot savus konkurentus, neaprobežojieties ar muzejiem. Izanalizējiet, kas notiek citās pakalpojumu nozares iestādēs un sfērās. Novērtējiet veikalus, viesnīcas, restorānus, birojus – kādu pakalpojumu kvalitāti cilvēki izvēlas tajos? Vai viņi no jūsu muzeja negaida vismaz tādu pašu kvalitāti?

## Tirgus analīze

Salīdziniet sava muzeja tirgus daļu – plānoto vai esošo – ar situāciju citos muzejos. Vai ir saskatāmas tirgus attīstības tendences aizvadītajos 3, 5 vai 10 gados? Vai apmeklētāju skaita rādītājiem, kā arī muzeju skaitam ir tendence pieaugt vai samazināties? Kādēļ tā notiek? Vai

muzeju bizness kopumā pašreiz ir sekmīgs vai nē? Kā tas attīstīsies nākotnē? Apspriediet šos rādītājus ar kolēģiem un konsultantiem, lai labāk izprastu sava muzeja vietu kopējā tirgū.

Tirgus izpēte un analīze ir jāveic, lai novērtētu muzeja pakalpojumu kvalitāti, daudzveidību un pieejamību.

Sekmīgs muzejs piedāvā pakalpojumus, kas atbilst patērētāju vajadzībām.

Veiksmīgs muzejs izprot, kas ir tā patērētājs un kādas ir tā vajadzības.

Domājošs muzejs ir veicis sava tirgus izpēti.

## **Faktori, kas iespaido muzeja apmeklējumu**

Šeit uzskaitīti daži faktori, kas var noderēt tirgus analīzei. Jo vairāk zinām par to, kas iespaido muzeja apmeklējumu, jo vieglāk ir izprast tirgus raksturu.

- Atrašanās vieta.
- Transporta izmaksas.
- Veicamais attālums.
- Transporta pieejamība.
- Transporta tips.
- Zināšanas par muzeju.
- Ceļā pavadītais laiks.
- Cenu politika.
- Tēmas pievilcība.
- Pieejamie pakalpojumi.
- Pieejamība.
- Iepriekšējie apmeklējumi.
- Iepriekšējā pieredze.
- Citu grupu ieteikumi.
- Laika apstākļi.
- Gadalaiks.
- Pieejamais laika daudzums.
- Intereses līmenis.
- Ģimenes/partneru/sociālās grupas atbalsts apmeklējumam.

## **Apmeklētāju sociālais stāvoklis**

Ir derīgi zināt, kuras sociālās grupas apmeklē muzeju, piemēram:

- neprecētie,
- precēts pāris bez bērniem,
- precēts pāris ar nepilngadīgiem bērniem,
- precēts pāris ar pilngadīgiem bērniem,
- vientuļie vecāki ar nepilngadīgiem bērniem,
- jaukta grupa, ko nesaista radniecība,
- paplašināta ģimene.

## Informācijas vākšana

Šeit minēti daži muzeja mārketinga izpētei noderīgi informācijas avoti:

- publikācijas,
- npublicētie pārskati,
- apmeklētāju statistikas rādītāji,
- novērojumi,
- tirgus pārskati,
- aptaujas,
- intervijas,
- kases ieņēmumu analīze,
- viesu grāmatas ierakstu analīze,
- sarunas ar apmeklētājiem.

### ATSLĒGVĀRDS

**TIRGUS** – vispārējais sociālais un ekonomiskais konteksts, kura ietvaros darbojas muzejs. Termins ietver saistību starp muzeju, tā piedāvātajiem pakalpojumiem un produktiem, un “tirgus laukumu”, ko veido cilvēki, kas izmanto vai iegādājas muzeja pakalpojumus un produktus.

Priekšstats par konkurenci tirgus vidē ietver arī citu institūciju pakalpojumus un produktus, kas sacenšas ar muzeju par cilvēku laiku un naudu.

### PIEMĒRS A

Kāds rūpniecības muzejs gribēja veikt savu apmeklētāju izpēti. Katram muzeja apmeklētājam tika piedāvāta bezmaksas tējas tase muzeja kafējnīcā apmaiņā pret aizpildītu aptaujas lapu ar vienkāršiem jautājumiem. Gada beigās muzejs bija ieguvis vairāk kā 10 000 aptaujas lapas, iztērējot tikai £ 500.

Muzejs ieguva jaunu skatījumu uz saviem apmeklētājiem, kā arī, balstoties uz pārskata informāciju, tika ieviesti trīs būtiski uzlabojumi: iekārtots muzeja veikaliņš, novietota muzeja ziedojumu kaste un sēdekļi muzeja kafējnīcā. Šie uzlabojumi palielināja muzeja ienākumus par 400 % un vairoja klientu apmierinātību.

Šis bija vienkāršs sekmīgs tirgus izpētes piemērs, kas nodrošināja ieguvumus gan muzejam, gan tā izmantotājiem.

### PIEMĒRS B

Kāda muzeja darbinieki vidēja lieluma industriālā pilsētā bija norūpējušies par to, kāpēc pilsētas nomales iedzīvotāji neapmeklē muzejus pilsētas centrā. Neliela pētnieku grupa aptaujāja virkni cilvēku viņu dzīvesvietās ar aprēķinu, lai būtu aptverti dažāda tipa un dzīvesveida pārstāvji, kas dzīvo šajā teritorijā. Katram intervijas sniedzējam apmaiņai pret vienu – divas stundas garu sarunu par viņu interesēm kultūras jomā un attieksmi pret muzejiem tika dots atlaides talons pārtikas iegādei tuvējos veikalos. Intervijas tika atšifrētas, un iegūtie dati prezentēti muzejos. Muzeji guva iespēju veidot jaunus mārketinga plānus, lai veicinātu apmeklējuma pieaugumu šī rajona iedzīvotāju vidū.

Tirgus izpēte palīdzēja muzeja darbiniekiem apzināt un sasniegt jaunas auditorijas.

## 7. nodaļa | MUZEJA MĀRKETINGS

Skatīt arī [5.](#), [6.](#), [8.](#), [9.](#) nodaļu

Tirgus izpēte (skatīt [5.](#) un [6.](#) nodaļu) ir atklājusi, kas ir vai kas varētu būt jūsu muzeja lietotāji, kāpēc viņi apmeklē muzeju un izmanto jūsu pakalpojumus, kādas ir viņu vēlmes. Veiksmīgs muzeja mārketings ir saistīts ar faktoru kopu, kuru dažkārt dēvē par *mārketinga mikslu* un kurā ietilpst tādi faktori kā produkts, cena, vieta un reklāma.

Šajā *mārketinga mikslī* muzejam jācenšas panākt līdzsvaru starp visiem četriem minētajiem faktoriem. Muzejam jārada produkts vai pakalpojumi, kas apmierinātu tirgus vajadzības un intereses. Tam jānodrošina, lai veids, kādā produkts ir pieejams vai nopērkams, radītu pieprasījumu. Ja vien iespējams, piemēram, plānojot vietu jaunai muzeja ēkai, tā jāizvēlas, lai muzejs būtu ērti pieejams. Muzejam jāveicina un jāreklamē savi pakalpojumi tirgū.

Lai uzturētu un sekmētu interesi par muzeja pakalpojumiem, kā arī īstenotu muzeja misiju, muzejam ir jāattīsta labas darba attiecības un sabiedriskās attiecības ar tā lietotājiem un atbalstītājiem.

### Produkts

Kas ir *muzeja produkts*? Izpratne par muzeja produktu un produkta pilnveidošana saskaņā ar tā lietotāju vajadzībām ir muzeja vadības uzdevums un galvenais *mārketinga mikšļa* komponents. Tas ir pakalpojumu, personāla, ēku, telpu, gaisotnes, apmeklētāju apkalpošanas, piekļuves un pieejamības, prezentācijas, krājuma un kolekciju, pasākumu un aktivitāšu un daudzu citu kvantitatīvi nosakāmu un nenosakāmu faktoru kopums. Produkts ir tas, kas atšķir jūsu muzeju no citiem muzejiem vai konkurentiem tirgū. Šis faktors ir būtisks, nosakot muzeja identitāti un individualitāti.

### Cena

Ikvienu muzeja vadīšanu saistās ar izmaksām – personāla, ekspozīciju, izstāžu, krājuma saglabāšanas, uzskaides, reklāmas un citu muzeja funkciju izmaksām. Izmaksu segšana var atšķirties katrā muzejā. Dažos muzejos visas izmaksas pilnībā vai galvenokārt tiek segtas no valsts budžeta, citiem tiek piešķirts minimāls valsts finansējums, un to budžets lielā mērā ir atkarīgs no ieejas maksām un citiem ienākuma avotiem. Kā muzejam apmaksāt visus izdevumus, ir jārūpējas muzeja vadībai, tomēr muzeja noteiktā cena par pakalpojumiem ir viens no *mārketinga mikšļa* pamatkomponentiem. Veiksmīgi funkcionējošs muzejs veido tādu cenu politiku, kas nekaitē tirgum un ļauj pildīt visas muzeja funkcijas.

### Vieta

Kur muzejam būtu visizdevīgākais novietojums? Muzeji atrodas visdažādākajās vietās pilsētās un laukos, īpaši celtās un pielāgotās ēkās, bagātos un nabadzīgos rajonos. To novietojums ir viens no nozīmīgākajiem pieejamības faktoriem, kā arī viens no nosacījumiem, kas nosaka muzeja apmeklētāju loku. Nav optimālākas muzeja atrašanās vietas, kā tā, kas garantē visplašāko muzeja pakalpojumu izmantotāju loku, vai tas būtu liels vai mazs (skatīt 59. un 60. nodaļu).

### Virzīšana tirgū / reklāma

Kā muzeji var sekmīgi virzīt / reklamēt sevi tirgū? Viens no nozīmīgākajiem aspektiem, kas jāņem vērā, veidojot mārketinga vai virzīšanas stratēģiju muzejam, ir iespēja pārbaudīt tās

rezultātu. Ja muzeja darbības sekmēšanai ar plakātu, reklāmas, vēstuļu, informatīvo lapiņu, radio un TV starpniecību nepieciešamie finanšu līdzekļi ir ierobežoti, tad jāseko, lai mārketinga budžets tiktu tērēts ar vislielāko atdevi.

Reklamējot muzeju, pārliecinieties, vai ir precīzi noformulēts, ko iegūs muzeja pakalpojumu lietotāji. Pēc iespējas izmantojiet speciālistu konsultācijas. Daudz naudas tiek izšķiests reklāmām, kuru pamatā ir neizdevusies iecere, kuras tiek slikti izplatītas vai kuras nepārliecina potenciālos lietotājus. Muzeju var reklamēt arī bez naudas, balstoties uz entuziasmu, rūpīgu darbu un jau pieredzējušu informācijas piegādātāju – preses un radio – radošu izmantošanu. Paturiet prātā, ka no mutes mutē izplatītā informācija, ko sniedz ar jūsu pakalpojumiem apmierinātie lietotāji, ir ļoti ietekmīgs līdzeklis, lai nodrošinātu atbalstu muzejam.

Muzeja mārketingā ir svarīgi uzturēt labas attiecības ar muzeja lietotājiem. Tikpat nozīmīga ir arī attiecību veidošana ar muzeja atbalstītājiem. Efektīvas izpratnes un sadarbības veidošana starp muzeju, tā lietotājiem un atbalstītājiem ir muzeja vadības pamatuzdevums.

Muzeja atbalstītāju vidū var būt valsts un pašvaldību institūcijas, sponsororganizācijas, labdarības organizācijas, individuālie ziedotāji, starptautiskie fondi un vietējās biznesa struktūras. Muzeja panākumi lielā mērā ir atkarīgi no tā, vai jūsu sasniegumus un panākumus, kā arī vajadzības izprot visi esošie un potenciālie atbalstītāji. Lai palielinātu viņu atbalstu, ir jāiegulda lielas pūles.

Lai iegūtu sekmīgam darbam nepieciešamās investīcijas, muzejam ir regulāri jāinformē sabiedrība par saviem panākumiem, tam ir jāiedrošina apmeklētājus runāt par savu apmierinātību ar muzeja darbu. Muzejs ir zaudētājs, ja kādai no šīm darba jomām tiek veltīta nepietiekama uzmanība vai ja kāda no jomām tiek izcelta uz citu rēķina. Tādējādi efektīvai *sabiedriskajai saskarsmei* ar visām muzeja darbībā ieinteresētajām pusēm ir liela nozīme. Labas attiecības ar apmeklētājiem ir nozīmīga muzeja mārketinga sastāvdaļa.

Ir dažādi veidi, kā reklamēt muzeju. Muzejam piesaistīt apmeklētājus un sabiedrības interesi palīdzēs komunikāciju un reklāmas stratēģija, kurā tiek izmantoti raidošie mediji, iespieddarbi vai audiovizuālie līdzekļi. Kuras metodes izmantot? Sekojošais uzskaitījums parāda iespēju plašo amplitūdu. Protams, ne visas tiks izmantotas, taču katra no tām pelna pienācīgu uzmanību.

## Dažas reklāmas metodes

### ➤ *Laikraksti*

- dienas
- nedēļas
- nedēļas nogales
- ilustrētie pielikumi
- vietējie
- ārvalstu
- starptautiskie
- laikrakstos ievietotās ziņas
- notikumu apraksti
- fotogrāfijas / paraksti
- ievadraksti
- vēstules
- reklāma

➤ *Žurnāli*

- nedēļas
- mēneša
- ceturkšņa
- gada
- neregulārie
- vietējie
- ārvalstu
- starptautiskie
- plašam lasītāju lokam
- speciālām lasītāju grupām
- tirdzniecības / komerciālie

➤ *Televīzija*

- sižeti
- jaunākās ziņas
- intervijas
- dokumentālie raidījumi
- intervijas ar populāriem cilvēkiem
- spēles
- reklāma

➤ *Radio*

- apraksti
- jaunākās ziņas
- intervijas
- dokumentālās pārraides
- intervijas ar populāriem cilvēkiem
- spēles
- reklāma

➤ *Iespieddarbi*

- afišas, plakāti
- informatīvās lapas,
- tiešie pasta sūtījumi
- brošūras
- vēstules
- informatīvās lapiņas
- transparenti / karogi
- reklāmas lapiņas

➤ *Ekspozīcijas*

- veikalos
- tūrisma informācijas centros
- kultūras iestādēs
- gadatirgos
- reklāmas pasākumos

## **Muzeja reklāma**

Muzeja un tā pakalpojumu reklamēšana ir nopietns uzdevums. Tas sākas ar tirgus izpēti, kuras gaitā tiek identificētas mērķgrupas un radīts piedāvājums, kas apmierina tirgus prasības.

Kā uzturēt saikni ar daudzveidīgajām sabiedrības grupām, turklāt prasmīgi, bez liekas naudas tērēšanas? Apmaksāta reklāma jebkurā saziņas līdzeklī nozīmē, ka muzejs nosaka, ko un kā vēstīt. Reizēm, taču ne vienmēr, var noderēt arī bezmaksas ievadraksts avīzē vai ziņu raidījums radio un televīzijā, šajos gadījumos jārēķinās, ka vēstījuma saturu un pasniegšanas veidu noteiks citi.

Ja izmantojat apmaksātu reklāmu, vēršanās pie konkrēta adresāta ir noteicošais faktors pozitīva rezultāta sasniegšanā. Daži masu saziņas līdzekļi šajā ziņā ir noderīgāki nekā citi. Nebaidieties lūgt padomu profesionāļiem un eksperimentēt. Neatkarīgi no reklāmas formas muzejam ir jābūt pārliecinātam par tās vizuālo un pasniegšanas kvalitāti, lai kādai mērķgrupai reklāma būtu domāta. Reklāmai ir jārada priekšstats par muzeja tēlu, un tas konsekventi un neatlaidīgi ir jānostiprina. Īpaši, ja muzeja popularizēšanā izmanto dažādus reklāmas līdzekļus.

Atcerieties – lai konkurences apstākļos iegūtu sabiedrības uzmanību, reklāmai ir jāpievērš uzmanība un jāizceļ jūsu piedāvājuma galvenās priekšrocības, tai jāpaliek atmiņā. Veiksmīgi muzeji reklāmas darbā balstās uz rūpīgu tirgus izpēti. Tie meklē radošas idejas. Konsekventi saglabā savu individualitāti. Piesaista muzeja atbalstītājus, piedāvājot tos interesējošas vērtības un pakalpojumus.

Veiksmīgs mārketinga nozīmē veiksmi, pateicoties mārketingam.

## 8. nodaļa | ĪPAŠAS AUDITORIJAS – MUZEJS UN INVALIDI

Skatīt arī [5.](#), [7.](#), [9.](#) nodaļu

Invaliditāte nedrīkst būt iemesls diskriminācijai. Cilvēki var zaudēt darba spējas neatkarīgi no vecuma vai sabiedriskā stāvokļa. Vecumam tuvojoties, mēs visi vairāk vai mazāk izjūtam darba spēju zudumu. Katrā sabiedrībā ievērojamam skaitam cilvēku ir kāda no invaliditātes formām. Cilvēkiem var sagādāt grūtības staigāšana, cilvēki var būt neredzīgi vai vājredzīgi, nedzirdīgi vai vājdzirdīgi, ar garīgiem traucējumiem vai baidīties no augstuma, plašām vai slēgtām telpām.

Ja muzejs vēlas būt pieejams un viesmīlīgs pret visiem, tad jāņem vērā apmeklētāju iespējamā invaliditāte un jāveido sava politika un programmas tā, lai būtu atbilstošs piedāvājums arī šai apmeklētāju grupai. Katrā valstī ir sava uz invalīdiem attiecināma likumdošana. Muzejam jāreķinās ar likumdošanas nosacījumiem un likuma normām, kuru ietvaros tas darbojas.

Sekojošajā sarakstā uzskaitīti muzeja ēkām un telpām izvirzītie nosacījumi, kas būtu jāņem vērā muzeja vadībai:

### Muzeja ārpusē

- *Orientēšanās iespējas apmeklētājiem invalīdiem* – vai ir izliktas zīmes/norādes, ko var izlasīt neredzīgie vai vājredzīgie apmeklētāji?
- *Piekļuve muzejam* – vai pievedceļi ir skaidri iezīmēti un bez šķēršļiem? Vai ielu apmales un ietves ir skaidri saskatāmas un nav slidenas? Vai režģu, atkritumu tvertņu un izkārtņu novietojums neapdraud apmeklētājus? Vai ceļā sastopamie logi / durvis ir atvērti?
- *Slīpas virsmas un pakāpieni* – vai ieejas ir piemērotas invalīdu braucamkrēsliem? Vai grīdas ir piemērotā slīpumā? Vai pie pakāpieniem un slīpām virsmām ir arī margas? Vai apgaismojums ir piemērots?

- *Ieejas durvis un priekštelpa* – vai durvju platums ir pietiekams braucamkrēsļam? Vai durvis nav pārāk smagas atvēršanai? Vai pie ieejas durvīm ir pakāpieni? Vai durvis ir no caurspīdīga materiāla? Vai stikla durvis ir labi saskatāmas? Vai bez mehāniski veramajām durvīm ir pieejamas arī automātiskās durvis? Vai muzeja zāles un koridori ir pietiekami plaši, lai tajās pārvietotos braucamkrēsļā?

## **Muzeja iekštelpās**

- *Orientēšanās* – vai apzīmējumi ir izvietoti visās nepieciešamajās vietās un vai tie ir nolasāmi arī apmeklētājiem ar pavājinātu redzi? Vai ir iekārtotas klausāmas vai taustāmas norādes neredzīgajiem/vājredzīgajiem apmeklētājiem? Vai sienu/grīdu krāsojums atvieglo orientēšanos muzejā?
- *Līmeņi* – vai ir izlikti brīdinājumi par izmaiņām grīdas līmenī? Vai kāpnes ir pietiekami labi apgaismotas un aprīkotas ar norādēm? Vai informācijas letes, drēbju pakaramie, izlietnes, suvenīru veikali, telefoni ir novietoti braucamkrēsļa lietotājiem pieejamā līmenī?
- *Lifti* – vai kontroles pogas ir labi saskatāmas un ērti aizsniedzamas? Vai lifta kabīnē ir ierīkotas margas? Vai uzraksti un virzienu rādītāji ir skaidri saredzami un apgaismoti?
- *Sēdvietas* – vai apmeklētājiem domātās sēdvietas ir pietiekamā daudzumā? Vai tās ir stabilas un dažādos augstumos?
- *Materiāli un virsmu apdares* – vai izvēlētās virsmu apdares ļauj izvairīties no diskomforta un traumām? Vai telpu sienām nav asi stūri vai izliekumi? Vai skaņas atbalss un gaismas atspīdums netraucē? Vai krāsojums uzlabo orientēšanos telpā? Vai eksponēto priekšmetu uztveri nenomāc traucējošs fons?
- *Apgaismojums* – vai logu dizains mazina gaismas spožumu? Vai logus ir viegli atvērt un aizvērt? Vai ekspozīcijas ir pietiekami apgaismotas arī vājredzīgu apmeklētāju vajadzībām?
- *Apkure* – vai apkures sistēmas, piem., radiatori, nerada apdeguma draudus?
- *Rīcība ārkārtas situācijās* – vai ugunsgrēka un citu ārkārtas situāciju gadījumā invalīdiem ir iespējams izkļūt no ēkas bez grūtībām? Vai ir izstrādāts personāla rīcības plāns šādiem gadījumiem? Vai personāls zina, kā rīkoties ārkārtas situācijās?
- *Tehniskie palīg līdzekļi* – vai muzejs, galerija, lekciju telpa, izglītības centrs ir aprīkots ar tehniskajiem līdzekļiem, lai palīdzētu cilvēkiem, kas izmanto dzirdes aparātus?
- *Norādes* – vai norādes ir salasāmas un savstarpēji saskaņotas? Vai tās ir pareizi novietotas? Vai norādes Braila rakstā ir aizsniedzamas un novietotas pareizā augstumā un leņķī?
- *Taktīlās ekspozīcijas, izstādes, ekskursijas, semināri* – vai muzejs piedāvā taustāmus eksponātus, nodarbības neredzīgajiem vai vājredzīgajiem apmeklētājiem?
- *Tualetes* – vai ir speciāli iekārtotas tualetes invalīdiem?

Tie ir tikai daži jautājumi, ko muzeja vadītājam vajadzētu pārdomāt, veidojot jaunu muzeju, pielāgojot muzeja vajadzībām jau esošu celtni, kā arī plānojot apmeklētāju apkalpes un piedāvājumu uzlabojumus, vai tās būtu izstādes/ekspozīcijas, izglītojošais darbs, ekskursijas, publikācijas, demonstrācijas vai semināri. Lai izprastu apmeklētāju invalīdu vajadzības un uzlabotu viņiem pieejamos pakalpojumus, nepieciešama sadarbība un konsultācijas ar pašiem invalīdiem.

Muzeja vadītājam jāveic viss iespējamais, lai sadarbībā ar invalīdiem vai invalīdu organizācijām apzinātu šīs auditorijas vajadzības. Ir daudz organizāciju, kas spēj sniegt vispārēja un specifiska rakstura konsultācijas par šiem jautājumiem. Muzejs var izveidot īpašu padomdevēju grupu, lai atvieglotu informācijas ieguvu. Bez tam savā politikā muzejam vajadzētu paredzēt iespējas invalīdu nodarbināšanai muzejā.

Sadarbība ar invalīdiem var kļūt par nepārvērtējamu pieredzi muzeja darbiniekiem. Iemaņas darbā ar invalīdiem, lai nodrošinātu viņiem piemērotu un iekļaujošu apkalpošanu, ir nepieciešamas visiem muzeju darbiniekiem. Jāatceras, ka ne vienmēr pēc ārējā izskata var pateikt, ka cilvēkam ir īpašas vajadzības. Muzejam jāizmanto katra izdevība pastāstīt sabiedrībai par iespējām apkalpot arī apmeklētājus invalīdus. Šai auditorijai ir svarīgi zināt, vai muzeja apmeklējums ir viņu pūliņu vērts, tāpēc informatīvajos materiālos jābūt norādēm par piekļuvi muzejam un tā pieejamību invalīdiem. Katram muzejam jātiecas nodrošināt universāli pieejamu vidi un visiem muzeja apmeklētājiem vienādas iespējas izmantot muzeja sniegtos pakalpojumus.

## PIEMĒRS

Apzinoties, ka daudzi neredzīgie cilvēki iešanu ārpus mājas uzskata par apgrūtinājumu, īpaši pirmajā reizē, muzejs izveidoja speciālu galeriju apmeklētājiem ar redzes traucējumiem. Galerijā tika eksponēta virkne izstāžu ar taktilajiem eksponātiem, un muzejs piedāvāja dažādus seminārus, kuru ietvaros indivīdi un grupas apsprieda taustāmos eksponātus un kolekcijas.

Šis muzeja pakalpojums tapa sadarbībā ar neredzīgo biedrību, kā arī ar visiem muzeja apkaimē reģistrētajiem neredzīgajiem cilvēkiem, nosūtot viņiem audio ierakstus ar ielūgumiem. Muzeja personāls tika sagatavots neredzīgo apmeklētāju uzņemšanai un viņiem piemērotu ekskursiju vadīšanai.

Izstādes apkalpojošais personāls kopā ar neredzīgo biedrības pārstāvjiem viesojās arī mājās pie neredzīgajiem cilvēkiem, lai iedrošinātu izmantot jauno piedāvājumu. Pēc tam muzejs izveidoja neredzīgo apmeklētāju grupu, kuras biedri kļuva par muzeja piedāvājuma reklamētājiem un veicināja jaunas, nozīmīgas mērķauditorijas veidošanos.

Rezultātā muzeja personāls bagātināja savu izpratni par apmeklētājiem ar īpašām vajadzībām un spēja labāk apkalpot šo sabiedrības daļu.

## 9. nodaļa | MUZEJA APMEKLĒJUMS

Skatīt arī [5.](#) un [8.](#) nodaļu

Muzeja apmeklējums ir kompleksa pieredze, to ietekmē daudzi aspekti. Netīras tualetes, nesagatavots personāls vai neprecīzas publikācijas var sabojāt apmeklējumu tikpat lielā mērā kā neizdevusies ekspozīcija. Muzeja personālam jāapsver, kā uzlabot apmeklējuma kvalitāti ikvienā tā aspektā.

Sarakstā minēti nosacījumi, kas veido apmeklētāja pieredzi muzejā. Cik lielā mērā jūsu muzejs tos ievēro?

- *Transports* – kā apmeklētāji nokļūst līdz muzejam? Vai ir iespējams atvieglot nokļūšanu muzejā? Vai ir iespējams uzlabot sabiedriskā transporta servisu, vai muzejs var piedāvāt savus transporta pakalpojumus? Vai muzeja autostāvvietā ir pietiekami plaša un labiekārtota?
- *Pieeja muzejam* – vai ceļš no autostāvvietas un autobusa pieturas ir ērts un patīkams, piemērots ne tikai cilvēkiem spēka pilnbriedā, bet arī vecākiem ļaudīm, maziem bērniem un cilvēkiem braucamkrēslā ([skatīt 8. nodaļu](#))? Vai ceļu iespējams padarīt patīkamāku, vai tūristi ir pasargāti no uzbāzīgiem suvenīru tirgotājiem, taksometru vadītājiem utt.?
- *Muzeja ārējais izskats* – vai muzeju var viegli atpazīt? Par tā atrašanās vietu vajadzētu liecināt liela izmēra labi noformētai zīmei. Vai muzejs izskatās pievilcīgs? Pat ļoti veca

celtne var iegūt patīkamu veidolu, ja tiek izmantotas gaumīgas norādes un karogi. Vai pie ieejas ir izsmieļoša norāde ar informāciju par muzeja darba laiku un ieejas biļešu cenām? Vai muzeja dežuranti pie ieejas un pārējais personāls ir labi informēts, kvalificēts un laipns ([skatīt 7., 16., 65., 66. nodaļu](#))?

- *Biļetes iegāde* – vai par muzeja apmeklējumu ir jāmaksā, vai vieta, kur pirkt biļeti, ir viegli atrodamā? Vai biļešu kase ir atbilstoši iekārtota? Vai biļešu pārdevējam ir pietiekami daudz sīknaudas? Arī pašai biļetei ir jābūt glīti noformētai un interesantai. Vai biļetes cena atbilst muzeja piedāvājumam? Vai ir iespējams iegādāties sezonas biļeti, lai veicinātu atkārtotus apmeklējumus? Biļešu pārdevējs, iespējams, apmeklētājam ir vissvarīgākā persona muzejā. Muzejs lielā mērā var tikt vērtēts pēc tā, cik atsaucīgs un kvalificēts ir biļešu pārdevējs. Viņa pienākums ir viesmīlīgi uzsmaidīt katram apmeklētājam un atbildēt uz jautājumiem vai norādīt ceļu uz informācijas leti ([skatīt 66. nodaļu](#)).
- *Darba laiks* – vai muzeja darba laiks ir piemērots potenciālo apmeklētāju vajadzībām? Pārāk daudzi muzeji nodrošina muzeja pieejamību, domājot par personāla ērtībām, aizmirstot, ka daudzi cilvēki darbdienās strādā un var apmeklēt muzeju tikai vakaros vai brīvdienās.
- *Garderobe* – vai muzejā ir garderobe, kurā apmeklētāji bez bažām var atstāt savu somu, virsdrēbes, lietussargu u.c. Atstājot somas un virsdrēbes garderobē, apmeklētāji jutīsies ērtāk – kā mājās, un arī muzeja drošība būs uzlabojusies.
- *Psiholoģiskā orientācija* – kad apmeklētājs ienāk no trokšņainas ielas, viņam, pirms ieiet ekspozīcijā, nepieciešams atpūsties un aprast ar mierīgo, uz vērošanu orientēto gaisotni. Šai ziņā pamācoša ir daudzviet pasaulē sastopamo tempļu uzbūve: tie sastāv no ieejas laukuma, dārza vai zāles, kurā dievlūdžs pirms ieiešanas templī var atbilstoši noskaņoties ([skatīt 66. nodaļu](#)). Muzeja vestibila noformējums un gaisotne lielā mērā iespaido noskaņojumu, kādā apmeklētājs ieiet ekspozīcijā ([skatīt 64. nodaļu](#)).
- *Fiziskā orientēšanās* – pirms ieiet ekspozīcijā, apmeklētājam jāzina, kas īsti muzejā atrodams un kā tur nokļūt. Svarīgi ir arī vismaz aptuveni zināt, cik ilgs varētu būt muzeja apmeklējums. Ja iespējams, katram apmeklētājam kopā ar biļeti varētu iedot lapiņu ar muzeja plānu un īsu ekspozīciju aprakstu (ar fotogrāfijām), kurā minēti nozīmīgākie eksponāti. Pie muzeja ieejas jābūt novietotam skaidri saprotamam muzeja plānam, lielos muzejos viscaur jābūt arī virziena norādēm ([skatīt 66. nodaļu](#)).
- *Intelektuālā orientēšanās* – pirms ieiet ekspozīcijā, apmeklētājam jāzina, ko viņš tur ieraudzīs un uzzinās. Kopā ar biļeti iedotā informācijas lapa ir viens no veidiem, kā sniegt apmeklētājam nepieciešamo informāciju. Otra iespēja ir iekārtot ievadinformācijas telpu. Ievadinformācijas telpas uzdevums ir pavēstīt apmeklētājam, ko viņš var apskatīt, kā arī ieteikt veidu, kā to vislabāk izdarīt – kuriem aspektiem pievērst īpašu uzmanību un kādus jautājumus uzdot. Piemēram, Ēģiptes kristiešu koptu ikonas var aplūkot no dažādiem aspektiem: kā tās ir pagatavotas; kādi svētie tajās attēloti; kā tās izmantojuši dievlūdžēji; kā laika gaitā mainījušies tajās izmantotie mākslinieciskie paņēmieni? Ievadinformācijas zāle var iedrošināt apmeklētāju aplūkot ekspozīciju no dažādiem aspektiem. Mainot informāciju, iespējams iespaidot apmeklētāja pieredzi ekspozīcijā ([skatīt 66. nodaļu](#)).
- *Muzeja personāls* – muzeja personālam ir nozīmīga loma apmeklētāja iespaidu veidošanā. Atkarībā no tā, cik kvalificēts, zinošs, izpalīdzīgs un draudzīgs apmeklētājam šķitīs personāls, veidosies viņa spriedums par muzeju ([skatīt 73., 76., 78., 80. nodaļu](#)).
- *Secība un plūsma* – ja ekspozīciju iekārtojums paredz to apskati noteiktā secībā, apmeklētājam nepieciešamas skaidras norādes, kurā virzienā doties. Dizaineris var izmantot dažādus līdzekļus, lai liktu apmeklētājiem doties paredzētajā virzienā: barjeras, gaismas signālus, kas pievērš uzmanību, bultas, numurētas vitrīnas. Kopumā ņemot, apmeklētājiem

telpā vajadzētu kustēties virzienā, kādā tie lasa: no labās uz kreiso vai no kreisās uz labo (skatīt [64. nodaļu](#)).

- *Ritms* – termins „ritms” attiecas uz dažādiem stimuliem un izmaiņām vidē, ko saņem apmeklētājs, pārvietojoties pa ekspozīciju zālēm. Apmeklētāji ātri nogurst, ja visas muzeja telpas izskatās līdzīgi. Mainot grīdu segumu, apgaismojumu, krāsas, ekspozīciju stilu, griestu augstumu utt., ekspozīciju dizainers var palīdzēt apmeklētājam saglabāt interesi un uzmanību (skatīt [64. nodaļu](#)).
- *Ēdināšana* – muzeja ēdināšanas zonas kvalitātei – tās izskatam, komfortam, apkalpošanai un ēdienam – ir ārkārtīgi svarīga nozīme, vērtējot muzeja apmeklējumu (skatīt [15. nodaļu](#)).
- *Tualetes* – tualetes ir ļoti nozīmīgs faktors, īpaši lielos muzejos. Tām jābūt pietiekamā skaitā un izvietotām piemērotās vietās, lai apmierinātu apmeklētāju vajadzības. Tās jāuztur nevainojamā kārtībā.
- *Sēdvietas* – viscaur muzejā jābūt pietiekami daudz vietām, kur apmeklētājam apsēsties.
- *Apmeklētāji ar īpašām vajadzībām* – ne visi muzeja apmeklētāji ir spēka pilni pieaugušie. Padomājiet, cik lielā mērā jūsu muzejs rēķinās ar:
  - vecāka gadagājuma un nevarīgiem apmeklētājiem,
  - apmeklētājiem braucamkrēslos,
  - neredzīgiem un vājredzīgiem apmeklētājiem,
  - mātēm ar zīdaiņiem,
  - maziem bērniem.

Ikviens apmeklētājs muzejā jā sagaida vienlīdz viesmīlīgi, un ikvienam ir jādod iespēja izmantot muzeja pakalpojumus un gūt prieku no tiem (skatīt [8.](#), [13.](#), [16. nodaļu](#)).

- *Fotografēšana* – daži muzeji joprojām aizliedz apmeklētājiem fotografēt. Patiesībā tam nav pamatota iemesla. Iespēja uzņemt dažas fotogrāfijas atmiņai par apmeklējumu bieži vien kāpina apmeklētāja prieku par muzeju. Informācijas lapā jānorāda, ka fotografēšana (bez statīva un zibspuldzes, kas var traucēt citus apmeklētājus) ir atļauta tikai personīgām vajadzībām; fotografēšanai publicēšanas vai komerciāliem mērķiem nepieciešama atļauja.
- *Muzeja veikals* – muzeja veikals pat tad, ja tas ir ļoti mazs, ir nozīmīga muzeja apmeklējuma sastāvdaļa. Veikala – tāpat kā ēdināšanas zonas – kvalitāte iespaido muzeja tēlu kopumā (skatīt [15. nodaļu](#)).
- *Publikācijas* – visiem muzejiem, izņemot vismazākos, nepieciešamas piecu veidu publikācijas. Tām nebūt nav jābūt sarežģītām vai dārgām:
  - vienkārša reklāmas lapa – bezmaksas vai ļoti lēta, kas piedāvā muzeja plānu un īsi raksturo muzeja zālēs atrodamo;
  - buklets, ja iespējams, krāsains, kas sīkāk atklāj muzeja piedāvājumu. Tam jābūt pēc iespējas pievilcīgam, ar daudzām fotogrāfijām, lai apmeklētāji to iegādātos kā piemiņu no apmeklējuma. Tā cenai jābūt tādai, lai to varētu nopirkt gandrīz katrs muzeja apmeklētājs;
  - ceļvedis bērniem. Tam jābūt veidotam speciāli bērniem – ar krāsojamiem zīmējumiem, ar mīklām, ko bērni var atminēt, un jautājumiem, uz kuriem jāmeklē atbildes. Tam jābūt ļoti lētam, lai bērni varētu to nopirkt;
  - pilns ceļvedis un katalogs, kas apraksta vairumu muzeja eksponātu vai eksponātu grupu;
  - zinātniskās publikācijas: grāmatas, monogrāfijas un žurnāli (skatīt [31. nodaļu](#)).

## 10. nodaļa | IZGLĪTOJOŠAIS DARBS MUZEJA TELPĀS

Skatīt arī [11.](#) un [12.](#) nodaļu

Izglītojošiem pakalpojumiem, ko muzejs piedāvā saviem lietotājiem, ir liela nozīme neatkarīgi no tā, vai apmeklētāji ir bērni vai pieaugušie. Daži izglītojošie pakalpojumi ir daļa no formālās izglītības, ko iespējams īstenot muzejā, bet cita veida pakalpojumos muzejs cieši sadarbojas ar skolotājiem, palīdzot tiem rast optimālāko ekspozīciju un izstāžu, datu bāzu, mācību kolekciju un muzeja personāla izglītojošā potenciāla izmantojumu.

Pārsteigums bērna sejā ir atalgojums par muzejā nostrādāto mūžu. Muzeja izglītojošā darba mērķis ir veidot saites starp cilvēkiem – kā bērniem, tā pieaugušajiem – un priekšmetiem: nevis lai iemācītu faktus, bet lai izraisītu interesi, iedegtu iedvesmas dzirkstelīti.

Ideālā gadījumā katrā muzejā vajadzētu būt vismaz vienam izglītojošā darba speciālistam ar pedagoģisko izglītību un izpratni par muzejiem un muzeju kolekcijām, kā arī aicinājumu palīdzēt cilvēkiem – sevišķi bērniem – tās izmantot un izzināt.

Daudziem muzejiem šāda amata ieviešana būtu ļoti nepieciešama. Izglītojošā darba speciālists muzejam var būt milzu vērtība. Nereti viņš ir vienīgais personāla pārstāvis, kam ir iemaņas pedagoģiskajā psiholoģijā, kā arī vērā ņemama pieredze, kā, runājot par sarežģītiem jēdzieniem, atrast vienkāršu veidu to paskaidrošanai neprofesionālu auditorijai. Izglītojošā darba speciālists tiešām var izrādīties vienīgais profesionālais muzeja komunikācijas un interpretācijas darba veicējs.

Tādēļ būtu vēlams, lai muzejs pēc iespējas pilnīgāk izmanto viņa iemaņas, iesaista viņu visos muzeja interpretācijas pasākumos un jaunu ekspozīciju plānošanā. Muzeja izglītojošais darbs nenožīmē tikai bērnu mācīšanu pat tad, ja bērni ir galvenā muzeja auditorija.

Daudziem mazajiem muzejiem var nebūt pa spēkam algot izglītojošā darba speciālistu. Viņi var izmantot citas iespējas. Viena no tām – vietējā skolu valde varētu algot skolotāju darbam muzejā uz diviem trim gadiem, lai viņš pedagoģiskās iemaņas integrētu muzeja kontekstā. Cita iespēja – vietējā sabiedrībā varētu būt piemēroti brīvprātīgie – vai nu pensionēti, vai nenodarbināti skolotāji, kuri vēlētos daļu laika ziedot muzejam. Vēl viena iespēja ir sponsori – liela kompānija dažus gadus varētu finansēt izglītojošā darba speciālistu.

### Sadarbība ar skolām

Neatkarīgi no tā, vai muzejs ir vai nav spējīgs finansēt izglītojošā darba speciālistu, ikvienam muzejam ir svarīgi izveidot noturīgu saikni ar vietējām skolām. Kādam no muzeja darbiniekiem, visticamāk, muzeja vadītājam, vajadzētu uzņemties atbildību par kontaktu veidošanu ar vietējo skolu skolotājiem, lai nodrošinātu skolu ar informāciju par norisēm muzejā un iespējām tās izmantot. Tāpat jārūpējas, lai muzeja darbinieki pārzinātu situāciju skolās.

Diemžēl tikai nedaudzi skolotāji studiju laikā apgūst zināšanas, kā izmantot muzeju pedagoga darbā. Mākslas vai vēstures skolotāji, iespējams, orientējas muzeju iespējās, bet, piemēram, matemātikas, amatu mācības vai valodu skolotājiem var būt nepieciešama iepazīstināšana ar muzeja piedāvātajiem pakalpojumiem.

Katram muzejam reizi gadā jācenšas noorganizēt mācību dienu skolotājiem. Ideāli, ja to dara ar vietējās skolu valdes starpniecību un skolotājiem šim nolūkam tiek izbrīvēts laiks. Mācību dienai jānotiek muzejā, un tā jāveda muzeja izglītojošā darba speciālistam. Tomēr šajā pasākumā jāiesaistās visiem muzeja darbiniekiem, tāpēc ka viens no pasākuma lielākajiem

ieguvumiem varētu būt muzeja darbinieku un skolotāju iepazīšanās. Dienai jābūt rūpīgi izplānotai, īpaši tad, ja tās ietvaros notiek izglītojoši pasākumi, kuros piedalās bērni!

## Izglītojošā darba materiāli

Lai palīdzētu skolotājiem izmantot muzeja piedāvājumu, muzejiem jā sagatavo izglītojošā darba materiāli. Kādi tie būs, lielā mērā atkarīgs no katra muzeja rakstura un vietējo skolu vajadzībām. Vispirms no skolotājiem jāuzzina, kādas ir viņu vajadzības. Viņi kā piemērotākos var izvēlēties vienkāršus muzeja krājuma katalogus vai bukletus par muzejpedagoģiskajām programmām, diafilmas vai darba lapas.

Daudzi muzeji piedāvā darba lapas skolēniem, kas apmeklē muzeju. Daļai skolotāju tās patīk, citi tās nevar ciest. Labas darba lapas pazīme ir tās spēja rosināt apmeklētāju *skatīties*. Ja lapas lietotājs spēj atbildēt uz jautājumiem, īsti neapskatījis muzeju, darba lapa ir slikti veidota. Piemēram, jautājumi, kas liek skolēnam ieraudzīt priekšmetus, ir mazāk noderīgi nekā tie, kas jautā par priekšmeta uzbūvi vai pielietojumu – šādi jautājumi prasa novērojumos balstītu spriestspēju.

Ja muzejs vēlas piesaistīt vairāk nekā vienas vai divu skolu uzmanību, tad jāizdod buklets ar informāciju par muzeja piedāvājumu skolām. Tam jāietver:

- ekspozīciju apraksts,
- izglītojošā darba speciālista koordinātes,
- norādījumi par klases ekskursijas pieteikšanu,
- informācija par pieejamajiem pakalpojumiem, piemēram, diskusijas, skolu apmeklējumi,
- apmeklētāju grupām pieejamo pakalpojumu apraksts:
- nodarbību telpa, veikals,
- paliktņi, zīmuļi u.c.
- informācija par pieejamību: vai muzejs ir piemērots bērniem invalīdiem.

## Muzeja apmeklējuma plānošana

Skolotājam kopā ar kolekcijas kuratoru vai muzeja izglītojošā darba speciālistu vajadzētu izplānot katru muzeja apmeklējumu. Būtiski, lai skolotāji apmeklētu muzeju, pirms ved uz turieni bērnus. Tāpat svarīgi, lai katrs apmeklējums tiktu iepriekš pieteikts.

Apmeklējumam vajadzētu būt daļai no pasākumu kompleksa, kuru bērni ir uzsākuši skolā, *nevis* parastam ceturkšņa nobeiguma pasākumam. Tādēļ sagatavošanās apmeklējumam notiek klasē. Kad bērni nonāk muzejā, viņos jau ir radusies izpratne par to, ko viņi grasās apskatīt un darīt. Tas ir dabisks turpinājums klasē veiktajam darbam. Tieši no skolotāja prasmes ir atkarīgs, vai bērnu darbošanās būs mērķtiecīga un organizēta, vai tiks izmantotas muzeja piedāvātās īpašās iespējas.

## Muzeja mācību, nodarbību telpa

Ja vien ir tāda iespēja, katram muzejam vajadzētu iekārtot savu mācību jeb nodarbību telpu. Telpai jābūt pietiekami plašai, lai tajā varētu noritēt vidēja apjoma skolas pasākumi, un tajā nepieciešami vismaz krēsli. Telpā būtu vēlams arī:

- dzeramais ūdens,
- tāfele,
- projektors,
- krāsas un papīrs.

Daudziem muzejiem nebūs pa spēkam nodrošināt ne šīs lietas, ne pašu telpu. Taču tie varētu sagādāt vismaz pamataprīkojumu, piemēram, paliktņus un zīmuļus.

## Skolēnu grupu apmeklējums

Skolas bērni, ierodoties muzejā, ir pelnījuši sirsnīgu, nomierinošu un draudzīgu sagaidīšanu. Ir būtiski, lai viņus sagaidītu laipns personāla pārstāvis un lai viņiem:

- parādītu, kur nolikt mantas,
- tiktu dota iespēja izmantot tualeti,
- pastāstītu, ko viņi redzēs un darīs muzejā,
- tiktu izsniegti visi nepieciešamie materiāli.

Ievaduzrunai jābūt ļoti īsai. Vēl joprojām muzeji saņem tradicionāli domājošu skolotāju lūgumus pēc pārskata ekskursijas. No šādas vēlmes vajadzētu atrunāt, jo bērnu ieguvums no tās būs niecīgs. Tā vietā muzeja darbiniekiem vajadzētu pārrunāt ar skolotāju visefektīvākās iespējas, kā muzejā izmantot bērnu dārgo laiku.

Ja muzeja izglītojošā darba speciālists vada skolēnu apmeklējumu muzejā, skolotājam tik un tā vajadzētu piedalīties notiekošajā. Tieši viņš būs tas, kurš turpinās darbu skolā pēc muzeja apmeklējuma.

## Darbs pēc muzeja apmeklējuma

Tāpat kā muzeja apmeklējums dabiski turpina klasē iesākto tēmas apguvi, muzeja apmeklējumam seko darbs skolā.

Muzeja apmeklējumam varētu sekot:

- rakstisks darbs, piemēram, muzejā redzēto priekšmetu izgatavotāju tēlainis dzīves apraksts vai priekšmetu vēstures apraksts;
- apmeklējuma ietekmē radīto klases darbu eksponēšana vai klases muzeja vai ekspozīcijas izveide;
- teātra uzvedums, dejas, mūzika. Klase var sacerēt lugu, kas balstās muzejā pieredzētajā, vai arī iemācīties aplūkotā perioda vai tautas dziesmas un dejas;
- modelēšana, izmantojot precīzus rasējumus, kostīmu zīmējumus vai iztēlē skatītu vēsturisku ainu rekonstrukcijas;
- amatniecība; bērni var veikt ar muzeja kolekcijām saistītus amatniecības darbus;
- kolāžu, dabiska izmēra modeļu veidošana, auduma vai papīra apdrukāšana, atdarinot muzeja priekšmetu zīmējumus vai ornamentus.

## 11. nodaļa | IZGLĪTOJOŠAIS DARBS ĀRPUS MUZEJA

Skatīt arī [10.](#) un [12.](#) nodaļu

Darbīgākie muzeji negaida, kamēr cilvēki nāks pie tiem: tie dodas ar saviem pakalpojumiem pie sabiedrības. Tāpat arī muzeja izglītojošais darbs neaprobežojas ar skolēnu grupu apkalpošanu muzejā – tas ietver daudzus veidus, kā nokļūt skolā vai kādā citā sabiedrības daļā. Daži no tiem ir minēti šajā nodaļā.

### Deponējumu pakalpojumi skolām

Muzeja krājuma priekšmetu vai īpaši šim nolūkam veidotu kolekciju izīrēšana skolām tiek saukta par deponējuma pakalpojumu. Šo priekšmetu izvēlei jānotiek saskaņā ar muzeja krājuma priekšmetu saglabāšanas un drošības prasībām.

Deponējumu pakalpojumu būtība ir oriģinālo muzeja priekšmetu īslaicīga aizdošana, lai skolotāji ikdienas darbu ar klasi varētu papildināt ar mācībām, izmantojot priekšmetus. Deponējuma pakalpojumi var būt ļoti daudzveidīgi. Vienkāršākie piedāvā skolai aizņemties muzeja krājuma priekšmetus. Ir arī tādi deponējumi, kas ietver apjomīgas kolekcijas, kas veidotas tieši šim nolūkam un nav muzeja pamatkrājuma daļa. Priekšmetus izkārto īpaši veidotās kastēs un papildina ar skolotājiem domātu informatīvo materiālu. Priekšmetus var pasūtīt pēc kataloga, kurš katru semestri tiek izdalīts apkaimes skolās. Priekšmetus nogādā skolās ar muzeja transportu. Šāda mēroga deponējuma pakalpojumu sniegšanā piedalās daudzskaitlīgs personāls: izglītojošā darba speciālisti, tehniskie darbinieki, šoferi un kancelejas darbinieki.

Deponējuma pakalpojumiem var būt milzu atdeve. Priekšmeti, kas citādi glabātos krātuvē, tiek izmantoti izglītojošiem mērķiem un nonāk skolotāju un skolēnu lietošanā. Priekšmetu izmantojums skolā rosina skolotājus un bērnus doties arī uz muzeju. Tomēr, plānojot deponējuma pakalpojuma ieviešanu muzejā, jāpatur prātā arī ar to saistītās problēmas:

- ja tiek deponēti muzeja krājuma priekšmeti, tie neizbēgami tiks bojāti un to mūžs būs krietni īsāks;
- ja tiek veidota īpaša deponējumu kolekcija, vai izvēlētie priekšmeti netiks atņemti muzeja pamatekspozīcijai?
- pat ļoti vienkāršu deponējumu pakalpojumu administrēšana ir laikietilpīga, ja nevēlaties priekšmetus pazaudēt, savukārt liela dienesta uzturēšana ir ļoti dārga.

### Mobilie pakalpojumi

Dažviet ir izveidoti muzeji uz riteņiem – lieli autofurģoni ar muzeja priekšmetiem un ekspozīcijām, kas vietējām skolām vai lauku ciematiem sniedz zināmu priekšstatu par stacionāro muzeju. Lielās valstīs, piemēram, Indijā un Kanādā, šādi pakalpojumi ir visnotaļ noderīgi, lai gan tie sekmīgi darbojas arī mazākā mērogā, proti, Anglijā – gan tik lielās pilsētās kā Liverpūle, gan lauku rajonos. Kā Austrālijā, tā Zviedrijā tiek izmantoti muzeja vilcieni, lai kolekcijas un ekspozīcijas aizvestu līdz attālākajiem reģioniem. Zviedrijā *Rikstutställningar* (Zviedrijas izstādes) ir pionieris savas auditorijas paplašināšanā šādā veidā.

## Lekcijas skolās

Bērni vienmēr priecājas par iespēju sarunāties ne tikai ar savu skolotāju. Tādēļ pat tie kuratori, kas, sarunājoties ar bērniem, nejūtas brīvi, bieži vien tiek uzņemti atsaucīgi!

## Bērnu klubi un brīvdienu aktivitātes

Nekas nerada tādu dzīvību muzejā, kā bagātīga brīvdienu programma bērniem. Daudzi bērni, kas tādās piedalījušies, ir saņēmuši impulsu savas apkārtnes iepazīšanai un mākslas mīlestībai visai turpmākajai dzīvei.

Pirms aktivitāšu reklāmas uzsākšanas muzejam skaidri jāapzinās, kādus resursus tas prasīs. Vai paredzamās izmaksas ir samērojamas ar bērnu skaitu, kas gūs cerēto pārdzīvojumu. Kā panākt, lai uz muzeju nāktu tieši tie bērni, kurus muzejs vēlas uzrunāt? Dažkārt liekas, ka vairums muzeja izglītojošā darba aktivitāšu paredzētas to bērnu izklaidēšanai, kuriem jau ir visdažādākās iespējas.

Tomēr, ja izglītojošā darba mērķi ir pārdomāti un mārketingis ir nodrošinājis pareizo mērķauditoriju, bērniem domātajām muzeja aktivitātēm var būt nepārvērtējama nozīme.

Brīvdienu pasākumi parasti ir pieejami katram bērnam, kas vēlas tajos piedalīties. Tie notiek dažādās nedēļas dienās skolēnu brīvdienu laikā. Bērnu klubu nodarbības galvenokārt tiek organizētas nedēļas nogalēs vai pēc stundām, un parasti tajās ļauts piedalīties tikai kluba biedriem. Tomēr iesaistīties var katrs, ja vien ir brīva vieta.

Lai īstenotu brīvdienu aktivitātes, muzejs, kuram nav izglītojošā darba speciālista, iespējams, var piesaistīt vienu vai vairākus vietējos skolotājus, arī pensionētos skolotājus. Vecāko skolēnu kluba darbu var vadīt arī kurators, un šāds klubs var veikt muzejam patiesi noderīgu darbu.

Bērniem domāto aktivitāšu daudzveidību muzejā var ierobežot tikai organizētāju iztēles trūkums.

## Speciālie pasākumi

Viens no efektīvākajiem veidiem, kā īstenot muzeja izglītojošo darbu, ir speciālu pasākumu organizēšana ([skatīt 12. nodaļu](#)). Tie var ilgt pusi dienas, nedēļas nogali vai divas nedēļas. To forma var būt visdažādākā. Vienojoša ir tendence izvēlēties noteiktu tēmu – kādu nodarbi, piemēram, ēdiena gatavošanu, vai priekšmetu grupu, piemēram, braucamrīkus, vai kādu noteiktu vēstures periodu. Ja pasākumi paredzēti skolu auditorijai, tēmai vajadzētu būt saistītai ar mācību programmu. Ja pasākumi notiek brīvdienās, piemērota ir arī kāda ar attiecīgo gadalaiku saistīta tēma. Tādā gadījumā visa pasākumu un nodarbību programma tiek plānota saistībā ar šo tēmu, un skolu grupu un atsevišķu bērnu dalība tiek pieteikta iepriekš.

## 1. PARAUGS

### Muzeja priekšmets kā zināšanu avots

Viens no muzeja izglītojošā darba mērķiem ir iemācīt cilvēkiem skatīties uz priekšmetiem un, uzdodot jautājumus, mācīties tieši no priekšmetiem. Piedāvājam paraugu darba lapai, ņemtu no Geila Dērbina (*Gail Durbin*), Sūzanas Morisas (*Susan Morris*) un Sju Vilkinsones (*Sue Wilkinson*) grāmatas *A Teacher's Guide to Learning from Objects* (*English Heritage*, 1990).

Sākumā iedodiet skolēniem šādu darba lapu, lai palīdzētu viņiem analizēt priekšmetu. Rezultātā skolēniem pašiem vajadzētu spēt formulēt jautājumus un piedāvāt savas atbildes.

#### Priekšmeta vērošana

| Galvenais, kam jāpievērš uzmanība                          | Jautājumi padziļinātai priekšmeta izpētei                                                                                                                                                                                         | Ko var saskatīt? | Kas vēl jānoskaidro? |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|
| <b>FIZISKĀS PAZĪMES</b><br>Kā tas izskatās un kāds tas ir? | Kādā krāsā tas ir?<br>Kā tas smaržo?<br>Kā tas skan?<br>No kā tas ir veidots?<br>Vai tas ir no dabiska vai mākslīga materiāla?<br>Vai priekšmets ir pabeigts?<br>Vai tas ir mainīts, pielāgots vai labots?<br>Vai tas ir lietots? |                  |                      |
| <b>UZBŪVE</b><br>Kā tas ir veidots?                        | Vai tas ir roku darbs vai mašīnas darināts?<br>Vai tā forma ir monolīta?<br>Kā tas ir sastiprināts?                                                                                                                               |                  |                      |
| <b>FUNKCIJAS</b><br>Kam tas ir domāts?                     | Kā tas tiek lietots?<br>Vai tā pielietojums ir mainījies?                                                                                                                                                                         |                  |                      |
| <b>DIZAINS</b><br>Vai tas ir labi konstruēts?              | Vai tas apmierinoši veic paredzēto darbību?<br>Vai tam ir izmantoti vislabākie materiāli?<br>Vai tam ir rotājumi?<br>Kā tas ir izrotāts?<br>Vai tev patīk tā izskats?<br>Vai citiem cilvēkiem tas patiktu?                        |                  |                      |
| <b>VĒRTĪBA</b><br>Kāda ir tā vērtība:                      | – cilvēkiem, kas to izgatavoja?<br>– cilvēkiem, kas to lietoja?<br>– cilvēkiem, kas to saglabāja?<br>– tev?<br>– bankai?<br>– muzejam?                                                                                            |                  |                      |

## 2. PARAUGS

### Muzeja izglītojošā darba politika

Dažiem muzejiem šķiet lietderīgi uzrakstīt muzeja izglītojošā darba politiku. Tas palīdz definēt prioritātes un atklāt savas idejas citiem. Piedāvājam piemēru no Ailīnas Hūperes-Grīnhilas (*Eilean Hooper-Greenhil*) grāmatas *How to Write a Museum Education Policy* (Dept. of Museum Studies, University of Leicester, 1991).

#### IZGLĪTOJOŠĀ DARBA POLITIKA

##### ➤ Mērķi

- Radoši izmantojot muzeja un tā krājuma potenciālu, pilnveidot bērnu un pieaugušo izglītību.
- Sekmīgas mācīšanās pamatā ir motivācija un ieinteresētība – muzeja apmeklējumam jābūt iedvesmojošam, atmiņā paliekošam pārdzīvojumam, kas bagātina personību kopumā.
- Muzeja priekšmetu studijām jāizraisa interese, kas rodas līdz ar pieredzes un iemaņu iegūšanu. Zināšanas, lai arī svarīgas, ir tikai daļa no plašāka mācību procesa, kura galvenais mērķis ir intereses un izpratnes iegūšana.
- Pēc iespējas pilnīgāk izmantot muzeja krājuma, ēku un citu resursu izglītojošo potenciālu.
- Šinī nolūkā balstīties uz secinājumiem un pieredzi, kas gūta muzeja izglītojošajā darbā, ļaujot muzejam sniegt zināšanas saskaņā ar krājuma darba politiku un nostiprinot izglītojošā darba statusu muzejā.
- Muzeja izglītojošā darba efektivitāti iespaido sabiedrības attieksme pret muzeju kopumā, ne tikai ekspozīciju novērtējums. Tādēļ muzeja sadarbībai ar sabiedrību jābūt klientam draudzīgai visos tās aspektos, lai veidotu pozitīvu un saskanīgu gaisotni, kas sekmē jaunu zināšanu ieguvī.

##### ➤ Auditorija

Nodrošināt minēto grupu apkalpošanu šādā secībā:

- skolotāji un audzēkņi no skolām un koledžām, ko finansē vietējā skolu valde;
- izglītības iestādes vai organizācijas, ko finansē vietējā skolu valde vai cita pašvaldības iestāde, piemēram, pirmsskolas mācību iestādes, sociālās atbalsta grupas;
- pieaugušo izglītības grupas;
- muzeja personāls.

##### ➤ Pakalpojumu veids

1. Nodrošināt nepastarpinātu darbu ar skolām, koledžām, izglītības iestādēm un organizācijām, kā arī pieaugušo izglītības grupām.

- Mācību darbam jānotiek galvenokārt muzeja klases telpās un atbilstošajās ekspozīciju zālēs, lai gan tas var notikt arī ārpus muzeja sienām.
- Mācīšanās metodēm jābalstās praksē gūtajā pieredzē.
- Kur vien iespējams, jāizmanto tādas mācīšanās metodes, kas pievērš audzēkņu uzmanību artefaktiem. Lai kāpinātu audzēkņu zinātkāri un interesi par tiem, mācību procesā var ietvert darbošanos ar īstiem artefaktiem vai izmantot to kopijas. Tas panākams, izmantojot projektu metodi vai tematiskas nodarbības, aktīvu mācīšanos vai teātra spēlēšanu saskaņā ar mācību programmu.
- Apkalpojot skolēnu un pieaugušo grupas, jācenšas veicināt viņu izpratni par muzejiem un to lomu sabiedrībā.

2. Nodrošināt mācību resursus, kas ļauj īstenot muzeja izglītojošo funkciju.

Šajos resursos ietilpst ieteikumi darba lapu veidošanai, skolotāja piezīmes un informācija par radniecīgām iestādēm un to apmeklējuma iespējām reģionā.

3. Sniegt izglītojoša rakstura konsultācijas.

Muzejs ir nenovērtējama datu bāze novadpētniecības studijām. Cik vien iespējams nepārkāpjot muzeja standartus krājuma saglabāšanas un drošības jomā, jāveicina kolekciju pieejamība interesentiem.

➤ *Personāla izvēle*

- Kaut arī tiek sagaidīts, ka lielāko daļu no minētajiem darbiem veic izglītojošā darba speciālists, atsevišķos gadījumos būs nepieciešams citu speciālistu atbalsts un konsultācijas, tāpat arī papildu atbalsts no brīvprātīgo un ārštata darbinieku puses.
- Skolotājiem domāto materiālu sagatavošanā var iesaistīt vietējos skolotājus.

➤ *Resursi / budžets*

- Pavairot un dažādot praktiskajām nodarbībām un pētniecībai domātos nodarbību materiālus.
- Aktīvāk iesaistīt izglītojošo programmu īstenošanā muzeja speciālistus un brīvprātīgos darbiniekus.
- Apzināt alternatīvās metodes ārštata darbinieku, piemēram, tuvumā dzīvojošo rakstnieku un mākslinieku piesaistīšanā.
- Modernizēt administratīvo aprīkojumu, īpaši akcentējot informācijas tehnoloģiju pielietojumu.
- Apmēram 75% izglītojošā darba personāla laika un resursu veltīt skolām paredzēto aktivitāšu nodrošināšanai.

➤ *Vieta un funkcijas muzejā*

- Nodrošināt, lai izglītojošā darba jautājumi tiktu iekļauti vadības dienas kārtībā un muzeja politikā.
- Nodrošināt proporcionālu pieeju nozīmīgākajiem resursiem, piemēram, finansēm un telpām, salīdzinot ar pārējām muzeja darba jomām.
- Aktīvi iesaistīties izstāžu un ekspozīciju plānošanā un izvērtēšanā.
- Pārraudzīt muzeja veikalā esošās preces un ieteikt jaunas, lai tās atbilstu izglītojošajiem mērķiem.
- Veicināt saskaņotas publikāciju programmas īstenošanu, lai tiktu apmierinātas gan plašas auditorijas, gan speciālistu intereses.
- Uzlabot apmeklētājiem paredzēto iekārtu nodrošinājumu, īpaši domājot par apmeklētājiem invalīdiem.
- Ar skaidru un precīzu norāžu palīdzību nodrošināt, lai muzeja telpu izvietojums ir viegli uztverams.

➤ *Sakari ārpus muzeja*

1. Lai muzeju piedāvājums ietu kopsolī ar izglītības programmām un lai muzeji spētu nodrošināt efektīvu un klientu vajadzībām atbilstošu apkalpi, jāuztur cieša saikne starp vietējām skolu valdēm un muzeju darbiniekiem.

2. Kontakti jāveido arī ar

- priekšmetu skolotāju apvienībām, piem., novada vēstures skolotājiem,
- profesionālās izglītības centriem,
- nozaru studiju un vides izglītības centriem,
- profesionālajām grupām,

- vietējo arheoloģijas biedrību,
- vietējās sabiedrības pārstāvjiem.

#### ➤ *Kvalifikācija*

##### 1. Muzeja izglītojošā darba speciālistam nepieciešama

- profesionālā izglītība un muzeja darbam atbilstoša kvalifikācija vai gatavība iegūt nepieciešamās zināšanas;
- laba prasme darbā ar skolēniem;
- spēja darboties saskaņā ar muzeja profesionālās ētikas kodeksu;
- zināšanas menedžmentā, lai attīstītu vadītāja prasmes un pieredzi darbā ar pieaugušajiem.

##### 2. Nodrošināt kvalifikācijas celšanu skolotājiem un muzeja darbiniekiem:

- lai popularizētu muzeja izglītojošā darba lomu, skolotājiem un muzeja darbiniekiem jāpanāk kopīga izpratne par principiem, kas ir šo abu profesiju pamatā. Tādēļ kvalifikācijas celšanai jāietver diskusijas un viedokļu apmaiņa starp abām grupām un jānodrošina sadarbības iespējas;
- kvalifikācijas celšanas mērķis ir iedrošināt skolotājus vairāk izmantot muzeja resursus gan vietēja, gan nacionāla mēroga iniciatīvu īstenošanai. Muzeja personālam un brīvprātīgajiem darbiniekiem jābūt informētiem par jaunumiem izglītības sfērā un tās pielietojamību muzejā.

#### ➤ *Mārketings*

Lai cilvēki būtu informēti par piedāvāto pakalpojumu raksturu un lai muzejam tiktu piesaistītas arvien jaunas apmeklētāju grupas, izglītojošā darba speciālistam jāizmanto šādi sabiedriskās saskarsmes veidi:

- vietējās skolu valdes kursi un skolotāju atestācijas pasākumi;
- skolotāju sanāksmes;
- vietējās skolu valdes rokasgrāmatas, kurās apkopoti reģionā pieejamie izglītības resursi;
- īpaša pasākumu reklāma skolu apkārtrakstā un reklāmas lapas piesūtīšanai skolām pa pastu.

#### ➤ *Novērtējums*

Kad vien iespējams, jāveic novērtēšanas pasākumi, lai nodrošinātu muzeja izglītojošā darba piedāvājuma ilgstošu efektivitāti un uzticamību.

## 12. nodaļa | PASĀKUMI UN NODARBĪBAS – PROGRAMMU VEIDOŠANA

Skatīt arī [7.](#), [10.](#) un [11.](#) nodaļu

Muzeji, kas organizē efektīgas pasākumu programmas, piekritīs, ka tās ir nenovērtējamas muzeja atbalsta veidošanā. Pasākumi un nodarbības lielā mērā iespaido to, kā sabiedrība uztver jūsu muzeju, un sekmē tirgus ieinteresētību.

Pasākumu un nodarbību programmas var popularizēt regulāro muzeja piedāvājumu, tās var būt arī domātas specifiskām mērķgrupu vai tirgus sektoru vajadzībām ([skatīt 5. un 6. nodaļu](#)). Viena no iespējām ir pasākumu un nodarbību programmas organizēšana muzejā,

cita – ārpusmuzeja aktivitāšu organizēšana, lai ieinteresētu apmeklētājus un piesaistītu jaunas auditorijas muzejam.

## Veidi un iespējas

Sarakstā minētas dažādas muzeju piedāvājuma iespējas:

- maināmās izstādes, kas ilgst mēnesi, nedēļu vai dienu un demonstrē muzeja krājuma materiālus, deponējumus vai jaunieguvumus;
- filmu un video programmas;
- muzeja ceļojošās izstādes;
- darbnīcas bērniem un ģimenēm par kādu tēmu vai muzeja priekšmetiem;
- kopiju un oriģināldarbu īre;
- ģimeņu mākslas vai zinātnes darbnīcas;
- viesmīlības rīti vai vakari, ko organizē muzeja atbalsta grupas;
- muzeja stendi, izstādes, demonstrējumi vietējos gadatirgos vai izrādēs;
- lekciju un diskusiju programmas ar uzskates materiāliem;
- speciālu interešu vai īpašu vajadzību grupu tikšanās;
- mūzikas ierakstu klubs;
- gida vadītas ekskursijas;
- ekspedīcijas vai lauka darbu programmas ar brīvprātīgajiem darbiniekiem;
- sabiedrības izglītošanai domāti pasākumi, piemēram, fotografēšana, kartes lasīšana, mutvārdu vēstures pierakstīšana, kolekciju aprūpe;
- muzeja darbinieku kursi;
- mākslas festivāli;
- ārzemju viesu dienas;
- muzeja profesiju, piemēram, restauratora darba demonstrējumi;
- sacensības un uzdevumi bērniem, ģimenēm, speciālo interešu grupām;
- amatniecības izstādes;
- publikāciju rakstīšana;
- iepazīšanās ar ekspozīciju pirms atklāšanas;
- deju demonstrējumi;
- slimnīcu apmeklējumi;
- teātra iestudējumi;
- neformālās izglītības programmas;
- braukšanas sacīkstes;
- vēsturisku notikumu attēlojumi;
- karnevāli.

Ne visi ierosinājumi derēs katrā muzejā. Daži muzeji kādus no tiem iekļaus savā pamatprogrammā, citi spēs izmantot tikai dažas idejas ierobežoto naudas vai personāla resursu dēļ. Šie priekšlikumi veido iespēju sarakstu, no kura muzeji var izvēlēties to, kas der viņu vajadzībām. Protams, ir vēl daudz citu ideju, ko pievienot šim sarakstam.

Organizējot regulāras visdažādākā veida aktivitātes, muzejs var panākt noturīgu interesi par savu darbu un iegūt politiku un plašas sabiedrības atbalstu. Eksperimentējot ar dažādām pieejām atšķirīgu tirgus segmentu vajadzību apmierināšanai, muzejs var iegūt nozīmīgu mārketinga pieredzi.

Vienmēr būs plašas iespējas pasākumu un nodarbību programmu veidošanā, sadarbojoties ar citiem muzejiem vai institūcijām. Daloties pieredzē, kooperējoties izmaksu un resursu

piesaistē, iespējams īstenot programmu, kas muzejam vienam pašam nebūtu pa spēkam. Meklēt finansiālu atbalstu šādām sadarbības programmām ir vieglāk, jo norisēs iespējams iesaistīt daudz vairāk cilvēku un paplašinās arī potenciālo atbalstītāju loks. Attiecību veidošana ar citām institūcijām, īstenojot kopīgas programmas, ir vēl viens nepārvērtējams ieguvums muzejam.

## Politika

Pasākumu un nodarbību organizēšana prasa daudz laika. Jāatrod pareizais līdzsvars, sadalot resursus pasākumiem un citiem muzeja darbības virzieniem.

Formulējot muzeja politiku, vadībai jāizlemj, ko akcentēt plašajā piedāvājumu klāstā, kuru sniedz formālā izglītība, brīvā laika izglītības iespējas un izklaide. Vieni savus resursus izmantos, lai īstenotu muzeja formālās izglītības funkciju, citi centīsies panākt līdzsvaru starp formālās un neformālās izglītības aktivitātēm, veidojot programmas brīvā laika pavadīšanai.

Viela pārdomām ir muzeja izmantošana izklaides mērķiem, piemēram, ar krājuma materiāliem saistītu muzikālu vai dramatisku iestudējumu veidošana. Tāpat pārdomu vērti ir izklaides pasākumi, kas nav saistīti ar muzeja krājumu, piemēram, pilsētas svētki, kam nav specifisku izglītojošu mērķu ([skatīt 16. nodaļu](#)). Muzejs var īstenot atšķirīgu cenu politiku dažādas ievirzes pasākumiem.

## Programmu plānošana

Kas jādara muzejam, lai izveidotu pasākumu un nodarbību programmu? Pārrunāsim iepriekš minētā piedāvājuma spektra vidusdaļu – brīvā laika jeb neformālo izglītību. Formālās izglītības jautājumi tiek apskatīti [10. un 11. nodaļā](#), [izklaide – 16. nodaļā](#).

Plānojot aktivitātes, ir noderīgi izveidot jautājumu sarakstu. Tajā jāiekļauj šādi aspekti:

- attiecīgās aktivitātes organizēšanas iespējas,
- paredzamā mērķauditorija,
- pasākuma lektoru, mākslinieku un aktieru vārdi un adreses,
- iespējamā sadarbība ar citām institūcijām,
- nepieciešamie resursi,
- paredzamais personāla darba laika patēriņš un izmaksas.

Muzejs var īstenot programmu, atbilstoši situācijai. Idejas var smelties no dažādiem avotiem – muzeja personāla, citiem muzejiem, izglītības centriem ar līdzīgām programmām, apmeklētājiem, skolām, bibliotēkām utt. Pasākumu īstenotāji var būt muzeja darbinieki, mākslinieki, amatnieki, skolotāji, mūziķi, aktieri, leļļu mākslinieki, pašvaldību darbinieki vai brīvprātīgie ar īpašām prasmēm. Muzejam vajadzētu veidot pasākumu un nodarbību ideju arhīvu, kas nemitīgi papildināms. Jāveido arī iespējamo pasākumu īstenotāju kartotēka.

## Apmeklētāju grupas

Jebkura vecuma cilvēki mācās sekmīgāk, ja paši var līdzdarboties mācību procesā. Lai gan muzejs spēj piedāvāt pasākumus un nodarbības vai brīvā laika izglītības programmas visiem apmeklētājiem, tomēr labāk ir izvēlēties konkrētas mērķgrupas un izmantot savas iemaņas to apkalpošanā. Pasākumu un nodarbību organizēšanai var izvēlēties šādas mērķgrupas:

- *Ģimenes* – tās neieklājas vecuma un speciālo interešu grupu robežās un pārstāv visus sociāli ekonomiskos slāņus. Muzeja apmeklējums daudziem cilvēkiem ir sociāla pieredze, un ģimene ir nozīmīgs sociāls grupējums, uz ko muzejs var orientēt savu darbību.
- *Pirmsskolas vecuma bērni un viņu pavadoni* arī pārstāv visas sociāli ekonomiskās grupas, un viņiem ir īpašas vajadzības, ko muzeji bieži vien nerespektē.

- *Bērni* – muzeja nākotnes auditorija. Bērnu pasākumu un nodarbību programmas ir interesantas arī pārējiem ģimenes locekļiem.
- *Jaunieši* – jauni cilvēki atsaucīgi reaģē uz pasākumiem, kas atbilst viņu vajadzībām un interesēm. Jauniešus piesaista programmas, ko veido tādi paši jauni cilvēki kā viņi.
- *Pieaugušie* – bieži vien ir ieinteresēti brīvā laika izglītojošajās aktivitātēs, kas sakrīt ar viņu nodarbošanos vai hobijiem. Muzejam var būt izdevīgi uzrunāt pieaugušo auditoriju ar organizētu grupu, piemēram, klubu, biedrību vai darbavietu starpniecību.
- *Apmeklētāji invalīdi* – ja nokļūšana muzejā ir fiziski iespējama, invalīdu auditorija būs tikpat atsaucīga pasākumu apmeklēšanā kā jebkura cita grupa. Muzejiem ir jābūt gataviem veidot programmas, kas piemērotas invalīdiem vai slimnīcu pacientiem, kam muzeji nav pieejami.

Lai nodrošinātu informācijas un reklāmas materiālu nonākšanu līdz mērķauditorijai, jā rūpējas par nodarbību un pasākumu publicitāti. Informatīvie materiāli jāveido atbilstoši mērķgrupu īpatnībām.

Pašsaprotami, ka pēc katras nodarbības un pasākuma muzejam tie ir jāizvērtē, sagatavojot rakstisku ziņojumu vai atskaiti, kā arī pēc iespējas jācenšas tos fiksēt vizuāli.

Šie ziņojumi veicinās izpratni pašā muzejā. Secinājumu apkopojums ir veiksmīgi izmantojams, lai demonstrētu savu darbību citiem, piemēram, pārvaldes institūcijām, sponsoriem, presei un citiem medijiem. Tas var noderēt kā nozīmīgs komponents, veidojot materiālu finanšu līdzekļu piesaistīšanai turpmāko programmu organizēšanā.

## PIEMĒRS

Muzejs katru gadu veidoja sešas izstādes. Katrai no tām bija sava mērķauditorija, un tika sagatavota atbilstoša pasākumu un aktivitāšu programma. Programmas tika īstenotas sadarbībā ar dažādām organizācijām un personām. Tika ievērots līdzsvars starp zinātnes un mākslas nozarēm. Katra programma tika fiksēta krāsainos diapozitīvos un audio ierakstos, lai vēlāk veidotu diapozitīvu programmas, tika uzņemti arī videomateriāli.

Katrai programmai muzejs sagatavoja detalizētu standartveida ziņojumu ar analīzi par izmantotajiem resursiem, personāla ieguldīto laiku, izmaksām, sarežģītībām un veiksmēm to īstenojumā. Piecus gadus tika apkopoti ziņojumi un pasākumu vizuālā dokumentācija, lai muzejs savai pārvaldes institūcijai un sponsoriem varētu demonstrēt darbu jaunu auditoriju piesaistīšanā. Tādējādi muzejs ieguva papildu resursus turpmākajai mārketinga programmai, kā arī nodarbību un pasākumu īstenošanai. Vēlāk ziņojumi tika apkopoti un publicēti grāmatā, lai šo pieredzi varētu izmantot citi muzeji.

## ATSLĒGVĀRDS

PAVADONIS – bērnus uzrauga daudzi dažādi cilvēki – vecāki, radnieki, aukles, draugi. Nereti, kamēr bērnu vecāki ir darbā, bērnus pieskata pavadoņi. Šeit šis termins tiek lietots, lai apzīmētu visus minētos gadījumus.

## Izstādes

Izstādes paver iespēju pārmaiņām un dažādībai, tās ļauj iepazīstināt ar kolekcijām vai tēmām, kas muzeja ekspozīcijās nav pārstāvētas, vai ir atklātas ekspozīcijās ierobežoti.

Ceļojošās izstādes ir vērtīgas tāpēc, ka muzejs eksponēšanai iegūst gatavu izstādi un tādējādi var ietaupīt speciālistu un dizaineru darba laiku. Šāda izstāde var būt kvalitatīvāka, nekā to atļautu muzeja paša iespējas, un tas var paaugstināt kvalitātes standartus, domājot par pašu

izstādēm. Ceļojošā izstādē var būt ietverti priekšmeti vai informācija, kas citādi muzejam un tā apmeklētājiem nebūtu pieejama. Tomēr dažkārt ceļojošās izstādes var izrādīties dārgas, tāpēc rūpīgi jānoskaidro visas ar izstādi saistītās izmaksas.

Izstrādājot izstāžu programmu, muzejam gan plānošanas, gan īstenošanas laikā ir jāpatur prātā virkne jautājumu ([skatīt 24.-29. nodaļu](#)). Daži no tiem minēti šajā sarakstā:

➤ *Politika*

- Kā izstāžu tematika atbilst muzeja vispārējai politikai un darbības mērķiem?
- Kā izstādes atbilst muzeja komunikācijas darba un izglītojošā darba politikai?
- Kāda tipa izstādes muzejs grasās eksponēt? Vai to skaitā būs no citiem īrētas ceļojošās izstādes? Vai muzejs grasās piedāvāt savas ceļojošās izstādes citiem muzejiem?
- Vai muzejs ļaus ārpusmuzeja organizācijām eksponēt savas izstādes muzejā?
- Kādus kvalitātes standartus muzejs izvirza?
- Kādai vajadzētu būt muzeja izstāžu politikai?

➤ *Idejas un plānošana*

- Kādas tēmas būtu jāpēta? Kā to noteikt? Vai ar tirgus pētījumu palīdzību?
- Kādi ir muzeja pētnieciskie mērķi saistībā ar izstāžu plānu?
- Kādi būs nepieciešamie resursi – laiks, nauda, telpas, aprīkojums?

➤ *Izveide*

- Vai izvēlētajai izstādes tēmai muzejā ir pieejami atbilstoši krājuma materiāli?
- Vai ir nepieciešams deponēt vai vākt papildu materiālus?
- Vai ir nepieciešami speciāli pētījumi?
- Kādi ir laika ierobežojumi?
- Kurš gatavos tematisko plānu un atlasīs priekšmetus?
- Kurš gatavos izstādes projekta kopsavilkumu?
- Kurš veidos izstādes dizainu? Kādi jauni informatīvie un grafiskie materiāli ir nepieciešami?

➤ *Krājuma saglabāšana*

- Kādi ir saglabāšanas nosacījumi eksponētajam materiālam?
- Kādi ir drošības garantēšanas nosacījumi?
- Kādas eksponēšanas iekārtas ir nepieciešamas?
- Kādi ir saiņošanas un transportēšanas nosacījumi ceļojošajai izstādei?

➤ *Administrēšana*

- Kādi ir administratīvie nosacījumi izstādēm, kuras muzejs ir radījis deponēšanai citur un kuras deponētas no citiem muzejiem?
- Kādu īres maksu muzejs noteiks par ceļojošās izstādes eksponēšanu?
- Vai tiks noteikta ieejas maksa uz īpašām izstādēm?
- Vai muzejs var nodrošināt deponējumu drošību, saudzējošu saglabāšanu, reklāmu utt.?
- Kādi ir piegādes un atdošanas nosacījumi ceļojošajām izstādēm?
- Kā pienākumos ietilpst muzeja vai ceļojošo izstāžu montāža?
- Vai ir paredzama sadarbība šo izstāžu izveidē, administrēšanā un mārketingā?

Šie nebūt nav visi iespējamie jautājumi, bet tie dod ievirzi, kas muzejam jānoskaidro, veidojot izstāžu plānus.

## ATSLĒGVĀRDS

ĀRPUSMUZEJA DARBĪBA – veids, kādā muzejs var sniegt pakalpojumus sabiedrībai ārpus muzeja sienām, tādējādi paplašinot savu auditoriju. Piemēram, ar ceļojošām izstādēm, deponējumu pakalpojumiem skolām, pasākumiem un nodarbību programmām.

## 13. nodaļa | ĒRTĪBAS APMEKLĒTĀJIEM

Skatīt arī [14.](#)-[16.](#) nodaļu

Muzeja panākumus lielā mērā nosaka pakalpojumu un piedāvājumu komplekss, ko muzejs sniedz savam apmeklētājam. Cilvēkam jājūtas gaidītam un aprūpētam, lai apmeklējums rosinātu atgriezties muzejā un viņš ieteiktu muzeju arī saviem draugiem.

Muzeja vadītāja un personāla pienākums ir nodrošināt, lai apmeklējuma iespaidu nesabojā nekvalitatīvas iekārtas vai pakalpojumi. Pat vismazākais muzejs ar ļoti ierobežotiem līdzekļiem var nodrošināt apmeklētājiem pamatērtības un ļaut viņiem justies gaidītiem. Ja ne vairāk, tad personāls var vismaz informēt apmeklētājus, kur atrodas autostāvvietā vai autobusa pietura un tualetes, kur nopērkami atspirdzinājumi, ja muzejā tie nav pieejami.

Tālāk atrodamie jautājumi sniedz ieskatu, kuras pamatērtības muzejiem būtu jānodrošina.

- *Sēdvietas.* Vai jūsu muzejā ir vieta, kur apmeklētāji varētu apsēsties? Vai ir iespējams apsēsties ekspozīciju zālēs? Vai ir iekārtota īpaša atpūtas zona? Vai tā ir aprīkota ar ērtiem krēsliem un galdiem, kur izvietot informatīvos materiālus, utt.? Vai tiek piedāvāta muzeja izglītojošās darbības mērķiem atbilstoša informācija? Vai atpūtas zona ir tīra un kārtīga? Vai ir skaidri nošķirta smēķētāju zona?
- *Mēteļi, cepures, lietussargi.* Vai ir vieta, kur apmeklētāji var atstāt savus mēteļus, cepures un lietussargus? Vai tā ir droša un apsargāta? Vai to var efektīvi izmantot? Vai tā ir pietiekami plaša?
- *Tualetes.* Vai muzejā ir apmeklētājiem domātas tualetes? Vai tās ir atbilstoši iekārtotas un vienmēr tīras un kārtīgas? Vai tās ir aprīkotas atbilstoši apmeklētāju invalīdu vajadzībām? Vai ir izvietotas norādes par to atrašanās vietu?
- *Informācijas centri.* Vai muzejā ir informācijas centrs vai uzziņu galds, kur apmeklētājs var iegūt informāciju par muzeju, tā kolekcijām un pakalpojumiem? Vai personāls ir apmācīts uzziņu sniegšanā? Vai personāls ir spējīgs sniegt informāciju valodās, ko lieto galvenās apmeklētāju grupas? (Skatīt [30.](#) nodaļu)
- *Veikali, tirdzniecības zonas.* Vai muzejā ir veikals vai tirdzniecības zona, kur pārdod suvenīrus, izglītojošā darba materiālus, publikācijas utt.? (Skatīt [14.](#) nodaļu)
- *Ēdināšana* – vai muzejs piedāvā apmeklētājiem atspirdzinājumus? Vai ēšanai un dzeršanai paredzētā zona vienmēr ir tīra un kārtīga? Vai apmeklētājiem ir vai nav atļauts šai zonā smēķēt? (Skatīt [15.](#) nodaļu.)
- *Īpašas vajadzības.* Vai muzejs nodrošina atbilstošu apkalpošanu apmeklētājiem ar īpašām vajadzībām, piemēram, apmeklētājiem ar veselības traucējumiem ([skatīt 7. nodaļu](#)), bērniem, ģimenēm ar zīdaiņiem, skolēnu grupām utt.?
- *Brīvprātīgo nealgotu darbinieku atbalsts.* Vai apmeklētāji, kas ir ieinteresēti muzeja darbā, var tajā piedalīties kā brīvprātīgie nealgotie darbinieki? Vai apmeklētāji muzejā tiek mudināti uz to?

- *Ieejas maksa un darba laiks.* Vai muzeja darba laiks ir piemērots apmeklētājiem? Vai ieejas maksa ir diferencēta dažādām apmeklētāju grupām? Vai muzejs piedāvā īpašas atlaides?
- *Citi piedāvājumi.* Atkarībā no muzeja apmēriem jūs varat īstenot vēl kādus piedāvājumus. Piemēram, studiju iespējas noteiktām grupām. Daudzi muzeji aicina apmeklēt savas bibliotēkas, citi iekārto speciālas nodarbību telpas studentiem un aprīko tās ar tehniskām iekārtām: mikrofilmu lasīšanas ierīcēm, interaktīviem video diskkiem, mācību kolekcijām. Speciāli izglītības centri ar klasēm vai lekciju zālēm var būt piemēroti visdažādākā veida auditorijām.

Dažādiem pasākumiem un nodarbībām var izmantot arī muzeja teritoriju, piemēram, parku vai dārzu. Tajā var izvietot speciālu aprīkojumu - teltis, markīzes vai demonstrējumu zonas, kas arī kalpo apmeklētāju vajadzībām. Īpašas iekārtas var būt nepieciešamas brīvprātīgajiem nealgotajiem darbiniekiem, muzeja draugu kopām vai vietējiem atbalstītājiem.

Tie nebūt nav visi vērā ņemamie aspekti. Tie ir tikai piemēri, lai rosinātu muzeja vadītājus izanalizēt apmeklētājiem domāto iekārtu un pakalpojumu kvalitāti un izvērtēt to paplašināšanas vai uzlabošanas iespējas. Vairums no šīm tēmām ir plašāk aplūkotas šīs grāmatas citās nodaļās.

Muzeja vadošajam personālam vajadzētu iedomāties sevi apmeklētāja lomā un uzdot sev (un arī apmeklētājiem) jautājumu, vai muzeja apmeklējumu *kopumā* varētu padarīt vēl tīkamāku. Apmeklējiet savu muzeju kopā ar draugiem vai ģimenes locekļiem, lai iegūtu apmeklētāja pieredzi. Patīkams apmeklējums mudinās nākt uz muzeju vēlreiz, tā ietekmē apmeklētājs popularizēs muzeju, iesakot arī citiem doties turp. Nepatīkama pieredze var iedragāt muzeja reputāciju un stāvokli kopumā.

Apmeklētāju vajadzību noskaidrošana ir nozīmīga tirgus izpētes daļa ([skatīt 6. nodaļu](#)). Rūpes par apmeklētājiem, viņu vajadzību un vēlmju apmierināšana, piedāvājot kvalitatīvus pakalpojumus un iekārtas, ir viens no galvenajiem muzeja uzdevumiem.

### PIEMĒRS

Divus gadus muzejs veica detalizētu apmeklētāju vajadzību izpēti. Pētījums parādīja, kādas papildu ērtības apmeklētāji vēlas, īpaši tādas bija nepieciešamas apmeklētājiem ar veselības traucējumiem. Rezultātā tika īstenota pilnveidojumu programma, kuras ietvaros uzcēla jaunu apmeklētāju centru ar pakalpojumiem, kas piemēroti dažādām apmeklētāju kategorijām, arī cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Jauns apkalpošanas centrs tika būvēts tāpēc, ka pārbūvēt veco, to piemērojot invalīdu vajadzībām, būtu pārāk dārgi.

Finansējums centra būvei tika piesaistīts no dažādām ar invalīdu aprūpi saistītām organizācijām. Centrs ļāva muzejam apkalpot daudz plašāku auditoriju, un rezultātā tika panākts straujš apmeklētāju skaita pieaugums.

Muzejs pirmajā vietā izvirzīja rūpes par saviem apmeklētājiem un guva panākumus.

## 14. nodaļa | PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – VEIKALI

Skatīt arī [13.](#), [15.](#) un [16. nodaļu](#)

Veikaliem un tirdzniecības zonām ir nozīmīga loma visdažādākā apjoma muzejos (pārsteidzoši, taču dažās valstīs joprojām pastāv likumu ierobežojumi tirdzniecībai muzejos). Tie dod apmeklētājiem iespēju aizvest mājās suvenīru atmiņai par apmeklējumu, palīdz sniegt

plašāku informāciju par kolekcijām, tā ir arī vieta, kur veidojas personīgie kontakti ar personālu un, protams, ienākumi muzejam. Tādēļ veikalam ir nepārvērtējama loma muzeja sabiedriskās saskarsmes un izglītojošā darba jomā.

## Novietojums un plānojums

Veikala vai tirdzniecības zonas novietojums ir jāapsver ļoti rūpīgi. Vairums muzeju izvieto savus veikalus pie izejas vai ieejas, jo parasti cilvēki iepērkas apmeklējuma beigās. Mazos muzejos veikala atrašanās pie ieejas un izejas, ja tās atrodas vienuviet, ļauj vienam darbiniekam apkalpot gan ienākošos, gan aizejošos apmeklētājus.

Veikala dizains un plānojums ir rūpīgi jāpārdomā. Vai tajā būs pašapkalpošanās, vai apmeklētāju apkalpos pārdevējs? Pašapkalpošanās, kad pircējs var paņemt rokās un aptaustīt preci pirms tās iegādes, labāk veicina iepirkšanos nekā tradicionālais veids ar pārdevēja starpniecību. Lai kuru metodi izvēlētos, tirdzniecības zonā esošās preces jāizvieto atraktīvi un pēc noteiktas sistēmas, ar skaidri saprotamām etiķetēm un cenu norādēm. Plānojumam un iekārtojumam jābūt tādām, lai iedrošinātu cilvēkus pirkšanai un arī nodrošinātos pret zādzībām. Dārgām precēm nepieciešama īpaša aizsardzība, vislabāk aiz stikla vai nerasniedzamā attālumā.

## Piedāvājums

Lēmumi par preču sortimentu jāpieņem saskaņā ar skaidri formulētu tirdzniecības politiku. Muzeja vadošajam darbiniekam ir jānosaka, kādi ir veikala darbības mērķi un kāda prece tiem atbilst vislabāk. Muzeja veikaliem vajadzētu pārdot izskatīgas un kvalitatīvas preces. To vērtībai jāatbilst cenai, un precēm vajadzētu būt saistītām ar muzeja krājumu. Vēsturiski artefakti, protams, netiek tirgoti! Preces var pirkt gatavas no vairumtirgotājiem vai pasūtīt īpaši muzeja vajadzībām. Tās var tirgot ar muzeja vārdu, pievienojot informāciju par priekšmetu vai kolekciju, kuru prece atspoguļo. Ieteicams lietot iesaiņojumu ar muzeja nosaukumu. No sabiedriskās saskarsmes viedokļa raugoties, muzeja veikalā pirkti priekšmeti turpina reklamēt muzeju vēl ilgi pēc to iegādes.

Izvēloties preču sortimentu, jāreķinās un jāaizsargājas pret iespējamo konkurenci līdzīgo preču tirgū. Muzejam ir labas iespējas tirgot priekšmetus, kas nav pieejami citos veikalos.

## Ienākumi un izdevumi

Muzeja veikalam ir jānes peļņa, tādēļ cenu politikai ir liela nozīme. Tāpat arī preču iepirkšanas politikai, jo tās ir veikala investīcijas. Vienas vienības, piemēram, pastkaršu, cenu var pazemināt preču iegāde vairumā. Muzejam jābūt drošam, ka tas neiegulda grūti pelnīto kapitālu precē, kas ir maz pieprasīta, kam ātri var izbeigties lietošanas termiņš vai kas drīz var iziet no modes. Ir prātīgi novērtēt preču cenas citos veikalos un salīdzināt ar cenām muzejā.

Muzejs var izsniegt licences tādu priekšmetu ražošanai, kas atspoguļo tā krājumu. Šādā gadījumā muzejs var neko netirgot, bet pelnīt ar procentiem no peļņas, ko nodrošina licence. Daļu no licencētās produkcijas muzejs var arī tirgot savā veikalā. Tādā gadījumā uz kolekciju bāzes veidots priekšmets, piemēram, kopija vai replika, tiek tirgota daudz plašākā, varbūt pat starptautiskā, mērogā, ko muzeja veikals viens pats nevar nodrošināt. Kolekciju komercializēšana šādā veidā var kļūt par nozīmīgu ienākumu avotu. Slēdzot līgumu starp muzeju un licences pircēju, jābūt ļoti uzmanīgiem un jālūdz profesionāla jurista padoms. Licenci rakstot, jāatsaucas uz ICOM Profesionālās ētikas kodeksu.

Prece ir jāuzskata par vērtību un tā atbilstoši jāglabā. Preču noliktavām jābūt tīrām, kārtīgām un apsargātām.

Muzeja vadītājam jānodrošina, lai regulāri tiktu veikts audits. Veikala kases čeki ir rūpīgi jāreģistrē, un par kases stāvokli regulāri jāatskaitās bankā.

Katrai precei vai preču līnijai, ko tirgo veikalā, jāpievērš īpaša uzmanība, lai atrastu tai piemērotāko tirdzniecības veidu. Atbildīgajam darbiniekam par veikala vadību un preču iepirkšanu regulāri jāsniedz atskaites muzeja vadībai, informējot par tirdzniecības rādītājiem.

## Klientu apkalpe

Muzeja veikals ir nozīmīga vieta, kur personālam veidojas tiešs kontakts ar apmeklētāju. Draudzīga un pieklājīga apkalpošana ir nenovērtējama, tāpēc veikala darbiniekam jābūt labi apmācītam. Muzejam jā rūpējas, lai veikala darbinieks spētu sazināties valodās, kādās runā galvenās apmeklētāju grupas. Klientam jājūtas gaidītam, viņš jāiedrošina pirkumam un viņam jāpateicas par pirkumu. Ja vien iespējams, muzeja veikalam jābūt pieejamam arī bez muzeja apmeklējuma. Klienti jāiedrošina regulāriem pirkumiem, ne tikai muzeja apmeklējuma laikā.

### PIEMĒRS

Muzejiem kooperējoties, tika izveidots muzeju veikalu konsorcijs; tas iepirkta daudz preču. Rezultātā daļa preču kļuva pieejama par izdevīgāku cenu, ļaujot muzeju veikaliem iepirkt daudzveidīgāku preču sortimentu, nekā to spētu katrs muzejs individuāli. Viens no muzejiem uzsākās vadošo lomu projekta koordinēšanā, par to saņemot nelielu samaksu. Muzeju sadarbība turpinājās, īstenojot vēl virkni komerciālu projektu, līdz nodibinājās vienota kompānija tirdzniecības pasākumu attīstībai un vadībai. Vēlāk šī kompānija izveidoja katalogu preču pasūtīšanai pa pastu, un muzeju veikalu preces tika izplatītas ļoti plaši.

Strādājot kopā, muzeji spēja paplašināt patērētājiem pieejamo pakalpojumu spektru un palielināt ienākumus.

## 15. nodaļa | PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – ĒDINĀŠANA

Muzeji dažādi risina jautājumu par apmeklētāju nodrošināšanu ar atspirdzinājumiem un ēdienu. Viena – pieticīga iespēja ir atspirdzinošu dzērienu baudīšana, apsēžoties pie galda. Cita – maltītes restorānā ar viesmīļa pakalpojumiem. Iespēju spektrs var būt ļoti plašs. Lai kādi būtu jūsu resursi, apmeklētāji labprāt izmantos iespēju muzejā paēst vai atspirdzināties. Karsts vai auksts dzēriens bieži vien rosina uz ilgāku, daudz nomierinošāku un patīkamāku muzeja apmeklējumu.

Iespēja muzejā paēst un atspirdzināties ne vien uzlabo apmeklētāju apkalpes kvalitāti, bet arī – līdzīgi muzeja veikalam – nodrošina muzejam papildu ienākumus. Tādēļ šis pakalpojums jāorganizē tā, lai tas nestu peļņu. Tāpat kā veikalā, arī te apmeklētājs jāpiesaista ar telpas gaumīgu iekārtojumu un pārdomātu plānojumu. Ēdināšanas pakalpojumiem jābūt kvalitatīviem, telpām jābūt tīrām.

### Tematika

Ēdināšanas zonas var padarīt daudz vilinošākas, pieskaņojot tās noteiktai tēmai. Ir dažādas iespējas radīt īpašu gaisotni ar tēmas klātbūtni, kas atbilst muzeja kolekcijām un pakalpojumiem. Piemēram, telpas dekorācijas, ēdienkartes noformējumu un piedāvājumu vai apkalpojošā personāla apģērbu var pieskaņot attiecīgam vēstures periodam. Tāpat īpašu noformējumu un

aprikojumu var izmantot, piemēram, dabas un transporta muzejos, bet jebkurā muzejā šim nolūkam noder saistība ar kādu kolekciju vai muzeja priekšmetu.

Šāda pieceja palīdz radīt muzeja ēdināšanas zonas tēlu un piedāvā apmeklētājiem tēmu sarunām. Ja arī šeit, tāpat kā muzeja veikalā, ir paredzēta apmeklētāju pašapkalpošanās, jūs varat veiksmīgi konkurēt ar citām sabiedriskās ēdināšanas iestādēm.

## Klientu aprūpe

Lai cik vienkāršas vai greznas būtu ēdināšanas zonas, tām jābūt iekārtotām gaumīgi, galvenokārt domājot par tīrību un higiēnu, kā arī cenai atbilstošiem ēdieniem un dzērieniem. Apkalpošanai jābūt augstā līmenī un pret klientu jāizturas ar cieņu. Patīkami iespaidi muzeja kafejnīcā vai restorānā var būt noteicošie, veidojot kopiespaidu par muzeju. Nepatīkama pieredze var sabojāt prieku par apmeklējumu un radīt sliktu publicitāti, kas izplatās “no mutes mutē”.

Daudzās valstīs ar likumu ir noteikti ierobežojumi un īpašas prasības ēdināšanas licenču izsniegšanā. Svarīga ir arī atbilstība valsts likumdošanai un reliģiskajām tradīcijām. Muzeja vadītājam jānodrošina, lai muzejs vienmēr darbotos likumdošanas ietvaros. Īpaši precīzi jāievēro noteikumi, kas attiecas uz veselību un higiēnu.

Ēdienus un dzērienus var piegādāt paši muzeja darbinieki, var arī iegādāties licenci vai slēgt līgumus ar tirdzniecības organizācijām. Jāatceras, ka, pērkot licenci vai slēdzot līgumu ar tirdzniecības organizācijām, jāizmanto jurista konsultācijas.

Jānodrošina rūpīga ienākumu un izdevumu uzskaitē, produkti jāglabā tīrā, apsargātā un piemērotā noliktavā, piemēram, saldētavā. Muzeja vadībai regulāri jāpārbauda produktu kvalitāte un jāinventarizē to krājumi.

Ēdiens un dzēriens muzejā ir nepieciešams arī speciālos gadījumos, piemēram, pieņemšanās, ekspozīciju atklāšanās, izklaides vakaros vai sabiedriskajos pasākumos. Ēdināšanas pakalpojumi šādos gadījumos var būt ļoti piemēroti.

Kafejnīcas, restorāni vai atspirdzinājumu stendi dod iespēju sniegt apmeklētājiem papildu informāciju par muzeju, tā kolekcijām, pakalpojumiem, pasākumu un nodarbību programmu. Uz galdiem var izvietot lapas ar informāciju par nākamās nedēļas pasākumiem. Var projicēt krājuma priekšmetu attēlus uz sienām un izvietot priekšmetu aprakstus uz galdiem. Informāciju par muzeju var iespiest arī ēdienkartes aizmugurē. Plakātus, kuros attēloti eksponāti, var izlikt ēdināšanas zonā pie sienām, vēstot par iespējām nopirkt tos muzeja veikalā. Šajā telpā var izvietot arī atsevišķus krājuma priekšmetus, protams, nodrošinot to saglabātību un drošību.

Nedaudz iztēles un radošas intuīcijas, lai padarītu muzeja apmeklējumu patīkamāku un interesantāku, piešķir tam papildu vērtību.

### PIEMĒRS

Galvaspilsētas muzejs ar bagātām vēstures kolekcijām organizēja vairākas tematiskas pusdienas tūristiem muzeja restorānā, papildus piedāvājot īpašu ekskursiju muzeja speciālista vadībā. Izmaksas tika rūpīgi izvērtētas, un programmas tika detalizēti izplānotas, vadītas un izvērtētas.

Pusdienas tika organizētas, sadarbībā ar vietējo viesnīcu, kas šo programmu izmantoja kā iespēju viesnīcas virtuves personālam papildus praktizēties šefpavāra vadībā. Pusdienas un ekskursijas bija tik sekmīgas, ka muzejs iekļāva šo programmu tūrisma sezonas pastāvīgajā piedāvājumā.

Sekoja tūlītēji ieguvumi, kas izpaudās kā būtisks muzeja kafejnīcas vai restorāna ieņēmumu pieaugums, papildu treniņa iespējas muzeja apkalpojošajam personālam un

Pusdienu programma piedāvāja apmeklētājiem atšķirīgu pieredzi, par kuru tika vēstīts virknē ceļojumu bukletu. Rezultātā pieauga ārzemju apmeklētāju skaits.

Skatīt arī 13.-15. nodalu

Jārūpējas par to, lai muzeja telpas un iekārtas netiktu izīrētas nepiemērotām vai nepieņemamām organizācijām, kas varētu diskreditēt muzeju. Muzeja politikā ir noderīgi definēt to organizāciju tipu, kuras var izmantot muzeja telpas un iekārtas, nosakot, kādēļ, kad un kā tas iespējams, lai personāls varētu pieņemt precīzus lēmumus šajā jautājumā.

- Muzejs var konkurēt ar citām organizācijām, piedāvājot telpas izīrēšanai, tādos gadījumos jābūt gataviem veidot attiecības ar dažādām institūcijām.
- Muzeja vadībai jābūt informētai par to, kādam mērķim tiks izmantotas telpas un iekārtas, lai muzeja krājums nekādi netiktu apdraudēts. Saglabātība, ugunsdrošība, iekšējā un ārējā drošība jāgarantē nepārtraukti – nekāda smēķēšana neatļautās vietās vai ēšana un dzeršana ekspozīciju zālēs, ir jābūt atbilstošai ventilācijai. Apsardzes dienestiem ir jābūt informētiem par telpu un iekārtu drošības nosacījumiem, par katras muzeja lietotāju grupas raksturu un lielumu.
- Institūcijām, kas izmanto muzeja piedāvātos pakalpojumus, ir jābūt ar labu reputāciju.
- Jāapzinās piedāvājuma patiesās izmaksas. Tās ietver papildu apsardzi vai papildu personāla darbu, apdrošināšanas izdevumus, amortizācijas un elektroenerģijas izmaksas. Ja vien muzeja politika neparedz citu institūciju subsidēšanu, muzeja vadībai jā rūpējas, lai muzejs neciestu finansiālus zaudējumus.
- Muzejā nepieciešamas atbilstošas ērtības – garderobe, tualete, autostāvvietas, lai nodrošinātu muzeja klientu kvalitatīvu apkalpi.

- Ir nepieciešams līgums ar skaidriem vienošanās noteikumiem un muzeja prasībām, ko paraksta iesaistītās puses. Jāparedz arī iepriekšējā iemaksa.
- Jāvienojas par muzejam pieņemamu ielūguma un informācijas izplatīšanas veidu.
- Jāizpilda jebkuras likumdošanā noteiktās prasības, t.sk. licencēšanas noteikumi, veselības aizsardzības un higiēnas normas un autortiesību likums.
- Jāizveido iepriekšējās pieteikšanās sistēma institūcijām, kas vēlas izīrēt muzeja telpas un iekārtas; jānozīmē darbinieki, kuriem jākontrolē līgumā paredzēto noteikumu izpilde.

Muzeja personālam jābūt informētam par telpu īrniekiem nepieciešamajām iekārtām un citām vajadzībām. Piemēram, ja organizācija ir noīrējusi ekspozīcijas zāli vienam mūzikas vakaram vai diskusijai par muzeja krājumu, tad jāzina, cik ilgs laiks pirms pasākuma nepieciešams telpas iekārtošanai vai skaņu aparātūras uzstādīšanai. Jānoskaidro, vai ir vajadzīga īpaša apsardze, vai pasākuma laikā ekspozīciju zāle ir jāslēdz citiem apmeklētājiem. Iepriekš formulētie jautājumi var palīdzēt izveidot līgumu, kas būtu optimāls abām ieinteresētajām pusēm.

- *Nosacījumi* – te minēti daži telpu un iekārtu īres nosacījumi, kas jāpatur prātā, slēdzot līgumu ar ārpusmuzeja institūciju:
  - Iepriekšēja pieteikšanās – cik ilgi pirms pasākuma ir jāpiesakās?
  - Priekšapmaksa – ja tiek prasīta priekšapmaksa, cik procentu no kopīgās īres naudas tā sastāda?
  - Atsaukums – lietderīga var būt maksas noteikšana par pieteikuma atsaukšanu. Ja pieteikums tiek atsaukts mazāk kā divas nedēļas pirms pasākuma, tad jāmaksā pilna līgumā paredzētā summa. Ja līgums paredz papildu piedāvājumu, piemēram, apkalpotājus, telšu cēlētājus, papildu apsardzi, tad atsaukuma gadījumā var rasties nepieciešamība segt arī ar tiem saistītos izdevumus.
  - Muzeja mantas bojāšana – cik liela kompensācija tiek prasīta no īrnieka, ja pasākuma laikā tiek nodarīti bojājumi?
  - Saistības – kurš uzņemsies atbildību, ja pazudīs vai tiks sabojātas personīgās mantas?
  - Atbildība – kurš atbildēs par apdrošināšanu, pasākuma atbildību normatīvajiem aktiem, tīrības uzturēšanu, fiziskās drošības garantēšanu, ēdināšanu?
  - Noslēguma detaļas un skaitļi – kurš ir pēdējais datums, kad īrniekam jāsniedz galīgā informācija par pasākuma norises detaļām un paredzamo apmeklētāju skaitu?
- *Standarti* – ja muzejs izīrē telpas ārpusmuzeja institūcijai, svarīgi ir nodrošināt visaugstākos apkalpošanas standartus. Šīs institūcijas viesi vai darbinieki viesosies jūsu muzejā, un, lai gan viņi apmeklēs kāda cita organizētu pasākumu, tomēr telpu un iekārtu, kā arī klientu aprūpes kvalitāte būtiski ietekmē muzeja reputāciju un muzeja pakalpojumu sekmīgu pārdošanu nākotnē.

Lai kāds būtu iemesls grupas apmeklējumam muzejā, tā vienmēr ir laba izdevība popularizēt muzeju un tā pakalpojumus, rosināt cilvēkus iegriezties muzejā atkal. Īrējot telpas pasākumiem, ir jā rūpējas par šo pasākumu veiksmīgu norisi. No pasākuma veiksmīgas norises iegūst abas līgumslēdzējas puses. Ja abu pušu saistības tiek skaidri noteiktas, pieņemtas un izprastas, veiksmē ir nodrošināta.

## PIEMĒRS

Muzejs regulāri – jau vairākus gadus un par minimālu īres maksu – izīrēja savu nelielo lekciju zāli vietējai arheoloģijas biedrībai sanāksmju organizēšanai.

Muzeja vadība vēlējās palielināt ieņēmumus no telpu īres un uzsāka mārketinga kampaņu ar mērķi reklamēt savu piedāvājumu plašam peļņas un bezpeļņas organizāciju lokam. Rezultātā arheoloģijas biedrība konstatēja, ka īres maksa par lekciju zāli ir ievērojami cēlusies, taču telpas pieejamība samazinājusies.

Tādēļ biedrība nolēma organizēt savas sēdes citā vietā, un muzeja attiecības ar arheologu biedrību pavājinājās, kaut arī muzeja misijā tās bija definētas kā svarīgas.

Muzejam vajadzēja veidot elastīgu atlaižu sistēmu, lai saglabātu prioritāti attiecībā uz muzejam nozīmīgām organizācijām, nevis uzspiest vienotu cenu visiem.

## 17. nodaļa | ĪSI PAR INTERPRETĀCIJU

Skatīt arī [18.-29. nodaļu](#)

### Kas ir interpretācija?

Vārds *interpretācija* (angļu valodā – *interpretation*) parasti apzīmē tulkojumu no vienas valodas citā. Muzeju pasaulē šim vārdam ir īpaša jēga – artefakta un tā nozīmes *izskaidrošana*. Gandrīz katrs cilvēks pasaulē, redzot nazi, zina, kam tas domāts – griešanai. Bet, ja parādītu, pieņemsim, Tibetas lūgšanu ratu, vairumam cilvēku nebūtu ne jausmas, kas tas ir, un tikai daži ārpus Tibetas dzīvojošie zinās, *kā* un *kāpēc* tas tiek lietots. Lai to pa īstam saprastu un novērtētu, ir nepieciešama *interpretācija* vai skaidrojums.

Muzejs interpretē lietas nepārtraukti. Gandrīz ik reizi, eksponējot kādu priekšmetu vai izņemot to no krātuves un rādot apmeklētājam, tas tiek interpretēts. Interpretācija var notikt dažādos veidos, vieni ir sarežģītāki nekā citi. Ir vērts veltīt nelielu laiku, lai padomātu par to, kā muzejs interpretē sava krājuma priekšmetus, un noskaidrotu, kuri ir labākie paņēmieni dažādu priekšmetu interpretēšanā, ievērojot cilvēku dažādās vajadzības.

Interpretācija nav raksturīga vienīgi muzejiem. Termina lietojumu šādā nozīmē aizsāka cilvēki, kas rūpējās par Ziemeļamerikas nacionālajiem parkiem un vēstures pieminekļiem. Arī daudzi muzeju vadītāji, protams, atbild par senu vēsturisku vietu un būvju aprūpi un ainavu izveidi. Pieeja ir tā pati, vai jāinterpretē arkls, vai ainava, ko arkls ir veidojis. Interpretācija var ne tikai raksturot priekšmetu un tā izskaidrot tā nozīmi, bet arī piedāvāt vēstījumu par priekšmetu saistībā ar tā dabisko vidi.

### Mērķgrupu noteikšana

Lai kaut ko interpretētu, ir vajadzīgs kāds, *kam* interpretēt. Šis indivīds, protams, nāks ar savām interesēm, iepriekšējiem pieņēmumiem, aizspriedumiem, zināšanām un zinātkāri. Katrs cilvēks ir citāds, un labi interpretētāji, līdzīgi labiem skolotājiem, izvēlas konkrētajam cilvēkam piemērotu skaidrojuma veidu.

Muzeju apmeklētājiem ir noteikti mērķi. Tie var būt šādi:

- laika pavadīšana;
- patveršanās no sliktiem laika apstākļiem;
- iedvesmas meklējumi;

- dīka ziņkārība;
- dedzīga vēlēšanās iegūt zināšanas;
- bērnu izglītošana;
- sekošana modei;
- laika pavadīšana ar ģimeni vai draugiem.

Tiek uzskatīts, ka interpretācija nav veiksmīga, ja interpretētāja mērķi nesakrīt ar auditorijas mērķiem, piemēram, ja apmeklētāju zinātkāre un gatavība mācīties tiek vai nu pārvērtēta, vai nepietiekami novērtēta.

Tādēļ muzejam nepieciešams piemērot savu metodiku auditorijas

- izglītības līmenim,
- mērķiem un
- intelektam.

Ir neiespējami izpatikt visiem, tādēļ, pirms plānot interpretāciju, muzejam jāizvēlas attiecīgā *mērķauditorija*. Piemēram, mērķauditorija lekcijai par grieķu statujām var būt:

- mazi bērni,
- mākslas vēsturnieki,
- skulptori vai
- ārzemju tūristi.

Katrai no minētajām mērķauditorijām lekcija atšķirsies. Tāpat arī citos interpretācijas gadījumos interpretētājam, respektīvi, muzejam, ir jābūt skaidrībā par to, kas ir adresāts.

## Mērķu izvēle

Nākamais solis ir noskaidrot, kas panākams interpretācijas rezultātā. Piemēram, vai mērķis ir sniegt pietiekami daudz informācijas par grieķu statujām ārzemniekiem, lai viņi, tās aplūkojot, gūtu prieku, vai – informēt par jaunākajiem pētījumu rezultātiem, sagādāt pārsteigumu vai norādīt uz vēsturiskām tēlniecības metodēm?

Jo precīzāk muzejs spēs formulēt interpretācijas mērķi, jo sekmīgāka tā būs.

## Kā izvēlēties pareizo metodi

Kad ir skaidrs, *ko* pateikt un *kas* ir adresāts, muzejam vēl jāizlemj, kādu *metodi* lietot. Ja vēlaties vēstīt par jūsu novada lauksaimniecības vēsturi, kāds būtu labākais veids – veidot ekspozīciju, izdot grāmatu, uzņemt filmu vai lasīt lekciju? Ja izvēlaties ekspozīciju, tad kāda tipa ekspozīcija tā būs? Metodes ir daudz un dažādas. Vienas ir vairāk piemērotas konkrētai tēmai, citas – konkrētai auditorijai (*skatīt 18.-21. nodaļu*). Muzejos nemitīgi ienāk jauni tehniskie līdzekļi.

Metodes izvēlē nav nekā noslēpumaina, ir tikai jāpatur prātā virkne apsvērumu:

- *Izmaksas*. Dažās valstīs elektroniskais aprīkojums ir ārkārtīgi dārgs, citās tas var būt lētāks nekā cilvēku darbs.
- *Klimats*. Tropiskajā joslā izmantotās arheoloģisko izrakumu interpretācijas metodes nebūs piemērotas Arktikā!
- *Saglabāšana*. Ir svarīgi apzināties iespaidu, ko katra no metodēm var atstāt uz interpretētajiem priekšmetiem vai atradumu vietām. Skaņa un gaisma, piemēram, var izraisīt bīstami augstu skaņas vai apgaismojuma līmeni (*skatīt 47. nodaļu*).
- *Paradumi*. Ļaudis visvieglāk mācās, ja jūtas ērti un nepiespiesti. Ir muļķīgi izmantot metodes, kas liek cilvēkiem justies neērti. Piemēram, datoru izmantojums nebūs piemērots

vietās, kur dators nav pazīstams. Dzīvi gidi nebūs piemēroti sabiedrībā, kur nav pieņemts sarunāties ar svešiem cilvēkiem.

- *Līdzdalība*. Vai izvēlēta metode paredz iesaistīt arī auditoriju? Vai tā iedrošinās piedalīties? Mēs mācāmies veiksmīgāk, kad esam *iesaistīti darbībā*, nevis vienkārši skatāmies vai klausāmies. Labi skolotāji neaprobežojas ar lekcijas lasīšanu: viņi mudina audzēkņus piedalīties mācību projektos. Labs muzejs cenšas darīt tāpat.

## ATSĻĒGVĀRDS

**EKSPOZĪCIJA** – termins ekspozīcija šajā grāmatā tiek lietots, lai apzīmētu visas eksponēšanas formas muzejā. Termins izstāde vai īslaicīga izstāde lietots, runājot par īslaicīgu eksponēšanu.

## 1. PARAUGS

### Komunikācijas politika

Daži muzeji uzskata, ka noderīgi ir izstrādāt un apstiprināt īpašu oficiālu politikas dokumentu, kurā formulēta muzeja attieksme pret interpretāciju. To mēdz dēvēt par komunikācijas politiku, tāpēc ka tā aptver visas jomas, kurās muzejs nonāk saskarsmē ar saviem apmeklētājiem. Vislabāk zināmais piemērs, iespējams, ir *Komunikācija ar muzeja apmeklētāju: plānošanas vadlīnijas*, ko izstrādājis Ontario Karaliskais muzejs. Tā ir bieza grāmata, kurā mēģināts pierādīt, ka muzeja nodaļas ir sasniegušas stabilu līmeni komunikācijā ar apmeklētājiem. Tajā ne tikai formulēti muzeja interpretācijas principi, bet arī sniegti padomi, piemēram, dodot ieteikumus burtu izvēlei anotācijām, apgaismojuma līmeņa noteikšanai ekspozīcijās vai audiovizuālās tehnikas izmantošanā.

## 2. PARAUGS

### Interpretācijas tehnikas

Kādus interpretācijas veidus izmanto jūsu muzejs?

Pasvītrojiet tos interpretācijas veidus (dažkārt sauktus par medijiem), ko izmanto jūsu muzejs. Vai apmeklētājs labprātāk aplūkotu ekspozīcijas, vai tomēr iemācītos vairāk, ja jūs piedāvātu lielāku metožu daudzveidību. Bet varbūt apmeklētājam piemērotākas ir kādas citas metodes?

#### Interpretācijas veidi:

| <u>Statiskā</u>    | <u>Dinamiskā</u>           |
|--------------------|----------------------------|
| priekšmeti         | audio gidi                 |
| modeļi             | lekcijas                   |
| zīmējumi           | filmas, video, diapozitīvi |
| fotogrāfijas       | funkcionējoši modeļi       |
| diorāmas           | dzīvi interpretētāji       |
| dzīvās “bildes”    | ekspozīcijas ar datoriem   |
| informācijas lapas | taktilie eksponāti         |
| ceļveži            | teātra uzvedumi            |

## 18. nodaļa | PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS – LIETIŠKĀ GRAFIKA

Skatīt arī [17.](#), [19.](#)-23. nodaļu

Lietiškā grafika, vienkāršāk izsakoties, ir teksts un attēli. Katrs muzejs izmanto šo prezentācijas metodi gan izstādēs, gan ekspozīcijās. Jo rūpīgāk ir izstrādāts noformējums, jo spēcīgāk tas iedarbojas.

Vienam cilvēkam (visdrīzāk kuratoram) vajadzētu būt atbildīgam par ekspozīcijas vai izstādes saturu, bet kādam citam (ideālā gadījumā kvalificētam dizainerim) jāatbild par tās dizainu. Ļoti būtiski šīm atbildīgajām personām ir cieši sadarboties.

Īslaicīgas izstādes, kurās lielākoties izmantots grafiskais materiāls, var veidot uz ekspozīciju paneļiem, kas piestiprināti gan pie sienas, gan uz grīdas novietotiem vairogiem. Tāpēc jau pašā sākumā ir jānoskaidro, cik ekspozīciju paneļi būs nepieciešami.

Katru paneli var veltīt vienai izstādes sadaļai. Uz tā izvieto attiecīgās sadaļas nosaukumu – apakšvirsrakstu, kā arī rakstītu tekstu un vienu vai vairākus attēlus (fotogrāfijas vai zīmējumus).

### Vairogi

Lai palielinātu eksponēšanas virsmu apjomu, muzejiem bieži ir nepieciešami uz grīdas stāvoši vairogi – dažkārt tos var kombinēt ar vitrīnām, lai radītu elastīgu eksponēšanas sistēmu. Šādus vairogius var nopirkt, tos var arī izgatavot no finiera vai presētā kartona. Tos var krāsot vai apvilkt ar audumu. Izvēlieties izstādei piemērotu audumu vai krāsu; piemēram, izstādei par vietējo vēsturi vairogu pārklāšanai var lietot audumu ar tradicionāliem tautiskiem rakstiem. Vairogiem ir nepieciešams kas līdzīgs kājām, lai tie stāvētu, vai tos var savienot tā, lai vairogi balstītu cits citu. Vairogu sastiprināšanai var iegādāties speciālas skavas vai muzeja tehniķis var izgatavot aķus un riņķus.

### Paneļi

Dizaineris ir jānodrošina ar visiem attēliem un tekstiem, kurus kurators vēlas iekļaut izstādē. Tad dizaineris var izstrādāt katra paneļa maketu kā zīmētu skici, parādot, kur atradīsies virsraksti, teksts, fotogrāfijas, zīmējumi, diagrammas un paraksti, kā arī, cik lieliem šiem elementiem vajadzētu būt. Pieskrūvējiet vai pielīmējiet no kartona vai bieza papīra izgatavotos paneļus pie vairogiem. Svarīgi ir izvēlēties tiem atbilstošu krāsu.

Nākamajās lappusēs aplūkosim dažas paneļu veidošanas tehnikas un to, kā izvietot uz tiem virsrakstus, attēlus un tekstus.

*Fotogrāfiju* izmantošanai muzeju ekspozīcijās var būt dažādi mērķi. Tās var radīt noskaņu, ilustrēt arheoloģisko izrakumu vietu, demonstrēt salīdzināmus priekšmetus, ilustrēt vēstījumu par ēkām vai lieliem objektiem, kuri izstāžu zālē neietilpst, palielināt mazus priekšmetus, parādīt mākslinieku, kurš gleznojis apskatāmos mākslas darbus utt. Muzejiem vajadzētu izvairīties no kārdinājuma lietot pārāk daudz fotogrāfiju, tās vajadzētu lietot tikai tad, ja tās sekmē interpretācijas mērķa sasniegšanu.

*Daiļkrāsošana* ir vēl viena tehnika izteismīgu paneļu veidošanai. Dažās valstīs vēl joprojām, balstoties uz vietējām tradīcijām, strādā prasmīgi daiļkrāsotāji. Ar šīs tehnikas izmantošanu muzejs iegūst oriģinalitāti, kā arī palīdz saglabāt tradicionālo daiļamatu. Bieži tas ir vislētākais līdzeklis!

Viens no visizplatītākajiem un labākajiem veidiem muzeju informācijas paneļu sagatavošanā ir *palielinātās fotogrāfijas*. Šajos gadījumos uz paneļa ir tikai viena liela fotogrāfija, respektīvi, virsraksts, teksts un uz paneļa uzkopēts attēls.

*Sietspiede* ir labs informācijas paneļu sagatavošanas veids. Šī metode nodrošina atraktivitāti un saglabājas ilgi, to var lietot gan tekstu un attēlu izvietojumam uz paneļa, gan noformējuma dažādošanai. Pasūtot paneļu noformēšanu ar šo metodi, tā parasti izmaksā dārgi, savukārt, darot to uz vietas muzejā, jārēķinās, ka tas ir laikietilpīgs process. Dažkārt ir iespējams pasūtīt sietspiedi vietējā mākslas skolā vai koledžā.

*Novelkamie burti* (*Letraset* vai līdzīgs produkts) bieži tiek izmantoti mazos muzejos nelielām etiķetēm; šī metode ļauj sasniegt profesionālu rezultātu arī iesācējam. Tomēr tā ir samērā dārga metode.

Kā alternatīvas metodes var minēt *trafaretus* vai *izgrieztos burtus*, kurus var iegādāties. Izgrieztie burti var būt no korķa vai plastmasas, tos var pielīmēt vai piespraust pie ekspozīciju paneļiem.

Ja jūs tomēr nevarat atļauties nevienam no šīm ekspozīciju teksta sagatavošanas metodēm, tad uzrakstiet vai uzdrukāiet informāciju, cik skaidri un salasāmi vien iespējams, uz vislabākā papīra, ko varat atļauties, un akurāti piestipriniet to pie ekspozīciju paneļa.

## 19. nodaļa | TRĪS DIMENSIJU OBJEKTU PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS

Skatīt arī [17.](#), [18.](#), [20.](#)-23. nodaļu

Muzeji izmanto dažādas tehnikas, dažkārt vienkāršas, dažkārt ļoti sarežģītas, lai parādītu apmeklētājiem savas kolekcijas un ar priekšmetu palīdzību veidotu vēstījumus. Turpmākās nodaļas ir veltītas metodēm, kas iecienītas mūsdienu muzeju praksē. Šajā nodaļā iepazīsim dažas trīsdimensiju objektu prezentācijas tehnikas.

Ikvienam ir vēlēšanās objektus ne tikai apskatīt, bet arī tiem pieskarties. Saskarsme ir nozīmīga, lai iepazītu lietas. Tiem, kam ir vāja redze vai kas neredz nemaz, tas ir īpaši svarīgi. Tāpēc, kur vien iespējams, muzejam ir jāļauj apmeklētājiem pieskarties eksponātiem, lai gan daudzos gadījumos to neļauj eksponātu saglabāšanas nosacījumi. Tāpēc šādiem nolūkiem muzejiem vajadzētu izveidot kvalitatīvas kopijas. Kopijām ir jābūt kvalitatīvām, taču skaidri jānorāda, ka tās ir kopijas.

*Telpu iekārtojums.* Vēsturiskā ēkā var būt īsts, oriģināls iekārtojums vai arī moderna rekonstrukcija, kas balstīta uz visprecīzāk saglabātajām liecībām. Interjeru demonstrējums noder ne tikai, lai veiksmīgi eksponētu mēbeles un gleznas vidē, kādai tās radītas, bet arī lai stāstītu par vēsturi (piemēram, trūcīgo ļaužu dzīvojamās telpas kontrastēs ar bagātnieku mājokļiem). Apmeklētājiem var ļaut ieiet telpā vai tās daļā vai tikai ielūkoties tajā.

*Situāciju atveidojums* ir rekonstruēta telpa, kurā izvietotas dabiska lieluma cilvēku figūras, lai attēlotu vēsturisku ainu. Situācijas atveidojumā tiek iekļautas figūras vēsturiskos apģērbos un bieži arī mēbeles, telpas interjera elementi vai pat visa celtnē. Situācijas atveidojumu izmanto, lai parādītu apmeklētājiem vēsturiskās ēkas izmantojumu, radītu priekšstatu, kā dzīvojuši cilvēki senos laikos vai tālās zemēs, vai attēlotu ievērojamus vēsturiskos notikumus. Muzejos šo metodi var izmantot ļoti efektīvi kopā ar tradicionālajām ekspozīcijām; viena vai divas rūpīgi izvēlētas figūras var pastiprināt muzeja interpretācijai nozīmīgu vēstījumu. Situāciju atveidojumi jau

gadsimtiem ilgi tiek izmantoti vaska figūru ekspozīcijās, un mūsdienās tie sastopami kopā ar mehānismiem apmeklētāju pārvietošanai ekspozīcijā (skatīt turpmāk) un audiovizuālajiem efektiem mantojuma centros.

*Diorāma* ir attēla atveidojums daļēji plaknē un daļēji modelī. Parasti diorāmu priekšplānā ir cilvēku, dzīvnieku vai ainavas elementu modeļi, bet fonu veido gleznojums; diorāmas veidotāja profesionālais uzdevums ir apvienot šos divus elementus pēc iespējas dabiskāk. Līdzīgi dzīvajām bildēm, arī diorāma kā prezentācijas tehnika tiek izmantota muzejos jau vairāk kā gadsimtu ilgi. Diorāmas īpaši noderīgas ir dabas vēstures un ģeoloģijas muzejos, rādot vidi, kādā uzturas dzīvnieki, vai apstākļus, kādos veidojušies ieži un minerāli. Dabīgā izmēra diorāmās tiek attēlota arī cilvēku dzīve pagātnē vai citās kultūrās, savukārt samazināta mēroga diorāmas ilustrē slavenu kauju ainas vai arheoloģisko atradumu vietas.

Bieži muzejos izmanto *modeļus* – tie ir nepārvērtējami interpretācijas līdzekļi. Modeļi piesaista ikviena uzmanību, un tos uztvert ir vieglāk nekā kartes un shēmas. Modeļi ir īpaši noderīgi, ilustrējot arheoloģisko atradumu vietas vai vēsturiskās ēkas, bez tam tos var izmantot arī vēsturisko kuģu, modernās mašīnērijas, dinozauru, lokomotīvu dzinēju un vagonu, militāro uniformu interpretēšanai – faktiski gandrīz visam!

Lai diorāmas un modeļi veiksmīgi pildītu savu uzdevumu, tiem ir jābūt labi pagatavotiem un veidotiem mērogā, kas piemērots apmeklētājiem. Muzejam jāpaskaidro, uz kādu liecību pamata tie ir veidoti.

*Mehānismi cilvēku pārvietošanai ekspozīcijā* ir nelielas iekārtas vai pārvietošanās līdzekļi, kas izved apmeklētāju cauri ekspozīcijai, ko parasti veido dzīvo bilžu virkne. Šī metode ļauj muzejiem stingri kontrolēt apmeklētāju plūsmu un apskates secību. Mehānismi cilvēku pārvietošanai ir aizgūti no izpriecu parku braucamajiem līdzekļiem un tiek izmantoti ekspozīcijās vismaz simt gadu. Pēdējā laikā, attīstoties tehnoloģijām, tos arvien vairāk izmanto mantojuma centros. Cilvēku pārvietošanas ideja, protams, var tikt piemērota konkrētai situācijai. Jāšana ar zirgu vai brauciens ratos pa brīvdabas muzeju arī ir cilvēku pārvietošana ekspozīcijā!

## 20. nodaļa | AUDIOVIZUĀLĀS UN INTERAKTĪVĀS PREZENTĀCIJAS METODES

Skatīt arī [17.](#)-[19.](#), [21.](#)-[23.](#) nodaļu

*Audiovizuālā* tehnika muzejos tiek izmantota bieži. Tomēr nereti tas notiek bez pietiekamas motivācijas. Pat augsti attīstītās valstīs audiovizuālās tehnikas izmantošana izmaksā dārgi, un tās lietošana ir laikietilpīga. Šie tehniskie līdzekļi var palīdzēt apmeklētājiem izprast redzēto, taču muzejam ir jābūt pārliecinātam par tehnikas lietošanas mērķi un to, ka tas spēs uzturēt to darba kārtībā. Turpinājumā aprakstītas dažas no populārākajām metodēm.

Raksturosim arī dažas vienkāršākās muzejos izmantojamās *interaktīvās* metodes. Cilvēki vislabāk uztver informāciju, ja tiek kaut kādā veidā *iesaistīti*, ne vien pasīvi vēro vai klausās.

Daudzus gadus ekspozīciju satura padziļināšanai muzejos izmantotas *diapozitīvu* programmas. Bieži tās noder ievadā, lai informētu apmeklētājus pirms ekspozīcijas aplūkošanas. Vienkāršākie uzstādījumi ir projektori, kasete un reproduktors, savukārt lielās ekspozīcijās izmanto simtiem projektoru, kurus vada ļoti sarežģītas programmas. Mazā muzejā izmantojams tikai tāds aprīkojums, kuru viegli var ekspluatēt paši muzeja darbinieki. Apmeklētājam nav nekā nomācošāka par tukšu ekrānu ar uzrakstu “nestrādā”. Nodrošiniet, lai kāds no personāla spētu atbildēt par aparāturu un tās apsaimniekošanas līgumiem.

*Video* strauji nomainījis diapozitīvu pielietojumu muzejos. Uz šo tehniku var paļauties vairāk, un muzejiem piemēroti ieraksti kļūst arvien pieejamāki. Tomēr video programmām ir jābūt labi veidotām un atbilstošām, parasti tas nozīmē, ka darbā jāiesaista profesionālis, kura pakalpojumi vienmēr ir dārgi. Var apsvērt iespējas videofilmu veidošanā sadarboties ar vietējo tūrisma organizāciju vai telekompāniju.

Ir pieejamas visdažādākās *audio sistēmas*, kas nodrošina iespēju apmeklētājiem piedāvāt komentāru ar austiņām, ko saņem pie muzeja ieejas. Tā ir ļoti efektīva interpretācijas metode, kas ietver dzīvā gida priekšrocības, bet vienlaikus ir lētāka un pie vajadzības izslēdzama! Maziem muzejiem tomēr vajadzētu kritiski izvērtēt iekārtu nomas vai pirkšanas, kā arī programmas sagatavošanas un nodrošināšanas izmaksas. Tās jāsalīdzina ar iespējamo sistēmas lietotāju skaitu.

*Audio kasešu atskaņošanu* muzejos var izmantot visdažādākajos veidos. Ir trīs pamatveidi: atskaņotājs, kuru ieslēdz apmeklētājs; atskaņotājs, kas atkārtoti ierakstu bez pārtraukuma, un austiņas, ar kuru palīdzību apmeklētājs noklausās ierakstu. Ierakstā var būt skaņu efekti, mutvārdu vēstures materiāls vai komentārs. Iespējamās problēmas var būt saistītas ar tehniskām nepilnībām (nefunkcionējošas austiņas rada ļoti sliktu iespaidu), kā arī ar skaņas izplatīšanos blakus telpās.

*“Pepera spoks”* ir vienkārša metode, kuras pamatā ir divi attēli vai modeļi, kas novietoti atbilstošos leņķos un atdalīti ar stikla ekrānu. Pārslēdzot apgaismojumu no viena objekta uz otru, skatītājs redz šos atveidus saplūstam. Tā ir lieliska metode, lai parādītu, piemēram, kādu vietu pagātnē un mūsdienās vai arī salīdzinātu arheoloģisko priekšmetu ar tā oriģināla reprodukciju.

*Datorsistēmu* attīstība, kas ļauj izmantot kā skaņu, tā video, rada jaunu interaktīvo ekspozīciju vidi muzejos. Līdz šim šīs sistēmas lielākoties izmantoja, lai sniegtu informāciju par eksponātiem – informāciju, kas arvien vairāk līdztekus attēliem un tekstam ietver kustīgos attēlus un skaņu. Vissaistošākās ir programmas, kas piedāvā apmeklētājam izvēles iespējas. Piemēram, tādas, kur datorspēles elementus piemēro vēsturiskām situācijām. Muzejiem ir neierobežotas iespējas jauno tehnoloģiju izmantošanā – tomēr šobrīd tās joprojām ir ļoti dārgas.

*“Runājošā galva”* ir modelis kostīmā, uz kura sejas daļas tiek projicēts videoieraksts, kurā cilvēks runā. Mērķis ir panākt iespējami ticamu iespaidu, it kā runātu pats modelis. Šo tehniku bieži pielieto, lai ar muzeju, izstādi vai vēstures pieminekli apmeklētāju “iepazīstinātu” kāda vēsturiska persona. Gan figūrai kostīmā, gan skaņai un videoierakstam jābūt veiksmīgi saskaņotiem, lai kopējais iespaids nešķistu absurds.

*“Animatronika”* ir apzīmējums tehnikai, ar kuras palīdzību modeļi spēj kustēties. Gadiem tā ir lietota rotaļlietās un joku spēlēs, šobrīd šī tehnika kļuvusi sarežģītāka un to sāk izmantot arī muzejos. Kā piemēru var minēt izstādi ar dabīga lieluma dinozauriem, kuri kustina galvas un kaklus un rūc uz apmeklētājiem. Lai izveidotu dinozauru kustības un skaņu, tiek veikts pamatīgs izpētes darbs.

Izrādās, *vienkāršās* interaktīvās metodes bieži ir vislabākās. Ikdienā mēs esam nepārtrauktā mijiedarbībā ar cilvēkiem, un jo dabiskāks būs muzejs, jo efektīvāks būs tā darba rezultāts. Skolotāji zina, ka viens no veiksmīgākajiem veidiem intereses rosināšanai ir jautājumu uzdošana. Nav grūti izveidot vienkāršas ekspozīcijas, kurās apmeklētājiem tiek uzdoti jautājumi. Piemēram, var rādīt priekšmetus vitrīnā un aicināt apmeklētājus atbildēt uz jautājumiem par šiem priekšmetiem. Apmeklētājiem ir jāpaceļ neliels aizsegs, lai atklātu pareizo atbildi. Daudzi zinātnes centri ir attīstījuši ļoti iedarbīgas un lētas interaktīvās metodes. Vienīgais, kas var ierobežot vienkāršo interaktīvo ierīču daudzveidību muzejos, ir muzeja speciālista vai dizainera iztēle.

## 21. nodaļa | PREZENTĀCIJAS METODES – CILVĒKU IESAISTĪŠANA

Skatīt arī [17.-20.](#), [22.](#), [23.](#) nodaļu

Dzīvs, runājošs cilvēks ir senākā, dabiskākā un visvairāk pielietotā prezentācijas metode. Tā var būt arī vislabākā, tomēr tikai tad, ja šī persona ir patiešām kompetenta un pārzina šo metodi, kā arī respektē apmeklētāju. Cilvēka izmantošana prasa tikpat rūpīgu sagatavošanos kā jebkura cita metode.

Visvecākā interpretācijas metode ir *ekskursija*. Izņemot gadījumus, kad to dara ļoti kvalificēts gids, tā, iespējams, ir arī visproblemātiskākā metode. Gidam jābūt dabiskām dotībām un aizrautībai, kā arī vērā ņemamai pieredzei, lai sarunātos ar dažāda vecuma, sociālās izcelsmes un interešu grupām, kā arī lieliskām zināšanām par aplūkojamo tēmu. Labs gids var iedvesmot, slikts var ātri vien aplāpēt jebkuru intereses dzirksti! Pilnvērtīga gidu izglītība ir viens no svarīgākajiem muzeja uzdevumiem.

Visinteresantākie gidi ir tie, kas ne vien labi runā, bet tiešām pārzina, ko runā. Daži muzeji – īpaši nesenajai vēsturei veltītie, aicina *vietējos iedzīvotājus* nākt uz muzeju un stāstīt par savu pieredzi. Piemēram, muzejā, kas veltīts vietējai lauksaimniecībai, jauna izpausmes forma varētu būt iespēja apmeklētājiem satikt kādu pensionētu laukstrādnieku, kas dalītos pieredzē. Muzejam ir jānodrošina, lai gida stāstījums būtu vēsturiski precīzs.

Dialogs ar sēdošu cilvēku grupu ir pilnīgi atšķirīgs, un parasti norit daudz sekmīgāk, nekā runājot ar cilvēkiem, kas atrodas kustībā. Lielisks veids, kā kalpot cilvēkiem ar speciālām interesēm un izmantot kuratoru zināšanas, ir *muzeja sarunas* par dažādām tēmām, piemēram, pusdienlaikā, kad vietējie strādnieki var tās apmeklēt.

Joprojām viens no būtiskiem paņēmieniem, kā muzejs prezentē savas kolekcijas un zināšanas, ir *lekcija*. Visos muzejos, izņemot vismazākos, vajadzētu būt lekciju telpai. Sekmīgs līdzeklis komunikācijai ar apmeklētājiem var būt lekciju programma ([skatīt 12. nodaļu](#)).

Daudzi muzeji, lai atdzīvīnātu savas kolekcijas, izmanto *demonstrējumus*. Dažkārt tas notiek muzeja izstāžu zālēs, citreiz ārpus muzeja vai atsevišķā telpā. Nav ierobežojumu tam, ko demonstrēt. Kā priekšmets ir izgatavots vai kā tas ticis pielietots – to bieži vislabāk var izskaidrot ar demonstrācijas palīdzību. Amatnieki labprāt strādā muzejos, ja viņi savus izstrādājumus var pārdot apmeklētājiem. Tomēr ir svarīgi, lai amatniekiem būtu laiks un prasme aprunāties ar apmeklētājiem un paskaidrot, ko viņi dara.

Apmeklētāju iesaistīšanos par dažiem muzejiem pēdējos gados radikāli ir pārveidojusi *aktieru iesaistīšana* vēsturisko varoņu atveidošanai. Dažkārt aktieri iesaista apmeklētājus ar ekspozīciju saistītās lomu spēlēs, citkārt viņi kā vēsturiskie personāži sasveicinās ar apmeklētājiem un skaidro viņiem ekspozīcijas saturu. Aktieru izmantošanas lietderību ir rūpīgi jāpārdomā.

Arvien lielāku popularitāti, īpaši Ziemeļamerikā, iegūst *dzīvās vēstures demonstrējumi* muzejā. Cilvēki ziedo daudz brīvā laika, ietērpties vēsturiskos tērpos un attēlojot pagātnes ainas. Ļoti populāras ir Amerikas Pilsoņu kara kaujas, bet tikpat aizraujošas tēmas var būt arī 17. gadsimta pārceļotāju dzīve, fermeru saimniekošanas pirmsākumi vai kažokādu ieguve pagātnē. *Dzīvās vēstures demonstrējumi* ir aizraujošs un iztēli rosinošs veids, kā muzeji var iedziļināties vēsturē.

Daudz formālāks teātra metodes pielietojums muzejos ir nelieli aktieru trupu uzvedumi. Šī metode (līdzīgi *dzīvās vēstures demonstrējumiem*) arvien vairāk tiek izmantota sadarbībā ar skolu teātra pulciņiem ([skatīt 11. nodaļu](#)).

## 22. nodaļa | MUZEJA APGAISMOJUMS

Skatīt arī [17.](#), [19.](#), [46.](#), [47.](#) nodaļu

Labs apgaismojums būtiski ietekmē muzeju. Kā mēs redzam – uztveram un saprotam – priekšmetu, lielā mērā nosaka tā izgaismojums.

Ideāli būtu, ja katras ekspozīcijas apgaismojumu modelētu speciālists – apgaismojuma konsultants. Praksē tas ir reti iespējams. Tomēr labs apgaismojums var pārveidot citkārt neinteresantu izstādi, un dažkārt, lai vecmodīgu ekspozīciju pārvērstu jaunā, ir nepieciešams tikai pārveidot apgaismojumu, anotācijas un etiķetes.

### Dabīgā gaisma

Dabīgajai gaismai kā eksponātu izgaismošanas avotam ir lielas priekšrocības: tā neko nemaksā, ir dabīga un tās mainīgums sniedz apmeklētājam iespaidu dažādību un saikni ar ārpusauli. No otras puses, dabīgo gaismu ir grūti kontrolēt un tai ir augsta ultravioletā starojuma intensitāte, ko ir grūti samazināt. Tādēļ dabīgā gaisma var izrādīties dārgs apgaismojuma veids. Vēl vairāk, tās dažādība un gaismēnu kontrasti var izrādīties muzejam neizdevīgi vai neatbilst mērķiem, kuriem ekspozīcija sākotnēji radīta. Grieķu marmors, piemēram, Ziemeļeiropas gaismā šķiet auksts un plakans.

Ir iespējams kompromiss. Piemēram, daļu ekspozīcijas var apgaismot dienas gaisma, savukārt eksponātu izgaismošanai var lietot mākslīgo apgaismojumu.

Tomēr draudi, ko dienas gaisma rada priekšmetu saglabātībai, liek to rūpīgi kontrolēt ([skatīt 65. nodaļu](#)).

### Volframa spuldžu apgaismojums

Vispierastākais apgaismojuma veids daudzās valstīs ir parastā apaļā volframa spuldze. Ir pieejamas dažādas lampas, kas veidotas speciāli ekspozīciju vajadzībām. Volframa apgaismojumam ir daudzas priekšrocības: tas izstaro siltu gaismu, ko var viegli regulēt, tam ir vājš ultravioletais starojums un tas ir viegli pielāgojams. Galvenie trūkumi ir lielais izstarotā siltuma daudzums un apgrūtināta krāsas temperatūras ([skatīt paraugu](#)) kontrole.

Pirmo trūkumu mazina nesen radītais zemas voltāžas apgaismojums, kura ekspluatācija ir ļoti lēta. Šis apgaismojuma veids šķiet ideāls muzejam, diemžēl tā iegāde ir visai dārga, un daudzās valstīs arī grūti pieejama.

### Luminiscentais apgaismojums

Luminiscentais apgaismojums ir ekonomisks un efektīvs, to var iegādāties visur, tas dod atšķirīgu krāsas temperatūru un izstaro maz siltuma. Tomēr šī apgaismojuma intensitāti nevar regulēt, ir pieejami tikai daži ekspozīcijām piemēroti lampu veidi, to piedāvātā krāsu izvēle ir nabadzīga ([skatīt paraugu](#)), un tās izstaro proporcionāli lielu ultravioletā starojuma daudzumu. Būtiski ir nepieļaut ultravioletā elementa klātbūtni luminiscentajā apgaismojumā ([skatīt 65. nodaļu](#)).

### Apgaismojums vitrīnās

Daudzās vitrīnās apgaismojums ir slikts. Apgaismojuma elementiem *nekad* nevajadzētu atrasties pašā vitrīnā, bet gan izolētā gaismas kastē, kurai jābūt labi ventilētai, lai novērstu siltuma uzkrāšanos.

Jaunas iespējas, īpaši piemērotas vitrīnu iekšpusei, sniedz šķiedru optika. Tā dod precīzu gaismas staru bez siltuma starojuma.

## Izmantošanas ērtības

Vai apgaismojumu būs viegli nodrošināt un izmantot? Tas ir pamatjautājums, kas jāapsver, veidojot muzeja apgaismojuma sistēmu. Tā var izskatīties brīnišķīgi, taču, ja rītos un vakaros ir jāieslēdz un jāizslēdz piecdesmit slēdži un ja nav iespējams aizsniegt lampas, lai tās apmainītu, šāda sistēma neder. Kur jāatrodas slēdžiem? Vai ekspozīcijas apgaismojumu iespējams izslēgt, atstājot tikai avārijas gadījumiem un telpu uzkopšanai domāto apgaismojumu? Vai var piekļūt visām lampām, lai tās nomainītu? Vai nomaīnai nepieciešamās lampas ir viegli nopērkamas un vai muzejs var atļauties tās iegādāties? Vai ir nepieciešamas atvērt vitrīnas, lai apmainītu spuldzes vai noregulētu apgaismojumu? Šādu risinājumu nevajadzētu pieļaut *nekādā gadījumā*.

## Uzkopšanas un avārijas apgaismojums

Bez parastā ekspozīcijas apgaismojuma daudzās ekspozīciju zālēs būs nepieciešami vēl divi atšķirīgi apgaismošanas režīmi. Pirmais ir uzkopšanai domātais apgaismojums, kas nepieciešams, lai apkopēji redzētu, ko dara. Bieži tās ir luminiscences spuldzes pie griestiem, kuras nelieto, kad muzejā ir apmeklētāji. Otrs režīms ir no baterijām barots avārijas apgaismojums, kas darbojas strāvas pārrāvuma gadījumos.

### PARAUGS

#### Krāsas temperatūra un krāsu atbilstība

Ir iespējams izmērīt gan gaismas avota krāsas temperatūru (vai tā izskatās vēsa vai silta), gan apgaismojuma krāsu atbilstību (vai tas ļauj redzēt priekšmetu tā īstajās krāsās). Krāsas temperatūru mēra °K; pavisam objektīvi var noteikt, vai spuldze deformēs krāsas, vai tomēr tā neizraisīs vērā ņemamu deformāciju.

Ar dienas gaismu un volframa apgaismojumu nav problēmu, jo tie nodrošina lielisku krāsu atbilstību un nemainīgu krāsas temperatūru. Lietojot dienasgaismas spuldzes, var izvēlēties divus variantus: luminiscentās spuldzes ražo diapazonā no vēsām (6500°K) līdz neitrālām (4000°K) un siltām (3000°K).

Krāsas temperatūras izvēle ir arī gaumes jautājums. Taču atcerieties, ka acs pierod pie apkārtnes, tāpēc muzeja zālē, kuras apgaismojums ir silts, vitrīna ar vēsu apgaismojumu šķitīs zila; ja būs otrādi – tad vitrīna izskatīsies dzeltena. Priekšmeti ir jāeksponē tā, lai tie būtu uztverami to patiesajās krāsās.

Izlemjot, vai vēlaties siltāku vai vēsāku apgaismojumu, jums jāizvēlas dienasgaismas lampa, kas atbilst jūsu prasībām un vienlaikus rada labu krāsu atbilstību. Rūpes sagādā fakts, ka ražotāji parasti nesniedz šādu informāciju, tāpēc jālūdz padoms speciālistam.

## 23. nodaļa | MUZEJA VITRĪNAS

Skatīt arī [17.](#)–[19.](#), [46.](#)–[50.](#), [57.](#), [58.](#) nodaļu

Vairumā muzeju vitrīnas ir galvenais aprīkojums gan priekšmetu aizsardzībai, gan to demonstrēšanai apmeklētājiem.

Vitrīnām ir četras funkcijas:

- aizsargāt priekšmetus no zādzībām un bojāšanas;
- nodrošināt mikroklimatu, uzturot pastāvīgu relatīvā mitruma, temperatūras un apgaismojuma līmeni;
- aizsargāt priekšmetus no gaisa piesārņojuma, putekļiem un insektiem;
- kalpot par “skatuvi”, uz kuras izrādīt un interpretēt priekšmetus.

Ideāla vitrīna joprojām nav radīta. Muzeju dizaineri saka, ka vitrīnu izveidošana bieži ir visgrūtākais uzdevums, kas viņiem tiek pasūtīts. Vai tās ir muzeja tehniskā personāla veidotas, vai pirktas, muzeja vitrīnu kvalitāte ļoti bieži ir neapmierinoša. Nereti tās ir arī ļoti dārgas!

Turpinājumā ir minēti standarti, kādiem vajadzētu atbilst ikvienai muzeja vitrīnai.

Vitrīnām ir:

► *jāaizsargā no piesārņojuma un putekļiem ar labi izolējošiem salaidumiem un blīvi noslēdzamām durtiņām.*

Pārāk bieži muzeju vitrīnās ir redzami putekļi. Vienīgais veids, kā nodrošināties pret piesārņojuma un putekļu iekļūšanu vitrīnā, ir iesūknēt tajā nedaudz filtrēta gaisa, lai jebkurš piesārņojums vai putekļi tiktu izspiesti ārā. Šī metode vairumam mazo muzeju ir pārāk dārga, tāpēc tiem vienkārši jānodrošina, lai starp vitrīnas sienām un vāku nebūtu spraugu un lai vitrīnu durtiņas piegulētu pēc iespējas ciešāk.

► *jābūt stabilām, lai novērstu vibrāciju.*

Bieži vitrīnām, lai tās būtu lētākas, vieglākas vai labāk izskatītos, tiek izgatavotas pārāk tievas kājas. Jo smagāka ir vitrīna un masīvāka tās pamatne vai kājas, jo labāk priekšmeti tiek aizsargāti no vibrācijas radītajiem bojājumiem.

► *jābūt drošām, ar labām slēdzenēm.*

Vitrīna ir muzeju pēdējā aizsardzības līnija cīņā ar zagļiem, taču lielākoties muzeju slēdzenes ir vai nu viegli atslēdzamas, vai uzlaužamas. Pamēģiniet paši, cik ātri jūs varat iekļūt kādā no vitrīnām; zaglis to varēs izdarīt daudz ātrāk.

► *jābūt tādām, lai muzeja speciālists varētu to viegli atvērt.*

Ja vitrīnas atveramas ar grūtībām, tās atvēršanas brīdī vibrēs un speciālistam var rasties kārdinājums atstāt to atvērtu “tikai uz vienu minūti”.

► *jābūt izgatavotām no materiāliem, kas nebojā eksponātus.*

Daudzi materiāli, ko varētu izmantot vitrīnu konstrukcijās, izdala gāzes – tās var bojāt priekšmetus. Daži piemēri:

- polivinilhlorīds (PVC) ir bīstams vara un kapara priekšmetiem;
- files, vilna, viskoze, gumiju saturošas līmes un dažas audumu krāsvielas reaģē ar sudrabu;
- svinu, varu, papīru, pergamentu un ādu ietekmē materiāli, kas izdala etiķskābi. Starp tiem minamas krāsas, lakas, dažas koksnes šķirnes un kompozīti, piemēram, kartons, finieris, skaidu plates un presētais kartons;
- viena komponenta silīcija izolācijas materiāli, celulozes acetātu un dažu polivinilacetātu saturošas līmes var radīt līdzīgus draudus;
- formaldehīdu izdala sveķu saistvielas daudzos koksnes kompozītos un dažās līmēs.

Ne visi muzeji var izvairīties no šiem materiāliem vai pat pārbaudīt to klātbūtni, taču visiem vajadzētu censties pasargāt priekšmetus no riska faktoriem ([skatīt 50. nodaļu](#)).

► *jāuztur stabils relatīvā mitruma režīms to iekšienē.*

Vitrīnai vajadzētu sekmēt priekšmetu aizsardzību no relatīvā mitruma svārstībām. Jo pamatīgāk tā izgatavota, jo labāk tā veiks šo uzdevumu. Dažkārt ir vērts konstruēt vitrīnu ar iespējām izvietot tajā silīcija gēlu, taču vienīgi tad, ja muzejs var nodrošināt tā regulāru nomaiņu.

► *jāsekmē pareiza apgaismojuma līmeņa uzturēšana.*

Apgaismojums vitrīnā bieži ir pārāk augsts priekšmetu saglabāšanai. Ļoti svarīgi ir rūpīgi kontrolēt apgaismojuma līmeni un siltumu, ko izdala gaismas avots. Gadījumos, kad vitrīnai ir savs apgaismojums, gaismas avotam un elektriskajam aprīkojumam jāatrodas ārpus vitrīnas un jābūt labi ventilētam.

► *jāizvieto eksponāti pietiekamā augstumā, lai tie būtu labi apskatāmi.*

Atcerieties, ka jūsu apmeklētāji ir dažāda auguma cilvēki un viņi var atrasties arī braucamkrēslos.

► *jālīdzsvaro mērogu atšķirības starp priekšmetu, cilvēkiem un telpu.*

Sīki priekšmeti plašā telpā izskatās nenozīmīgi un pazūd tajā. Viena no vitrīnas svarīgākajām funkcijām ir piešķirt priekšmetam mērogu un nozīmību.

► *jābūt konstruētām no piemērotiem materiāliem, kas atbilst vides koncepcijām.*

Piemēram, būtu nekorekti lietot koku no apdraudēta pirmatnējā meža, lai izgatavotu vitrīnu, kurā demonstrēt ekspozīciju, kas veltīta ekoloģijai un dabas aizsardzībai.

► *jāiekļaujas kopējā ekspozīciju dizainā.*

Vitrīnām vajadzētu izskatīties pievilcīgām un iekļauties muzeja kopējā dizainā.

## 24. nodaļa | JAUNU EKSPOZĪCIJU PLĀNOŠANA

Skatīt arī [25.-29.](#), [31.](#), [32.](#), [44.-50.](#), [57.](#), [58.](#) nodaļu

### Ekspozīciju priekšrocības

Apmeklētāji pamatoti identificē muzeju ar tā ekspozīcijām. Lai gan muzeja piedāvājums ir daudzveidīgs un saskarsmē ar apmeklētājiem tas izmanto arī citas komunikācijas metodes, tā unikālā un īpašā metode ir ekspozīcija. Tai ir trīs vērā ņemamas priekšrocības salīdzinājumā ar citām interpretācijas metodēm:

- ekspozīcija var vienlaicīgi uzrunāt lielu skaitu dažādu cilvēku. Tādējādi tās var būt rentablas;
- ekspozīcijas demonstrē reālus priekšmetus. Apmeklētāji uz īstām lietām reaģē ar īpašu pietāti, kādu tie nevelta drukātam vārdam, fotogrāfijām vai reprodukcijām;
- skatītāji var izmantot ekspozīciju atbilstoši savām interesēm un izvēlēties individuālu apskates tempu.

### Apmeklētāju grupu noteikšana

Muzejam vajadzētu zināt savus apmeklētājus ([skatīt 6. nodaļu](#)). Tie var būt ļoti atšķirīgi: pieaugušie un bērni, pilsētnieki un laucinieki, pārtikušie un nabadzīgie, izglītotie un neizglītotie. Praktiski nav iespējams izveidot ekspozīciju vai izstādi, kas apmierinātu visus.

Tāpēc jau sākumā muzejam jānosaka, kam būs domāta jaunveidojamā ekspozīcija. Tā var būt paredzēta pamatā bērniem, ārzemju tūristiem, speciālistiem vai kādai citai apmeklētāju grupai.

Ekspozīcijai jāuzrunā šī mērķauditorija un jāapmierina tās vajadzības un intereses, ļaujot cerēt, ka tā iepriecinās un ieinteresēs arī citus apmeklētājus. Interpretētājs ar ekspozīciju

pievēršas noteiktai apmeklētāju daļai vai grupai, jo, cenšoties izpatikt ikvienam, rezultātā visi var palikt neapmierināti ([skatīt 17. nodaļu](#)).

Pateicoties procesam, ko jaunas ekspozīcijas plānošanā dēvē par sākotnējo izvērtēšanu, mēs daudz uzzināsim par mērķauditoriju ([skatīt 29. nodaļu](#)).

## Tēmas izvēle

Iespējamo tēmu spektrs jaunai ekspozīcijai sākotnēji var šķist bezgalīgs. Tomēr izvēli ierobežos vairāki faktori:

- *muzeja misija*. Ikvienai jaunai ekspozīcijai jākalpo visaptverošajam muzeja mērķim. Nav lielas jēgas definējumam, ka muzeja misija ir “atklāt Nīlas ielejas vēsturi”, ja gatavojaties organizēt izstādi par Taizemes budistu mākslu!
- *mērķgrupa*. Tēmai un auditorijai jābūt saskaņotiem. Radīsies nevajadzīgas problēmas, ja neatlaidīgi vēlēšities veidot ekspozīciju par tēmu, kura, pēc vispārējiem ieskatiem, neinteresē mērķauditoriju! Tomēr jums var rasties pārliecība, ka esat gatavs pamēģināt. Ja metodes būs labi izvēlētas, var paveikties un ekspozīcija daudzos apmeklētājos var rosināt interesi. Ja tā notiks, tad jūs esat ļoti labs interpretētājs.
- *muzeja krājums*. Visticamāk, ka ekspozīcijā vēlēšities izmantot savu muzeja krājumu, ekspedīcijās savāktos materiālus, jaunieguvumus vai deponētās kolekcijas.
- *nauda*. Mazs un nabadzīgs muzejs diez vai spēs organizēt Van Goga gleznu izstādi vai ekspozīciju par jaunākajām kosmosa izpētes metodēm.
- *zināšanas*. Svarīgi ir izvēlēties tēmu, par kuru muzeja personālam (vai pieaicinātajiem ekspertiem) ir pietiekamas zināšanas, lai atbilstoši to iztīrātu ([skatīt 25. nodaļu](#)). Apmeklētāji muzeju uztver kā zināšanu un kompetences avotu, tāpēc muzejs ir morāli atbildīgs, lai tas, ko muzejs rāda savās ekspozīcijās, balstītos iespējami precīzākajā un jaunākajā informācijā.

## Kāda veida ekspozīcija?

Kad ir noskaidrota ekspozīcijas tēma, kuratoram un viņa kolēģiem jānolemj, kāda ekspozīcija tiks veidota. Var izdalīt sešus muzeja ekspozīciju tipus:

- *kontemplatīvās (apceri rosinošās) ekspozīcijas*. Tajās tiek eksponētas skaistas vai aizkustinošas lietas, piedāvājot apmeklētājiem aplūkošanas un apceres iespējas. Šādas ekspozīcijas veido vairums mākslas muzeju un galeriju, lai gan arī tās ne vien grupē gleznas vai skulptūras pēc noteiktas pazīmes, bet arī bieži vien cenšas sniegt kādu vēstījumu.
- *didaktiskās ekspozīcijas*. Šādā ekspozīcijā tiek piedāvāts vēstījums ar mērķi kaut ko iemācīt. Stāsts var būt, piemēram, par valsts senvēsturi, ķirzaku dzīvi vai novada tautas mākslu; priekšmeti palīdz veidot šo vēstījumu.
- *atveidojošās ekspozīcijas*. Tajās tiek rekonstruētas reālas vai izdomātas ainas. Šim tipam atbilst brīvdabas muzeji, piemēram, *Skansens* Zviedrijā, kur visās ieliņās ir atjaunotas un apmēbelētas vēsturiskās ēkas, vai *situāciju atveidojumi* muzeju izstāžu zālēs.
- *priekšmetu grupu (sistemātiskās) ekspozīcijas*. Šajā gadījumā tiek eksponētas priekšmetu grupas, izmantojot minimālu interpretāciju. Piemēram, arheoloģijas muzejos bieži ir atrodama telpa ar nosaukumu “Bronzas laikmets”, kurā eksponēti daudzi mazi priekšmeti, bet kuri visai maz pastāsta apmeklētājiem, kāpēc tie ir tik nozīmīgi vai arī kas notika bronzas laikmetā. Šis ekspozīciju veids, iespējams, ir visizplatītākais un to var atrast muzejos visā pasaulē, jo tas ir vienkārši iekārtojams, tam nav nepieciešama liela izdoma. Tomēr, izņemot speciālistus, publiku tas interesē maz.

- *atklātais krājums*. Pirmie muzeji mēdza eksponēt visu, kas tiem piederēja. Vēlāk muzeji aptvēra, ka cilvēkiem daudz labāk patiktu mazāk, toties labi eksponēti un interpretēti priekšmeti nekā simtiem kopā sakrautu lietu. Daudzi muzeji izstāda tikai vērtīgākos priekšmetus, pārējos atstājot krājuma glabātavās. Taču mūsdienās apmeklētāji uzdod jautājumu: “Kāpēc mēs nevaram apskatīt tās daudzās lietas, kuras jūs esat paslēpuši krātuvē?” Viena no atbildēm ir – lai uzturētu skaistas ekspozīcijas un vienlaicīgi atvērtu glabātavas interesentiem, tās jāizveido tā, lai tiktu garantēta kolekciju aizsardzība.
- *eksperimentu un atklājumu ekspozīcijas*. Tās ir gandrīz pilnīgs pretstats didaktiskajām ekspozīcijām. Visaptverošas sistēmas vietā apmeklētājam tiek piedāvāts pašam veikt atklājumus. Protams, muzejs palīdz apmeklētājam izziņas un atklājumu procesā. Vienā no nesen atklātajiem brīvdabas muzejiem visi priekšmeti ir novietoti alfabētiskā secībā, apmeklētājiem ir pieejami bukleti un audio gidi, kas piedāvā visplašāko informāciju, sākot no varas izpausmēm līdz koka priekšmetiem.

Vai jūs varat iedomāties vēl citus ekspozīciju tipus?

Kuram tipam atbilst jūsu muzeja ekspozīcijas?

## 25. nodaļa | IZPĒTES DARBS EKSPOZĪCIJU SAGATAVOŠANAI

Skatīt arī [24.](#), [26.](#)-[29.](#), [35.](#), [38.](#)-[41.](#), [43.](#) nodaļu

Neviens neķersies pie grāmatas rakstīšanas, pirms nav veikts nepieciešamais izpētes darbs, taču, plānojot ekspozīcijas izveidi, muzeji bieži vien nedomā, kurš veiks izpēti, cik daudz laika tai jāparedz un kur meklēt vajadzīgo informāciju.

Ir būtiska atšķirība starp kolekciju izpēti, kas ir katra muzeja pienākums, un izpēti, kas tiek veikta jaunas ekspozīcijas veidošanai. Kolekciju izpētei vajadzētu būt nepārtrauktam procesam, kas notiek saskaņā ar krājuma izpētes politiku un ir cieši saistīts ar muzeja krājuma komplektēšanas politiku ([skatīt 35. un 43. nodaļu](#)). Izpēte ekspozīciju veidošanas vajadzībām saistās tieši ar muzeja iecerēto ekspozīciju.

Pirmkārt, ir jāapzinās, vai muzejs ir pietiekami *kompetents*, lai veiktu izpēti un izveidotu ekspozīciju pats saviem spēkiem. Ja, piemēram, ir ielānota izstāde no japāņu gravīru kolekcijas, būtiski ir, vai kāds muzejā pārzina šo tēmu. Varbūt ir iespējas pieaicināt ekspertu, kas strādās pie pētījuma un pārraudzīs izstādes veidošanu?

Otrkārt, svarīgi ir pārliecināties, vai izpētei ir atvēlēts pietiekami daudz *laika*. Lielā muzejā apjomīgai izstādei izpētes darbam var nodarbināt divus vai trīs cilvēkus divus līdz trīs gadus: lielu izstādi vai pastāvīgo ekspozīciju vajadzētu pielīdzināt zinātniska rakstura grāmatai. Pat maza muzeja nelielai izstādei izpētes darbam ir nepieciešamas vairākas nedēļas vai mēneši. Katras jaunas ekspozīcijas vai izstādes pamatā ir jābūt iespējami precīzai un aktuālai informācijai, pat ja tā domāta skolēnam vai nespeciālistam.

Neprecizitātes muzeju izstādēs, tāpat kā grāmatās, nav attaisnojamas nekādā gadījumā.

Treškārt, muzejā pētniekiem ir jānodrošina pieeja visiem *informācijas avotiem*, tai skaitā bibliotēkām un ekspertiem. Protams, mazajiem un finansiāli maznodrošinātajiem muzejiem tālu laukos tas būs grūtāk izdarāms nekā lielajiem, ar personālu nodrošinātajiem muzejiem, kuros ir bagāta bibliotēka un kuri, iespējams, atrodas tuvu arhīvam vai universitātei. Taču mazs muzejs

var orientēties uz tādu izstāžu veidošanu, kuru tematiku tas spēj izpētīt: piemēram, vietējo etnogrāfiju vai tuvākās apkārtnes dabu.

Cilvēkiem, kuri veic pētījumus – ja viņi paši neraksta instrukciju dizaineram ([skatīt 27. nodaļu](#)) un paskaidrojošos tekstus ([skatīt 26. nodaļu](#)) –, vajadzētu strādāt ciešā sadarbībā ar tiem, kas veic šo darbu. Ekspozīcijai ir jābalstās uz pētījumos balstītu, precīzu un aktuālu informāciju.

## 26. nodaļa | TEKSTU RAKSTĪŠANA

Skatīt arī [24.](#), [25.](#), [27.](#), [29.](#) nodaļu

Muzeju apmeklētāji lielākoties iegūst informāciju no tekstiem. Tomēr izlasīta tiek labi ja desmitā daļa no uzrakstītā. Pat ļoti ieinteresētam apmeklētājam ir grūti lasīt, ilgstoši esot uz kājām. Ja daļa apmeklētāju vēlas iegūt iespējami plašāku informāciju, tad citus tekstu daudzums vai sarežģītība var atgrūst un likt justies neiederīgam.

Tāpēc tekstu un eksponātu etiķešu rakstīšana, maketēšana un izvietošana ir viens no grūtākajiem, taču vissvarīgākajiem muzeja speciālista uzdevumiem.

### Ekspozīcijas mērķis un auditorija

Plānojot jaunu ekspozīciju vai izstādi, kā arī atjaunojot novecojušu izstāžu zāli, pirmais jautājums, uz kuru jāatbild, ir: “Kāds ir izstādes mērķis?” Atbildes varētu būt: pastāstīt par kādu notikumu, izskaidrot kādu koncepciju vai vienkārši piedāvāt aplūkošanai skaistus priekšmetus.

Izstādes mērķis ir pakārtots tās auditorijai. Skaidra izpratne par to, *kam* izstāde domāta, ir izstādes plānošanas pamatā.

### Visaptveroša shēma

Standarta izstādē vienkāršākā un izplatītākā tekstu veidošanas shēma sastāv no trim daļām:

- *ievadpanelis* izskaidro izstādes mērķi un iepazīstina ar tās nosaukumu;
- *iedaļu paneļi*, gluži kā nodaļu virsraksti grāmatās, sniedz pamatinformāciju par priekšmetiem konkrētajā vitrīnā vai izstādes daļā;
- *priekšmetu etiķetes* sniedz detalizētāku informāciju par atsevišķiem izstādes eksponātiem.

Ievadpanelī tiek rakstīts izstādes nosaukums un paskaidroti izstādes mērķi. Šim skaidrojumam vajadzētu ieinteresēt apmeklētāju, atklājot, ar ko šīs izstādes eksponāti ir tik nozīmīgi, lai tos izstādītu muzejā; ar ko šī izstāde varētu interesēt un ko no tās var iegūt. Plašai izstādei būtu nepieciešams īss paskaidrojums par izstādes struktūru, lai apmeklētājs gūtu vispārīgu ieskatu, ko viņš redzēs un cik ilga būs apskate.

Iedaļu paneļi sniedz pamatinformāciju par eksponātiem konkrētā izstādes daļā un to eksponēšanas mērķi. Katrai iedaļai nepieciešams skaidri formulēts virsraksts.

Priekšmetu etiķetēs tiek paskaidrots, kas ir šis eksponāts un ar ko tas ir nozīmīgs.

### Kā rakstīt tekstus

Vairums tekstu ir pārāk sarežģīti. Tos ir rakstījuši speciālisti, kas daudz zina par konkrēto tēmu un izstādītajiem priekšmetiem, taču aizmirst, ka vairumam apmeklētāju šādu zināšanu nav.

Problēma kļūst vēl nopietnāka, ja apmeklētāju galvenā daļa ir ārzemju tūristi. Var gadīties, ka daudz no tā, ko muzeja speciālists zina un saprot jau kopš bērnības, ārzemju apmeklētājs uztver kā mistisku un dīvainu.

Reizēm muzeju etiķetes ir “tukšas”. Etiķete ar uzrakstu “vecs arkls, kuru dāvājusi Hilda Bekenhema” ir absurda. Vairums apmeklētāju var atpazīt arklu, taču ārkārtīgi maz ir to, kas jebkad ir dzirdējuši par Hildu Bekenhemu!

## Kam ekspozīcija domāta?

Tāpat kā plānojot jebkuru citu izstādes aspektu, paturiet prātā, kas ir izstādes mērķa auditorija. Etiķetes, kas rakstītas skolēniem, atšķirsies no tām, kas rakstītas universitātes profesoriem! Noskaidrojiet, kāds ir jūsu apmeklētāju izglītības līmenis un viņu priekšzināšanas par konkrēto tēmu. Pārdomājiet, kurās valodās etiķetēm vajadzētu būt. Dažās valstīs ir nepieciešams, lai etiķetes būtu divās vai trijās vietējās valodās un vienā vai divās svešvalodās. Tas atkarīgs no potenciālajiem apmeklētājiem. Ja rakstāt etiķetes svešvalodās, noteikti mēģiniet atrast tulkojumu, kam tā ir dzimtā valoda. Slikts tulkojums var izraisīt apmeklētājos jautrību, taču tas nepalīdzēs viņiem saprast izstādi!

## Rakstiet īsi

Ievadpaneļa tekstam jābūt ne garākam par 150 vārdiem; 50 vārdi būtu lieliski!

Iedaļu paneļu tekstiem nevajadzētu pārsniegt 200 vārdus; 50 vārdi būtu vēl labāk.

Priekšmetu etiķetēm jābūt ne garākām par 40 vārdiem. Ja jums šķiet, ka ir ļoti svarīgi pateikt vairāk, sniedziet papildinformāciju ceļvedī vai informatīvajās lapiņās. Tas ir labākais risinājums, ja daļa apmeklētāju vēlas detalizētāku informāciju.

## Izsakieties skaidri

Rakstiet vienkārši, izvairoties no žargona un tehniskiem terminiem. Sāciet ar galveno. Lietojiet leksiku, kas saprotama vairumam apmeklētāju.

Kad paneļa teksts vai etiķete ir uzrakstīta, parādiet to trim vai četriem nejauši izvēlētiem apmeklētājiem un palūdziet viņus saviem vārdiem atstāstīt, kas tur rakstīts. Jums drīz taps skaidrs, vai teksti ir saprast!

Pēc tam pārbaudiet uzrakstīto ar kādu no lasāmības pārbaudes testiem (piemēram, *Fry test* vai *Cloze test*) (skatīt 1. paraugu).

Vislabāk ir lūgt kādu, kas nekādā veidā nav saistīts ar muzeju, ideālā gadījumā – rakstnieku vai žurnālistu, uzrakstīt etiķetes, izmantojot muzeja sniegto informāciju.

## Teksta maketēšana

Maketējot iedaļu paneļus un priekšmetu etiķetes, ir lietderīgi atcerēties šādus noteikumus:

- labā apgaismojumā un izmantojot tipveida burtus, vārdi ir izlasāmi no attāluma, kas vienāds ar LSB reizināts ar 200 (LSB nozīmē “lielie sākuma burti”);
- visvieglāk ir izlasīt melnus burtus uz balta fona;
- lielo un mazo burtu kombināciju lasīt ir vieglāk nekā TIKAI LIELOS BURTUS vienkārši tāpēc, ka tā ir daudz pierastāk;
- tekstu ir vieglāk lasīt, ja tas novietots augstumā no 1m līdz 1,5 m, kaut gan dažiem apmeklētājiem (piemēram, bērniem vai cilvēkiem braucamkrēslos) paneļus vajadzētu novietot zemāk.

## Teksta izgatavošana

Muzejiem, kuri nodarbina dizainerus kā sava personāla darbiniekus vai uz darba līguma pamata, būs pieejama liela tekstu un etiķešu rakstīšanas metožu daudzveidība. To skaitā būs tastatūras burtu salikumi, sietspiede, datorsdruka un fotogrāfijas paņēmieni.

Citi muzeji var izmantot vienkāršākas metodes (skatīt 3. paraugu).

Jāievēro noteikums, ka vienā izstāžu zālē visiem tekstiem vajadzētu būt izgatavotiem, izmantojot vienu metodi, un tiem vajadzētu būt kārtīgiem un tīriem. Nekas nav sliktāks par muzeju, kurā daži teksti ir rokrakstā (sliktā), daži sagatavoti ar rakstāmmašīnu, daži vēl citādi, un viss ir nekārtīgs un izbalējis. Tekstiem un etiķetēm jābūt svaigām un elegantām. Tāpēc vērā ņemams noteikums ir pielietot tādu metodi, kas ir pieejama, lai nepieciešamības gadījumā izgatavotu jaunas etiķetes bojāto aizvietošanai.

### 1. PARAUGS

#### Lasāmība un uztvere

Šie divi testi ļauj konstatēt, vai teksti ir saprotami lasītājiem.

#### *VISPĀRĒJĀS PĀRBAUDES TESTS (FRY TEST)*

Vispārējās pārbaudes tests rāda, cik izglītotam ir jābūt lasītājam, lai viegli uztvertu tekstu.

- Brīvi izvēlieties divus vai vairākus fragmentus, kuros kopā ir ap 300 vārdu. Saskaitiet vārdus. (Vārdu savienojumus ar defisi skaitiet kā divus vārdus.)

- Saskaitiet teikumus.
- Cik teikumu ir uz 100 vārdiem?
- Cik zilbju ir uz 100 burtiem?
- Atzīmējiet šos divus lielumus grafikā un aprēķiniet lasīšanas līmeni.

Veidojiet etiķešu un paneļu tekstus atbilstoši 14–15 gadu vecu un ievadtekstus 12–13 gadu vecu pusaudžu izglītības līmenim.

Vispārējās pārbaudes tests nosaka lasīšanas līmeni ar teikumu un vārdu garuma palīdzību. Lai gan skaitīšana ir darbietilpīgs process, tā sniedz objektīvu priekšstatu par jūsu stāstījuma stilu un atklāj, vai spējat veiksmīgi komunicēt ar apmeklētājiem.

#### *IZLAISTO VĀRDU TESTS (CLOZE TEST)*

Šis tests atklāj, cik grūti vai viegli ir saprast uzrakstīto etiķeti.

- Izvēlieties dažus teksta paraugus. Uzrakstiet tos vēlreiz, izlaižot katru piekto vārdu, tā vietā atstājot tukšumu. Saskaitiet tukšās vietas.

- Iedodiet pārrakstītās kopijas dažādu grupu apmeklētājiem un palūdziet viņus aizpildīt tukšās vietas.

- Uzskatiet, ka ievietotais vārds ir pareizs tikai tad, ja tas pilnībā sakrīt ar izlaisto oriģinālu (izņemot pareizrakstības kļūdas).

- Katras atbildes punktu skaits = pareizi aizpildīto vārdu skaits x 100 dalīts ar tukšo (izlaisto) vārdu skaitu.

- Saskaitiet visus iegūtos punktus un izdaliet ar saņemto atbilžu skaitu.

- 55 punkti ir labs rādītājs. 57 – 61 nozīmē, ka gandrīz ikviens tekstu ir sapratis. Ja punktu skaits ir vienāds vai mazāks par 35, teksts ir pārāk sarežģīts.

(Izmantotais avots: E.Kentley and D.Negus, *Writing on the Wall*, National Maritime Museum, 1989)

## 2. PARAUGS

### Ko rakstīt un kā formulēt?

#### PRIEKŠMETU ETIĶEŠU SASTĀDĪŠANA

Etīketes rakstīšana ir māksla. Tajā jāiekļauj visas nepieciešamās detaļas, taču tā nedrīkst būt pārāk gara. Jāizvairās no neskaidriem un nekonkrētiem apgalvojumiem, tomēr jāpaskaidro, kāpēc priekšmets ir eksponēšanas vērts. Informācija jāpārbauda pirms iekļaušanas etiķetē.

Daži piemēri, kā *nevajadzētu* rakstīt:

*Šujmašīna.*

*Domājams, simts gadu veca.*

Simts gadu veca – kurā brīdī? Daudzus vēsturiskus priekšmetus ir iespējams datēt precīzi. Var izmantot izziņu literatūru, arī preču katalogus.

*Šujmašīna*

*Piederējusi dāvinātājas vecmāmiņai.  
Viņa ieradusies Rietumaustrālijā 1890.  
gadā un šajā apvidū pavadījusi vairākus  
gadus. Dāvinājusi Džeina Smita*

Par ko vēsta ekspozīcija – šujmašīnu vai dāvinātājas vecmāmiņu? Etiķetē nevajadzētu mēģināt atklāt abus aspektus.

*Šujmašīna*

*Šādas mašīnas plaši izmantoja senos  
laikos.*

“Paskaidrojums” nesniedz jaunas zināšanas par priekšmetu.

*Šujmašīna*

*Šī mašīna ir īpaša, jo izgatavota Amerikā.*

Šī etiķete nederēs, ja vien tā nav vienīgā Amerikā ražotā mašīna, kas atrodama Anglijā radīto šujmašīnu kolekcijā. Taču tad ir nepieciešama papildinformācija par to atšķirībām.

*Šujmašīna*

*Dāvinājusi nelaiķe Džeina Smita*

Piecdesmit gadu laikā vairums jūsu dāvinātāju būs nelaiķi.

Labāk etiķeti rakstīt šādi:

*Tipveida šujmašīna, aptuveni 1884.gads.*

*Izgatavota Tipveida Šujmašīnu kompānijā, Klīvlenda, Ohaio. Pirkta Īrijā. 1890. gadā  
Margareta Mērfija atvedusi uz Ogustu. Muzejam dāvinājusi mazmeita Džeina Smita.*

A 79. 31

Vai šujmašīnām veltītā speciālā ekspozīcijā:

*Tipveida šujmašīna, aptuveni 1884. gads.*

*Izgatavota Tipveida Šujmašīnu kompānijā, Klīvlenda, Ohaio, 1884-1931. Kompānija vēlāk  
pārgāja Singera firmas īpašumā, markas nosaukums izzuda ap 1931. gadu.*

Izmantotais avots: Willis and Sarah Bennington, *Handbook fo Small Museums*, Western Australian Museum, Perta 1985)

### 3. PARAUGS

#### Vienkāršu tekstu un etiķešu izgatavošana

Ar roku rakstītas etiķetes var būt vislabākās – taču vienīgi tad, ja tās rakstījis īstens kaligrāfijas eksperts.

Dažās valstīs joprojām strādā prasmīgi tradicionālie daiļkrāsotāji. Ar roku darināti vizuālie līdzekļi muzejos rada īpašu noskaņu un ļauj saglabāt tradicionālo amatu.

Dators ar teksta apstrādes vai, vēl labāk, datorizdevniecības programmu un labu printeri radīs iespēju izgatavot kvalitatīvas etiķetes un citus tekstus.

## 27. nodaļa | DIZAINERA INSTRUĒŠANA

Skatīt arī [24.-26.](#), [28.](#), [29.](#), [44.-50.](#), [57.](#), [58.](#), [64.](#), [65.](#) nodaļu

Arvien vairāk muzeju izšķiras par savu ierobežoto līdzekļu izlietošanu profesionāla dizainera darba apmaksai. Tomēr ne vienmēr sadarbība ir veiksmīga. Kad jaunā ekspozīcija sagādā vilšanos, kuratori vairo dizaineru. Kad jaunā ekspozīcija rada bojājumus priekšmetiem, restauratori vairo dizaineru. Kad no jaunās ekspozīcijas pazūd eksponāti, drošības dienesti vairo dizaineru. Kad bērni netiek ieinteresēti, muzeja pedagogi vairo dizaineru.

Patiesībā tā visticamāk ir *pašu* muzeja speciālistu vaina: viņi nav spējuši izskaidrot savas vēlmes pietiekami skaidri. Informācijas kopsavilkuma (jeb dizaina instrukcijas) uzrakstīšana mākslinieciskās koncepcijas izstrādei ir svarīgākais, lai iepazīstinātu dizaineru ar veicamajiem uzdevumiem. Tā ir jaunas ekspozīcijas radīšanas procesa nozīmīgākā daļa.

Dizaineri lūdz saviem klientiem informāciju dažādās formās. Šajā nodaļā runāts par informāciju, kurai vajadzētu būt ikvienā dizaina instrukcijā.

### Dizaina instrukcija: 1. daļa

Instrukcijas pirmo daļu vajadzētu sagatavot pirms dizainera izvēles, ja tāds tiks pieaicināts. Šī daļa atklāj jaunās ekspozīcijas raksturu un mērķi.

#### Kāpēc: jaunās ekspozīcijas mērķis

Kādi ir projekta mērķi – intelektuālais, filozofiskais un emocionālais? Ja varat izklāstīt to ne vairāk kā 250 vārdos, tad esat rūpīgi pārdomājis, ko vēlaties sasniegt.

#### Kas: ekspozīcijas raksturs

Vai tā būs pastāvīgā ekspozīcija vai izstāde? Cik ilgi tā darbosies? Kas tiks eksponēts: pārsvarā grafiskie materiāli, pārsvarā muzeja priekšmeti vai kaut kas no abiem? Vai eksponāti ir lieli vai mazi? Vai tiem nepieciešamas vitrīnas? Vai eksponēšanā jāievēro speciāli mikroklimata un drošības nosacījumi?

#### Kur: kādā vietā ekspozīcija atradīsies?

Kur tiks izvietota jaunā ekspozīcija? Aprakstiet gan vispārīgi, gan detalizēti vietu, kur tā tiks izvietota. Vai vietai ir kādi īpaši ierobežojumi, piemēram, grīdas noslodze, griestu augstums, strāvas pievade vai pieejamība?

**Kad: laika grafiks**

Kad ekspozīcijai ir jābūt pabeigtai? Vai ir īpaši laika ierobežojumi, piemēram, celtniecības programma, nozīmīgi pasākumi, fondu pieejamība?

**Kas: apmeklētāju mērķgrupas**

Kas ir mērķauditorija? Svarīgi ir noteikt mērķauditoriju projekta pašā sākumā. Skatīt 5.-6. nodaļu.

**Cik: pieejamais budžets**

Ja šajā stadijā varat noteikt projekta izmaksas, dizainers varēs izvērtēt, vai ar to pietiks, lai īstenotu jūsu mērķus, vai rezultāts atbilst iecerētajiem standartiem un cik liels varētu būt viņa atalgojums un darba izmaksas. Ja nespējat vai nevēlaties izstrādāt detalizētu budžetu šajā stadijā, dizaineram vismaz būs izejas dati, lai novērtētu, cik projekts varētu izmaksāt.

**Dizaina instrukcija: 2.daļa**

Dizaina instrukcijas otrā daļa tiek iesniegta dizaineram pēc viņa pieņemšanas darbā. Tās mērķis ir detalizēti aprakstīt katru elementu, kas tiks ietverts jaunajā ekspozīcijā.

Ikvienam eksponātam tiek piešķirts unikāls numurs, un katrs no tiem tiek reģistrēts īpašā, detalizētā veidlapā, kuru aizpilda šādi:

**Eksponāti**

- Ekspozīcijas nosaukums.
- Iedaļas nosaukums.
- Eksponāta apraksts ar fotogrāfiju vai skici.
- Priekšmeta eksponēšanas nosacījumi.
- Nepieciešamā konservācija vai restaurācija pirms eksponēšanas un īpašie mikroklimata nosacījumi eksponēšanas laikā.
- Jebkuri drošības noteikumi.
- Maksimālie priekšmeta izmēri (mm) eksponēšanas laikā. Vienmēr lietojiet vienu un to pašu izmēru apraksta secību, t.i., garums x platums x augstums.
- Vai eksponātam nepieciešams īpašs paliktnis vai balsti? Kas tos sagādās?
- Eksponāta svars.
- Kur patlaban glabājas eksponāts? Vai dizaineris var to apskatīt?
- Eksponāta inventāra numurs.
- Eksponāta numurs, kuru lieto tikai šim projektam.

**Ilustratīvais materiāls**

- Ekspozīcijas nosaukums.
- Iedaļas nosaukums.
- Ilustratīvā materiāla apraksts un fotokopija vai fotogrāfija ikvienam uzziņu materiālam, kas tiks izmantots tā sagatavošanai. Skice vai uzmetums palīdzēs izskaidrot, kas ir nepieciešams.
- Visu izmantojamo materiālu atsauču saraksts.
- Atsauces numurs.
- Ilustratīvā materiāla apraksta numurs.
- Ikvienu saistītā eksponāta vai pamatteksa numurs.

## Pamatteksts

- Ekspozīcijas nosaukums.
- Iedaļas nosaukums.
- Pats teksts, kas ietver ikvienu virsrakstu un apakšvirsrakstu. Tekstam ir jābūt *nevainojamā* kvalitātē: dizainera pienākumos neietilpst kļūdu labošana, ja vien jūs nemaksājat par to papildus. Ikviens labojums vēlāk izmaksās *loti* dārgi. Ja iespējams, tekstam ir jābūt drukātam ar dubultatstarpēm starp rindiņām.
- Teksta numurs.

## SKAIDROJUMI FOTOGRĀFIJĀM UN ATTĒLIEM

- Ekspozīcijas nosaukums.
- Iedaļas nosaukums.
- Prasības parakstiem ir tādas pašas kā pamattekstam. Skaidri norādiet, ka tie ir *paskaidrojumi* attēliem, diagrammām, kartēm vai citām ilustrācijām nevis pamatteksts vai etiķetes.
- Paskaidrojumam atbilstošā attēla numurs.
- Paskaidrojuma numurs.

## EKSPONĀTU ETIĶETES

- Ekspozīcijas nosaukums.
- Iedaļas nosaukums.
- Prasības etiķetēm ir tādas pašas kā pamattekstam un parakstiem. Skaidri norādiet, ka tās ir *etiķetes*, kas paskaidro oriģinālos priekšmetus, nevis pamatteksts vai paraksti.
- Etiķetē atbilstošā eksponāta unikālais numurs.
- Etiķetes numurs.

## AUDIOVIZUĀLIE DEMONSTRĒJUMI

Tos vajag uzlūkot gandrīz kā atsevišķas ekspozīcijas ar savām mini instrukcijām. Katram producentam var būt savas darba metodes, tomēr pamatinformācijai jāietver:

- ekspozīcijas nosaukums;
- iedaļas nosaukums;
- ietvara, kadra vai digitālā attēla numurs;
- kadra vai digitālā attēla vizuālais apraksts;
- scenārijs aizkadra balsij;
- speciālās instrukcijas fotogrāfam vai operatoram.

## INTERAKTĪVĀS DATORPROGRAMMAS

Līdzīgi audiovizuālajām metodēm arī šai ir vajadzīgas savas īpašas instrukcijas, lai gan dizaina instrukcijām ir jābūt veidotām tā, lai dizainers saprastu to nozīmi ekspozīcijā. Programmētājam nepieciešams:

- zināt, kādu mērķu sasniegšanai programma ir domāta. Piemēram, vai tā ir domāta izklaidei, vai tās nolūks ir piedāvāt specifisku informāciju?
- teksts, kas veidots tādā pašā formātā kā izstādes teksts;
- ilustratīvo materiālu attēli;
- ja iespējams, tīkla grafiks, kā katra informācijas lappuse saistās ar pārējām.

## Secinājumi

Šī nodaļa veidota, izmantojot pieredzes bagāta muzeja dizainera piezīmes. Viņa secinājums:

“Gandrīz visi kuratori, ar kuriem es jebkad esmu strādājis, ir pretojušies aicinājumam aizpildīt daudzās un dažādās formas, kas tiek pieprasītas dizaina izveides gaitā, aizbildinoties ar laika, resursu vai pacietības trūkumu. Tomēr pēc darba pabeigšanas ikviens ir piekritis, ka šīs prasības izpilde ir krietni sekmējusi laba rezultāta sasniegšanu.”

### PARAUGS

#### Dizainera izvēle

Ja muzejam nav sava dizainera, būs jāauzicina, piemēram, dizainers no kādas firmas.

Vislabāk piemērota dizainera meklējumus sākt, aprunājoties ar kolēģiem no citiem muzejiem un aplūkot pēc iespējas vairāk jaunāko izstāžu un muzeja ekspozīciju.

Pārrunājiet ar muzeju vadītājiem, kā viņu dizaineriem ir veicies projektu īstenošanā – kāda bijusi dizaina kvalitāte, izmaksu kontrole, attieksme pret restauratoru prasībām, laika menedžments, ideju kvalitāte u.c.

Izveidojiet nelielu dizaineru sarakstu, kuru darbs jums patīk, un nointervējiet šos dizainerus viņu darba vietā vai uzaiciniet uz muzeju, lai viņi iepazīstinātu ar savu profesionālo darbību. Ja vēlaties, lai viņi piedāvā idejas jūsu projektam, vispirms viņiem jāsaņem dizaina instrukcijas pirmā daļa (tomēr neceriet, ka viņi gatavos uzmetumus par velti!). Parūpējieties, lai sanāksmē piedalītos visi ekspozīcijas veidošanas komandas locekļi un dizaineri būtu atsūtījuši speciālistus, kuri būs tieši iesaistīti projektā.

## 28. nodaļa | EKSPOZĪCIJAS DIZAINS UN TĀ ĪSTENOŠANA

Skatīt arī [17.](#)-[27.](#), [29.](#), [44.](#)-[50.](#), [57.](#), [58.](#), [64.](#), [65.](#) nodaļu

Jaunas ekspozīcijas vai izstādes organizēšana, dizaina izveide un tā īstenošana ir ļoti sarežģīta. Nodaļas uzdevums ir pievērst uzmanību šī procesa atsevišķiem posmiem un nepieciešamajām iemaņām. Ekspozīciju veidošanu sarežģī arī dažādo autoru lietoto tehnisko terminu mulsinošā daudzveidība, kā arī fakts, ka vairums apraksta ļoti apjomīgus projektus lielajos Rietumeiropas vai Ziemeļamerikas muzejos.

Taču pat vismazākajam projektam ir ejams tāds pats ceļš. Vienīgi, mazam projektam būs vajadzīgi viens vai divi cilvēki, kamēr liela projekta īstenošanai var būt nepieciešami simti. Būtiski ir plānot procesu pārdomāti un rūpīgi.

Turpinājumā mēģināsim raksturot posmus, kuri jāīsteno, veidojot ikvienu jaunu izstādi vai pastāvīgo ekspozīciju. Papildu informāciju meklējiet literatūras sarakstā minētajās grāmatās ([skatīt 85. nodaļu](#)).

## 1. Plānošana

1.1. Oriģināla ideja. Ikvienam var būt labas idejas – grūti ir pārliecināt muzeja vadību dot piekrišanu un maksāt par tām!

1.2. Izstādes darba grupas izveide. Ideālā variantā tajā vajadzētu būt kuratoram, restauratoram, izglītojošā darba speciālistam, speciālistam drošības jautājumos, vēlams, administratoram un dizaineram (pēc apstiprināšanas). Ja izstādi veidos komanda, kurā ir muzeja darbinieki, tajā darbosies arī saimnieciskais direktors. Darba grupa turpina savas funkcijas arī pēc izstādes atklāšanas un atbild par visiem tās aspektiem. Mazos muzejos daudzus no šiem uzdevumiem būs jāveic vienam vai diviem cilvēkiem.

1.3. Idejas attīstīšana:

- Kas ir mērķauditorija?
- Kāds ir izstādes mērķis?
- Kuras kolekcijas tiks eksponētas?
- Kādi kolekcijas papildināšanas vai restaurēšanas darbi būs nepieciešami?
- Kuri personāla locekļi tiks nodarbināti?
- Kad atklās izstādi?
- Cik tā aptuveni izmaksās?

1.4. Saņemta atļauja turpināt darbu vismaz līdz nākamajam posmam.

1.5. Iespējamības (tehniski ekonomiskais) pamatojums. Mazai izstādei šo stadiju var apvienot ar 1.3., bet lielākai tas būs būtisks, patstāvīgs posms. Iespējamības pamatojums ietver nopietnu izpēti par:

- mērķauditoriju, arī tās sākotnējo izvērtēšanu ([skatīt 6. nodaļu](#)),
- tēmu,
- kolekcijām,
- nepieciešamo pētniecības darbu,
- grafiku, darba plānu,
- izmaksām.

1.6. Saņemta atļauja turpināt!

1.7. Izpēte. Pat vismazākā izstāde, lai tās rezultāts būtu vērā ņemams, ietver tēmas izpēti. Muzeja darba kvalitāte kopuma lielā mērā ir atkarīga no zināšanu kvalitātes, kas ir ekspozīciju pamatā. Taču izpēte ir joma, kas visbiežāk tiek nepietiekami novērtēta. Ir svarīgi, lai izstādes plānošanas procesā izpētei tiktu atvēlēts pietiekams laiks ([skatīt 25. nodaļu](#)).

1.8. Sagatavots kopsavilkums mākslinieciskās koncepcijas izveidei jeb dizaina instrukcija. Šī instrukcija, kas balstās uz tehniski ekonomisko pamatojumu, iespējams, ir svarīgākais posms visā procesā ([skatīt 27. nodaļu](#)).

1.9. Papildfinansējuma piesaistīšana, ja nepieciešams.

## 2. Dizaina skiču projekts

2.1. Dizainera pieņemšana darbā ([skatīt 27. nodaļu](#))

2.2. Mākslinieciskās koncepcijas izveidei domātā kopsavilkuma (jeb dizaina instrukcijas) prezentācija.

2.3. Dizaina instrukcijas apspriešana. Nekas nevar aizstāt diskusiju starp dizaineru un izstādes darba grupu. Pat vislabākajā dizaina instrukcijā dažas nozīmīgas lietas var tikt piemirstas, un – pat ja dizainers ir ļoti pieredzējis muzeju darbā – viņam būs pamatīgi jāiedziļinās veidojamās izstādes tēmā, lai veiktu savu darbu godīgi. Ja (kā bieži notiek) dizainers nav strādājis muzejā, muzeja personālam jāveic nopietns izglītojošais darbs!

2.4. Vietas apskate. Dizaineram jāiegūst tehniskā informācija par izstādes vietu.

2.5. Sākotnējais dizains. Dizainers sagatavo zīmējumus, skices un shēmas, lai parādītu savas sākotnējās idejas.

2.6. Detalizētāka diskusija starp dizaineru un izstādes darba grupu.

2.7. Izvērtēšana izstādes veidošanas gaitā: apmeklētāju viedokļu noskaidrošana par ekspozīcijas maketu ([skatīt 29. nodaļu](#)).

2.8. Izmaksas. Idejas ir pietiekami attīstītas, lai varētu veidot precīzākas izmaksu tāmes.

2.9. Apstiprināts darba plāns (skatīt piemēru).

2.10. Apstiprinājums. Visi iesaistītie vienojas par izstādes pamatlīnijām.

### 3. Dizaina projekts

3.1. Dizainers sagatavo galīgo dizaina variantu.

3.2. Eksponējamo priekšmetu konservācijas un restaurācijas programmas izpilde.

3.3. Tematiskā plāna autors veido teksta uzmetumus paneļiem, etiķetēm, katalogiem.

3.4. Audiovizuālo projektu speciālisti veido programmas.

3.5. Izstādes darba grupa regulāri tiekas, lai pārraudzītu procesa virzību un novērstu problēmas. Tā kā dizaina veidošana tuvojās noslēgumam, restaurators, speciālisti apsardzes un ugunsdrošības jautājumos, izglītojošā darba speciālists un kuratori pārliecinās, ka viņu idejas un prasības tiks ievērotas. Administrators cieši seko budžetam.

3.6. Dizaina galīgā varianta prezentācija un saskaņošana ar izstādes darba grupu un, ja nepieciešams, muzeja vadību. Šis ir visa procesa otrs nozīmīgākais posms, un tas prasa lielu atbildību no ikviena izstādes darba grupas dalībnieka. Katram ir ļoti rūpīgi jāpārbauda ikviens dizaina un tehnisko nosacījumu aspekts. Piemēram, izglītojošā darba speciālistam ir jāpārliecinās, ka tekstus sapratīs gan bērni, gan pieaugušie un ka ekspozītus būs iespējams aplūkot arī, sēžot braucamkrēslā. Atbildīgajam par ugunsdrošību jāpārliecinās, ka izmantotie materiāli un elektrisko ierīču novietojums atbildīs ugunsdrošības prasībām. Drošības speciālistam jāpārliecinās, ka zaglim nebūs, kur noslēpties, un vitrīnas būs pietiekami izturīgas. Restauratoram jāpārliecinās, ka relatīvā mitruma līmenis tiks kontrolēts. Kuratoram jārod pārliecība, ka izstāde sasniegs sākotnēji iecerēto mērķi.

3.7. Galīgā tekstu apstiprināšana.

3.8. Galīgā ekspozītu saraksta apstiprināšana.

3.9. Izstādes uzstādīšanas grafika un atklāšanas datuma apstiprināšana.

### 4. Līgumi

4.1. Sagatavoti un noslēgti līgumi par darbiem, ko neveic muzeja personāls:

- izstādes iekārtošana,
- tekstu un grafisko materiālu sagatavošana,
- audiovizuālo instalāciju un programmu sagatavošana,
- apgaismojuma uzstādīšana,
- grīdas klājumi un cita veida apdare.

4.2. Koriģēts dizaina plāns, atbilstoši budžetam.

4.3. Līgumi apmaksāti.

### 5. Izstādes tehniskā izveide un iekārtošana

5.1. Konstrukciju būvēšana un iekārtošanas darbi:

- krāsošana,
- izstādes karkass un vitrīnas,
- grīdas seguma uzklāšana,
- apgaismojuma uzstādīšana,

- teksta paneli un grafiskais risinājums,
- vitrīnu apdare un aprīkojums,
- mikroklimata kontroles iekārtas,
- drošības iekārtas.

5.2. Katalogi un citi iespieddarbi (plakāti, ielūgumi uz atklāšanas ceremoniju, informatīvās lapas, izglītojošo materiālu komplekti) tiek nodoti iespiešanai.

## 6. Vitrīnu iekārtošana

6.1. Vitrīnu iekārtošana. Eksponātu uzstādīšana ir trešais nozīmīgākais posms izstādes veidošanas procesā. Ir ļoti svarīgi tam atvēlēt pietiekami daudz laika. Ja konstrukciju būvēšana aizkavējas, vitrīnu iekārtošanu nedrīkst saīsināt vai steidzināt. Tas ir kritisks brīdis ekspozīcijai, jo šajā posmā tos iespējams sabojāt vai nozagt. Galvenie darbu veicēji ir kurators, restaurators un drošības speciālists.

6.2. Saglabāšanas apstākļu pārbaude.

6.3. Apgaismojuma montāža un citi nelieli regulēšanas darbi.

## 7. Atklāšana apmeklētājiem un reklāma

7.1. Reklāma izstādei jāplāno jau pašā sākumā, un tā jāveido paralēli ekspozīcijas tapšanai.

7.2. Jaunajai izstādei nepieciešamo darbinieku pieņemšana un izglītošana.

7.4. Preses konferenču un pasākumu organizēšana pirms atklāšanas.

7.5. Atklāšanas ceremonija!

7.6. Izstāde atvērta apmeklētājiem.

## 8. Pēc atklāšanas

8.1. Sākas uzturēšana, uzturēšanas programma tiek veidota atbilstoši situācijai.

8.2. Sākas rezultātu izvērtēšana ([skatīt 27. nodaļu](#)).

8.3. Visi administratīvie uzdevumi izpildīti, rēķini nomaksāti utt.

8.4. Izstādes darba grupa veido pārskatu par sasniegtajiem rezultātiem un kļūdām.

8.5. Pārmodelēšanas un koriģēšanas nepieciešamība. Noteikti būs kādas kļūmes, kas atklāsies novērtēšanas rezultātā, uzturēšanas grūtības, saglabāšanas problēmas u.c. Tāpēc ir svarīgi, lai jau procesa sākumā būtu ieplānota nauda un laiks korekciju veikšanai.

### PIEMĒRS

Darba plāns, saukts arī par laika grafiku, precīzi nosaka, kam, ko un kad vajadzētu darīt. Daudzas darbības nevar uzsākt, kamēr citas nav pabeigtas. Ir ļoti svarīgi, lai ikviens ekspozīcijas veidošanā iesaistītais atbildīgi izturētos pret darba plānu un gadījumā, ja notiek aizkavēšanās, darba plāns tiktu koriģēts.

## 29. nodaļa | EKSPOZĪCIJU VĒRTĒŠANA

Skatīt arī [17.-28.](#), [44.-50.](#), [57.](#), [58.](#), [64.](#), [65.](#) nodaļu

Veicot vērtēšanu, muzejs konstatē, cik sekmīga izdevusies izstāde vai ekspozīcija. Muzeji tērē daudz laika un naudas, lai radītu un uzturētu izstādes apmeklētāju informēšanai un iedvesmošanai. Cik labi tas izdevies? Vai apmeklētāji dodas projām gudrāki nekā pirms ienākšanas izstādē? Vai mēs varam iemācīties veidot izstādes prasmīgāk?

Ir trīs izpētes pamatveidi, kuriem speciālisti devuši šādus nosaukumus:

- sākotnējais vērtējums;
- vērtēšana veidošanas procesā;
- rezultāta novērtējums.

Muzeji vēl ir vispusīgu un objektīvu vērtējumu meklējumos, tāpēc pašreizējās vērtēšanas metodes ar laiku, iespējams, šķitīs ļoti primitīvas.

### Sākotnējais vērtējums

*Sākotnējo vērtējumu* veic pirms darbu uzsākšanas vai pat pirms dizaina izstrādes. Tas nepieciešams, lai pārbaudītu idejas un priekšlikumus un izvairītos no kļūdām.

Pirmajam solim, kā parasti, ir jābūt izstādes *mērķa* un mērķauditorijas noteikšanai. Piemēram, gleznu izstāde varētu paredzēt cilvēkiem, kuru hobijs ir gleznošana. Muzejs var veidot arī izstādi ar nolūku vērsties pie kādas no minoritātēm. Tā arī būs šīs izstādes mērķauditorija.

Otrais solis ir atrast ap divdesmit izvēlētās mērķauditorijas pārstāvju un kopā detalizēti izanalizēt izstādes ideju. Tas nepieciešams, lai noskaidrotu mērķauditorijas vajadzības un intereses. Šo cilvēku komentāri, iespējams, būtiski mainīs muzeja sākotnējās ieceres!

Paralēli var organizēt diskusijas arī ar citām cilvēku grupām. Piemēram, ja gatavojat izstādi par 17. gadsimta Ķīnas porcelānu, būtu prātīgi uzklaut *citu* speciālistu viedokli, pirms pārāk cieši neesat pieķērušies savām idejām. Ja plānojat izstādi par pilsētas vēsturi, tad pirms galīgā lēmuma pieņemšanas būtiski ir detalizēti apspriest savas idejas ar dažādām iedzīvotāju grupām.

Vēl izstādes idejas varētu apspriest ar kolēģiem, kas darbojas līdzīgās sfērās. Muzeju speciālisti, dizaineri, žurnālisti, skolotāji un reklāmas darbinieki sniedz informāciju sabiedrībai un ģenerē idejas. Viņu ieteikumi un komentāri var izrādīties ļoti noderīgi.

### Vērtēšana veidošanas procesā

*Vērtēšana veidošanas procesā* palīdz analizēt izstādi tās tapšanas gaitā. Mērķis ir pārbaudīt risinājumu un, ja tas nepārlicina, veikt nepieciešamās izmaiņas.

Parasti šim nolūkam veido izstādes (vai tās daļas) maketu, izmantojot lētus materiālus, ar roku rakstītus tekstus utt. Maketus parāda dažiem apmeklētājiem (20 – 30) un apkopo reakciju, ko iegūst, apmeklētājus novērojot, detalizēti izvaicājot un aptaujājot. Uzklaut komentārus un kritiku, atklājot vājos punktus un saņemot ieteikumus uzlabojumiem, maketu pakāpeniski maina, līdz tas apmierina.

### Rezultāta novērtējums

*Rezultāta novērtējums* ir izstādes analīze pēc tās pabeigšanas un atklāšanas. To veic, lai noskaidrotu, vai izstāde pilda savus uzdevumus – vai tā sasniedz mērķus, uz kuriem tiekušies veidotāji. Ikvienam kuratoram gribētos domāt, ka viņa veidotā izstāde ir veiksmīga. Taču

vienīgais veids, kā uzzināt, vai izstāde pilda savus uzdevumus, vai to var uzlabot, vai cilvēkiem tā patīk, ir veikt rezultāta novērtējumu. Tiek lietoti trīs novērtēšanas paņēmieni.

Pirmais – sistematiska apmeklētāju *novērošana*. Novērojuma laikā atzīmē gan maršrutu, pa kuru viņi pārvietojas, gan laiku, kas tiek pavadīts pie katras izstādes iedaļas vai vitrīnas. Pēc tam uzzīmē karti, kura rāda apmeklētāju izvēlētos maršrutus, un izveido tabulu, kurā atzīmēts laiks, kas pavadīts pie katras izstādes iedaļas. Tas palīdzēs noteikt, vai izstādes plānojums ir veiksmīgs un kuras daļas ir vispopulārākās.

Paņēmienu trūkumi ir skaidri saskatāmi. Pirmkārt, ir grūti novērot apmeklētājus, lai viņi to nenojaustu un neklūtu nervozi, tāpēc daži muzeji šim nolūkam izmanto novērotājus slēpņos vai filmēšanas kameras. Otrkārt, šādi jūs neuzzināt, *kāpēc* viena iedaļa piesaista apmeklētāja uzmanību vairāk nekā cita.

Otrs paņēmiens ir *intervijas* ar nejauši izvēlētiem apmeklētājiem. Jautājumi ir rūpīgi jāpārdomā, lai iegūtu atbildes, kas palīdzētu risināt jums aktuālās problēmas. Ir iespējamās dažādas pieejas:

- uzdodot jautājumus par apskatīto izstādi, noskaidrot, ko apmeklētāji ir uzzinājuši;
- pajautāt apmeklētājiem, kuras iedaļas viņi uzskata par visinteresantākajām vai iedvesmojošākajām un kāpēc;
- pajautāt apmeklētājiem, kādus uzlabojumus un pārmaiņas viņi ieteiktu.

Rezultāta novērtējuma metodei ir ierobežotas iespējas. Ja izstādes mērķis bijis sniegt apmeklētājiem noteiktu informāciju, piemēram, izklāstīt reģiona vēsturi, tad salīdzinoši vienkārši ir izvēlēties novērtējuma paņēmienu, kas atklās, ko apmeklētāji ir ieguvuši.

Taču ir svarīgi atcerēties, ka muzejs nav skola. Apmeklētājiem vajadzētu doties uz muzeju pēc iedvesmas un izpratnes, nevis pēc informācijas.

Neliela, bet nozīmīga apmeklētāja izglītošanās notiek, ja viņu aizrauj kaut viena no 150 piedāvātajām lietām. Uzzinātais, lai cik maz tas arī būtu, tomēr var izraisīt pārmaiņas apmeklētājā. Ar šo mazumiņu, kas izglīto un ieinteresē, muzejs var atmodināt vēlmi mācīties (Friedman, 1987).

Metodes jāizvēlas ļoti pārdomāti. Ar to palīdzību jūs varat uzzināt, vai apmeklētāji ir guvuši jaunas zināšanas, kuri ir vispopulārākie eksponāti, vai izstādi varētu iekārtot labāk, cik daudz teksta tiek lasīts utt.

Jūs nevarat uzzināt, vai izstāde kādā apmeklētājā ir iedegusi iztēles dzirksti, kādu iedvesmojusi vai pavērusi durvis izpratnei.

Bērns, kuru Zinātnes centrā fascinē ēnas uz sienas, tām pārveidojoties un uzplaukstot visās varavīksnes krāsās, nevarēs pastāstīt, ko viņš ir uzzinājis. Taču dažus gadus vēlāk skolotājs, kurš skaidros, kā krāsas savienojoties veido balto gaismu, pamanīs, ka šis students uztver mācīto vieglāk, bet studentam šī tēma liksies aizraujošāka nekā pārējiem (Tressel, 1984).

Trešais rezultāta novērtējuma paņēmiens ir *kritiskais novērtējums*. Šim nolūkam uzaicina neatkarīgu ekspertu, kas sagatavo detalizētu izstādes vērtējumu.

Kritiskā novērtējuma rezultāts ir atkarīgs no eksperta spējām norādīt uz problēmām, izmantojot zināšanas, kuru nav muzeja speciālistam. Šāda pieeja var īpaši noderēt, kad jāmodernizē ekspozīcija, kas muzejā darbojusies ilgāku laiku. Mērķis ir izziņāt ekspozīcijas stiprās un vājās puses, lai stiprinātu tās spēku un novērstu vājumu, kad ekspozīcija tiks atjaunota (Griggs, 1985).

## A PIEMĒRS

Dabas vēstures muzejs plānoja izstādi domātu galvenokārt naturālistiem amatieriem. Sākotnējais izvērtējums tika veikts, lai konstatētu, ko no izstādes vēlētos sagaidīt tās mērķauditorija.

Muzeja speciālisti uzskatīja, ka jāveido sistemātiskā izstāde. Tomēr viņi šaubījās, vai naturālistiem amatieriem, kas pamatā veic novērojumus dabā, biogrupu veidošana nebūtu piemērotāka?

Tika izlemts, ka dažas, taču kvalitatīvas intervijas dos labākus rezultātus nekā daudzas īsas aptaujas. Četrpadsmit apmeklētāji, kas atbilda kritērijam “naturālists amatieris”, sniedza 30 līdz 45 minūtes garu interviju.

Neviens no intervētajiem apmeklētājiem neuzskatīja, ka izstādē eksponētās sugas vajadzētu kārtot pēc sistemātiskā principa. Daži uzsvēra, ka nevēlas skatīt uz adatām uzspraustus tauriņus. Tā nu izstādes veidotāji secināja, ka ir panākta vienprātība par labu biogrupu koncepcijai.

Sākotnējais izvērtējums tika izmantots, lai pārliecinātos, vai izstāde apmierinās mērķauditorijas intereses un vai ieguldītie resursi tiks izmantoti lietderīgi.

## B PIEMĒRS

Pilsētas muzeju dienests plānoja jaunu muzeju ar nosaukumu *Stāsts par cilvēkiem*. Tam vajadzēja vēstīt par pilsētas vienkāršo strādnieku dzīvi, darbu un cīņām. Bet kā pārliecināties, vai iecerētā ekspozīcija tiešām atspoguļos pilsētnieku dzīvi ne vien tālā pagātnē, bet arī šodien?

Muzeja darbinieki sazinājās ar organizāciju, kas vadīja pieaugušo izglītības programmu. Kopīgi viņi izveidoja projektu *Atmiņas un lietas*, kas apvienoja vietējās novadpētnieku grupas no dažādiem pilsētas rajoniem, lai runātu par senāk lietotajiem ikdienas priekšmetiem.

Grupas tikās ik nedēļu, un dalībnieki nesa ģimenes fotogrāfijas un lietas, kas veicināja diskusijas par tādām tēmām kā budžets, brīvdienas, bezdarbs, paradumi, pārtika, dzīves apstākļi, iepirkšanās u.tml. Sarunas tika ierakstītas, ierakstu kopijas izsniegtas grupas locekļiem.

No šīm diskusijām izauga jaunā muzeja ekspozīcija. Dalībnieki vienojās par galvenajām ekspozīcijas tēmām un palīdzēja atrast piemērotus eksponātus. Ekspozīcijās tika citēti grupu dalībnieku stāsti.

Rezultātā “Stāsts par cilvēkiem” atklāj pilsētas iemītnieku dzīvi tā kā reti kurš muzejs.

Ekspozīcijas novērtēšana ļāva pārliecināties, ka tās veidošana norit efektīvi.

## 30. nodaļa | INFORMĀCIJAS PAKALPOJUMI

Skatīt arī [31.](#) un [32.](#) nodaļu

Muzeji nodrošina informāciju saviem lietotājiem visdažādākajos veidos. Šim nolūkam kalpo ekspozīcijas un izstādes, publikācijas, arī telefoniskas uzziņas, plakāti, bukleti, uzzīņu galdi, priekšmetu identifikācija, lekcijas, sarakste u.c.

Informāciju par muzeju izplata arī tūrisma informācijas centru darbinieki, pilnvarnieki vai pārvaldes institūciju darbinieki, muzeja brīvprātīgie palīgi un draugu kopu biedri, atbalsta grupu dalībnieki un apmeklētāji. Lai kādu informāciju piedāvātu muzejs, ir svarīgi, lai tā būtu precīza, skaidri formulēta un pasniegta atbilstoši muzeja komunikācijas politikai.

Atcerieties, ka vienmēr būs arī cilvēki, kas nespēs izlasīt informāciju nepietiekamas izglītības vai redzes traucējumu dēļ, vai arī tādēļ, ka nezina valodu, kurā informācija sniegta. Tālāk apskatīsim dažus veidus, kā muzejs var sniegt informāciju un kā to izdarīt visefektīvāk.

## Uzziņu stendi

Uzziņu stends parasti ir pirmā vieta, kur apmeklētājs gūst informāciju par muzeju. Tur viņš uzzina par:

- ieejas maksu un atlaidēm;
- darba laiku;
- muzeju un tā krājumu;
- pieejamām labierīcībām un to atrašanās vietu muzejā;
- piedāvātajiem pakalpojumiem un to izmantošanas iespējām;
- priekšmetu identifikācijas iespējām.

Svarīgi, lai apkalpojošie darbinieki būtu apguvuši prasmi sagaidīt apmeklētājus, precīzi un godprātīgi atbildēt uz jautājumiem valodās, kurās runā galvenās apmeklētāju grupas. Pirmie iespaidi ir ļoti svarīgi. Gan darbiniekam, gan apmeklētājam būs vieglāk, ja pamatinformācija par ieejas maksu un darba laiku, noteikumi par smēķēšanu, dzīvnieku un bērnu ratiņu atrašanos muzejā utt. tiks skaidri norādīta ar piktogrammu un simbolu palīdzību, tādējādi samazinot šo jautājumu atkārtotu uzdošanu.

Pamatinformāciju par muzeju un tā kolekcijām vislabāk sniegt informatīvajās lapās vai citā drukātā formā, tomēr apmeklētājs var vēlēties detalizētāku skaidrojumu par muzeju un tā krājumu no darbiniekiem.

Apkalpojošajam personālam ir jāprot nodot pamatinformāciju par muzeju un tā krājumu valodās, ko lieto galvenās apmeklētāju grupas, atstājot specifiskus jautājumus attiecīgo speciālistu ziņā.

Uzziņu stenda informācijai par labierīcībām, izmantojot piktogrammu sistēmu, ir jābūt skaidrai. Šo pašu sistēmu vajadzētu izmantot arī informatīvajās lapās un iespieddarbos. Informācijai par pasākumu un nodarbību programmām ir jābūt daudzveidīgai, lai ieinteresētu apmeklētājus: bukleti, plakāti, reklāma avīzēs, radio un televīzijā attieksmē pret muzeju rada dzīvīguma un nepastarpinātības izjūtu. Uzziņu stends būtu jāuztver kā centrālais muzeja “pārdošanas” punkts.

Ir svarīgi, lai apkalpojošajam personālam būtu daudzveidīga informācija par muzeju un tas būtu labi informēts par jebkurām izmaiņām. Šiem darbiniekiem jāprot rīkoties adekvāti un aktīvi – nepaliekot pasīviem novērotājiem, nodrošināt informāciju dažādu grupu apmeklētājiem. Uzziņu stends veicina piedāvāto pakalpojumu, labiekārtojuma, kā arī pasākumu un nodarbību efektīvāku izmantošanu. Personālam jāizprot, cik svarīga ir viņu loma muzeja un tā darba veicināšanā.

## Priekšmetu identifikācija

Muzeja apmeklētājam, kurš atnesis priekšmetu identificēšanai, uzziņu stends bieži ir pirmais saskares punkts ar muzeju. Priekšmeti, kas tiek atnesti un atstāti speciālistu apskatei, ir jāreģistrē standartizētā priekšmetu pieņemšanas aktā, tiem jāpiešķir ienākošais numurs, tie jānovieto drošā vietā un jāapstrādā saskaņā ar muzeja izstrādātajām vadlīnijām ([skatīt 42. nodaļu](#)).

Ja identificējamais objekts atstāt muzejā nav iespējams, tad jāaizpilda vienkārša anketa gadījumam, ja rodas nepieciešamība iegūt papildu informāciju. Apmeklētāji, kuri atnesuši priekšmetus identificēšanai, var saņemt rakstisku slēdzienu par priekšmetu, nevis novērtējumu naudas izteiksmē. Iespējams, ka priekšmetus, kas atnesti identifikācijai, īpašnieks var piedāvāt muzeja krājuma papildināšanai. Godprātīga, korekta un laipna apkalpošana var sekmēt krājuma politikai atbilstošu priekšmetu nokļūšanu muzeja krājumā.

## Telefoniskas uzziņas un sarakste

Muzeji saņem daudz telefoniski vai rakstiski uzdotu jautājumu. Darbiniekiem ir jāprot kvalificēti atbildēt abos veidos. Plašāka datoru pieejamība atvieglo šo procesu, dodot iespēju sagatavot standarta atbildes, kuras var piemērot specifiskām vajadzībām. Standarta veidlapas, vēstules un informatīvās lapas var samazināt atbilžu sniegšanai nepieciešamo laiku. Tomēr personiskais kontakts var sekmēt ilgstošas saiknes veidošanos starp muzeju un interesentu.

## Mārketinga, reklāmas materiāli

Šķiet, visizplatītākās muzeju informācijas sniegšanas formas ir informatīvās lapas un plakāti. Ir jānodrošina, lai iespieddarbi būtu labi noformēti, kvalitatīvi iespiesti un lai uz tiem būtu attēlots muzeja logo. Labs noformējums ne vienmēr ir dārgs, un bieži vien, savstarpēji vienojoties, ir iespējams saņemt padomu informatīvās lapas noformēšanai un izkārtojumam mākslas skolās vai dizaina firmās bez maksas. Ir ļoti svarīgi, lai grūti nopelnītā nauda netiktu tērēta velti tādiem mārketinga izdevumiem, kam nav konkrēta adresāta un kuri netiek efektīvi izplatīti. Informācija kā muzeja vispārējās komunikācijas politikas daļa ir noderīga tikai tad, ja tā tiek veiksmīgi un adekvāti nodota visiem muzeja tirgus sektoriem. Muzejam ir rūpīgi jāizvēlas reklāmas materiālu izplatīšanas veidi un jāizvērtē to iedarbīguma efektivitāte.

## Informācija pētniecībai

Muzeja pienākums ir nodrošināt informāciju visiem interesentiem, vai tie būtu skolēni, kas veic pētījumus skolas projekta ietvaros, vai akadēmiskie zinātnieki. Atbildēm jābūt precīzām un sagatavotām atbilstošā līmenī. Tā kā muzeja speciālistiem atbilžu sagatavošana paņem daudz laika, par biežāk uzdotajiem jautājumiem var sagatavot īpašas informatīvās lapas. Labi organizēta informācijas glabāšanas un iegūšanas sistēma, muzeju bibliotēkas un datu bāzes ļauj ekonomēt vērtīgo darba laiku. Muzejam jācenšas arī popularizēt savu speciālistu ieguldījumu informācijas sagatavošanā un nodrošināšanā. Muzejs ir pelnījis atzinīgu novērtējumu par ieguldījumu publikāciju un pētniecisko programmu veidošanā.

Muzeja vadībai jāapzinās, ka veids, kā informācija tiek pasniegta muzeja apmeklētājiem un izmantotājiem, sekmē muzeja tēla veidošanos un uzturēšanu. Katram muzejam ir nepieciešama skaidra komunikācijas politika, kurā noteikta loma atvēlēta muzeja informācijas dienestam.

### PIEMĒRS

Viens no biežāk izmantotajiem veidiem, kā kontrolēt informatīvo lapu efektivitāti, ir atlaižu taloni. Informatīvajā lapā tiek iekļauts noplēšams talons, kurš ļauj apmeklētājam saņemt atlaidi ieejas maksai vai pirkumiem muzeja veikalā vai kafejnīcā.

Ja informatīvo lapu metiens – teiksim, 10 000 eksemplāru – ir numurēts uz atlaižu talona un muzejs ir fiksējis, kur konkrētie numuri ir izplatīti, tad var noteikt reklāmas efektivitāti pēc apmeklētāju iesniegtajiem taloniem.

Ja 1 000 informatīvās lapas tikušas izplatītas tūrisma informācijas birojos un 250 atlaižu taloni ir atgriezušies muzejā, tad vismaz katrs ceturtais apmeklētājs ir ieguvis informāciju tūrisma informācijas birojos. Ja 5 000 informatīvo lapu tikušas izplatītas skolās un tikai 100 taloni ir atgriezušies, tad informatīvo lapu efektivitāte skolā ir bijusi daudz mazāka.

Šādā veidā iegūtā informācija palīdz nodrošināt adekvātu un finansiāli efektīvu mārketinga un reklāmas metožu izmantošanu nākotnē.

## 31. nodaļa | IESPIEDDARBI

Skatīt arī [30.](#), [32.](#) nodaļu

Muzeja krājuma balstītās publikācijas ir svarīgs informācijas avots muzeja apmeklētājiem. Iespieddarbi atspoguļo muzeja ieguldījumu zināšanu bagātināšanā, un tiem ir nozīmīga loma muzeja krājuma popularizēšanā plašākā kontekstā. Iespieddarbus var sagatavot un izdot pats muzejs, tos var sagatavot muzejs un iespiest izdevniecība, vai arī tos var sagatavot un iespiest neatkarīgs autors un izdevniecība.

Iespieddarbus var veidot visdažādākajās formās – no kolekciju zinātniskajiem katalogiem līdz populāriem ceļvežiem, zinātniskiem rakstiem specializētajos žurnālos vai bērniem domātām praktisko darbu burtnīcām. Tie var ietvert arī interaktīvus video diskus, audio ierakstus un datorprogrammas.

Paņēmienu izvēli ietekmē vairāki faktori, to skaitā:

- finanses,
- zināšanas,
- laiks,
- tirgus potenciāls,
- mārketinga un izplatīšanas sistēmas,
- muzeja politika un prakse.

### Finanses

Publikāciju – jebkāda līmeņa – sagatavošana muzejā var izmaksāt ļoti dārgi. Muzejam ir jāizlemj, vai ieguldījumi pētniecībā, autora patērētie laika un darba resursi, kā arī dizaina un iespiešanas izmaksas attaisnojas, salīdzinot ar prognozējamiem ienākumiem. Ja muzejs nolemj, ka izdevumi ir pamatoti, tad var meklēt sponsorus vai citu papildu finansējumu, lai samazinātu pašizmaksu un nodrošinātu zemākas pārdošanas cenas. Jebkurā gadījumā ir nepieciešams:

- pirms lēmuma pieņemšanas veikt visu iespieddarba izdošanai paredzamo izdevumu analīzi;
- no kompetentiem indivīdiem vai organizācijām iegūt apstiprinātus dizaina, maketēšanas, drukāšanas izcenojumus;
- paredzēt papildu izdevumus, kas saistīti ar tirgus izpēti, izdevumu izplatīšanu, vairumtirdzniecības atlaidēm un uzglabāšanu (skatīt turpmāk).

### Zināšanas

Publikācijas autors ir atbildīgs par informācijas precizitāti. Ikvienas publikācijas sagatavošanai ir nepieciešama izpēte. Dažos gadījumos tas var izrādīties ārkārtīgi laikietilpīgs un sarežģīts process, citos gadījumos ir vienkāršāk.

Publikāciju gatavojot, noteikti jāatvēl pietiekami daudz laika izpētei. Strādājot pie jebkura veida publikācijas – reklāmas bukleta, ceļveža, raksta, informatīvās lapas vai kataloga –, ir svarīgi, lai muzeja vadība izpēti un rakstīšanu uzticētu autoram ar pietiekamām un atbilstošām zināšanām. Redaktoriem (kas var būt arī paši autori) jau gatavošanās posmā jābūt skaidram, par ko būs publikācija.

Zināšanas nepieciešamas arī tirgus izpētei un izdevumu pārdošanai. Nav nekādas jēgas ražot daudz dārgu iespieddarbu, ja tie guļ noliktavu plauktos, jo tirgus ir bijis pārāk maz izpētīts vai arī realizācijai ir pārāk maz mazumtirdzniecības iespēju.

## Laiks

Mēs bieži nespējam paredzēt, cik daudz laika būs nepieciešams iespieddarba sagatavošanai. Izpēte, rakstīšana, ievadīšana datorā, rediģēšana, korektūru lasīšana, attēlu meklēšana un atlase, sadarbība ar dizaineriem, salicējiem un iespiedējiem, tirgus izpēte, reklāmas pasākumi, publikācijas laišana klajā, pārdošanas kontrole un audits – visas šīs fāzes un pasākumi prasa laiku, kas rada muzejam izdevumus. Šī iemesla dēļ, veidojot muzeja iespieddarbu stratēģiju, sagatavošanas plāns (t.sk. izmaksas) ir jāapsver ļoti rūpīgi.

## Tirgus potenciāls

Publikāciju vērtība ir saistīta ar tirgu. Kā minēts [5.-6. nodaļā](#), pakalpojumus, kurus muzejs nodrošina, ir jāsaskaņo ar tirgus dažādajiem segmentiem. Iespieddarbi šajā ziņā neatšķiras, un to izdošanā ir jābalstās uz izpratni par savu tirgu. Muzeja iespieddarbu politikai jāsekmē pakalpojumu sniegšana pēc iespējas plašākai tirgus daļai. Ir svarīgi izpētīt iespējas pārdot iespieddarbus, salīdzinot tos ar citu muzeju piedāvājumu un cenām.

## Mārketinga un izplatīšanas sistēma

Plānojot iespieddarbu izdošanu, muzejam jānodrošina tiem nepieciešamā mārketinga un izplatīšanas sistēma. Nedomājiet, ka cilvēki par katru cenu meklēs iespēju iegādāties jūsu izdevumus! Ir liela konkurence, un muzeja iespieddarbu pārdošanas panākumi būs atkarīgi no reklāmas pasākumiem gan muzejā, gan ārpus tā.

Muzeja iespieddarbus var pārdot, izmantojot dažādus tirdzniecības punktus – ne tikai muzeja veikalu. Iespieddarbu sūtīšana pa pastu ir tikai viena no muzeja tirgus paplašināšanas iespējām. Piemēram, iespieddarbu reklāmas uzsākšanai var izmantot muzeja atbalsta grupas dalībnieku adreses. Ja muzejam ir partnerattiecības ar kādu izdevniecību, tās reklāmas grupa vai izplatīšanas tīkls var palīdzēt muzeja iespieddarbu pārdošanā.

## Politika un prakse

Iespieddarbiem ir jāatspoguļo muzeja mērķi un uzdevumi. Tiem jāatbilst muzeja politikai un jātiecas sniegt informāciju, kas saistīta ar muzeja krājumu. Muzeja vadībai ir rūpīgi jāseko, lai speciālisti netērētu laiku tādu iespieddarbu gatavošanai, kam ir ierobežota vai visai nosacīta saistība ar muzeju un tā misiju.

Muzeja vadītājam jāzina, ka, stājoties spēkā jaunajai starptautiskajai likumdošanai, īpaši aktuāli ir kļuvuši autortiesību jautājumi.

## Citu institūciju iespieddarbi

Muzejs savā veikalā vai pa pastu var pārdot iespieddarbus, kurus publicējuši citi autori vai organizācijas. Iepriekšminētie principi ir jāievēro arī, iepērkot materiālus tālākpārdošanai.

## PIEMĒRS

Muzeju apvienība, kurā darbojas četri muzeji ar kopīgu administrāciju, izveidoja atraktīvu informācijas lapu sēriju, kurā atspoguļoja novada kultūras un dabas vēstures dažādus aspektus. Tēmas tika izraudzītas pēc tam, kad bija noskaidrotas muzeja apmeklētāju vēlmes un skolotāju vajadzības saistībā ar skolas programmām.

Informatīvās lapas tika veidotas vienotā formātā ar standartizētu virsrakstu un muzeju apvienības logo. Muzeju speciālisti katras tēmas ietvaros noorganizēja nelielu izstādi, lekciju un praktisko semināru.

Informatīvās lapas tika gatavotas pašu spēkiem nelielos (200 eksemplāru) metienos. Tādēļ to uzkrājumi un izmaksas tika samazinātas līdz minimumam. Papildu kopijas tika pasūtītas, kad informatīvo lapu vairums bija izlietots. Informatīvo lapu sērijai papildinoties, tā kļuva par noderīgu palīg līdzekli atbilžu sniegšanai par jautājumiem, kas visbiežāk interesē apmeklētājus.

Viens no sērijas ieguvumiem bija iespēja muzeja speciālistiem parādīt savas plašās zināšanas. Tas cēla muzeju apvienības prestižu un vērtējumu sabiedrībā.

## 32. nodaļa | SABIEDRISKĀ SASKARSME UN MASU SAZIŅAS LĪDZEKĻI

Skatīt arī [30.](#) un [31.](#) nodaļu

Muzeja prestižs un stāvoklis sabiedrībā ir atkarīgs no dažādiem faktoriem. Daļu no tiem ir iespējams kontrolēt, bet daļu ne. Būtiska nozīme ir muzeja un tā apmeklētāju attiecību veidošanai (skatīt 7. nodaļu). Kā šajā darbā gūt panākumus?

Attiecībās ar sabiedrību – gan tiešās, gan netiešās – ir svarīgi veidot pozitīvu muzeja tēlu, kura pamatā ir veiksmē un sasniegumi dažādos muzeja darba virzienos. Tas ietekmē muzeja reputāciju. Tiešais kontakts ar apmeklētājiem izpaužas dažādi. Daļu no tiem esam aplūkojuši arī citās šīs grāmatas nodaļās.

Tie ir:

- uzziņu dienesti;
- tirdzniecības punkti;
- ekspozīcijas;
- izstādes;
- labierīcības apmeklētājiem;
- izglītojošais darbs;
- informācijas pakalpojumi;
- publikācijas;
- priekšmetu identifikācija;
- ēkas;
- pasākumu un nodarbību programmas;
- reklāmas materiāli.

Panākumi muzeja reputācijas uzturēšanā, sazinoties ar indivīdiem vai grupām, ir atkarīgi no muzeja darbinieku attieksmes, kas var izpausties pat šķietami mazsvarīgās lietās. Ikvienam muzejam ir nepieciešams pārdomāts, vienots tēls, kurā atspoguļojas muzeja misija un kuru pauž

gan muzeja piedāvājums, gan iespieddarbi un apkalpošana, tostarp darbinieku formas tērpi un identifikācijas kartes. Vienotais tēls ir atpazīstamības priekšnoteikums, savukārt muzeja saturiskā būtība izpaužas tā savdabībā. To veido muzeja sniegto pakalpojumu kvalitāte, attiecības ar apmeklētājiem, muzeja darbinieku izpratne par kvalitatīvām attiecībām ar sabiedrību, kā arī krājuma saturs, kas padara muzeju atšķirīgu no citiem.

Muzeja popularitātes veidošanā ir jāiegulda daudz darba – popularitāte ir jānopelna. Antireklāma jeb muzeja apmeklētāju negatīvā pieredze var iedragāt muzeja labo slavu daudz spēcīgāk nekā atsevišķs notikums. Muzeja reputācijas veidošanā jāiesaistās *visiem* darbiniekiem. Galvenā loma personāla profesionālās izglītības nodrošināšanā un labu attiecību veidošanā ar visām muzeja apmeklētāju grupām ir muzeja vadībai.

Visefektīvākā ir reklāma, kas izplatās *no mutes mutē*. Apmierināts muzeja apmeklētājs noteikti ir daudz vēlamāks nekā sarūgtināts, kurš var graut muzeja reputāciju, jums nezinot.

Muzeja apmeklētāji ir labākie reklāmas aģenti.

## Masu saziņas līdzekļi

Svarīga loma muzeja tēla veidošanā ir masu saziņas līdzekļiem. Ziņas un raksti par muzeju tajos sasniedz daudz lasītāju. Tomēr jāņem vērā, ka muzejs nespēj kontrolēt, ko raksta žurnālisti. Viņu uzdevums ir pārdot informāciju, nevis reklamēt muzeju. Tādēļ ir lietderīgi uzturēt labas attiecības ar masu saziņas līdzekļiem, veidojot izpratni par abu pušu vēlmēm un vajadzībām. Rūpīgi plānota informācijas sniegšana var lieti noderēt muzeja popularizēšanā.

Paziņojumi presei, fotoreportāžas, intervijas, uzstāšanās radio un televīzijā – tam visam ir jāskaidro muzeja politika un jāizceļ gūtie panākumi. Apkopojiet un saglabājiēt izgriezumus no preses izdevumiem un iepazīstiniet ar tiem darbiniekus un muzeja pārvaldes institūciju! Daudzos muzejos publiskās vietās ir iekārtoti īpaši stendi ar jaunāko informāciju par muzeju. Rūpējieties, lai ziņu raidījumi strādātu jūsu labā, veidojot pozitīvu muzeja tēlu.

## Kas jāievēro, rakstot paziņojumu presei, radio, televīzijai

- Domā par cilvēku, kam adresēta šī informācija.
- Veido viegli lasāmu un uztveramu paziņojumu.
- Lieto ideālas kvalitātes baltu papīru, kura izmērs atbilst valstī pieņemtajam standartam.
- Pirmās lapas augšdaļā raksti muzeja nosaukumu, adresi, telefona un faksa numurus, e-pasta adresi, interneta vietnes adresi, kā arī ievieto muzeja logo.
- Paziņojumam liec virsrakstu “Jaunākās ziņas”, “Informācija presei” vai “Informācija”.
- Raksti tikai uz vienas lapas puses.
- Atstāj platas malas.
- Raksti ar dubultu atstarpi.
- Lapas sastiprini ar metāla skaviņu, nelieto saspraudes.
- Saloki paziņojumu ar ievaddaļu uz ārpusi, lai tā būtu redzama aplokšnes lodziņā.
- Uzraksti paziņojuma sagatavošanas datumu.
- Katras lapas beigās pieraksti “TURPINĀJUMS SEKO”.
- Paziņojuma beigās uzraksti “BEIGAS”.
- Uzraksti “Papildinformācija pieejama ...” un mini vienu vai divus uzvārdus ar adresēm un telefona numuriem darba laikā un vakaros.
- Aicini visus darbiniekus ieteikt savas idejas rakstu veidošanā.
- Virsrakstu izvēlies īsu un precīzu.
- Pirmajā rindkopā raksti vissvarīgāko.
- Paturi prātā piecus “K”: Kas, Kurš, Kur, Kad, Kāpēc: kas notiek; kurš to dara; kur tas notiek; kad tas notiek un kāpēc tas notiek.

- Turpmākajās rindkopās plašāk izvērs ievadā sniegto informāciju.
- Detalizētu informāciju sniedz tās nozīmes dilstošā secībā.
- Koncentrējies uz faktiem – nelieto pārspīlējumus.
- Nepārsniedz divu līdz trīs lappušu apjomu.
- Lieto tiešo runu, lai stāstam piešķirtu personisku nokrāsu.
- Atceries, ka masu saziņas līdzekļus vienmēr interesē absolūtais – pirmais, pēdējais, vismazākais, visvecākais utt.
- Raksti skaidri, uztverami, īsi, lakoniski.
- Veido īsus teikumus, izvairies no žargona.
- Esi labvēlīgi noskaņots.
- Pēc paziņojuma iesniegšanas piezvani izvēlētajiem saziņas līdzekļiem un apvaicājies, vai nav nepieciešami kādi papildu akcenti.

### PIEMĒRS

Muzejam, kas glabā lielu vietējo fotogrāfiju kolekciju, bija nepieciešama palīdzība, lai noskaidrotu personas, kas attēlotas vairākos grupu uzņēmumos. Pēc vienošanās ar vietējās avīzes redaktoru laikraksts divus gadus ik nedēļu publicēja vienu fotogrāfiju, aicinot lasītājus rakstīt, ja tie identificē kādu personu vai ja ir pieejama kāda informācija par attēlos redzamajām personām vai vietām.

Tādējādi muzejs palīdzības sniegšanā iesaistīja ļoti daudzus cilvēkus – krietni pārsniedzot muzeja apmeklētāju skaitu –, palielināja interesi par muzeja foto kolekcijām, saņēma jaunus ziedojumus un piesaistīja nozīmīgu apmeklētāju skaitu foto izstādēm, kas tika radītas šī darba rezultātā.

Muzejs īstenoja savstarpēji izdevīgu sadarbību ar laikrakstiem.

## 33. nodaļa | SADARBĪBA AR CITĀM INSTITŪCIJĀM UN ATBALSTA GRUPĀM

Skatīt arī [73.](#) un [80.](#) nodaļu

Neviens muzejs nav vientuļa sala. Muzejiem ir jāsadarbojas ar citām institūcijām. Tie var būt tiklab muzeji kā muzeju, tūrisma vai izglītības organizācijas, interešu biedrības un klubi, grupas ar īpašām vajadzībām, mākslas organizācijas, pētnieku biedrības, apvienības, slimnīcas – šis saraksts var būt bezgalīgs. Veiksmīga sadarbība ar citām institūcijām var dot abpusēju labumu un ir svarīga un būtiska muzeja darba daļa.

Sadarbojoties ar ārpusmuzeja organizācijām, vienmēr jāievēro profesionālie standarti. [32. nodaļā](#) uzzinājām, ka muzeja reputācija lielā mērā ir atkarīga no apmeklētāju iespaidiem muzejā. Oficiāla sadarbība ar organizētām grupām vai apvienībām saistās ar lielāku atbildību nekā darbs ar indivīdiem. Institucionālās attiecības bieži var būt spēcīgākas un ilgstošākas. Organizācijas var sūtīt uz muzeju apmeklētāju grupas, vai, savukārt, muzeja darbinieki var apmeklēt tās visdažādāko iemeslu dēļ. Sazināties var arī sarakstoties vai pa telefonu.

Sadarbībā ar institūcijām muzejam vienmēr jācenšas nodrošināt augstu kvalitāti un profesionālu apkalpošanu, uzsverot muzeja darba pozitīvos aspektus un veidojot atbalstu muzejam visplašākajā nozīmē ([skatīt 32. nodaļu](#)).

Sadarbība ar citām organizācijām projektu vai programmu īstenošanā var būt noderīga to rezultātu sasniegšanā, kurus nav iespējams gūt, muzejam strādājot izolēti.

Ja sadarbība notiek oficiālā līmenī, ir jāpanāk juridiska vienošanās par pušu lomu un atbildību. Lai atbildība būtu skaidri definēta un rezultāti tiktu atbilstoši izvērtēti, šādu vienošanos ieteicams noformēt rakstiski vai, ja nepieciešams, līguma veidā. Skaidrības trūkums var novest pie apjukuma vai vilšanās un sabojāt attiecības.

Iepriekš minētais attiecas uz visām muzeja sadarbības formām ar partneriem ārpus muzeja – dizaineriem, arhitektiem, sponsoriem, apmeklētāju grupām utt.

Tikai dažiem muzejiem pasaulē ir pieejami visi nepieciešamie resursi sava darba veikšanai. Tādēļ muzejam ir jāmeklē aktīvi partneri, kas varētu palīdzēt attīstības plānu un programmu īstenošanā.

## Atbalsta grupas

Atbalsta grupas var būt dažādas. Šajā nodaļā mēs raksturosim brīvprātīgos nealgotos darbiniekus un muzeju draugu organizācijas. Finanšu piesaistes grupu darbība ir aplūkota 72. nodaļā.

### Brīvprātīgie nealgotie darbinieki

Brīvprātīgie nealgotie darbinieki var sniegt nozīmīgu palīdzību profesionālajiem muzeja darbiniekiem. Brīvprātīgos nevajadzētu uztvert kā muzeja personāla aizvietotājus. Viņu ieguldījumam būtu jāpapildina, nevis jādublē algotā personāla darbs. Brīvprātīgie var bagātināt muzeju ar jaunām iemaņām un plašu pieredzi citās sfērās. Tomēr ir svarīgi, lai brīvprātīgie tiktu izvēlēti ļoti rūpīgi un apmācīti savu pienākumu pildīšanai. Muzeja vadībai ir jānodrošina viņu darba vadība un jāsaņemto pienākumu apraksti. Brīvprātīgajiem ir jāstrādā muzeja darbinieku vadībā muzeja politikas ietvaros. Viņu piedalīšanās muzeja darbā ir ar muzeja politiku saistīts jautājums, kas jāpieņem muzeja vadošajai institūcijai.

Muzejos, kuros strādā algoti darbinieki, brīvprātīgajiem nevajadzētu likt pildīt pamatpienākumus, piemēram, priekšmetu reģistrāciju vai apsardzes nodrošināšanu. Ir jāatrod alternatīvi uzdevumi. Jāatceras, ka brīvprātīgie ziedo savu laiku muzejam bez atalgojuma un gaida pret sevi godprātīgu izturēšanos. Izturieties tā, lai viņi muzejā justos gaidīti un par sniegto atbalstu saņemtu pienācīgu pateicību. Brīvprātīgajiem arī jāsaprot, kā viņu darbs iekļaujas muzeja stratēģiskajā plānā, un jāsaņem informācija par tā īstenošanas gaitu ([skatīt 75. nodaļu](#)).

### Muzeja draugu kopa vai muzeja biedrība

Būtiskākā atšķirība starp brīvprātīgajiem un draugu kopām ir, kā tiek sniegts atbalsts muzejam. Brīvprātīgie piedāvā praktisku palīdzību – darbu *muzejā*; draugu kopas nodrošina atbalstu, strādājot *muzeja labā*. Draugu kopas veicina sabiedrības interesi par muzeju, atbalstot to finansiāli un politiski. Piemēram, tās var izveidot finanšu fondu krājuma papildināšanai vai krājuma priekšmetu restaurācijai, piedāvāt telpas publiskajiem pasākumiem vai finansēt izstāžu veidošanu. Draugu kopas pārstāv nozīmīgu sabiedrības daļu, tomēr jāuzmanās, lai tās neķļūst par ekskluzīviem klubiem. Ideālā gadījumā tām būtu jāpārstāv visi sabiedrības slāņi. Muzeja draugi no kopīgās darbošanās var iegūt šādas priekšrocības:

- piedalīšanās īpaši viņiem organizētos publiskos pasākumos;
- piedalīšanās neformālās izglītības pasākumos un nodarbībās, piemēram, lekcijās, mācību ekskursijās;
- cenu atlaides drukātajiem izdevumiem un izstāžu apmeklējumiem;

- izstāžu bezmaksas apskate pirms to atklāšanas;
- informatīvie biļeteni;
- līdzdalības sajūta un apziņa par ieguldījumu muzeja dzīvē.

Draugu kopas veidojot, jāievēro normatīvo aktu nosacījumi; tām nepieciešams savs nolikums un skaidra atskaite sistēma par mārketinga, finanšu u.c. operācijām. Ja draugu kopas dalībnieki vēlas aktīvāk iesaistīties kādā no muzeja darbības virzieniem, viņi var kļūt arī par brīvprātīgajiem.

Draugu organizācijas ieņem arvien nozīmīgāku lomu dažāda mēroga un tipa muzejos visā pasaulē. Informāciju un palīdzību draugu grupu veidošanā var saņemt no “Pasaules muzeja draugu federācijas” ([skatīt 85. nodaļu](#)).

### PIEMĒRS

Draugu grupas aktīvu reklāmas pasākumu rezultātā muzejs izveidoja fondu restaurācijas atbalstam. Fondam izdevās piesaistīt finansējumu no valsts aģentūrām un individuālajiem mecenātiem vairāku muzeja priekšmetu restaurācijai.

Pēc pieciem gadiem tika izveidota plaša izstāde, kas atspoguļoja draugu kopas atbalsta nozīmi restaurācijas projektu īstenošanā. Ekspozīcijas materiāli tika izmantoti arī pastāvīgajā ekspozīcijā, lai ilustrētu krājuma saglabāšanas pasākumus muzejā.

Tas ļāva muzejam plašāk informēt par šo muzeja darba jomu un rosināja apmeklētājus ziedot restaurācijas fondam jaunu projektu īstenošanai. Muzejs pievērsa uzmanību kā restaurācijas procesam, tā šī procesa gala rezultātam, turklāt iesaistīja savus atbalstītājus un apmeklētājus tādā muzeja darba sfērā, kas parasti paliek neredzama un kam reti tiek atvēlēta pienācīga uzmanība muzeja izstāžu zālēs.

Bez muzeja draugu kopas atbalsta muzejs nebūtu savācis krājuma saglabāšanai nepieciešamo finansējumu.

## 34. nodaļa | KOLEKCIJU TIPI

Kolekcionēšanas un kolekciju veidošanās vēsture un pārvaldība ir aizraujoša un kompleksa pētniecības joma. Daudzās pasaules valstīs gadsimtiem ilgi ir veidojušās dažādas kolekcijas. Kolekcionēšana kā cilvēkam raksturīga darbība notiek gan muzejā, gan ārpus tā. Tas ļauj runāt par kolekciju veidošanās vispārīgajām tendencēm dažādos laika posmos un analizēt kolekcionēšanas dažādos aspektus.

Izpratnei par kolekcionēšanas vēsturi, raksturu un tradīcijām ir būtiska nozīme muzeja darbā. Muzeja speciālistiem ir labi jāpārzina sava muzeja krājuma veidošanās vēsture un muzeja vieta plašākā kolekcionēšanas kontekstā. Šajā nodaļā aplūkosim muzeja krājuma četrus aspektus – intelektuālo vērtību, krājuma papildināšanas metodes, piederību konkrētai zinātņu disciplīnai un materiālam.

### Intelektuālā vērtība

Dažādos laikos un vietās cilvēki dažādu iemeslu dēļ ir veidojuši kolekcijas un izmantojuši tās privātiem vai sabiedriskiem mērķiem. Privātās kolekcijas veidotas, lai demonstrētu sociālo vai politisko statusu, apmierinātu zinātnisko vai akadēmisko interesi, gūtu finansiālu labumu vai

vienkārši – prieku un gandarījumu. Daudzas privātās kolekcijas, kuru veidošanos ietekmējusi interese par kādu specifisku jomu, daļēji vai pilnībā ir nonākušas muzeju īpašumā. Dažas muzeju ēkas pat ir īpaši būvētas ar nolūku izvietot tajās privātās kolekcijas, lai tās kalpotu kā piemiņas vietas kolekciju veidotājiem.

Kolekcijas var veidoties nejauši, kā interesantu lietu jeb kolekcionāra personīgās intereses vai īpašas attieksmes objektu vākums. Kolekciju pamatā var būt “fetišistiska” metode, kad kolekcionārs tiecas iegūt daudzus vienas grupas artefaktus vai dabas paraugus. Tās var būt mērķtiecīgi veidotas kolekcijas īpaša intelektuālā argumenta vai viedokļa demonstrēšanai vai ilustrēšanai. Un tās var balstīties sistēmiskajā metodē, veidojot visaptverošas, attiecīgās zinātņu nozares klasifikācijas sistēmai atbilstošas kolekcijas.

Lai kāda būtu intelektuālā motivācija, kolekcionēšana tās plašākajā nozīmē ir noturīga, cilvēkam raksturīga darbība, kas lielā mērā noteikusi muzeja fenomena attīstību, muzeju filozofiju un darbību kopumā. Muzeja krājuma komplektēšanas politika atspoguļo vispārējo attieksmi pret kolekcionēšanu, un tā tas ir bijis kopš muzeju attīstības sākuma.

## Krājuma papildināšanas metodes

Muzeji iegūst materiālus krājumam dažādos veidos, plašāk tie raksturoti [35.-41. nodaļā](#). Šajā nodaļā apskatīti pieci galvenie ieguves veidi: dāvinājumi, pirkumi, ekspedīciju vākumi, priekšmetu apmaiņa un deponēšana.

Daudzas muzeju kolekcijas ir veidojušās gandrīz vienīgi no dāvinājumiem. Dāvinājumi pēc apjoma un nozīmes var būt dažādi. Priekšmetus var vispirms atnest uz muzeju identificēšanai, bet pēc tam piedāvāt muzejam. Tos var novēlēt muzejam mantojumā. Daudzos gadījumos privātkolekcionārs savas kolekcijas novēl publiskam muzejam testamentā ([skatīt 37. nodaļu](#)).

Liela daļa muzeju pirkumus ierobežo nepietiekamās finanses. Pirkumi parasti tiek veikti, lai papildinātu jau esošās kolekcijas ([skatīt 37. nodaļu](#)).

Krājuma papildināšana ar ekspedīciju vākumiem noteiktas izpētes programmas ietvaros ļauj īstenot sistēmisku pieeju muzeja krājuma komplektēšanai saskaņā ar krājuma veidošanas politiku ([skatīt 38. nodaļu](#)). Ir svarīgi, lai krājuma veidošana būtu aktīva, nevis kā atbildes reakcija uz piedāvājumu, kas raksturīgi krājuma papildināšanai ar ziedojumiem un pirkumiem.

Viena no krājuma komplektēšanas metodēm ir priekšmetu vai kolekciju apmaiņa starp muzejiem. Šajā gadījumā priekšmeti tiek nodoti muzejam, kurš spēj nodrošināt to saglabāšanai nepieciešamos resursus un apstākļus ([skatīt 35.-36. nodaļu](#)).

Deponēšana jeb patapināšana dod sabiedrībai iespēju iepazīties ar publiskā vai privātā kolekcijā esošiem materiāliem, kas citādi muzeju izmantotājiem nebūtu pieejami ([skatīt 37. nodaļu](#)).

Lai gan krājums tiek veidots mūžībai, muzeji atbild par to, lai tas tiktu komplektēts atbilstoši krājuma veidošanas politikai. Tieši krājuma veidošanas politika nosaka ietvarus, kuros krājums var tikt papildināts ([skatīt 35. nodaļu](#)).

## Disciplīna

Kolekcijas var analizēt arī pēc to piederības kādai tēmai vai zinātņu disciplīnai. Muzeju kolekcijas tradicionāli tiek iedalītas pēc disciplīnām, piemēram, arheoloģija, antropoloģija, dabas zinātnes, tēlotājmāksla, lietišķi dekoratīvā māksla, sociālā vēsture vai tehnoloģija. Šāds iedalījums atspoguļo akadēmiskās izglītības struktūru un pieeju, kas raksturīga augstākās izglītības sistēmai.

Kolekciju analizēšana šādā veidā var ierobežot priekšmetu starpdisciplināro eksponēšanu un interpretāciju. Disciplinārās norobežotības dēļ var tikt nenovērtētas kolekciju daudzveidīgās izmantošanas iespējas, kā arī iespējas aplūkot tās no dažādiem skata punktiem. Lai gan kolekciju akadēmiskā izpēte, pielietojot disciplīnai atbilstošas metodes, ir nepieciešama, tomēr tai nevajadzētu izslēgt alternatīvās kolekciju izmantošanas un interpretācijas iespējas.

## Materiālu kategorijas

Kolekcijas var analizēt arī pēc priekšmetu materiāla, piemēram, akmens, koks, spalvas, āda, kauls, keramika vai metāls. Organiskajiem un neorganiskajiem materiāliem ir atšķirīgas prasības krājuma pārvaldības un saglabāšanas ziņā ([skatīt 46. nodaļu](#)). Tādēļ priekšmeti var tikt izkārtoti vai glabāti atbilstoši materiālam, pat ja tie attiecas uz dažādām zinātņu disciplīnām. Starpdisciplinārajās izstādēs vai ekspozīcijās priekšmetus var grupēt arī pēc materiālu veidiem.

Izpratne par kolekcionēšanas raksturu, tās vēsturisko attīstību un ietekmi uz muzeja fenomena veidošanos ir nepieciešama ikvienam muzeja darbiniekam. Tā nodrošina kontekstu, kurā aplūkojamas konkrētā muzeja kolekcijas un to veidošanās vēsture. Tā sniedz priekšstatu par kolekciju izmantošanas un eksponēšanas veidu izmaiņām muzejos un rosina domāt un diskutēt par muzeja darba metodēm. Muzejs vairs nevar uzskatīt sevi par vienīgo avotu, kurā smelties zināšanas un sapratni par kolekcijām. Tomēr tas ir nozīmīgs informācijas nesējs par kolekciju veidošanos un pielietojumu. Muzejs var rosināt pētīt kolekcijas daudzus dažādos veidos, un izpratnei par kolekciju veidiem un to attīstību ir nepārvērtējama nozīme muzeja speciālista darbā.

## 35. nodaļa | KRĀJUMA VEIDOŠANAS POLITIKA

Skatīt arī [34.](#), [36.](#), [37.](#) nodaļu

Ko vajadzētu krāt? Tas, šķiet, ir vissvarīgākais jautājums, kas jāizlemj katram muzejam. Muzeja krājuma komplektēšanas politika ietekmē ikvienu muzeja darba aspektu.

Katrā muzejā ir jābūt izstrādātai un rakstiski formulētai krājuma komplektēšanas politikai. Šī politika droši vien iekļausies daudz plašākā attīstības politikā, kas atspoguļo muzeja nodomus visos tā darba aspektos un krājuma pārvaldībā kopumā. Jāatzīmē, ka krājuma komplektēšanas politika ir vissvarīgākā un obligāti nepieciešamā attīstības politikas daļa.

Ko iekļaut muzeja krājumā? Krājuma komplektēšanas politikai vajadzētu ietvert šādas sadaļas:

► **Ko muzejs krās?** Izvērsti vai koncentrēti jāraksturo jomas, kuras muzejs vēlas atspoguļot savā krājumā. Lielam kompleksajam muzejam šis apraksts varētu būt garš un detalizēts. Tam jābūt pietiekami konkrētam, lai palīdzētu izlemt, vai priekšmets ir vai nav ņemams muzeja krājumā.

► **Kur muzejs meklēs muzejiskās vērtības savam krājumam?** Novada muzejs droši vien vāks tikai tos priekšmetus, kas saistīti ar novadu, un meklēs tos galvenokārt novada teritorijā. Mākslas galerija, savukārt, var pirkt gleznas vai pieņemt dāvinājumus no dažādām valstīm. Dabas vēstures muzejs var organizēt ekspedīcijas paraugu iegūšanai dažādos bioloģiski interesantos pasaules reģionos.

► **Kā muzejs veidos savu krājumu?** Vai papildinās krājumu ekspedīcijās? Vai priekšmetus pirks? Vai aktīvi rosinās sabiedrību dāvināt vai novēlēt priekšmetus muzejam? Vai pieņems ilgtermiņa deponējumus? Šiem jautājumiem ir jābūt noteiktiem politikā.

► **Kāpēc muzejs šādi veido savu krājumu?** Krājuma komplektēšanas politikā vajadzētu paskaidrot, kāpēc muzejs krāj konkrētās priekšmetu grupas un kāpēc vāc tās konkrētajā teritorijā.

Ir skaidri jāpamato muzeja krājuma komplektēšanas politika, norādot, kā tā iekļaujas muzeja vispārējā politikā un respektē muzeja tradīcijas.

► *Kad vai kādos apstākļos muzejs drīkst izņemt priekšmetus no krājuma? Ir svarīgi nodrošināt, lai neviens speciālists nekad nevienu priekšmetu nevarētu izņemt, apejot lēmēj institūcijas apstiprināto procedūru, kas noteikta krājuma komplektēšanas politikā vai citā krājuma darbu reglamentējošajā dokumentā.*

Principi, uz kuriem jābalsta ikviena muzeja krājuma komplektēšanas politika, ir noteikti ICOM Muzeju ētikas kodeksā.

Muzeja krājuma politikā ir skaidri jānosaka, kas reglamentē krājuma veidošanu no juridiskā un ētiskā aspekta. Daudzi nosacījumi būs specifiski konkrētai valstij vai muzejam, taču ir arī tādi, kas jāiekļauj ikviena muzeja krājuma komplektēšanas politikā. Tie ir:

- Muzejs atzīst un ievēro UNESCO Konvenciju par kultūras īpašuma nelikumīga importa, eksporta un pārvietošanas aizliegšanu (1970).
- Muzejs nepieņem priekšmetus, kuriem nav likumīgo īpašumtiesību apliecinājoša dokumenta.
- Muzejs nepieņem priekšmetus, ja ir pamats aizdomām, ka to ieguves rezultātā nezinātniskas vai tīšas rīcības rezultātā ir bojāti arheoloģiskie pieminekļi.
- Muzejs nepieņem bioloģiskos paraugus, kuru ieguve ir saistīta ar neattaisnojamu nogalināšanu vai ekoloģiskiem postījumiem.
- Muzejs pieņem tādus priekšmetus, kuru saglabāšanai ir atbilstošs aprīkojums un speciālisti.

Krājuma komplektēšanas politika var būt gan pavisam kodolīgs, gan ļoti detalizēts dokuments. Katram muzejam pašam jāizlemj, kāds dokuments tam nepieciešams. Dažiem muzejiem ir divi dokumenti: īsā politikas versija, ko oficiāli apstiprinājusi muzeja lēmēj institūcija, un daudz detalizētāks variants muzeja darbinieku lietošanai.

## 36. nodaļa | POLITIKA IZŅEMŠANAI NO MUZEJA KRĀJUMA

Skatīt arī [34.](#), [35.](#), [37.](#) nodaļu

Kad muzejs pirkuma, ziedojuma vai ekspedīcijas vākuma rezultātā ir ieguvis kādu priekšmetu, tas sabiedrības interesēs tiek pieņemts glabāšanā uz mūžu.

Tomēr ir iemesli, kuru dēļ muzejs var vēlēties atbrīvoties no krājuma priekšmeta. Šie iemesli var būt gan pamatoti, gan nepamatoti:

► *Priekšmets ir bojāts tik lielā mērā, ka vairs nav izmantojams.*

Vai esat pārliecināti, ka to nevar izmantot? Ir daudz zinātnisko kolekciju iznīcināšanas piemēru cilvēku nezināšanas dēļ. Šādus lēmumus nekādā gadījumā nedrīkst pieņemt bez konsultēšanās ar vismaz diviem speciālistiem.

► *Ir atklājies, ka priekšmets ir viltots vai kļūdaini identificēts.*

Tomēr tas joprojām var būt interesants un nozīmīgs: daudziem viltojumiem ir bijusi būtiska loma mākslas vēsturē; oriģinālo un viltoto priekšmetu salīdzināšana vairo speciālistu zināšanas. Ja priekšmeta identificēšanā varēja kļūdīties vienreiz, kāpēc lai tas nevarētu atkārtoties? Katrā muzejā ir priekšmeti, kuru nozīme apjausta tikai ilgi pēc tā nonākšanas muzejā.

► *Priekšmets neatbilst muzeja krājuma komplektēšanas politikai.*

No pirmā acu uzmetiena šis var šķist pamatots iemesls priekšmeta atsavināšanai vai izņemšanai no krājuma, taču esiet uzmanīgi! Lai kā mēs censtos būt racionāli un visu labi

izplānot, pieredze rāda, ka krājuma komplektēšanas politiku ietekmē mode. 20. gadsimta sešdesmitajos gados daudzi britu muzeji, kas līdz tam centās krāt visu, apstiprināja politikas, kurās paredzēja vākt vienīgi vietējas un reģionālas nozīmes priekšmetus. Tagad tie nožēlo, ka izņēmuši no krājuma citzemju etnogrāfisko materiālu, kas noderētu novada sakaru atspoguļošanai ar ārvalstīm vai imigrantu kopienu kultūru ilustrēšanai.

► *Priekšmets tiks pārdots, lai nopirktu labāku.*

Šī ir ļoti bīstama prakse un ir pretrunā ar principiem, kas nosaka muzeju darbību visā pasaulē. Tikai dažas lielas Ziemeļamerikas mākslas galerijas savas kolekcijas veido ar pirkšanas un pārdošanas palīdzību. Šī prakse ir bīstama, jo pievīl to sabiedrības locekļu uzticību, kuri nodod priekšmetus muzejam, un mēs nevaram būt droši, ka mūsu pēcteči atbalstīs šādus lēmumus. Daudzi muzeja priekšmeti, kas šodien uzskatāmi par īpaši vērtīgiem, kādreiz likušies bezvērtīgi.

► *Priekšmets tiks apmainīts pret priekšmetu no cita muzeja.*

Apmaiņa ir bīstama iepriekš minēto iemeslu dēļ, taču šajā gadījumā priekšmets vismaz paliek publiskā muzeja īpašumā.

► *Muzeja krājumā atrodas daudzi šī priekšmeta eksemplāri.*

Dažkārt šis ir nopietns arguments priekšmeta izņemšanai no krājuma, īpaši, ja pārējie eksemplāri ir labākā stāvoklī vai muzeja rīcībā ir plašāka ar tiem saistītā informācija. Tomēr arī šajā gadījumā iespējams, ka cilvēki, kuri dāvinājuši priekšmetu muzejam, var justies pievilti. Liekos eksemplārus var izmantot interpretācijai, piemēram, interaktīvajās nodarbībās, vai deponēšanai skolām.

► *Valsts pārvaldes institūcijas liek izņemt priekšmetu no krājuma.*

Neatkarīgi no valsts politiskā režīma, daudzviet ir vērojami skumji piemēri, kad muzejiem tiek pavēlēts atteikties no priekšmetiem, lai atdāvinātu tos augstiem viesiem vai izmantotu prezidenta pieņemšanas telpu iekārtošanai. Šādos gadījumos muzejam nav lielu iespēju pretoties: būtībā tā ir laupīšana nevis izņemšana no krājuma. Šāda prakse noteikti nav atbalstāma.

► *Priekšmets jāatdod atpakaļ tā izcelsmes valstij, tautai vai reģionam.*

Pēdējos gados kultūras mantojuma atpakaļ atdošanas rezultātā daudzi muzeji ir šķīrušies no priekšmetiem, kuriem to izcelsmes valstī ir īpaša nozīme. Virkne muzeju ir atdevuši arī cilvēku mirstīgās atliekas un kulta priekšmetus sabiedrības grupām, kurām tie ir ļoti nozīmīgi. Šī ir intensīvu debašu sfēra un tās pilnīgākai izpratnei vēlams iepazīties ar 85. nodaļā norādītajiem izziņas avotiem.

Priekšmetu atsavināšanā un izņemšanā no krājuma ir jāievēro divi aspekti: *juridiskais un ētiskais*.

Ikviens muzejs ir pakļauts savas valsts *likumdošanai*, un daudzās valstīs to, vai muzejs drīkst pārdot, mainīt, iznīcināt vai atsavināt krājuma priekšmetus, nosaka likums. Tas var būt vispārīgs, uz visām publiskajām institūcijām attiecināms likums vai specifisks likums, kas ir saistošs vienīgi muzejiem vai kādam atsevišķam muzejam.

Ikviens muzeja vadošo speciālistu, administrācijas un muzeja padomes locekļu pienākums ir iepazīties ar normatīvajiem aktiem, kas regulē muzeju darbu, un rūpēties par to ievērošanu.

Krājuma priekšmetu izņemšanas *ētiskos* aspektus nosaka muzeju pasaulē pastāvošā nerakstītā vienošanās par šādu principu ievērošanu:

► Muzeja pamatfunkcija ir komplektēt muzeja krājumu ar kultūrvēsturiskajiem priekšmetiem un dabas paraugiem sabiedrības interesēs un glabāt tos mūžīgi. Tādēļ jābūt principiālai nostājai jautājumā par priekšmetu izņemšanu no muzeja krājuma.

► Ikviens lēmums par priekšmeta atsavināšanu vai izņemšanu no krājuma ir jāpieņem muzeja lēmēj institūcijai, nevis speciālistam vienam pašam.

► Ikviens lēmums par priekšmeta atsavināšanu vai izņemšanu no krājuma ir jāizskata vismaz diviem speciālistiem, no kuriem vienam vajadzētu būt pieaicinātajam cita muzeja ekspertam.

Viņu viedoklis jāiesniedz izskatīšanai muzeja lēmēj institūcijā. Sazināšanos ar otro speciālistu var veikt ar mūsdienu komunikācijas līdzekļu vai pasta starpniecību.

► Ja iespējams, jākonsultējas ar priekšmeta dāvinātāju vai pirkuma finansētāju.

► Kad lēmums par priekšmeta atsavināšanu no krājuma ir pieņemts, priekšmets jāpiedāvā citam muzejam kā dāvinājums, iepirkums vai maiņas objekts. Parasti tiek ievietots sludinājums preses izdevumā vai informatīvajā lapā, ko muzeji lasa visbiežāk.

► Jebkuri ienākumi no priekšmetu pārdošanas jāizmanto tikai un vienīgi jaunu priekšmetu iegādei muzeja krājuma papildināšanai. Tos nedrīkst izmantot muzeja uzturēšanas izdevumu segšanai vai infrastruktūras uzlabošanai.

Var saprast, ka brīvdabas muzeja speciālistiem, kas rūpējas par daudziem, regulāri atjaunojamiem koka darba rīkiem, tik ilgstoša, sarežģīta un formāla procedūra var šķist grūti izpildāma. Daudz vieglāk ir sagaidīt muzeja slēgšanu un pieļaut bojātajiem priekšmetiem uguni – un problēma ir atrisināta! Tieši šādi daudzas nozīmīgas kolekcijas ir pazudušas no mūsu muzejiem. Tā ir muzejiem un to speciālistiem dāvētās uzticības nodošana.

Labākais veids, kā muzeja vadībai nodrošināties, lai formālā priekšmetu izņemšanas procedūra tiktu uztverta nopietni, ir apstiprināt oficiālus priekšmetu izņemšanas noteikumus, iekļaujot tajos iepriekšminētos nosacījumus. Šādus noteikumus ietver arī ICOM *Profesionālās ētikas kodekss*. Visu muzeju pārvaldes institūcijām vajadzētu oficiāli akceptēt attiecīgos kodeksa paragrāfus, bet visiem muzejiem vajadzētu ievērot tos savā darbā.

## 37. nodaļa | DĀVINĀUMI, PIRKUMI UN DEPONĒJUMI

Skatīt arī 34.–36. nodaļu

Piedāvājam pasākumu sarakstu, kas veicami, pieņemot priekšmetus muzeja krājumā.

► *Dāvinājumi*

1. Muzejs uzzina par piedāvājumu. Piedāvājuma kartītē tiek ierakstīta nepieciešamā informācija (skatīt 1. paraugu).

2. Piedāvājums tiek izpētīts. Par kolekciju atbildīgais darbinieks runā ar iespējamo ziedotāju, vienojas par priekšmeta apskati un apraksta priekšmetu piedāvājuma kartītē.

3. Priekšmets tiek rūpīgi iepazīts. Muzeja vadošais speciālists apskata priekšmetu un pieraksta visu pieejamo informāciju par to (skatīt 2. paraugu).

4. Tiek noskaidrots, vai priekšmets atbilst muzeja krājuma komplektēšanas politikai un kādai no krājuma tēmām, vai ir pieejami priekšmeta saglabāšanai un izmantošanai nepieciešamie resursi un vai priekšmets atbilst visiem ētiskajiem apsvērumiem (skatīt 35. nodaļu).

5. Oficiālā priekšmeta pieņemšana vai atteikums. Darbinieks, kurš pieņem oficiālo lēmumu par priekšmeta iekļaušanu muzeja krājumā, ņemot vērā krājuma papildināšanas politiku un krājuma saturu, izlemj, pieņemt šo priekšmetu vai ne. Parasti šādu lēmumu pieņem attiecīgās kolekcijas glabātājs. Ja piedāvājums tiek noraidīts, ziedotājam jāpasakās gan personiski, gan rakstiski. Bieži muzeja darbā visgrūtākais ir taktiski atteikties no piedāvātās dāvanas. Muzeja vadība var ieteikt citu muzeju, kuram piedāvāt priekšmetu.

6. Pieņemšana īpašumā. Brīdis, kad muzejs pieņem priekšmetu īpašumā, var būt pēdējā iespēja iegūt informāciju no dāvinātāja.

7. Pateicības vēstule. Oficiālas ziedotājam adresētas pateicības vēstules rakstīšanai vajadzētu kļūt par ierastu muzeja krājuma papildināšanas procedūras daļu.

8. Pieņemšanas dokumentācija. Tiek sastādīts priekšmeta pieņemšanas akts (skatīt 42. nodaļu).

9. Priekšmeta apskate un apstrāde vai konservācija. Tiek veikta visa nepieciešamā primārā apstrāde, piemēram, kukaiņu vai sēnīšu iznīcināšana, un visa veida sākotnējās saglabāšanas pasākumi.

Priekšmets tiek nodots reģistrācijai un novietots krājuma glabātavā vai ekspozīcijā.

#### ► *Pirkumi*

1. Muzejs iegūst informāciju par priekšmetu. Tas, kurš pirmais ir uzzinājis par priekšmetu, aizpilda piedāvājuma kartīti (skatīt 1. paraugu).

2. Priekšmets tiek izpētīts. Par kolekciju atbildīgais muzeja darbinieks rūpīgi aplūko priekšmetu, pieraksta visu pieejamo informāciju par to (skatīt 2. paraugu).

3. Tiek noskaidrots, vai priekšmets atbilst muzeja krājuma komplektēšanas politikai un kādai no krājuma tēmām, vai ir pieejami priekšmeta saglabāšanai un izmantošanai nepieciešamie resursi un vai priekšmets atbilst visiem ētiskajiem apsvērumiem (skatīt 35. nodaļu).

4. Vienošanās par cenu. Apspriežot cenu ar pārdevēju, ir svarīgi paturēt prātā ētiskos apsvērumus.

5. Lēmums par pirkšanu. Tas darbinieks, kuram ir tiesības pirkt priekšmetus (parasti, līdz zināmai summai, tas ir muzeja vadītājs, virs tās - muzeja pārvaldes institūcija), izlemj, vai priekšmets atbilst muzeja krājumam un piedāvātajai cenai.

6. Naudas iegūšana. Dārgākiem pirkumiem daudziem muzejiem būs jāvēršas pēc atbalsta pie sabiedrības vai jāorganizē cita veida līdzekļu vākšanas kampaņa (skatīt 72. nodaļu).

7. Pirkums ir veikts. Tiek noslēgts oficiāls līgums starp pārdevēju un muzeju. Ja pirkums tiek iegādāts izsolē, uz to attiecas izsoles standarta noteikumi.

8. Pieņemšana īpašumā. Šī var būt vēl viena iespēja iegūt papildu informāciju par priekšmetu no pārdevēja (skatīt 2. paraugu).

9. Samaksa. Muzejs apmaksā priekšmeta vērtību.

10. Pieņemšanas dokumentācija. Tiek sastādīts priekšmeta pieņemšanas akts.

11. Priekšmeta apskate un apstrāde vai konservācija. Tiek veikta visa nepieciešamā primārā apstrāde, piemēram, kukaiņu vai sēnīšu iznīcināšana, un visa veida sākotnējās saglabāšanas pasākumi.

Priekšmets tiek nodots reģistrācijai un novietots krājuma glabātavā vai ekspozīcijā.

#### ► *Deponēšana (pieņemšana uz laiku)*

Deponēšanas procedūra ir līdzīga dāvināšanai. Bieži vien muzeji daudz labprātāk priekšmetus deponē, nevis pieņem dāvinājumus. Tādējādi muzejam jāuzņemas atbildība par milzīgu deponēto priekšmetu skaitu, kuri patiesībā tam nepieder, taču muzejam ir jāsedz izdevumi par šo priekšmetu glabāšanu un jāatbild par tiem. Priekšmeti jādeponē uz noteiktu laiku un noteiktam mērķim. Vajadzētu izvairīties no priekšmetu ilgtermiņa deponējumiem.

Jau *pirms* priekšmeta pieņemšanas pagaidu glabāšanā ir jāpanāk vienošanās starp muzeju un deponētāju par visiem ar priekšmeta apdrošināšanu saistītajiem aspektiem. Līgumā jānosaka, kurš atbild par apdrošināšanu, kāda ir apdrošināšanas summa un kādos gadījumos tā tiks izmaksāta.

Deponēšanas termiņš un citi nosacījumi ir precīzi jānorāda deponēšanas aktā, kurš ir krājuma uzskaites dokumentācijas daļa.

## 1. PARAUGS

### Piedāvājuma kartīte

Piedāvājuma kartītes ir *potenciālo* muzeja priekšmetu reģistrācijas sistēmas sastāvdaļa. Lai kādu sistēmu muzejs izvēlētos, svarīgi ir, lai tā nodrošinātu priekšmeta reģistrāciju, kad muzeji pirmo reizi uzzina par priekšmetu, un glabātu informāciju par šo priekšmetu īpašniekiem līdz brīdim, kad priekšmets tiek nodots pastāvīgā vai pagaidu glabāšanā vai pārdots muzejam.

Šī vienkāršā sistēma ir dažādu krāsu kartītes, kas apkopotas kartotēkā un nodrošina to regulāru pārskatīšanu.

Piedāvājuma kartītes glabāšana ir ļoti vienkārša un tā ietver šādu informāciju:

- priekšmeta nosaukums,
- īpašnieka vārds un adrese,
- kontaktpersonas vārds un adrese,
- priekšmeta atrašanās vieta,
- piedāvājuma raksturs: dāvana, deponējums, pirkums,
- sazināšanās datumi.

## 2. PARAUGS

### Priekšmeta apraksts

Sociālās vēstures un etnogrāfijas kolekcijām vērtība un pielietojums ir ierobežots, ja par priekšmetiem nav zināms, no kurienes tie nāk, kā tie lietoti, kas tos lietojis, kāda bija to nozīme sabiedrības vērtību sistēmā utt. Tomēr, priekšmetus iegūstot, muzeja speciālisti pārāk bieži aizmirst izmantot unikālo iespēju uzdot nepieciešamos jautājumus personai, kura to nodod. Piedāvājam jautājumus, kurus speciālistam vajadzētu uzdot priekšmeta dāvinātājam, deponētājam vai pārdevējam.

#### ► Nosaukums

- Kā jūs saucat šo priekšmetu?
- Kā to sauca priekšmeta izgatavotājs?
- Vai zināt kādu citu tā nosaukumu?

#### ► Materiāls

- No kā priekšmets izgatavots?
- Kur iegūts materiāls?
- Kā izgatavotājs to ieguvis?

#### ► Izgatavošana

- Kad (cik precīzi vien iespējams) priekšmets ir izgatavots? Kā jūs to zināt?
- Kur tas izgatavots?
- Kas to izgatavoja? Norādiet, lūdzu, izgatavotāja vārdu, adresi, nodarbošanos, vecumu.
- Kādos apstākļos tas izgatavots? (piemēram, brīvajā laikā, mājās)
- Vai varētu īsi aprakstīt, kā un ar kādiem darba rīkiem tas tika izgatavots?

#### ► Vēsture

- Kam sākotnēji priekšmets tika gatavots?
- Vai izgatavotājs to pārdeva? Par kādu cenu?
- Vai priekšmeta ieguvējs to pārdeva tālāk? Par kādu cenu?
- Vai izgatavotājs vai kāds cits vietējais amatnieks ir izgatavojis daudz šādu

priekšmetu?

- Vai varat nosaukt citus šādu priekšmetu īpašniekus un pastāstīt, kā viņi tos ir ieguvuši?

► Izmantošana

- Kā priekšmets sākotnēji ticis izmantots?
- Kas to lietoja?
- Vai tas tika izmantots regulāri vai īpašos gadījumos?
- Kur tas glabāts?
- Kad tas tika lietots pēdējo reizi?
- Vai tas ir lietots kādiem citiem mērķiem?

► Apraksts

- Vai priekšmeta izskats ir ticis mainīts? Vai tas ir bojāts?
- Vai tam trūkst kādas daļas?
- Kādā krāsā tas sākotnēji bijis krāsots?
- Vai uz priekšmeta ir atrodami kādi uzraksti – vārds, iniciāļi, skaitļi vai simboli? Vai varat tos atšifrēt?

► Dāvinātājs

- Nosauciet savu vārdu, adresi, nodarbošanos un vecumu.
- Kā jūs ieguvāt šo priekšmetu?
- Vai jums ir saistība ar izgatavotāju? Kāda?
- Vai jums ir saistība ar iepriekšējiem īpašniekiem? Kāda?

► Dokumentācija

- Vai jums ir kāda fotogrāfija vai zīmējums, uz kura attēlots šis vai līdzīgi priekšmeti, izgatavotāji vai īpašnieki?
- Vai jums ir kādi dokumenti – vēstules, rēķini, līgumi, piezīmes utt., kas saistīti ar izgatavotāju vai īpašnieku?

## **III daļa | MUZEJA KRĀJUMA IZVEIDE UN PĀRRAUDZĪBA**

## 38. nodaļa | KRĀJUMA KOMPLEKTĒŠANA UN EKSPEDĪCIJU DOKUMENTĒŠANA

Skatīt arī [35.](#), [39.](#)- 41. nodaļu

### Krājuma komplektēšana

Lai muzeja krājuma komplektēšana būtu sekmīga, tā jāveic *sistemātiski* un *aktīvi*. Nepietiek izstrādāt iespaidīgu krājuma komplektēšanas politiku un pēc tam neko nedarīt: katram muzejam ir *jāīsteno* aktīva krājuma komplektēšanas programma.

Krājuma komplektēšanas programmai nevajadzētu būt pārāk ambiciozai, taču tā nedrīkst būt tik vispārīga, ka neviens to neizmanto. Pārāk bieži krājuma komplektēšana un ekspedīciju darbs tiek atstāts darbinieku ziņā. Enerģiski muzeja darbinieki daudz laika patērē ārpus muzeja, iespējams, pametot novārtā pārējos pienākumus, piemēram, dokumentēšanu un ekspozīciju veidošanu. Mazāk aktīvie, savukārt, visu darba laiku pavada muzejā, un rezultātā veidojas statisks muzeja krājums.

Vairums muzeju savā vēsturē var atrast liecības par abu veidu kļūdām. Var būt periodi, kad tiek savākts daudz materiāla un iekavēta dokumentācijas rakstīšana, kā arī periodi, kad liekas – nekas nav vākts.

Gudri muzeju vadītāji rūpējas, lai viņu muzejs realizētu krājuma komplektēšanas programmu, aktīvi īstenojot apstiprināto krājuma komplektēšanas politiku.

Sastādot programmu, muzejs ņem vērā, cik *personāla laika* un *naudas* ir iespējams veltīt krājuma veidošanai; kuri darbinieki tiks iesaistīti krājuma komplektēšanā un cik laika viņi varēs tam veltīt; vai pieejamie naudas līdzekļi segs programmas izmaksas. Programmai jābūt izpildāmai, citādi tā drīz izgāzīsies.

Pēc tam muzejam ir jākonstatē *trūkumi* jeb *nepilnības* esošajā krājumā. Krājuma komplektēšanas politikā tiek definētas plašas muzeja krājuma tēmas, kuru ietvaros jāveido kolekcijas, un šajās tēmās tiek atklāti “robi”, kuri jāaizpilda pirmām kārtām.

Viens no krājuma papildināšanas iemesliem var būt *glābšana*. Priekšmeti, kurus muzejs vēlas iegūt, izzūd, un, ja muzejs tos nevāks tagad, tam var nebūt citas izdevības. Kā piemēru var minēt cilšu jeb tautas mākslu vai amatus reģionos, kuros mainās seno vērtību sistēma un tirgotāji uzpērk jebkuru vēsturisku priekšmetu, ko iespējams eksportēt.

Cits iemesls var būt muzeja *izstāžu veidošana*. Plānota izstāde var izvirzīt neatliekamu uzdevumu krājuma papildināšanā.

Vēl viens no iemesliem var būt piedalīšanās vairāku muzeju kopīgā krājuma komplektēšanas vai izpētes programmā. Muzejiem veiksies labāk, ja tie sadarbosies krājuma veidošanas un ekspedīciju programmu izstrādē un īstenošanā.

Muzejam jāparedz, kāds inventārs nepieciešams krājuma komplektēšanas programmas īstenošanai. Piemēram, nav nozīmes plānot krājuma komplektēšanas ekspedīciju, kurā jāpārvietojas uz attāliem rajoniem, ja muzejs nevar atļauties īrēt transporta līdzekli!

Nobeigumā jāatzīmē, ka krājuma komplektēšanas programmai ir jāietver plāns, kurā katrs var redzēt, kas, kam un kad ir jādara.

## Ekspedīcijas dokumentēšana

Atkarībā no tā, kas tiek vākts, muzeja krājuma komplektēšanas metodes var būt ļoti dažādas – vietējās etnogrāfijas vākšana prasīs pavisam atšķirīgu pieeju un citādas ierīces nekā, piemēram, entomoloģija.

Uzdevums, kas jāveic jebkura tipa ekspedīcijās, ir precīza ekspedīcijas dokumentēšana. Daudzi muzeji, diemžēl, kā piemērus var demonstrēt agrāk iegūtas kolekcijas, kuras ir daudz mazāk noderīgas nekā tām vajadzētu būt. Tas tāpēc, ka muzeji nav pierakstījuši visu informāciju, kas bija jāfiksē tad, kad kolekcijas tika vāktas.

Būtiska nozīme ir tam, lai krājuma komplektēšanas programmā precīzi tiktu noteikts, kādas procedūras jāveic ekspedīcijas dokumentēšanā. Muzeja vadītājam jāpieprasa, lai visi darbinieki precīzi izpildītu šīs procedūras, un viņam vajadzētu arī nodrošināt, lai jaunākie darbinieki tiktu mācīti ekspedīcijas dokumentēšanā tik labi, ka tā kļūtu par viņu otro dabu.

Līdzīgi krājuma komplektēšanas metodēm, ekspedīcijas dokumentēšanas metodes dažādās disciplīnās atšķiras. Ģeoloģiskajās ekspedīcijās pielietotās metodes atšķirsies no tām, kas tiek izmantotas, piemēram, industriālās vēstures ekspedīcijās. Tomēr vairumā metožu pamatā tiek izmantotas ekspedīcijas jeb lauka dienasgrāmatas. Katram muzeja darbiniekam ir jāprot veidot ekspedīcijas dienasgrāmatu, regulāri dokumentējot tajā katru ekspedīcijā pavadīto dienu. Dienasgrāmatā līdzās rakstītajam tekstam jābūt skicēm un diagrammām: ne katrs var būt labs mākslinieks, taču pat visvienkāršākais zīmējums saglabās informāciju, ko nevar izteikt vārdos.

Svarīga metode jebkurā ekspedīcijā ir fotografēšana, un visiem muzeja darbiniekiem jāprot lietot fotoaparātu tikpat dabiski, kā viņi lieto dienasgrāmatu ([skatīt 40. nodaļu](#)). Magnetofons un, iespējams, videokamera būs noderīgi instrumenti daudziem muzeja ekspedīciju dalībniekiem.

Muzejam ir jāgarantē ekspedīcijas dokumentācijas saglabāšana, kas ir tikpat svarīga kā pati kolekcija. Turklāt tai ir jābūt saistītai ar krājumu, lai zinātnieks, kurš pētīs šo priekšmetu grupu, varētu viegli atrast ekspedīcijas dalībnieku pierakstus.

Atcerieties – ekspedīcijas dokumentācija pieder muzejam, nevis muzeja speciālistam!

## 39. nodaļa | EKSPEDĪCIJAS UN INFORMĀCIJAS CENTRI

Skatīt arī [38.](#), [40.](#), [41.](#) nodaļu

Ekspedīcijas ir nozīmīga daudzu muzeju darba daļa, vai tā būtu arheoloģija, sociālā vēsture, etnogrāfija, bioloģija vai ģeoloģija. No muzejiem bieži prasa, lai tie glabātu un padarītu pieejamus citu institūciju vai personu veikto ekspedīciju rezultātus. Muzeji rūpējas, piemēram, par arheoloģisko atradumu kolekcijām un pierakstiem, ģeoloģiskajām kolekcijām un ģeologu piezīmēm, etnogrāfu veidotajām skicēm, skaņu ierakstiem un fotogrāfijām. Daudzos gadījumos muzeji savstarpēji sadarbojas, jo bieži radniecīgi ieraksti glabājas ne tikai vienā muzejā. Pētnieki var viegli apkopot dažādos muzejos glabāto materiālu, lai radītu pētāmās tēmas pilnu ainu.

Papildus sistemātiskām ekspedīciju programmām muzeja darbinieki savā ikdienas darbā iegūst daudz nejaušas informācijas. Piemēram, muzeja vadītājs, kurš lasa lekciju vietējiem iedzīvotājiem, var uzzināt no klausītājiem kādas vecas mājas vēsturi, var iegūt informāciju par

pamanītiem retiem dzīvniekiem, vietējām tradīcijām vai ģeoloģisku veidojumu, kas īslaicīgi atsegts inženiertehnisko darbu gaitā.

Protams, daudz informācijas var iegūt kopā ar artefaktiem un dabas vēstures paraugiem.

Ikviens minētais informācijas veids ir jāreģistrē, bet kā?

Pirmais solis varētu būt – formulēt ekspedīcijas un vides aprakstīšanas politiku un tās kopsavilkumu iekļaut muzeja attīstības plānā (skatīt 38. un 69. nodaļu). Kādu atbildības daļu uzņemsies muzejs? Uzņemoties pilnu atbildību, muzejam jāuztur tā pārziņā esošās teritorijas vides reģistrs, cenšoties vākt informāciju par visiem vides aspektiem, ieskaitot zemes lietošanu, ekoloģiju, ģeoloģiju, vēsturiskās celtnes, arheoloģiskos atradumus un pieminekļus, un, iespējams, arī paražas un tradīcijas.

Muzejam, tiecoties aprakstīt vidi šādā līmenī, vajadzēs ievērojamus līdzekļus un sarežģītu digitālo datu bāzi. Pat vienkārša arheoloģisko atradumu vietu un pieminekļu reģistra uzturēšanai vajadzēs darbiniekus, kas ir kvalificēti speciālisti gan informācijas menedžmentā, gan arheoloģijā. Pilnam vides reģistram jāietver arī ģeoloģiski ievērojamo vietu reģistrs, sugu reģistrs un bioloģiski ievērojamo vietu reģistrs, kā arī, iespējams, vēsturisku celtnu un industriālo pieminekļu reģistrs un pat etnogrāfiski vai socioloģiski nozīmīgu darbību un norišu reģistrs. Vides reģistra uzturēšanai vajadzēs speciālistus visās minētajās nozarēs.

Ja muzejs neuzņemas pilnu atbildību, tas pats var neveidot vides reģistrus, bet vienkārši vienoties par iegūtās informācijas nodošanu citam, piemērotākam muzejam. Piemēram, mākslas galerija var uzzināt par jaunatklātu arheoloģisko atradumu vietu vai vēstures muzejs – par zinātnei nozīmīgu apdraudētu objektu. Šādiem muzejiem vajadzētu būt izstrādātai formālai procedūrai informācijas nosūtīšanai tālāk, un visiem muzeja darbiniekiem, neatkarīgi no viņu specializācijas, jābūt spējīgiem noteikt šādas informācijas svarīgumu.

Vairums muzeju atrodas kaut kur starp šīm divām galējībām. Tiem ir jāizveido piemērota sistēma nepieciešamās informācijas reģistrēšanai.

Lauku muzejos parasti lietotā metode ir kartotēku veidošana par katru apdzīvoto vietu muzeja aptvertajā teritorijā, iekļaujot tajās visu, sākot no fotogrāfijām un beidzot ar lauka / ekspedīciju pierakstiem. Pilsētās muzeji bieži veido kartotēkas pēc ielu nosaukumiem. Nevienš no grupēšanas veidiem nav īsti apmierinošs. Visa nepieciešamā informācija būs pieejama tikai tad, ja muzeja rīcībā esošie materiāli tiks klasificēti datorizēti.

Tāpēc katram muzejam ir būtiski izlemt, kuru informāciju tam nepieciešams reģistrēt un uz kuriem jautājumiem visbiežāk nepieciešams atbildēt. Pēc tam muzejam vajadzētu radīt sistēmu, kura vislabāk atbilstu šīm vajadzībām un nebūtu pārāk sarežģīta: vienkārša sistēma, kas darbojas, ir daudz noderīgāka nekā loģiski un intelektuāli eleganta sistēma, kas ir tik sarežģīta, ka neviens to nelieto!

## PIEMĒRS

Muzejs, kurš pārziņā teritoriju ar 100 ciemiem, ir izveidojis ciemu kartotēku sistēmu. Katra kartotēka satur standarta informāciju, kas ietver:

- ciema teritorijā atrasto arheoloģisko senlietu sarakstu un tagadējo atrašanās vietu;
- pārējo muzeja krājumā esošo ciema teritoriju raksturojošo atradumu / priekšmetu sarakstu;
- šajā ciemā atrasto priekšmetu sarakstu, kas glabājas citos muzejos;
- arhitektoniski nozīmīgu celtnu sarakstu;
- kartes;
- aerofotogrāfijas;
- aizsargājamo dabas un kultūras pieminekļu fotogrāfijas;

- nozīmīgu celtnu fotogrāfijas;
- atbilstošu vēsturisku publikāciju un citu atbilstošu bibliogrāfisku materiālu sarakstus un fotokopijas, t.sk. izgriezumus no avīzēm un žurnāliem;
- intervijas ar vietējiem iedzīvotājiem u.c.

Informācija tiek ievietota kartotēkā tūlīt pēc tās iegūšanas. Tā veido vērtīgu un dinamisku informācijas avotu pētnieciskām un uzzīņu vajadzībām.

Bez nepārtrauktas informācijas reģistrēšanas un atbilstošas kartotēku sistēmas attīstīšanas muzejs nespētu efektīvi sniegt zinātniskās uzziņas un attīstīt pārējās pakalpojumu formas, piemēram, izstādes, publikācijas un ekspozīcijas.

## 40. nodaļa | FOTOGRAFĒŠANA, FILMĒŠANA UN VIDEO

Skatīt arī [38.](#), [39.](#), [41.](#) nodaļu

Fotografēšana, filmēšana un video muzejā tiek izmantota trim nolūkiem:

- kā informācijas fiksācijas metode lauka/ekspedīciju darbā un krājuma komplektēšanā;
- kā oriģināla fiksācija, kas pati ir krājuma daļa;
- kā līdzeklis, kas palīdz interpretēt un prezentēt muzeja krājumu publikai.

Šajā nodaļā aplūkosim pirmo fotografēšanas, filmēšanas un video pielietošanas veidu – kā fiksācijas metodi lauka/ekspedīciju darbā.

### Fotografēšana

Mūsdienās gandrīz visās valstīs fotografēšana ir ierasta darbība, un lēti, tomēr droši fotoaparāti ir diezgan plaši pieejami. Katra muzeja īpašumā vajadzētu būt fotoaparātiem. Darbiniekiem visur būtu jāņem līdzi fotoaparāts, īpaši, kad notiek lauka/ekspedīciju darbs.

Fotoaparātam jāklūst par tikpat pierastu lietu kā zīmulim un piezīmju grāmatiņai, un to vajadzētu lietot tādā pašā nolūkam. Fotografēšana ir brīnišķīga lauka/ekspedīcijas dokumentēšanas metode, un fotogrāfijās var fiksēt visu krājuma komplektēšanas procesu. Lai gan augstas kvalitātes fotogrāfiju uzņemšanai ir nepieciešamas speciālas zināšanas, tomēr ar modernu fotoaparātu ikviens var uzņemt pietiekami labas fotogrāfijas, un visiem muzeja darbiniekiem būtu jāprot rīkoties ar kameru tā, lai rezultāts būtu apmierinošs.

Muzeja vadībai ir jānodrošina, lai visi padotie darbinieki, kas piedalās lauka/ekspedīciju darbā vai strādā ar krājumu, tiktu regulāri mācīti fotografēt un viņiem būtu pieejams fotoaparāts un iespēja attīstīt filmas un kopēt fotogrāfijas.

Kad vien iespējams, muzeja darbiniekiem vajadzētu lietot 35 mm vai lielāka formāta spoguļkameru fotoaparātus (*Single Lens Reflex camera*). Tiem būtu vajadzīgs platlēcņa objektīvs (35 mm vai 28 mm), kā arī standarta 50 mm objektīvs, lai varētu fotografēt telpās un ierobežotās platībās. Protams, ne visi muzeji var to atļauties, tāpēc jāievēro vienkāršs princips - lietot vislabāko fotoaparātu, kādu varat atļauties.

Bieži noderīga ir zibspuldze, tomēr muzeja darbiniekiem jāiemācās uzņemt fotogrāfijas jebkuros pieļaujamā apgaismojuma apstākļos, tāpat vajadzētu iegādāties arī statīvu.

Melnbaltās filmas ir noturīgākas nekā krāsu filmas, tās var vieglāk apstrādāt un bieži tās dod skaidrāku attēlu, taču var izmantot arī krāsu filmas, un daudzās valstīs tās tagad ir lētākas.

Nemainīgs ir noteikums, ka piezīmes par katras fotogrāfijas uzņemšanu ir jāizdara *tūlīt uz vietas*. Jāpieraksta, kur uzņemta fotogrāfija, kurš un kad to uzņēma un kas tajā redzams.

Pēc atgriešanās muzejā filma jāattīsta, cik drīz vien iespējams. Ideāli, ja to var veikt muzeja fotolaboratorijā. Visiem muzeja darbiniekiem vajadzētu iemācīties attīstīt melnbalto filmu un kopēt fotogrāfijas, tomēr daudzos muzejos lietderīgāk būs, ja attīstīšanu, īpaši krāsu filmām, veiks kāds cits, piemēram, profesionāla fotostudija. Pārliecinieties, vai tehniskie darbinieki, attīstot un kopējot, pielieto īpašās arhīva vajadzībām domātās metodes, lai nodrošinātu negatīvu un attēlu ilgstošu saglabāšanos.

Nobeigumā jāatzīmē, ka muzejam jāizstrādā tādas fotogrāfiju glabāšanas un dokumentēšanas metodes, kas nodrošina gan glabāšanu iespējami labākos apstākļos, gan katra attēla atrašanu vajadzības gadījumā. Vislabākā metode ir negatīvus un nokopētos attēlus glabāt numerācijas secībā un izveidot, piemēram, personu, vietu, tematiskos vai priekšmetiskos rādītājus, kas nodrošina ērtu atrašanu.

## Filmēšana

Mūsdienās reti kurš muzejs spēj izmantot filmēšanu lauka/ekspedīcijas darbā, taču pārsteidzoši daudz ir muzeju, kuru krājumā ir vecas dokumentālās filmas, kurās fiksētas, piemēram, etnogrāfiska rakstura norises, vietējā daba vai arheoloģiskie izrakumi un kurām ir nenovērtējama vēsturiska nozīme.

Muzejam, kas glabā vecas filmas, ir nepieciešams speciālista padoms, bez tam noteikti ir jāņem vērā šādas prasības:

► Vai jūsu krājumā ir nitropamatnes filmas? 35 mm filmas līdz 1950. gadu sākumam tika ražotas uz celulozes nitropamatnēm. Tās ir *ļoti bīstamas*, jo šis materiāls viegli uzliesmo un var negaidīti eksplodēt. Visas nitrobāzes filmas vajadzētu nokopēt un oriģinālus glabāt speciālā ugunsdrošā vietā.

► Visas filmas jāglabā vēsā, tumšā, sausā vietā.

► Kad filma tiek projicēta, to var sabojāt. Centieties vēsturisko filmu pārkopēt video lentā, lai oriģinālu nevajadzētu lietot. Oriģinālu saglabājiet, jo videoierakstam nekad nav tik laba kvalitāte kā filmai.

## Video

Līdz šim muzeji video vairāk ir izmantojuši izstādēs (skatīt 20. nodaļu) nekā lauka, ekspedīciju darba fiksēšanai. Video ir lēta, elastīga un viegli pielietojama, un, lai gan tikai daži muzeju darbinieki spēj apgūt video filmēšanu profesionālā līmenī, tā muzejam ir nenovērtējama informācijas fiksēšanas metode.

Video filmēšana ir ļoti nozīmīga pasākumu un procesu fiksēšanai. Neviena cita metode nevar nodrošināt efektīvāku mašīnas darbības, amata tehnikas, dejas vai ceremonijas fiksāciju kā video.

Kaut arī VHS formāts starptautiskā arēnā kļūst arvien populārāks, lietošanā ir dažādas video sistēmas, un muzejam, kas nolēmj izmantot video – vai tas būtu lauka/ekspedīciju darbā vai ekspozīcijās, vajadzētu konsultēties par video lietošanu ne tikai ar speciālistiem, bet arī ar citiem savas valsts muzejiem, kuros to jau izmanto.

# 41. nodaļa | MUTVĀRDU VĒSTURE UN SKAŅU IERAKSTI

Skatīt arī [38.-40. nodaļu](#)

Sabiedrībā, kur vairums ļaužu nelasa un neraksta, stāstīšanai un mutvārdu tradīcijām ir milzīga nozīme. Diemžēl lasīt un rakstītprasmei izplatoties, daudzas tradīcijas, kas balstās uz atmiņām un informācijas nodošanu no mutes mutē, tiek aizmirstas, un tie, kam nozīmīgs ir tikai rakstītais vārds, mutvārdu vēstures tradīcijas nenovērtē.

Pēdējos divdesmit gados plaši izplatījusies ierakstu veidošana ir sekmējusi mutvārdu tradīciju atdzīvināšanu, un mutvārdu vēsture kļūst populāra visā pasaulē. Aleksa Heilija (*Alex Haley*) grāmata *Saknes (Roots)* rāda, kā kāda ģimene cauri šausminošiem pārdzīvojumiem verdzībā līdz modernajai urbanizētajai pasaulei Amerikas Savienotajās Valstīs spēja saglabāt atmiņas no dzimtas saknēm Gambijā. Grāmata atklāj arī, kā mutvārdu vēstures metodes var apvienot ar dokumentārām liecībām, lai atdzīvinātu šķietami uz mūžiem zaudētu pagātni.

Mutvārdu vēstures fiksēšana ir metode un hobijs, kas ieguvis visdažādāko cilvēku atsaucību, no skolnieka līdz profesionālam vēsturniekam. Šajā procesā var iesaistīties ikviens, tā var izgaismot gandrīz jebkuru dzīves aspektu, tā nodrošina vērtīgu, noturīgu pierakstu, kā arī sniedz prieku un gandarījumu visiem šajā darbībā iesaistītajiem cilvēkiem.

Daudzi muzeji iesaistās mutvārdu vēstures fiksēšanas darbā. Bieži muzeji darbojas kā bāzes vieta mutvārdu vēstures entuziastiem, tanī pat laikā muzeju speciālisti un pētnieki izmanto mutvārdu vēstures tehniku kā vienu no pētnieciskā darba instrumentiem, izzinot grāmatu, izstāžu vai muzeja krājuma priekšmetu kontekstu.

Skaņu ierakstus var izmantot arī notikumu, procesu vai mūzikas ierakstīšanai.

Lai gan ne tik pilnīgi kā video (skatīt 40. nodaļu), arī skaņu ieraksti spēj fiksēt visdažādāko cilvēku darbību un fona atmosfēras skaņu ierakstus, kurus vēlāk var izmantot kopā ar fotogrāfijām, aprakstiem un artefaktiem gan pētnieciskiem nolūkiem, gan muzeju priekšmetu eksponēšanā. Kā piemērus var minēt ierakstus, kas raksturo zveju jūrā, aršanu tīrumā, tēraudliešanu rūpnīcā vai tirdzniecību kioskā tirgus laukumā.

Skaņu ieraksti ir tehnika, kas noder jebkuram, ne tikai vēstures muzejam. Mākslas muzeji var ierakstīt mākslinieka stāstījumu par savu darbu, par vidi un notikumiem, kuri iedvesmojuši darba rašanos. Var ierakstīt arī mākslas vēsturnieku un kritiķu viedokļus. Dabas vēstures muzeji – zvēru, kukaiņu vai putnu radītās skaņas. Industriālie muzeji var fiksēt mašīnu radītos trokšņus un strādnieku atmiņas. Mūzikas muzeji var atdzīvināt savus instrumentus ar ierakstu palīdzību. Skaņu ieraksti ir devuši būtisku stimulu tautas dziesmu izpētē.

## 1.PARAUGS

### Padomi mutvārdu vēstures darbā

Labākā vieta intervēšanai ir tur, kur intervējamā persona jūtas visomulīgāk. Bieži tās ir viņas mājas. Akustiku var uzlabot, aizvelkot aizkarus. Novietojiet magnetofonu sev līdzās, nolieciet piezīmes klēpī un sēdiet ērtā attālumā ar seju pret intervējamo. Mikrofonam jāatrodas starp jums un intervējamo personu.

Jo vairāk intervēsiet, jo prasmīgāki jūs kļūsiet vēsturiski būtiskas informācijas iegūšanā no cilvēkiem.

## 2.PARAUGS

### Skaņu ierakstu glabāšana

Arī muzejiem, kuri ierakstījuši tikai dažas mutvārdu vēstures intervijas, ir jādomā, kā tās saglabāt un padarīt pieejamas lietotājiem.

Pirmkārt, jāizveido ierakstu reģistrācijas sistēma. Tā visbiežāk būs kartīšu sistēma, līdzīga kā muzeja kartotēkās. Katram ierakstam ir nepieciešama sava reģistrācijas kartīte, kurā jāieraksta:

- intervijas datums;
- intervētāja vārds;
- intervējamā vārds;
- intervējamā vecums, nodarbošanās un īsas ziņas par ģimeni;
- intervijas norises vieta;
- izmantotā ierakstīšanas iekārta;
- autortiesību nosacījumi un ierobežojumi ieraksta lietotājam.

Reģistrācijas kartītē ideālā gadījumā vajadzētu ierakstīt īsu informāciju par intervijā skartajām tēmām, atzīmējot, kurā ieraksta daļā šī tēma atrodama, un norādot to arī rādītājā.

Kāda glabāšanas sistēma būtu nepieciešama? Noderīgs ir kolekcijas klasifikācijas princips, taču mazām skaņu ierakstu kolekcijām sistēma var būt ļoti vienkārša.

Ierakstu lentas vajadzētu glabāt sausā, vēsā vietā, pēc iespējas tālāk no jebkāda veida dzelzs priekšmetiem. Ideālā variantā tas ir skapis ar misiņa, nevis dzelzs virām, lai izvairītos no elektromagnētiskā starojuma avotiem, kas var sabojāt ierakstus.

Eksperti nav vienprātis, vai lentas vajadzētu regulāri atskaņot, lai uzturētu tās labā stāvoklī. Vairums domā, ka tas nav nepieciešams.

Katras lentas atšifrēšana, t.i., pārrakstīšana, ir ļoti laikietilpīgs darbs, un to vajadzētu veikt tikai tad, ja intervētajai personai ir apsolīta rakstveida kopija vai ja interviju ir paredzēts publicēt. Rakstveida kopija ir noderīga, jo to var papildināt ar intervētāja piezīmēm. Skaņu ierakstā daudz kas paliek apslēpts klausītājam, un intervētājs ir vienīgais, kurš var efektīvi interpretēt ierunāto tekstu, jo viņš bija klāt intervijas laikā.

## 42. nodaļa | DOKUMENTĒŠANAS SISTĒMAS

Skatīt arī [37.](#)–[41.](#) nodaļu

Mūsdienās izmanto standarta dokumentēšanas sistēmu, kuru atzīst arvien vairāk muzeju darbinieki visā pasaulē. Tai ir seši posmi:

### 1. Pieņemšana

Katrs muzejā ienākošs priekšmets vai priekšmetu grupa – vai tas būtu dāvinājums, pirkums, deponējums vai identificēšanai atnests priekšmets – tiek aprakstīts reģistrētā pieņemšanas aktā, kas tiek aizpildīts (skaidri, ar tinti) dāvinātāja vai pārdevēja klātbūtnē, kurš aktu paraksta, apliecinot, ka ieraksts ir pareizs. Ja iespējams, tiek izgatavotas trīs kopijas:

- pirmā tiek izsniegta priekšmeta (u) devējam vai deponētājam kvīts vietā;

- otrā paliek kopā ar priekšmetu (iem), līdz ir pabeigta sākotnējā apstrāde un akts nonāk papildu informācijas lietā vai īstermiņa deponējumam un ekspertīzei atnesto priekšmetu lietā;
- trešā tiek iereģistrēta pastāvīgai glabāšanai pieņemto priekšmetu lietā ienākošo numuru secībā.

Pieņemšanas akta (dažreiz saukts par deponēšanas aktu) aizpildīšanas mērķis ir apliecināt priekšmeta saņemšanu un nodrošināt devēja sniegtās informācijas saglabāšanu, pirms tiek veikta pilnīga reģistrācija ([skatīt 37. nodaļu](#)).

Priekšmetam tiek piesieta *pagaidu etiķete* ar pieņemšanas akta numuru.

## 2. Primārā uzskaite

*Primārā uzskaite* ir ienākušo priekšmetu (dāvinājumu, pirkumu vai novēlējumu) oficiāla pieņemšana muzeja krājumā.

Lai priekšmets vai priekšmetu grupa (dāvināta, pirktā, novēlēta vai deponēta uz ilgu laiku) tiktu pieņemta glabāšanai muzejā, tā ir jāiereģistrē *primārās uzskaites (jauniegvumu) reģistrā* jeb inventāra grāmatā. Šī grāmata ir vissvarīgākā dokumentēšanas sistēmas sastāvdaļa. Tai ir trīs galvenās funkcijas:

- piešķir inventāra numuru katram priekšmetam;
- apraksta katru priekšmetu;
- apraksta katra priekšmeta vēsturi un izcelšanos.

Primārās uzskaites grāmatai ir jābūt no kvalitatīva papīra un iesietai. Lapām jābūt numurētām. Tā jāglabā drošā vietā, ieteicams ugunsdrošā skapī, bet kopija jāglabā citā ēkā. Ieraksti jāizdara tikai ar melnu noturīgu tinti.

Vienā laikā un no viena avota saņemtu *priekšmetu grupai* tiek dots pastāvīgs *primārās uzskaites numurs*. To var veidot pieņemšanas gadskaitlis, punkts un primārās uzskaites (jauniegvumu) reģistrācijas numurs (piem., 1992.28).

Katram grupas priekšmetam tiek dots atsevišķs numurs (piem., 1992.28.3.). Kopā to sauc par *inventāra numuru*, un tas neatkārtojas.

Divdaļīgās numurēšanas sistēmas priekšrocība ir tā, ka lielas kolekcijas var tikt ierakstītas nekavējoties, kamēr atsevišķi priekšmeti var gaidīt, kad būs laiks pievērsties to numurēšanai. Daži muzeji lieto vienlaidu numuru sistēmu – katram krājumā ienākošam priekšmetam tiek dots inventāra numurs secīgā kārtībā.

Vairumam priekšmetu, izņemot monētas, nepieciešams nekavējoties akurāti un ar melnu tušu vai noturīgu tinti uzrakstīt uz tā numuru; papīra priekšmetiem apzīmējumi jāraksta ar zīmuli. Monētas jāglabā monētu aploksnītēs, un to aprakstu, ieskaitot primārās uzskaites numuru, ar melnu tušu vai noturīgu tinti jāraksta uz aplokšnes.

Dubultai drošībai katram priekšmetam jāpiestiprina *pastāvīgā etiķete*, uz kuras rakstīts inventāra numurs. Pagaidu etiķete tiek noņemta.

Pastāvīgais primārās uzskaites numurs tiek ierakstīts arī pieņemšanas aktā.

Ja vien iespējams un ja ir nepieciešams, priekšmetu šajā posmā vajadzētu nofotografēt reģistrācijas vajadzībām.

*Ienākošie deponētie priekšmeti* (deponējumi) tiek reģistrēti tāpat kā dāvinājumi, pieņemšanas aktos. Tos vajadzētu ierakstīt inventāra grāmatā tikai, ja tie ir ilgtermiņa deponējumi ([skatīt 37. nodaļu](#)). Īstermiņa deponējumus vajadzētu reģistrēt atsevišķā deponēto priekšmetu reģistrācijas grāmatā.

Pieklājīgi būtu katram dāvinātājam uzrakstīt pateicības vēstuli par viņa dāvanu un informēt, ka priekšmets ir oficiāli pieņemts muzejā (skatīt 37. nodaļu).

Ja priekšmets tiek atdots muzejam, vajadzētu palūgt dāvinātājam parakstīt *īpašuma tiesību maiņas aktu*. Pirmais eksemplārs nonāk papildu informācijas lietā, dāvinātājam tiek iedots otrais, kuru parakstījis muzeja vadītājs. *Īpašuma tiesību maiņas akta* (reizēm saukts *dāvinājuma akts*) mērķis ir nodrošināt, lai muzejs strīdus gadījumā varētu pierādīt savas likumīgās īpašumtiesības uz priekšmetu. Tāpēc akta formulējumam jābūt saskaņotam ar valsts likumdošanu.

### 3. Katalogizācija

Šajā posmā tiek veikta reģistrācija *katalogā*. Katalogs ir pilnīgs visas zināmās informācijas pieraksts par katru muzeja krājuma priekšmetu. Tas var tikt veidots kā kartotēka vai ievadīts datorprogrammā.

Kartotēku veido uz atsevišķām kartītēm, parasti tipogrāfiski iespiestām, tās sakārto inventāra numuru kārtībā metāla kartotēku atvilktnēs, ideāli – ugunsdrošā slēdzamā skapī.

Katrā kartītē jābūt ietvertiem septiņiem punktiem:

- muzeja nosaukums;
- inventāra numurs;
- grupa, kurai priekšmets pieder;
- iegūšanas metode (dāvinājums, atradums, pirkums, deponējums);
- iegūšanas avots (dāvinātājs, pārdevējs, deponētājs);
- iegūšanas datums;
- priekšmeta vēsture.

Var būt noderīga arī cita informācija, taču minētā tiek uzskatīta par būtisko.

Kartītes jāsakārto inventāra numuru secībā. (Kārtošana citā secībā gandrīz vienmēr noved pie kļūdīšanās.)

*Palīgkartotēka* ietver visu ar priekšmetu saistīto dokumentāciju. Tajā glabājas katra priekšmeta pieņemšanas akts un īpašuma tiesību dokuments, tajā var būt arī rēķini, kvītis, vēstules, avīžu izgriezumi, restauratoru ziņojumi, fotogrāfijas, izrakumu veicēju piezīmes u.c.

#### 1.PARAUGS

##### Dokumentēšanai nepieciešamie materiāli

- pieņemšanas akti;
- izdošanas akti;
- īpašuma tiesību maiņas akti;
- pirmatnējās uzskaites (jaunieguvumu) grāmata;
- etiķetes;
- papildu informācijas kartotēka;
- melna tuša vai noturīga tinte;
- rakstāmspalvas vai pildspalvas;
- kartotēkas kartītes;
- kartotēkas rādītāju kartītes;
- kartotēku skapji;
- ugunsdrošs seifs.

## 4. Klasificēšana un atrašana

Indeksi jeb rādītāji muzeja speciālistiem dod iespēju atrast informāciju kartotēkā, nelasot katru kartīti. Muzejam jānosaka, kuri jautājumi tiek uzdoti visbiežāk, un atbilstoši tiem jāveido kartotēkas. Visbiežāk rādītāju veidošanas pamatā tiek izmantots:

- vārds un cita dāvinātāju raksturojoša informācija;
- klasifikācija (pēc grupas, kurai priekšmets pieder);
- novietojums;
- izcelsme;
- mākslinieks.

Izmantojot manuālo sistēmu, katrai kartotēkai būs vajadzīgs savs kartīšu komplekts. Datorsistēma ļauj izmantot daudz sarežģītākas meklēšanas iespējas.

## 5. Pārvietošanas kontrole

Pārvietošanas kontrole nozīmē reģistrēt katru krājuma priekšmeta kustību gan muzeja ietvaros, gan ārpus tā. Jo lielāka kolekcija, jo svarīgāk, lai muzejā darbotos efektīva priekšmetu pārvietošanas kontroles sistēma.

Vienkāršākā sistēmā ik reizi, kad priekšmets tiek pārvietots uz pastāvīgu vai ilgu laiku, kataloga kartītē tiek ierakstīts pārvietošanas datums, kas un uz kurieni to ir pārvietojis. Ik reizi, kad priekšmets tiek pārvietots pagaidām vai uz īsu laiku, priekšmeta parastajā atrašanās vietā tiek atstāta *pilnvaras kartīte*, kurā uzrādīts, kad, kas un uz kurieni priekšmetu pārvietojis.

## 6. Izdošanas dokumentācija

Izdošanas dokumentācijā tiek fiksēta priekšmeta “iziešana” no muzeja ēkas.

Efektīvi ir izmantot pieņemšanas aktam līdzīgu izdošanas aktu. Viens eksemplārs tiek glabāts deponējumu izdošanas kartotēkā, līdz priekšmets atgriežas muzejā. Pēc tam šis akts tiek ievietots papildu informācijas kartotēkā pastāvīgai glabāšanai. Otrs eksemplārs tiek dots līdzī priekšmeta deponētājam vai saņēmējam.

### 2.PARAUGS

#### Datorizācija

Muzeja dokumentācijas datorizēšana neietaupīs muzejam ne laiku, ne naudu. Tā noteikti maksās vairāk nekā vienkārša manuālā sistēma un tās darbības nodrošināšanai noteikti vajadzēs veltīt vairāk speciālistu laika.

Vāji izstrādātu vai neefektīvi pārvaldītu dokumentācijas sistēmu datorizēšana neuzlabos.

Ko datorizēšana noteikti *izdarīs* – tā ļaus muzeja darbiniekiem sasniegt daudz vairāk, nekā strādājot ar manuālo sistēmu. Labi plānota un efektīvi pārvaldīta sistēma nodrošinās muzejam lielāku kontroli pār krājumu un tajā esošo informāciju.

Atcerieties, ka datoru izmantošana prasa daudzas papildu izmaksas par programmnodrošinājumu, disketēm un citām lietām, kā arī to regulāru uzturēšanu. Tiem nepieciešama atbilstoša elektroapgāde un tie darbosies ierobežotos temperatūras apstākļos, parasti 10°C līdz 40°C robežās. Ja muzejā temperatūra ir ārpus šīm robežām, vajadzēs speciālas papildierīces.

Kā muzejs var datorizēt savu darbu ar dokumentāciju? Pirmais solis ir pārliecināties, vai muzeja manuālā pamatdokumentācija ir efektīva, labi izveidota un atbilst mūsdienu standartiem. Datorizācija drīz vien atklās pamatsistēmas problēmas.

Otrajam solim vajadzētu būt padoma meklēšanai. Ja iespējams, sākotnējo padomu vajadzētu lūgt speciālistam, kurš saprot gan datorus, gan muzeja dokumentāciju. Daudzi muzeji piedzīvo neveiksmes tāpēc, ka to padomdevēji pārzina datorus, taču neizprot muzeja dokumentēšanas prasības. Muzeja dokumentācijas un klasifikācijas datorizēšana ir ļoti sarežģīta lieta.

Ja labs padoms nav atrodams uz vietas, jums varētu palīdzēt ICOM Starptautiskā dokumentēšanas komiteja CIDOC. Vērtīgs informācijas avots ir grāmatas, kas minētas 85. nodaļā.

## 43. nodaļa | KRĀJUMA LOMA PĒTNIECĪBĀ

Skatīt arī [35.](#), [36.](#), [38.](#)-41. nodaļu

Ikvienai muzeja kolekcijai ir vitāli svarīga loma pētniecībā. Patiesi, viens no pamatojumiem materiālu vākšanai muzeju krājumam ir arguments, ka tie veido pētniecības avotu kopumu nākamajām paaudzēm. No tā izriet, cik svarīgi ir, lai krāšana nebūtu patvaļīga vai bezmērķīga. Tai jānotiek rūpīgi veidotas komplektēšanas politikas ietvaros un pamatojoties uz labi izstrādātu krājuma papildināšanas un izņemšanas programmu.

Prasmīgi un efektīvi pārvaldot krājumu un regulāri tajā ieguldot nepieciešamos līdzekļus, tiks nodrošināta krājuma saglabāšana pētniecībai nākotnē. Bieži ir pierādījies, ka ar jaunu zinātnes un tehnikas atklājumu vai metožu palīdzību zinātnieki gūst iespēju izmantot muzeja krājumu tādā veidā, par kādu agrāk nevarēja pat iedomāties. Viens no neseniem piemēriem ir atklājumi dzīvnieku un cilvēku kaulu DNS analizē.

Domājot par krājuma lomu pētniecībā, jāatceras arī, ka pētnieki bieži strādā ar materiāliem, kas glabājas ne tikai vienā muzejā. Jūsu muzejs var būt viens no daudzajiem, kuros uzkrāts, piemēram, arheoloģiskais vai ģeoloģiskais materiāls.

Šādos gadījumos intereses vērts muzeja krājums var būt gan kā veselums, gan kā daļa. Ja kāda no daļām tiek vāji pārvaldīta, ir pamesta novārtā vai slikti saglabāta, izpētes kvalitāte pazeminās.

Tāpēc muzeja krājumu nevar uztvert izolēti no pārējo muzeju vākuma. Ir svarīgi, lai muzejs pats spētu saskatīt sava krājuma vietu plašākā kontekstā. Ja muzejā nav speciālista, kura zināšanas aptver visu tēmu kopumā, tas jāmeklē citās institūcijās – universitātē, koledžās, radniecīgos muzejos.

Muzeja pienākums ir iegūt pēc iespējas plašāku informāciju par savu krājumu, nepieciešamības gadījumā meklējot palīdzību ārpus muzeja.

Krājuma izpēti muzejā, kā arī krājuma pieejamību pētniecībai, ko veic citas organizācijas vai indivīdi, nodrošina kvalitatīva dokumentācija krājuma pārvaldē. Bez kvalitatīvas dokumentācijas krājuma vērtība būtiski samazinās.

Muzejam jāizstrādā tādas kartotēku sistēmas un dokumentēšanas procedūras, kas informāciju par krājumu ļauj sistemātiski papildināt un izmantot. Ja pētnieki ir izmantojuši muzeja kolekcijas vai informāciju par tām savu publikāciju gatavošanai, šiem izdevumiem jānokļūst arī muzejā. Šādai prasībai jāklūst par krājuma pieejamības nosacījumu. Tādā veidā muzejs aktīvi papildinās informācijas resursus krājuma pilnveidošanai.

**33. nodaļā** tika pārrunātas muzeju iespējas sadarbībai ar citām organizācijām. Izpētes jomā muzeji var veidot kopīgas izpētes programmas ar tiem muzejiem, kuri komplektē vai glabā priekšmetus par līdzīgām tēmām. Šādi krājuma izpētes projekti bieži padziļina izpratni par muzeja priekšmetu nozīmi, parāda krājumu citā gaismā, to rezultātā rodas kopīgas publikācijas, izstādes un jauni komplektēšanas un izpētes projekti. Piedāvātais piemērs ir par liela mēroga nacionālu izpētes programmu, taču šo principu var piemērot jebkurai tēmai, aptverot relatīvi nelielu muzeju skaitu vietējā vai reģionālā līmenī.

#### PIEMĒRS

Lai reģistrētu visas dabas vēstures kolekcijas, kas glabājas kādas Eiropas valsts muzejos, tika izveidota divus gadus ilga krājuma izpētes programma. Pa pastu izsūtīt anketas, aptaujāja ap 300 muzejus, kā arī divu gadu laikā pētnieciskos nolūkos apmeklēja 100 muzejus, detalizētāk aprakstot izraudzītās kolekcijas. Projekta rezultātus ierakstīja datu bāzē, un tika publicēts pārskats par paveikto ar īsu projekta kopsavilkumu.

Datorizēto informāciju izmantoja, lai “atkalapvienotu” kolekciju, kura bija izkliedēta daudzos muzejos, un lai apkopotu informāciju par 19. gadsimta dabas pētniekiem, kuri bija šo kolekciju veidošanas aizsācēji. Publicētais pārskats ļāva saskatīt, kādi uzlabojumi būtu nepieciešami kolekciju pārvaldē, īpaši glabāšanā un dokumentēšanā. Daudzi muzeji izmantoja šo pārskatu, lai, balstoties uz savām dabas vēstures kolekcijām, veidotu jaunas izstādes.

Sadarbība, izvērtējot nacionālos resursus, radīja pamatu ilgtermiņa izpētes un konservācijas stratēģijai.

## 44. nodaļa | SAGLABĀŠANAS DARBA PLĀNOŠANA

Skatīt arī [45.-58. nodaļu](#)

Saglabāšana ir tikai viens no muzeja un tā krājuma menedžmenta aspektiem, taču daudzējādā ziņā – pats nozīmīgākais. Krājums, kas nodots muzeja aprūpē, ir pamats visai pārējai muzeja darbībai. Muzeja atbildība par savu krājumu ir primārais uzdevums. Bez krājuma nav muzeja. Tādējādi krājuma aprūpe ir muzeja galvenais darbs, un tam nepārprotami ir jāatspoguļojas muzeja misijā vai tā mērķos un uzdevumos.

Šajā grāmatā tiek uzsvērta nepieciešamība izstrādāt politiku dažādām muzeja darbības jomām un izveidot tādu attīstības plānu, kas palīdz šo politiku īstenot. Muzeja kopējā attīstības plāna stūrakmens ir saglabāšanas plāns, kas ir muzeja krājuma darba stratēģijas sastāvdaļa. Saglabāšanas plāns ir pamats atbilstošu standartu noteikšanai krājuma aprūpei, uzturēšanai un konservācijas prioritāšu izvirzīšanai. Kāda ir saglabāšanas plāna struktūra un kas jāveic, veidojot plānu?

Plānā jāiekļauj muzeja stratēģija rīcībai dabas katastrofu un nelaimes, piemēram, ugunsgrēku, plūdu, pilsoņu nemieru, kara, zemestrīču gadījumos (skatīt 56. nodaļu); saglabāšanas nosacījumi deponēšanas politikā; konservācijas nepieciešamības novērtēšana; vides kontroles programmas; ēku pārbaudes un uzturēšanas programmas; prasības dokumentācijai, kas atspoguļo saglabāšanas darbības.

Kādi pasākumi jāveic, veidojot saglabāšanas plānu? Piedāvājam dažas vadlīnijas:

1. Pirmkārt, jāpārlicinās, vai muzeja krājuma saglabāšanas plāns tiek veidots, pamatojoties uz krājuma politiku.
2. Pēc tam muzeja vadītājam jāpilnvaro būvinspektors uzrakstīt muzeja ēku novērtējumu.
3. Būvinspektoram jāziņo par muzeja ēku konstrukciju stāvokli, iesakot uzlabošanas iespējas un aprēķinot iespējamās izmaksas.
4. Pamatojoties uz šo ziņojumu, muzeja vadītājam jāuzdod restauratoram veikt muzeja krājuma analīzi.
5. Restauratora ziņojumā jāietver šādi jautājumi:
  - vides apstākļi glabātavās un ekspozīcijās, relatīvā mitruma, temperatūras un piesārņojuma pārraudzības programma;
  - krājuma priekšmetu saglabātība;
  - glabāšanas un eksponēšanas metodes.

Restauratoram rakstveidā jāsniedz rekomendācijas muzeja vadītājam par nepieciešamajiem uzlabojumiem. Pārskatā jānorāda izmaksas un atbilstošu iekārtu un materiālu piegādes avoti un nepieciešamības gadījumā jānorāda uz vajadzību pēc papildu speciālistu – restauratoru konsultācijām, lai papildinātu ziņojumu par atsevišķiem objektiem vai dabas paraugiem.

6. Muzeja vadītājam jākoordinē speciālistu darbs, kuri izvērtē krājuma priekšmetus. Vadītājam jānodrošina, lai muzejs apzinās aprūpē esošā krājuma vēsturisko un zinātnisko nozīmību. Viņš var prasīt citu muzeju vai nozaru speciālistu padomu.
7. Izmantojot iegūto informāciju, muzeja vadītājam jā sagatavo vispārējā muzeja krājuma saglabāšanas politika, saistot to ar citu muzeja darbības jomu politikām, piemēram, krājuma komplektēšanas politiku un politiku izņemšanai no muzeja krājuma.
8. Muzeja vadītājam jā sagatavo saglabāšanas plāns, kas ietver šādus aspektus:
  - nepieciešamie uzlabojumi ēkai un tās konstrukcijām;
  - nepieciešamie pasākumi vispārējai saglabāšanai un prioritārajiem objektiem;
  - efektīvas uzraudzības sistēmas izveidošana, lai kontrolētu ēku uzturēšanu, vides stāvokli krātuvē un ekspozīcijās un muzeja glabāšanā nodoto artefaktu saglabātību;
  - prioritārie priekšmeti konservācijai saskaņā ar speciālistu un restauratoru vērtējumu;
  - programma personāla mācībām darbam ar krājumu, piemēram, pārvietošana, glabāšanas kontrole, dokumentēšana, mikroklimata jeb vides kontrole.

Muzeja vadītājam plānā jāiekļauj izmaksu tāme un jānorāda termiņi, kuros darbs tiks izpildīts.

9. Muzeja vadītājam, konsultējoties ar pārvaldes institūciju, jāmeklē nepieciešamie līdzekļi, lai realizētu darbus noteiktā laika posmā.
10. Muzeja vadītājam jāveido rokasgrāmata personālam, kas iesaistīts saudzējošās saglabāšanas un konservācijas darbā, lai nodrošinātu pieņemto procedūru un standartu ievērošanu.

Kā redzat, muzeja vadītājam ir noteicošā loma šajā darbā. Vadītāja pienākums ir nodrošināt muzeja krājuma ilglaicīgu un drošu saglabāšanu. Efektīvākā metode šī nosacījuma īstenošanai ir saglabāšanas plāns.

## 45. nodaļa | DARBS AR RESTAURATORIEM

Skatīt arī [46.](#)–[53.](#) nodaļu

Tikai dažiem muzejiem ir savi restauratori, vairums paļaujas uz līgumdarba speciālistiem, kuri veic krājuma apskati un izstrādā pārskatu, izvērtē vidi un nodarbojas ar konservāciju. Izglītotu un pieredzējušu restauratoru resursi dažādās valstīs atšķiras. Tāpēc muzejiem ir jāizlemj, kā iegūt un visefektīvāk izmantot profesionālo restauratoru pakalpojumus, lai tiktu nodrošinātas muzeju vajadzības.

[44. nodaļā](#) tika aplūkots saglabāšanas plānošanas process un norādīta restauratora loma šajā procesā. Kur vien iespējams, restauratori ir jāizmanto krājuma un eksponēšanas telpu izvērtēšanā, lai gan, pienācīgi izglītoti un ar piemērotām ierīcēm apgādāti, šo darbu var veikt arī citi darbinieki. Tomēr viņu darbs plānveidīgi ir jāpārtrauc restauratoram. Arī krājuma kontroli un pārskatu gatavošanu, ja iespējams, vajadzētu uzticēt profesionālam restauratoram, kurš var būt specializējies šaurākā vai plašākā jomā. Ja restaurators nav pieejams, vispārīgo pārskatu par krājuma stāvokli var izstrādāt arī kāds cits kompetents darbinieks.

Ir tādi priekšmetu veidi, kurus var tīrīt un pirmapstrādi veikt restauratora uzraudzībā, tomēr, ja šādas iespējas nav, nespeciālistiem nav ieteicams to darīt. Tāpat restauratoriem ir nozīmīga un pastāvīga loma muzeja darbā, un ir būtiski, lai restauratoriem ar pārējiem muzeja darbiniekiem veidotos labas darba attiecības.

Savukārt konservācijā izņēmumi nav pieļaujami. Priekšmetu konservācijā un restaurācijā būtiski ir izmantot profesionālus restauratorus. Darbojoties ar labiem nolūkiem, taču neprasmīgi un pielietojot nepareizas metodes, var tikt nodarīti neatgriezeniski bojājumi. Konservatoru palīdzība muzeju vadītājiem jāizmanto arī mācot personālam saudzējošās saglabāšanas metodes (skatīt [46. nodaļu](#)).

Veidojot darbības programmu muzeja restauratoriem vai līguma darba veicējiem, kolekcijas pārzinim ir jāizstrādā detalizēts kopsavilkums un grafiks programmas īstenošanai. Abām pusēm šie dokumenti ir jāapstiprina, un darbs jāveic saskaņā ar līguma noteikumiem.

Restauratoriem ir jābūt prasmīgiem profesionāļiem, savukārt muzejiem ir jāprot novērtēt viņu darbu, padomu un slēdzienus, ir jāiesaista ekspozīciju, izstāžu veidošanā, krātuvju iekārtošanā, jaunu ēku celtniecībā u.c. darbos, kas saistīti ar krājuma izmantošanu vai novietošanu. Viņu padoms nepieciešams arī, apkopojot informatīvos materiālus par muzeja krājuma saglabāšanu, t.i., publikācijas par saglabāšanu, materiālu piegādātājiem konservācijas darba veikšanai, citu restauratoru vārdus un adreses. Viņi jāizmanto arī, ierādot praktisko, konservācijas darbu, ko restauratora pārraudzībā var veikt instruēts muzeja personāls vai brīvprātīgie muzeja darbinieki.

## PIEMĒRS

Tikko iecelts muzeja vadītājs ir nolīdzis erudītu restauratoru nedēļu ilgam darbam muzejā. Restauratora pastāvīgā darba vieta ir liels pilsētas muzejs, šī muzeja apmeklējumu nodrošinājusi nesen izveidotā mazo muzeju atbalsta programma. Pirmajā dienā viņš iepazīnās, kādi saudzējošās saglabāšanas pasākumi tiek īstenoti, un noteica, kādi uzlabojumi ir nepieciešami. Pārējās četrās dienās tika pārbaudītas četras nozīmīgākās kolekcijas un to glabāšanas apstākļi.

Katrā pusdienu pārtraukumā dažādām darbinieku un brīvprātīgo grupām tika mācītas saudzējošās saglabāšanas metodes, īpaši pievērsoties priekšmetu pārvietošanas un glabāšanas paņēmieniem. Restaurators uzrakstīja detalizētu ziņojumu par vēlamajiem uzlabojumiem saudzējošajā saglabāšanā – jaunu loga aizlaidņu un žalūziju, vides uzraudzības sistēmu ierīkošanu utt. – un glabāšanā. Tika uzrakstīts arī speciāls ziņojums par konservācijas prioritārajām vajadzībām un speciālajām glabāšanas prasībām četrām aplūkotajām kolekcijām.

Ziņojums tika iekļauts muzeja attīstības plāna krājuma menedžmenta iedaļā. Plānā tika ietverta arī jauna mācību kārtība muzeja darbiniekiem un brīvprātīgajiem par saudzējošās saglabāšanas principiem un praksi, kā arī kursi zināšanu atsvaidzināšanai vecākajiem darbiniekiem.

Tā kā ziņojumu bija izstrādājis pieaicināts eksperts, pārvaldes institūcija ieeconomēja muzejam līdzekļus, ko varēs izlietot rekomendāciju īstenošanai.

## 46. nodaļa | SAUDZĒJOŠĀS SAGLABĀŠANAS PRINCIPI

Skatīt arī [44.](#), [45.](#), [47.–53.](#) nodaļu

Būtiska atšķirība starp saudzējošo saglabāšanu un konservāciju ir tā, ka prasmīga saudzējošā saglabāšana ļauj izvairīties no nepieciešamības pēc konservācijas. Saudzējošā saglabāšana nodrošina tādu muzeja krājuma saglabātību, eksponēšanu, lietošanu un uzturēšanu, kas nerada bojājumus. Konservācija ir krājuma priekšmetu bojājumu novēršana ar atgriezeniskām metodēm.

Daudzos gadījumos pieeju saudzējošajai saglabāšanai nosaka situācijas vispārēja izpratne, un nākamajās nodaļās tiks apskatīti dažādi saudzējošās saglabāšanas aspekti. Ir svarīgi apzināties, ka, nodrošinot saudzējošo saglabāšanu, muzejs īsteno pamatpienākumu rūpēties par savu krājumu.

Saudzējošās saglabāšanas uzdevums ir panākt, lai nākotnē nebūtu nepieciešama dārgā un kompleksā konservācija, tāpēc šis darbs ir uztverams kā apdrošināšana pret izdevumiem nākotnē. Saudzējošā saglabāšana un drošība iet roku rokā, garantējot ilgstošu krājuma pastāvēšanu.

Muzeja pārvaldes institūcijām būtu jāapzinās saudzējošās saglabāšanas nozīmība. Muzeja vadītājam jābūt prasmīgam diplomātam, lai pārliecinātu muzeja pārvaldītājus par šī aspekta prioritāti krājuma darbā.

Visā pasaulē mūsdienās vērojams, ka kapitālieguldījumi saudzējošajā saglabāšanā tiek uztverti kā nozīmīgākā prioritāte visdažādāko profilu un lielumu muzejos.

Dažādu materiālu kolekcijas prasa atšķirīgas aprūpes formas. Kas ir piemērots, piemēram, metāla priekšmetu glabāšanai, nav piemērots tekstila vai fotogrāfiju kolekcijām.

Tādēļ muzeja vadītājiem jābūt zinošiem, lai viņi izprastu dažādu kolekciju īpašās vajadzības. Speciālas zināšanas ir nepieciešamas par dažādo krātuvēs un ekspozīcijās izmantoto materiālu ietekmi uz muzeja priekšmetiem, par to prasībām attiecībā uz gaismu, temperatūru un relatīvo mitrumu. Jāzina, kā krājuma priekšmeti ir pārvietojami. Nepareiza apiešanās, saiņošana un transportēšana ir galvenie iemesli, kas rada krājuma bojājumus, un nevar būt attaisnojuma muzeja priekšmetu bojājumiem muzeja darbinieku neprasmīgās attieksmes dēļ.

Saglabāšanas pasākumi ietver:

- stabila relatīvā mitruma un temperatūras nodrošināšanu krājuma telpās un ekspozīcijās;
- piemērotas gaismas intensitātes nodrošināšanu ekspozīcijās;
- krājuma neapgaismošanu bez nepieciešamības;
- pārbaudes, vai materiāli, ko lieto glabātavās un ekspozīcijās, – koks, audums, krāsas, līmes, plastmasas un gumijas – nav kaitīgi muzeja priekšmetiem;
- tīrības, kārtības ievērošanu glabātavās, to nepārblīvītību;
- ērtas izvietojšanas nodrošināšanu konteineros, lai izvairītos no muzeja priekšmetu saspiešanas vai nobrāzumiem;
- priekšmetu neglabāšanu vienu uz otra vai vienu otrā;
- priekšmetu konteineru pacelšanu, lai izvairītos no plūdu izraisītiem bojājumiem;
- priekšmetu tīrīšanu, respektējot speciālista ieteikumus;
- priekšmetu glabāšanu drošās vietās;
- regulāru iespējamās kaitēkļu invāzijas pārbaudi krājumā;
- izvairīšanos no priekšmetu pārvietošanas, to darot, kad vien tas iespējams, lietot kokvilnas cimdus;
- nesmēķēšanu, neēšanu un nedzeršanu krājuma telpās;
- darbinieku izpratnes nodrošināšanu par saudzējošās saglabāšanas principiem un praksi.

## PIEMĒRS

Lai ievadītu darbā jaunus darbiniekus, papildus administrācijas procedūru rokasgrāmatai ([skatīt 82. nodaļu](#)) muzejs nolēma organizēt ievadnodarbību ciklu *visiem jaunajiem* muzeja darbiniekiem. Tajā tika iekļauti arī divu dienu kursi, kas veltīti saudzējošai saglabāšanai. Tika izstrādāta šo kursu rokasgrāmata, lai kursu vadītāji nodrošinātu saskanīgu un vienotu pieeju mācībām.

Noderēja arī publikācijas, videoieraksti un saglabāšanas darba dokumentācija. Arī pārējiem muzeja darbiniekiem katru gadu bija jāpiedalās vienas dienasursos par saudzējošās saglabāšanas metodēm. Rokasgrāmatā tika iekļauti arī šo kursu materiāli.

Mācību programma izrādījās tik veiksmīga, ka to pārņēma arī citi mazie muzeji.

## ATSLĒGVĀRDS

**SAUDZĒJOŠĀ SAGLABĀŠANA** – process, kas nodrošina muzeja krājuma glabāšanu, izmantošanu, eksponēšanu un uzturēšanu tā, lai netiktu radīti bojājumi un nerastos nepieciešamība pēc konservācijas.

## 47. nodaļa | VIDES KONTROLE – GAISMA

Skatīt arī [44.](#)-[46.](#) nodaļu

Gaisma var radīt bojājumus muzeja priekšmetiem. Salīdzinot ar citiem faktoriem, gaisma visnopietnāk apdraud krājuma ilgstošu saglabāšanu. Gaisma ir enerģijas veids, tā var izraisīt krāsu balēšanu un bojāt materiālu, no kura priekšmets pagatavots. Visi muzeja priekšmeti vairāk vai mazāk ir pakļauti gaismas iedarbībai, lai gan metāls un keramika nav tik gaismas jutīgi kā citi materiāli. Gaismas postošo iedarbību pilnībā novērst nevar, tomēr jācenšas to samazināt ar šādiem paņēmieniem:

- ierobežojot laiku, kad priekšmets tiek apgaismots;
- līdz minimumam samazinot apgaismojumu, kas nepieciešams priekšmeta apskatei;
- novēršot ultravioleto (UV) starojumu (skatīt turpmāk).

### Apgaismojuma intensitāte

Jebkurš apgaismojums, stiprs vai vājš, rada bojājumus. Spēcīga apgaismojuma postošais spēks viena gada laikā ir apmēram tāds pats, kā desmit reizes vājāka desmit gadu laikā. Apgaismojumu mēra ar luksmetru, pieņemot luksu (lx) kā mērvienību. Ieteicamā apgaismojuma amplitūda ir 50-200 luksi. Turpmāk minētajiem materiāliem tas nedrīkstētu pārsniegt šādas normas:

- 200 luksi – eļļas/temperas glezniecība, nekrāsota āda, lakas, koks, rags, kauls un ziloņkauls, akmens;
- 50 luksi – kostīmi, tekstils, akvareļi, gobelēni, mēbeles, iespieddarbi un zīmējumi, pastmarkas, rokraksti, miniatūras, tapetes, krāsota āda un lielākā daļa dabas zinātnes un etnogrāfijas priekšmetu.

Īpaša uzmanība jāpievērš priekšmetiem, kuri veidoti no vairākiem materiāliem. Visās telpās, kur priekšmeti tiek eksponēti vai glabāti, regulāri jākontrolē gaismas intensitāte, jāveic pieraksti un jāmaca darbinieki gaismas intensitātes mērīšanai ar atbilstošiem mēraparātiem. Visos muzejos pastāvīgā lietošanā jābūt luksmetriem.

Ir grūti samazināt apgaismojuma intensitāti līdz 200 luksiem, ja muzeja telpas apgaismo dabīgā gaisma, turklāt tā ir ļoti mainīga. Tādēļ ekspozīcijās, kurās izstādīti priekšmeti, kuru apgaismojums nedrīkst pārsniegt 50 luksus, ir jāierīko mākslīgais apgaismojums.

Izstāžu un ekspozīcijas telpas jāiekārto, respektējot apgaismojuma intensitāti. Kombinēta mākslīgā un dabīgā apgaismojuma izmantošana, kuru var kontrolēt ar dažādiem paņēmieniem, nodrošinās muzeja darbam nepieciešamo elastību, atbilstoši eksponēto materiālu prasībām. Muzejam jāpanāk kompromiss starp priekšmeta vajadzībām (pilnīga tumsa) un apmeklētāja prasībām (pietiekošs apgaismojums priekšmeta aplūkošanai). Lai samazinātu apgaismojuma intensitāti, muzejs var izmantot vairākas metodes, lietotas atsevišķi vai kombinējot.

### Vienkāršas un lētas metodes

- Aizkari,
- priekšmetu neeksponēšana pretī logiem,
- piemēroti pārklāji vitrīnām,
- vertikāli vai horizontāli aizvērtņi, aizkari vai žalūzijas, ko izmanto, kad muzejs ir slēgts apmeklētājiem,
- spuldžu skaita un jaudas samazināšana,

- nelietot apgaismojumu, kad muzejs ir slēgts apmeklētājiem,
- gaismas regulēšanas (reostatu) sistēma telpām un vitrīnām,
- logu pilnīga aizklāšana,
- vitrīnu/stendu novietošana ārpus intensīva dabiskā apgaismojuma zonām.

### Sarežģītākas un dārgākas metodes

- Fotoelementu iekārtošana automātiskai aizlaidņu kontrolei,
- automātisko slēdžu ierīkošana vitrīnu apgaismojumam,
- gaismas klievētājpaneļu ierīkošana,
- tonēto vai gaismas jutīgo stiklu ievietošana logos.

#### PIEMĒRS

Muzejs, vēlēdamies eksponēt apjomīgu pastmarku kolekciju, izveidoja iekārtu ar horizontālām atvilktnēm, kuru pagatavoja muzeja galdnieks no piemērotiem materiāliem. Atvilktnes ir ievietotas skapī, kas nodrošina aizsardzību pret gaismu, kad pastmarkas netiek apskatītas. Iekārtu var arī aizslēgt, panākot papildu drošību laikā, kad muzejs ir slēgts. Apmeklētājs, vēlēdamies apskatīt eksponātus jebkurā no 20 atvilktnēm, to vienkārši izvelk un pēc apskates atbīda atpakaļ.

Raksturotā metode ir noderīga dažādiem gaismas jutīgiem papīra objektiem, tādiem kā gravīras, akvareļi, zīmējumi vai plakanās tekstilijas.

Šādas iekārtas muzeja priekšmetu eksponēšanai un glabāšanai varēja izveidot arī citos muzejos. Kaimiņu muzejs drīz vien piemēroja līdzīgu iekārtu nošu lapu glabāšanai.

### Ultravioletais (UV) starojums

UV starojums ir īpaši postošs, tas jāneitralizē, lietojot UV absorbcijas filtrus. Dabīgā dienas gaisma un fluorescences jeb dienasgaismas spuldzes rada intensīvu UV starojumu. Volframa kvēlspuldzēm nav nepieciešami UV filtri, bet volframa halogēna (kvarca joda) spuldzēm vajadzētu lietot parastos stikla filtrus, nodalot īsos UV starus.

UV starojuma intensitāti kontrolē ar UV mēraparātu, kurš uzrāda starojuma intensitāti uz objekta. Līmenis, kas pārsniedz 75 mikrovatus uz vienu lumenu ( $\mu\text{W}/\text{lm}$ ), ir pārāk intensīvs gaismas jutīgiem priekšmetiem, tāpēc noteikti ir jālieto UV absorbējošas plēves vai stikli kādā no iespējamajiem veidiem:

- laminētā stikla UV filtrs;
- akrila/polikarbonāta plāksnes;
- UV lakas pārklājums logu vai vitrīnu stikliem;
- poliestera plēves uz logu vai vitrīnu stikliem;
- plastmasas filtri fluorescences lampām.

Ir jāizmanto restauratoru un ražotāju padoms, lai rastu muzejam vispiemērotāko aizsardzības materiālu. Pārbaudiet materiāla ilglaicību un ražotāja garantijas.

### Gaismas avota starojuma siltums

Nedrīkst pieļaut volframa lampu uzstādīšanu pārāk tuvu muzeja priekšmetiem. Volframa lampu radītais siltums var nelabvēlīgi ietekmēt relatīvā mitruma līmeni uz jutīgiem priekšmetiem, virsmu uzsilšana var radīt priekšmetos plaisas un plīsumus. Tāpēc jebkuru

gaismas avotu vajadzētu novietot vitrīnu *ārpusē*, lai maksimāli izvairītos no siltuma radītājām problēmām.

Vajadzētu izvairīties arī no tiešas gaismas staru krišanas uz priekšmetiem, jo tas var izraisīt lokālu sasilšanu un bojājumus.

## 48. nodaļa | VIDES KONTROLE – TEMPERATŪRA UN MITRUMS

Skatīt arī [44.-46. nodaļu](#)

Tāpat kā gaisma, arī *temperatūra* un *mitrums* ir vērā ņemami faktori, jo tie var sekmēt muzeja krājuma bojāšanos. *Relatīvais gaisa mitrums* ir procentos aprēķināta gaisā esošā ūdens tvaika spiediena attiecība pret piesātināta ūdens tvaika spiedienu noteiktā temperatūrā. Zems relatīvā mitruma līmenis norāda uz sausu gaisu, tā spēju uzņemt mitrumu. Augsts relatīvā mitruma līmenis tiek fiksēts, kad gaiss jau ir tik mitrs, ka nespēj vairs uzņemt mitrumu, piemēram, lietus laikā. Relatīvo mitrumu mēra ar *higrometru*.

Stabils relatīvais mitrums ir ļoti nozīmīgs muzeja priekšmetu saglabāšanai. Relatīvā mitruma izmaiņas izraisa muzeja priekšmetu, kas darināti no organiskajiem materiāliem, piemēram, koka, ādas, tekstila, ziloņkaula, kaula, papīra u.c., dimensionālas izmaiņas. Tās veicina materiāla izplešanos vai saraušanos, un rezultāts ir nelabojams. Organiskais materiāls ir pakļauts pelējuma sēnīšu iedarbībai, ja mitrums pārsniedz 65 % ([skatīt 49. nodaļu](#)). Arī metāla objekti var tikt neatgriezeniski bojāti, ja ir paaugstināts mitrums, kas izraisa koroziju. Tāpēc metāla objektu glabāšanā ir jābūt nodrošinātam pēc iespējas zemākam relatīvā mitruma līmenim.

Muzeju uzdevums ir krātuvēs un ekspozīcijās uzturēt stabilu relatīvo mitrumu visu gadu. Ideāli tam nevajadzētu pārsniegt 60 % vai noslīdēt zem 40 %, un jaukta materiāla krājumam to vajadzētu uzturēt ap 50-55%.

Vecākās ēkās, kur pie šāda relatīvā mitruma līmeņa tomēr ir iespējama ūdens tvaiku kondensācija, to vajadzētu pazemināt līdz 45-50%.

Tropiskās zonas muzejos praktisks risinājums ir īpašu uzmanību pievērst atsevišķiem materiālu veidiem un nodrošināt tiem atbilstošu mikroklimatu vai daudz maz kontrolētu vidi.

Tomēr muzejiem vajadzētu arī apzināties, ka priekšmeti, kuri ilgu laiku ir atradušies noteiktos vides apstākļos, var tikt neatgriezeniski bojāti, ja tiem pārāk strauji maina glabāšanas apstākļus un nodrošina vispārpieņemtajiem standartiem atbilstošu vidi.

### Temperatūra

Temperatūru mēra ar *termometru*. Tā vistiešākajā veidā ir saistīta ar relatīvo mitrumu. Atmosfēras spēja saturēt ūdens tvaikus palielinās līdz ar temperatūras paaugstināšanos un samazinās, temperatūrai pazeminoties. Tāpēc temperatūras izmaiņas glabātavās un ekspozīciju telpās var ietekmēt relatīvā mitruma līmeni. Nepastāvīga temperatūra var stimulēt arī bioloģisko un ķīmisko sairšanu. Muzeja krājumam nav ieteicamas augstas temperatūras – temperatūra 180C ( $\pm 20C$ ) ir pieņemama jaukta materiāla muzeja priekšmetu eksponēšanai, 150<sup>0</sup> C temperatūra ir piemērota krātuvēm. Būtu jāizvairās no lokāliem siltuma avotiem, kādi ir radiatori un prožektori.

## Vides faktoru mērīšana

Lai veidotos pārskats par vides apstākļiem un problēmām muzejā, temperatūras un relatīvā mitruma rādījumi jāfiksē regulāri. Termometrs un higrometrs būtu jānovieto vietās, kur vides apstākļu kontrole ir īpaši nepieciešama. Ideāli, ja varētu izmantot *elektronisko higrometru* konkrēto vietu pārbaudei un pašrakstošo instrumentu graduēšanai. Šos mērinstrumentus sauc par *pašrakstošajiem termohigrogrāfiem*, un tie fiksē temperatūru un mitruma līmeni uz nedēļai vai mēnesim paredzētām papīra lentēm. Tiem jābūt novietotiem visur, kur nepieciešama vides kontrole – gan krātuvē, gan ekspozīcijā. Lai kontrolētu vides apstākļus vitrīnās, tajās var ievietot nelielus mērītājus.

## Profilaktiskie mērījumi

### IEKĀRTAS

Ir dažādas relatīvā mitruma kontroles metodes. Gaisa mitrināšanai un sausināšanai var lietot speciālas pašregulējošas ierīces. Pamatnosacījums ir nepieļaut relatīvā mitruma svārstības. Šo stāvokli radikāli var ietekmēt sezonālas izmaiņas. Dažās valstīs prioritārajam uzdevumam vajadzētu būt pastāvīgas sildīšanas vai dzesēšanas sistēmas ierīkošanai, lai visu gadu tiktu uzturēta stabila temperatūra. Sistēmas darbību regulē individuāli termostati, ļaujot uzturēt piemērotus apstākļus priekšmetiem dažādās muzeja vietās.

Vides kontroles standarti neapšaubāmi būs atšķirīgi – atkarībā no muzeja iespējām. Pamatprasība muzejiem ir novērst ļoti augstu vai zemu relatīvā mitruma līmeni un pēkšņas mitruma līmeņa izmaiņas. Augstāki standarti prasa stabilu relatīvā mitruma ievērošanu visu gadu. Var gadīties, ka mitruma līmeni nevar regulēt tikai ar apkures palīdzību. Tad varētu lietot speciālas iekārtas – *mitrinātājus*, ja gaiss ir pārāk sauss, vai *mitruma savācējus*, ja tas ir pārāk mitrs. Optimālais variants ir lietot gaisa kondicionēšanas sistēmu, taču šīs ieceres daudziem maziem muzejiem ir par dārgu.

### KONTROLMĒRĪJUMI

Ierobežotu resursu apstākļos muzejiem ir jāimprovizē. Labvēlīgos laika apstākļos ir jāatver logi, lai veicinātu gaisa apmaiņu un ielaistu siltu gaisu mitrās vai aukstās telpās, taču to darīt jāizvairās, ja ir augsts gaisa piesārņojums, īpaši pilsētās vai tuksnešainos apvidos. Tāpat gaisa cirkulācijai var izmantot ventilatorus, savukārt mākslīgā apsildīšana noderēs mitruma samazināšanai. *Nedrīkst* lietot eļļas vai petrolejas lampas, jo to radītās gāzes ir kaitīgas. Ja mitruma līmenis ir pārāk zems, dažādās krātuves vai ekspozīcijas vietās novietojiet platus traukus ar ūdeni un dezinfekcijas līdzeklī samitrinātu vati.

Citi vienkāršākie piesardzības līdzekļi:

- paaugstināta mitruma apstākļos turēt visus objektus paceltus virs grīdas līmeņa;
- ja vērojama kondensācija, turēt visus objektus atstatus no ēkas ārējām sienām;
- paredzēt telpu brīvai gaisa apmaiņai un ventilācijai;
- mācīt personālam vides kontroles pasākumus;
- nodrošināt, lai muzejs varētu kontrolēt apkuri krātuvēs un ekspozīcijās. Gadījumos, kad muzejs ir ēkā, kurā atrodas arī citas institūcijas, ierobežotas kontroles iespējas var radīt problēmas;
- regulāri pēc iepriekš noteikta grafika pārbaudīt visas iekārtas un klimata kontroles sistēmas;
- neizmantojot lielus ūdens daudzumus ekspozīcijā un glabātavās, piemēram, telpu tīrīšanas nolūkos.

## 49. nodaļa | VIDES KONTROLE – PIESĀRŅOJUMS, INSEKTU UN KAITĒKĻU INVĀZIJA

Skatīt arī [44.](#) – [46. nodaļu](#)

Gaisa piesārņojums parasti ir vērojams pilsētās un rūpniecības rajonos, tā galvenais izraisītājs ir kurināmā sadegšanas produkti. Pilsētas gaiss satur netīrumu daļiņas. Tās atšķiras pēc svara, tāpēc nosēžas dažādos veidos un dažādā blīvumā.

Atmosfērā esošās netīrumu daļiņas satur sodrējus un darvas produktus. Tās parasti ir skābas, jo ir absorbējušas sēra dioksīdu, īpaši rajonos ar katlu mājām un automašīnu koncentrāciju. Tās var saturēt metāla daļiņas, piemēram, dzelzi, kas izraisa bojājumus. Putekļi un netīrumu daļiņas, uzsūcot mitrumu un skābes no atmosfēras un nonākot kontaktā ar muzeja priekšmetiem, veido nevēlamas ķīmiskas reakcijas – sevišķas grūtības rada metālu korozija. Tuksnešu rajonos papildu briesmas rada smilšu vai putekļu vētras.

Citāda veida piesārņojums rodas no sadzīves materiāliem, piemēram, muzeja paklājiem un aizkariem; piekrastes rajonos piesārņojumu rada gaisā esošās sāls, kas var izraisīt dažādus metāla priekšmetu bojājumus, un izplūdes gāzes, kuras, līdzīgi kā daļiņas saturošais piesārņojums, rodas no degmateriāla sadegšanas rūpnīcās, automašīnās, iekārtās, spēkstacijās un ķīmiskajās rūpnīcās.

Tipisks pilsētas gaiss satur:

- 20% skābekļa  $O_2$
- 78% slāpekļa  $N_2$
- oglekļa dioksīda  $CO_2$
- ūdens tvaiku  $H_2O$
- argona  $Ar$
- indīgo gāzu

Visbīstamākās gāzes ir:

- sēra dioksīds  $SO_2$
- sēra trioksīds  $SO_3$
- ozons  $O_3$
- slāpekļa oksīdi  $NO_1, NO_2, NC_2O_3$

Sērs izdalās benzīna degšanas rezultātā. Sērs savienojumā ar skābekli veido sēra dioksīdu; sēra dioksīds, savienojoties ar skābekli, veido sēra trioksīdu; sēra trioksīds, savienojoties ar ūdeni, veido sērskābi. Līdzīgā reakcijā ozons, savienojoties ar slāpekļa oksīdiem, veido slāpekļskābi. Abas skābes ir spēcīgas, aktīvas un reaģē ar daudziem materiāliem, tai skaitā akmeni, metāliem un organiskajiem materiāliem.

Muzejiem, kas atrodas pilsētās un rūpnieciskos rajonos vai rajonos ar citiem riska faktoriem, ideālā situācijā vajadzētu ierīkot gaisa filtrēšanas vai kondicionēšanas sistēmas. Tas ir dārgi un daudziem muzejiem neiespējami. Netīrumu un putekļu problēma tāpēc jārisina citādā veidā. Netīrumi uz muzeja priekšmetiem izskatās nepievilcīgi, ir jāzina, kā tos notīrīt. Tīrīšana, ja netiek pielietoti atbilstoši paņēmieni, ir saistīta ar zināmu risku. Nevienu priekšmetu nekad nevajadzētu slaucīt ar putekļu lupatu.

Vēlamā rīcība:

- izvairīties no priekšmetu eksponēšanas vaļējās vitrīnās;
- izmantot prasmīgi pagatavotas un putekļus aizturošas vitrīnas;
- priekšmetus glabāt, ietītus bezskābes zīdpapīrā slēgtos skapjos vai kastēs ar vākiem;

- lielus priekšmetus pārklāt ar pretputekļu pārklājumiem;
- durvis un logus aizvērt un cieši noslēgt, kur tas iespējams vai vēlams;
- uzturēt tīras muzeja apmeklētāju un darbinieku telpas;
- muzeja telpas uzņemt ar putekļu sūcēju, nevis lupatām.

## Kaitēkļu invāzija

Kaitēkļu, īpaši graužēju, uzbrukums muzejiem var radīt nopietnas problēmas. Graužēju kontrole ir samērā vienkārša, kaut gan var rasties nepieciešamība izmantot firmu pakalpojumus to perēkļu iznīcināšanai. Jākonsultējas ar speciālistiem piemērotu metožu pielietošanā. Neaizmirstiet tradicionālās insektu vai kaitēkļu kontroles metodes. Piemēram, kaķis muzejā ir lētākā un vienkāršākā graužēju likvidēšanas metode! Graužēji sabojā ne tikai muzeja priekšmetus, īpaši ja tie pagatavoti no organiska materiāla vai ir dabas paraugi, bet arī iesaiņojamo materiālu, elektrības vadus u.tml. Ļoti vērīgi jāseko, vai nav manāmas liecības par graužēju klātbūtni glabātavās.

Situācija ar kaitēkļiem ir daudz sarežģītāka. Visiem organiskajiem materiāliem, galvenokārt kokam, nonākot muzejā, noteikti jāpārbauda kaitēkļu klātbūtne. Vispārzināms, ka insektus ir grūti iznīcināt, īpaši apmeklētājiem domātajās telpās, kur drīkst izmantot tikai veselībai nekaitīgas metodes.

Parasti insektu attīstība ietver trīs stadijas: oliņa, kāpurs un imago jeb pieaudzis kukainis. Visbiežāk priekšmetus bojā kāpurs, bet tas ne vienmēr ir pamanāms, pirms nav sasniedzis trešo attīstības stadiju. Bojājumu pazīmes atšķiras atkarībā no insektiem – aktīvi ķirņji, piemēram, rada koka putekļu kaudzītes, bet insektu uzbrukuma gadījumos dabas vēstures paraugiem tiek bojātas putnu spalvas un zīdītāju apmatojums. Daudzās valstīs jāreķinās ar termītu draudiem. Ieteicams meklēt profesionālu padomu un izveidot regulāru kontroles programmu.

Cīņai ar kodēm un vabolēm ir pieejami dažādi ķīmiskie preparāti, ar kuriem profilaksei var piesūcināt neitrāla blīva materiāla gabaliņus un ievietot tos vitrīnās un krātuvēs. Priekšmetu dezinfekcija, kas būtu nepieciešama oliņu un kūniņu iznīcināšanai, ir riskants pasākums, un tam nepieciešamas piemērotas iekārtas un pašaizsardzības pasākumi. Visos gadījumos precīzi jāievēro veselības un drošības pasākumi ([skatīt 81. nodaļu](#)).

Tāpat kā saglabāšanā kopumā, labāk ir veikt profilaksi, nekā cīnīties ar sekām, un, lai izvairītos no krājuma bojāšanās, ir jāievēro piesardzība un jāveic regulāras pārbaudes.

## 50. nodaļa | MATERIĀLU PĀRBAUDE

Skatīt arī [44.](#), [46.](#), [51.](#)- [53. nodaļu](#)

Glabāšanas vai eksponēšanas materiāli, lai gan liekas ērti lietojami un izskatīgi, var izsaukt muzeja krājuma fiziskus vai ķīmiskus bojājumus. Vitrīnu vai glabāšanas skapju, plauktu materiāliem jābūt neitrāliem, īpaši tāpēc, ka tie laika gaitā var tikt izmantoti dažādas izcelsmes priekšmetu novietošanai.

### Ķīmiskie bojājumi

Viens no ķīmisko bojājumu galvenajiem iemesliem muzejos ir materiāli, kuri izgaro ķīmiskus elementus. Jau [49. nodaļā](#) pieminējām, cik postošs krājumam ir gāzveida piesārņojums. Slēgtās telpās, piemēram, vitrīnās vai skapjos, ķīmisko elementu izgarojumi strauji var sasniegt

vērā ņemamu koncentrāciju un iedarboties uz priekšmetiem. Šai iedarbībai īpaši pakļauti ir metāli, kas ļoti drīz var sākt rūstēt.

Organiskās skābes darbojas kā katalizators reakcijā starp svini un oglekļa dioksīdu. Reakcijas rezultātā svina priekšmeti pārklājas ar svina karbonāta pulveri. Ja reakcijai ļauj attīstīties, tad seko vispirms virsmas detaļu, bet pēc tam arī paša priekšmeta sairšana. Šo sabrukšanas procesu var novērot vizuāli, taču citi bojājumu veidi, piemēram, formaldehīdu iedarbība uz ādu, padarot to trauslu, parasti nav pamanāmi.

Materiāli pirms to izmantošanas jāpārbauda, un no ražotājiem jāprasa garantijas materiālu atbilstībai muzeja vajadzībām. Ja tiek izmantoti nepiemēroti materiāli, nauda ir iztērēta nelietderīgi, un krājums ir pakļauts riskam vai neatgriezeniski sabojāts. Noskaidrojiet, vai ražotāji kopš pēdējās pārbaudes veikšanas nav mainījuši produkta sastāvu.

## Problēmas

### KOKS

Jebkura koksne izdala muzeja priekšmetiem bīstamus izgarojumus – vieni ir mazāk, citi – vairāk bīstami. Neizžuvis kokmateriāls izgaro vairāk nekā izžuvis. Mazāk kaitīgs ir sarkankoks un pilnīgi izžuvis skujkoku materiāls, viskaitīgākais ir ozols, kastaņkoks un duglāzija.

Jaukta materiāla dēļi, skaidu plates, saplākšņi un kokšķiedras plates izdala gan to sastāvā esošās organiskās skābes, gan izgarojumus no to saistvielām. Parasti tie ir formaldehīda sveķi, kuru ietekmē apsūbē metāls un bojājas materiāli, kas satur proteīnus, – āda, vilna, kažokādas un kauls. Apdares saplākšņos parasti izmanto līmes, kas izdala vienkāršākus formaldehīdus, tāpēc tās ir drošāk izmantojamas.

Lai mazinātu koksnes, sveķu izgarojumu kaitīgumu, jālieto piemērotas krāsas vai lakas. Tās nevar aizturēt izgarojumus pilnībā, tāpēc kā papildu izolatori jāizmanto necaurlaidīgi apvalki, piemēram, alumīnija folija. Neaizmirstiet noklāt jaukta materiāla dēļu malas vairāk nekā virsmu, jo tās aktīvāk izdala izgarojumus.

### AUDUMI

Vilnas audumi un files satur sēru, un tā ietekmē metāli var apsūbēt. Minētie materiāli arī uzsūc atmosfēras mitrumu. Uz celulozes bāzēti materiāli – kokvilna, lins, maisaudekls – šādu problēmu nerada. Ja uz celulozes bāzētais materiāls ir krāsots, tas pirms lietošanas būtu jāpārbauda restauratoram, jo dažas krāsas satur sēru.

### KRĀSAS

Eļļas krāsas žūstot rada organisko skābju izgarojumus, tāpēc pirms virsmu izmantošanas pārliedzieties, vai tās ir nožukušas un smarža izzudusi. Dodiet pietiekami daudz laika emulsijas krāsu nožūšanai pirms krāsoto virsmu izmantošanas. Ekspozīciju vitrīnu krāsošanai ieteicams izmantot iespējami maz krāsas. Ja iespējams, izolējiet koksni, pārklājot to ar piemērotu audumu.

### SAISTVIELAS

Daudzām sintētiskajām līmēm ir sarežģīta ķīmiskā formula un tās nevajadzētu izmantot, kur tiek glabāti muzeja priekšmeti. Pirms līmju lietošanas nepieciešams konsultēties ar profesionālu restauratoru.

## PLASTMASA/GUMIJA

Daži putuplasta un plastmasas lokšņu materiāli ir ķīmiski stabili un var tikt izmantoti vitrīnu iekšējai apdarei un paliktņiem. Poliestera ķīmiski stabilie savienojumi tiek izmantoti arhīva aplokšņu un iesaiņojamā papīra ražošanā.

Vajadzētu izvairīties no poliuretānu vai gumiju saturoša materiāla lietošanas. Gumija nav stabils materiāls un nelabvēlīgos apstākļos var bojāties.

Ķīmiskos bojājumus var veicināt augsta temperatūra vai augsts relatīvais mitrums ([skatīt 48. nodaļu](#)).

## MATERIĀLI, KAS SASKARAS AR MUZEJA PRIEKŠMETIEM

- Nekad nelietojiet plastilīnu vai tepei līdzīgu materiālu muzeja priekšmetu piestiprināšanai. No tā veidosies traipi.
- Nekad nelietojiet gumijas saites etiķešu piestiprināšanai vai priekšmetu fiksēšanai. Gumija mēdz novecot un pielipt priekšmetiem.
- Nekad nelietojiet metāla saspraudes vai stiepli saskarē ar muzeja priekšmetu, jo tā var izraisīt koroziju. Lietojiet organiskā stikla saspraudes vai neilona auklu un diegu.
- Nekad nelietojiet metāla saspraudes kontaktā ar tekstilu, ādu, kaulu vai jauktu organisku materiālu, jo saspraudes korodē, atstājot traipus uz priekšmetiem un materiāliem.

### PIEMĒRS

Muzejs izmantoja metāla piespraudes, lai piestiprinātu oriģinālās fotogrāfijas pie stenda, kas apvilks ar filcu. Tā kā eksponēšanas telpā bija paaugstināts relatīvais mitrums, filcs piesaistīja mitrumu un piespraudes pamazām sarūsēja. Rūsa sabojāja fotogrāfijas un iekrāsoja stūrīšus, kuriem cauri bija izdurtas piespraudes, ko nekādā gadījumā nedrīkst darīt!

Fotogrāfijas bija deponētas izstādei, un deponētājs, konstatējis, ka muzejs nav pienācīgi rūpējies par tām, izņēma tās no izstādes. Fotogrāfijas bija izstādes pamateksponāts.

Muzejs parādīja, ka nav spējīgs pienācīgi rūpēties par muzeja priekšmetiem, un iedragāja savu reputāciju.

Ja ir šaubas, lūdziet padomu restauratoram vai ražotājam/piegādātājam. Kur iespējams, pārliedziniet, vai vienmēr lietojat piemērotus materiālus.

## 51. nodaļa | GLABĀŠANA – LIELI UN SMAGI PRIEKŠMETI

Skatīt arī [44.-50.](#), [52.](#), [53.](#), [57.](#), [58.](#) nodaļu

Lielu un smagu priekšmetu glabāšanai ir vairāki īpaši nosacījumi. Tāpat kā pārējam krājumam, to glabāšanai ir nepieciešama piemērota un droša ēka; jābūt kontrolētiem vides apstākļiem; izstrādātai krājuma dokumentēšanas sistēmai un kārtībai, kādā krājums tiek papildināts vai priekšmeti tiek izņemti no krājuma, kā arī izvietošana, pārbaudes un

inventarizācijas sistēmai; jābūt izstrādātām un nodrošinātām krājuma lietošanas procedūrām un iekārtām; jāveic regulāra krājuma saglabātības novērtēšana; jānodrošina piekļuve un pieejamība krājumam.

## Glabātavas

Ēkām, kurās tiek glabāti lieli un smagi priekšmeti – rūpniecībā un lauksaimniecībā izmantojamās iekārtas, transportlīdzekļi, monumentālās mākslas darbi vai arhitektoniski veidojumi – vai apjomīgas kolekcijas, piemēram, izrakumos atrasti kauli vai keramika, jābūt drošām, aizsargātām pret atmosfēras kaitīgo iedarbību, labi apgaismotām un ar nebojātu elektroinstalāciju.

Lielāko daļu muzeja priekšmetu var izvietot ēkā ar 5-6 m augstiem griestiem, kurā varētu iebraukt kravas automašīna un tos varētu izkraut ar celtņi vai pacēlāju. Ja ēkai ir kolonnas, starp tām būtu nepieciešama vismaz 4 metru atstarpe. Galvenajām ieejas durvīm jābūt ēkas augstumā, ne šaurākām par 4 metriem.

Priekšmetu izkraušanai un pārvietošanai ēkas ārpusē pirmā stāva grīdas līmenī vajadzētu izveidot betona platformu vai laukumu. Tad smagākos priekšmetus varētu izkraut ēkas ārpusē un pēc tam iestumt vai ar vinču iecelt ēkā. Ļoti noderīgi ir ierīkot grīdā enkura punktus vilkšanas ierīču nostiprināšanai. Lieli priekšmeti, kas tiek glabāti ārpus ēkas, jāpārklāj ar brezentu vai kādu citu materiālu. Kad vien iespējams un lai kādi būtu klimatiskie apstākļi, visus priekšmetus ieteicams glabāt zem jumta. Pat lieli mehānismi, kas tikuši izmantoti brīvā dabā, var sākt bojāties, ja tiek pakļauti atmosfēras iedarbībai.

## Vides apstākļi

Radīt piemērotus vides apstākļus glabātavās, kurās izvietoti lieli priekšmeti, ir visai sarežģīti. Ir jānodrošina pietiekams siltums un atbilstošs mitruma līmenis, lai novērstu kondensācijas procesus, citādi, pat apstrādāts ar konservantiem, metāls rūsēs. Lieliem koka priekšmetiem vai virknei citu materiālu bojājumus var izraisīt pazemināts mitruma līmenis vai tā svārstības. Vajadzētu panākt stabilu relatīvā mitruma līmeni 50-55 % robežās.

Kā tika uzsvērts 49. nodaļā, glabātavās regulāri jāuztur tīrība. Betona grīdas jāpārklāj ar aizsargkārtu, lai gaisā neceltos cementa putekļi; tomēr nevajadzētu lietot polietilēna pārklājumus, jo tie veicina kondensāciju.

## Krājuma aprūpe

Lielu un smagu priekšmetu pārvietošanai ir nepieciešamas dažādas iekārtas. Ja vien iespējams, priekšmetus vajadzētu novietot uz koka paliktņiem, izmantot īpaši izturīgus balstus un sastatnes un pārvietot ar autoiekrāvēju vai hidraulisko pacēlāju. Vienmēr uzmanība jāpievērš veselības un drošības pasākumiem. Smagu priekšmetu pacelšana un pārvietošana jāplāno ļoti rūpīgi, lai izvairītos no jebkādiem draudiem muzeja darbinieku veselībai.

Kur iespējams, rūpnieciskās iekārtas vai mehānismus vajadzētu glabāt neizjauktus. Aparātus un darbagaldus ir vieglāk glabāt kā veselumu, nevis atsevišķu detaļu kopumu. Mehānismu detaļas viegli var nejauši sajaukt vai sabojāt. Lieliem, smagiem priekšmetiem bīstama ir nepareiza pārvietošana. To apmēri un svars nebūt nenozīmē, ka tie ir arī izturīgi! Piemēram, akmens priekšmeti patiesībā ir daudz trauslāki, nekā varētu domāt. Jācenšas, lai, priekšmetus pārvietojot, netiktu apdraudētas to vārīgās vietas.

Lielu un smagu muzeja priekšmetu – akmeņu, skulptūru, gleznu, mūmiju, mēbeļu – glabāšana vai pārvietošana jāveic ļoti uzmanīgi ([skatīt 53. nodaļu](#)).

## 52. nodaļa | GLABĀŠANA – MAZI UN VIEGLI PRIEKŠMETI

Skatīt arī [44.-51.](#), [53.](#), [57.](#), [58.](#) nodaļu

Vairumā muzeju krājumos nav īpaši lielu un smagu priekšmetu. Nereti krājuma glabāšanai netiek pievērsta pienācīga uzmanība. Muzeja vadības galvenais uzdevums ir nodrošināt, lai muzeja krājuma glabāšanā tiktu izmantotas atbilstošas iekārtas un metodes.

Muzejos lielākā krājuma daļa parasti glabājas krātuvē, nevis ekspozīcijās. Tomēr gan ekspozīcijā, gan krātuvē muzeja priekšmetu aprūpē jāievēro vieni un tie paši standarti, turklāt krātuvēm ir nepieciešamas plašākas telpas nekā ekspozīcijām. Nav priekšrakstu tam, kā būtu jāiekārto krājuma glabātavas, taču šajā nodaļā tiek piedāvāti galvenie principi un ieteikumi dažāda materiāla priekšmetu glabāšanai.

### Glabāšanas sistēmas un iekārtas

Tāpat kā lieliem priekšmetiem, arī nelielu priekšmetu glabāšanas iekārtām jābūt drošām un jāatrodas piemērotās ēkās. Tāpat ir jākontrolē vides apstākļi ([skatīt 47.– 49. nodaļu](#)). Ir jābūt izstrādātai sistēmai, darbības procedūrām priekšmetu pieņemšanai, izdošanai un novietošanai, kā arī kontrolei un inventarizēšanai. Ir jāizstrādā procedūras, kas garantē drošu priekšmetu pārvietošanu, un regulāri jāizvērtē konservācijas un drošības pasākumu veikšanas nepieciešamība. Nepiederošu personu atrašanās krājuma telpās ir nepieļaujama.

Ir jānodrošina pietiekama platība cilvēku un krājuma kustībai, kā arī jāparedz rezerve krājuma pieaugumam. Ir jābūt izstrādātai kārtībai, kas reglamentē personāla ieiešanu un iziešanu no krājuma glabātavām, kā arī paredz gaisa mitrinātāju vai termohigrogrāfu regulāru lietošanu.

Mazu un vieglu muzeja priekšmetu glabāšanai nav noteiktas skaidras un precīzas instrukcijas. Dažādas materiālu kategorijas prasa atšķirīgu pieeju, un katrai no tām ir īpašas prasības – dažas tiks minētas šajā nodaļā. Vispārīgi raksturojot, krātuvju iekārtām ir jānodrošina pēc iespējas optimālāka telpu izmantošana, nepieļaujot pārbīvētību vai draudus priekšmetu vai cilvēku kustībai.

Visdažādāko priekšmetu novietošanai, kas var būt ievietoti kastēs, atvilktnēs vai vienkārši pārklāti, parasti tiek izmantotas sastatnes un skapji. Novietojot priekšmetus plauktos un skapjos, īpaši jāseko, lai neiepakotie priekšmeti nepieskartos viens otram un netiktu novietoti viens uz otra. Tāpēc glabātavu mēbeļu izmēriem ir jābūt piemērotiem priekšmetu lielumam, ar regulējamu plauktu augstumu. Sastatņu/plauktu sistēma jāveido no atsevišķiem moduļiem vai mobilām iekārtām, lai optimāli izmantotu ierobežoto telpu un garantētu papildu drošību.

Skapju – gan metāla, gan koka – priekšrocība ir iespēja tos aizslēgt, taču jānodrošina, lai tajos notiktu gaisa apmaiņa. Visu materiālu krājuma priekšmetu saglabāšanai ieteicams lietot no bezskābes kartona gatavotas kastes, bet polsterēšanai un ietīšanai – bezskābes zīdpapīru.

Ir ļoti noderīgi katram glabāšanas konteineram – kastei, plauktam, skapim – ārpusē pievienot tajā ievietoto priekšmetu sarakstu. Tas atvieglos priekšmetu meklēšanu, kuras gaitā priekšmeti varētu tikt bojāti, kā arī pārbaudes veikšanu drošības nolūkiem. Šos sarakstus var iekļaut dokumentācijas sistēmā, kas fiksē krājuma priekšmetu ienākšanu, izdošanu un novietojumu krātuvē. Tie palīdz veikt arī krājuma esības pārbaudi un inventarizāciju.

## Glabāšanas metodes

### Metāla priekšmeti

Dzelzs priekšmetu glabāšanai ideāls būtu 40% vai zemāks relatīvais mitrums, lai gan jaukta materiāla priekšmetiem vai jaukta materiāla kolekcijai pieņemami ir 50 – 55%. Ja relatīvā mitruma līmenis ir pārāk augsts, metāls var sākt korodēt, tāpēc jādara viss iespējamais, lai radītu piemērotus glabāšanas apstākļus, nodrošinot krātuvē metāla priekšmetiem optimālu mikrovidi.

Arheoloģiskajos izrakumos zemē vai ūdenī atrastie dzelzs priekšmeti bieži nav atpazīstami ar parastām metodēm, tādos gadījumos to funkciju vai formu var noteikt tikai ar rentgena palīdzību. Tāpēc ir svarīgi, lai metāla priekšmeti tiktu apstrādāti ļoti uzmanīgi un tiktu uzglabāti ķīmiski inertos konteineros, iepakoti skābi nesaturošā zīdīpīrā vai citā iepakojuma materiālā, piemēram, putuplastā, lai izvairītos no priekšmeta kustībām glabāšanas konteinerā.

Tāpat kā dzelzs priekšmeti, arī vara sakausējumi un bronzas priekšmeti jāglabā zema – 40% vai, ja iespējams, vēl zemāka relatīvā mitruma apstākļos, lai izvairītos no korozijas. Priekšmeti, kas izgatavoti no citiem metāliem, piemēram, sudraba, svina, zelta, jāglabā inertas plastmasas vai metāla skapīšos ar atvilktnēm vai kastēs. Lai palīdzētu nodrošināt relatīvā mitruma kontroli, glabāšanas kastēs var iebērt sausu silikona gēlu. Tas piesaista gaisā esošo mitrumu un sekmē relatīvā mitruma līdzsvaru. Ražotājiem jānodrošina detalizēta informācija par nepieciešamo gēla daudzumu, lai priekšmeti tiktu aizsargāti no pārmērīga mitruma.

### Keramikas kolekcijas

Visi keramikas priekšmeti jākustina pēc iespējas mazāk un ļoti uzmanīgi. Tie ir jāglabā stāvus stabilos skapjos, kas pasargā no putekļu piekļūšanas. Būtu labi, ja katrā plauktā priekšmetus varētu novietot vienā rindā, taču, ja vietas nepietiek, lielajiem priekšmetiem priekšā var likt mazākus. Nekādā gadījumā nepārbīvējiet keramikas priekšmetu glabātavas un sekojiet, lai tiktu atstāta pietiekama vieta to ērtai izņemšanai un skapja durvju aizvēršanai. Nekad nelieciet kausus un bļodas vienu otrā vai daudzus šķīvjus vienu uz otra. Starp šķīvjiem ievietojiet salocītu zīdīpīru, papīru vai putuplastu. Kur vien iespējams, glabājiet keramiku uz viegli polsterētiem plauktiem, lai tiktu samazināta vibrācija un triecieni. Nodrošiniet, lai polsterējums ierobežotu priekšmetu slīdēšanu.

### Etnogrāfiskās kolekcijas

Etnogrāfiskās kolekcijas ietver daudzkomponentu priekšmetus, kuros bieži izmantoti organiskie materiāli: āda, salmi, koksne, kažokādas, spalvas, gliemežvāki u.c. Visi šie materiāli ir jutīgi pret relatīvā mitruma svārstībām un ir neaizsargāti pret insektu, kaitēkļu uzbrukumiem (skatīt [48.– 49. nodaļu](#)). Ja vien iespējams, krātuvē relatīvajam mitrumam jābūt 50 – 55%. Ja priekšmeti tiek novietoti uz plauktiem, centieties nodrošināt ap tiem brīvu gaisa plūsmu, lai aizkavētu pelējuma attīstību un putekļu nosēšanos. Etnogrāfiskajiem materiāliem labākais iesaiņojamais materiāls ir bezskābes zīdīpīrs un bezskābes kartona kastes.

### Gleznas

Gleznu glabāšanā parastās problēmas ir krātuvju pārblīvētība, kad gleznas tiek krautas viena uz otras, un nepietiekama platība to pārvietošanai. Statīviem jābūt stingriem, drošiem – no koka vai metāla, tie ir jāpolsterē, lai izvairītos no rāmju atsišanas vai citiem bojājumiem. Jānodrošina, lai gleznu virsma nesaskartos ar stiklu vai organisko stiklu. Bīdāmie glabāšanas statīvi, kuros gleznas vai rāmji tiek iekārti, lai gan ir dārgi, tomēr labi atrisina glabāšanas problēmas, ja vien gleznas ir droši iekārtas un labi nofiksētas.

Akvareļus, estampus un zīmējumus, kas ir īpaši jutīgi pret vides izmaiņām un gaismu, vislabāk glabāt plakanās kastēs vai atvilktnēs, kā starplikas izmantojot zīdpapīru. Šo priekšmetu glabāšanai jāizmanto speciāli veidotas bezskābes kastes. Kad vien iespējams, akvareļi, estampi un zīmējumi jāglabā neierāmēti.

### **Dabas vēstures kolekcijas**

Tāpat kā gleznu glabāšanā, arī, izvietojot dabas kolekcijas, jāizvairās no plauktu vai skapju pārbīvētības, citādi priekšmeti tiks bojāti. Putnu un dzīvnieku izbāžņi jānovieto uz plauktiem tā, lai tie nesaskartos, bet, glabājot kastēs, brīvās vietas jāaizpilda ar pietiekamu daudzumu bezskābes zīdpapīra.

Kukaiņu – tauriņu, naktstauriņu u.c. – mācību kolekcijām nepieciešama īpaša glabāšana, tāpēc jākonsultējas ar pieredzējušu dabas vēstures speciālistu – restauratoru. Regulāri jāpārbauda, vai dabas vēstures krājuma glabātavās nav ieviesuši kaitēkļi, insekti.

### **Tekstiliju kolekcijas**

Tekstiliju kolekcijas var iedalīt divās grupās: plakanie un trīsdimensiju priekšmeti. Plakanās tekstilijas ir: gobelēni, drapērijas, paklāji, iedzīves priekšmeti, gultu pārklāji, aizkari, karogi un transparenti, izšuvumi un mežģīnes. Trīsdimensiju priekšmeti ir: kostīmi, tērpu aksesuāri un mīkstās mēbeles.

Plakanās tekstilijas jāglabā guļus atvilktnēs vai bezskābes kastēs ar bezskābes zīdpapīra starplikām. Ja priekšmeti ir ļoti lieli, tos var uztīt uz kartona vai plastmasas caurulēm. Kartona caurules satur skābi, tāpēc tās vispirms ir jāpārklāj ar alumīnija foliju un bezskābes zīdpapīru. Saīto tekstiliju jāietin neplūkošā katūna vai blīvas kokvilnas audumā un jāapsien ar platām lentēm. Ruļļi jāglabā iekārti statīvos. Tos nekādā gadījumā nedrīkst likt vienu uz otra.

Izturīgākās trīsdimensiju tekstilijas jāuzliek uz polsterētiem pakaramajiem, brīvi, nesaspiežot jāiekar skapjos un jāpārklāj ar kokvilnas pārklājiem. Vārīgākos priekšmetus, piemēram, tērpu aksesuārus, jāglabā kastēs, iepakotus bezskābes zīdpapīrā. Mīkstās mēbeles – krēslus, sofas, aizsietņus – cieši jāpārklāj ar blīva, neplūkoša kokvilnas auduma pārklājiem, lai aizsargātu no putekļiem un netīrumiem. Tekstiliju restaurācija ir laikietilpīga, tāpēc ļoti dārga. Pareiza saglabāšana novērsīs priekšmetu bojāšanos.

### **Fotogrāfiju kolekcijas**

Fotogrāfijas un negatīvi jāglabā arhīvu standartiem atbilstošos bezskābes apvākos, aploksnēs vai ietinamajā papīrā, ievietoti kastēs un novietoti uz plauktiem vai skapjos. Diapozitīvus vislabāk glabāt skapjos, iekārtus bezskābes papīra apvākos. Negatīvi uz stikla platēm jāglabā katrs atsevišķi neitrāla papīra apvākā un jānovieto vertikāli stingra materiāla bezskābes materiāla kastēs.

### **Elektroniskie informācijas nesēji**

Datoru disketes, audio un video lentes jāglabā tālu no elektromagnētisko lauku starbojošiem avotiem.

### **Stikla kolekcijas**

Tāpat kā glabājot keramikas priekšmetus, nekad nepārbīvējiet plauktus un neļaujiet stikla priekšmetiem saskarties. Nelieci mazākos priekšmetus lielākajos. Ja nepieciešams plauktos izvietot priekšmetus vairākās rindās, tad mazākos lieciet priekšā lielākajiem. Stikla priekšmetu fragmenti jāglabā kastēs ar atbalstošu polsterējumu, kas veidots no bezskābes zīdpapīra vai putuplasta. Stikla priekšmeti, īpaši to fragmenti, jācilā vai jāpārvieta ļoti uzmanīgi.

## Ģeoloģiskās kolekcijas

Pirms ģeoloģisko kolekciju ievietošanas glabāšanas konteineros, ir jāpārbauda, no kāda materiāla tie gatavoti. Valda vispārpieņemts, taču maldīgs uzskats, ka ģeoloģiskās kolekcijas ir ķīmiski stabilas. Taču tas neatbilst patiesībai. Ozolkoka skapji izdala organiskā skābes izgarojumus, kas iedarbojas uz karbonātiem paraugiem; svina paraugi var korodēt etiķa un skudrskābes ietekmē, kas izdalās no jaukta materiāla dēļiem un kastēm. Šo iemeslu dēļ ģeoloģiskajiem paraugiem ir jānodrošina atbilstošs iepakojums.

Nepareiza apiešanās vai nepiemērots iepakojums bieži izraisa ģeoloģisko paraugu bojāšanos. Paraugi jānovieto atvilktnēs vai ar acetātu pārklātās kastēs, lai tie būtu stabili un nevarētu atsisties vai rīvēties viens pret otru. Papildu iesaiņošanai var izmantot bezskābes zīdpapīru. Skapju atvilktnēm jābūt tik lielām, lai tās, piepildītas ar paraugiem, varētu viegli izcilāt. Neaizmirstiet – ģeoloģiskie paraugi ir smagi!

## 53. nodaļa | PĀRVIETOŠANA UN SAİŅOŠANA

Skatīt arī [44.-46.](#), [50.-52. nodaļu](#)

Muzeja pamatkrājuma priekšmetus, neatkarīgi no to tipa vai izmēriem, vajadzētu kustināt pēc iespējas mazāk. Bez bojājumiem, ko var nodarīt pati cilāšana, muzeja priekšmeti pārvietošanas brīdī tiek pakļauti arī citiem riskiem. Vairumā gadījumu muzeja krājuma bojājumi rodas paviršas pārcilāšanas, transportēšanas vai neatbilstošas glabāšanas dēļ.

Ir ļoti svarīgi pirms priekšmetu pārvietošanas un iesaiņošanas šo procesu pārdomāt un izplānot. Turpmākie norādījumi domāti, lai palīdzētu atbildēt uz jautājumiem, kas saistīti ar jebkura tipa kolekciju pārvietošanu un iesaiņošanu.

### ► Pamatnosacījumi

- Ja muzeja priekšmets jāpārvieto, lai to izmantotu pētniecībai, nogādātu muzejā vai ārpus tā, novietotu ekspozīcijā u.c., to darīt atļauts tikai īpaši nozīmētai, par krājumu atbildīgai personai.
- Nekad neļaujiet ņemt rokās muzeja priekšmetus studentiem vai pētniekiem bez iepriekšējas instruēšanas un nepārtrauktas uzraudzības.
- Pirms darbību uzsākšanas ar muzeja priekšmetiem, noskaidrojiet, kādi nosacījumi jāievēro, strādājot ar konkrēto materiālu.
- Lai izvairītos no pirkstu, roku nospiedumiem, ņemot priekšmetu rokās, uzvelciet kvalitatīvas kokvilnas cimdus.
- Priekšmetu pārvietošanas laikā veltiet šim darbam visu uzmanību, necentieties vienlaicīgi sarunāties, rakstīt, atbildēt pa telefonu utt.
- Īpaši piesardzības pasākumi jāveic, strādājot ar noteikta tipa priekšmetiem, piemēram, sen gatavotiem putnu un dzīvnieku izbāžņiem, kuri var būt apstrādāti ar arsēnu vai radioaktīvām vielām. Šādos gadījumos jālieto piemēroti cimdi, maska, aizsargbrilles un specapgērbs.
- Kad nepieciešams, strādājot ar muzeja priekšmetiem, uzvelciet aizsargtērpu, piemēram, baltu laboratorijas spectērpu.
- Strādājot ar artefaktiem un dabas vēstures paraugiem, rakstīšanai izmantojiet parasto zīmuli, nevis tinti.
- Nekad neēdiet, nedzeriet un nesmēķējiet artefaktu un dabas paraugu tuvumā.
- Pārziniet un izpildiet visus veselību un drošību garantējošos nosacījumus.

### ► Prasības pētniecības darbam

- Nekad nesniedzieties pāri muzeja priekšmetiem vai neceliet tos pāri citiem priekšmetiem.
- Nekad nekraujiet vienu priekšmetu uz otra.

- Atcerieties, ka viegli priekšmeti, piemēram, no stikla, var apgāzties. Profilakses nolūkos pēc iespējas nodrošiniet šādus priekšmetus ar aizsargājošu iepakojumu.
- Nekad neatstājiel bez uzraudzības priekšmetus ārpus glabāšanas konteīnera, piemēram, uz galda, kaut uz īsu laika sprīdi.
- Strādājiel ar priekšmetiem uz tīra, nenokrauta galda vai tīrā vietā. Dažkārt būs nepieciešams darba virsmu pārklāt ar mīkstu materiālu.
- Trauslus priekšmetus nekad neņemiel aiz to vārīgākajām vietām, piemēram, vāzes malām vai rokturiem. Uzmanīgi satveriel priekšmetu ar abām rokām.

#### ► *Prasības darbam krātuvēs*

- Krājuma glabātavas centieties nepārblīvēt un turiel tās tīras un kārtīgas, lai izvairītos no negadījumiem priekšmetu pārvietošanas laikā.
- Muzeja priekšmetus satveriel ar abām rokām.
- Nepārblīvējiel atvilktnes, glabāšanas kastes vai konteīnerus – pārāk liels svars apgrūtinās to pārnešanu vai bīdīšanu.
- Krātuvēs, sastatnēs, kastēs un konteīneros atstājiel pietiekami daudz brīvas telpas, lai priekšmeti nesaskartos viens ar otru.
- Sekojiel, lai priekšmeti, pēc to pētīšanas vai izstādīšanas atgrieztī krātuvē, tiktu novietoti pareizā vietā.
- Vienlaicīgi pārvietojiel tikai vienu priekšmetu, atvilktni vai kasti.
- Nepārnēsiel priekšmetus, sakrautus vienu uz otra.
- Pārnēsot mazus priekšmetus, izmantojiel polsterētu kasti vai grozu.
- Ja priekšmets jānes ārā no telpas, pārliecinieties, vai durvis ir atvērtas, lai nevajadzētu vērt tās, turot rokās priekšmetu, vai likt to uz grīdas, lai atvērtu durvis.
- Nekad neatstājiel priekšmetu vietā, kur krājums parasti netiek glabāts.
- Nodrošiniel, lai jums būtu pietiekami daudz palīgu vai priekšmetu pārvietošanai piemērotas iekārtas, piemēram, ratiņi, hidrauliskie pacelāji, pacelšanas siksna, stikla pacelamās ierīces.
- Lai izvairītos no priekšmeta nešanas, kur iespējams, pārvietošanai izmantojiel ratiņus.

#### ► *Saiņošana un transportēšana*

- Priekšmetu saiņošanaī un glabāšanaī centieties lietot ķīmiski inertus, pārbaudītus materiālus, piemēram, bezskābes zīdpapīru vai bezskābes glabāšanas kastes.
- Saiņojot transportēšanaī, jāpatur prātā, ka priekšmeti var slīdēt, vibrēt un saņemt triecienus, tāpēc tie rūpīgi jāiepako, lai tiktu pasargāti no bojāšanās. Ja iespējams, izmantojiel pieredzējušu un apmācītu tehniķu palīdzību vai konsultējiel ar viņiem, ja neesat pārliecināti, kā šis darbs veicams.
- Pārvietojojot trīsdimensiju priekšmetus, pārliecinieties, vai to aizmugure un sāni ir labi aizsargāti.
- Pārvietojojot priekšmetus, pārliecinieties, vai to stūri ir labi aizsargāti.
- Pirms muzeja priekšmetu transportēšanas piestipriniel tiem uzrakstus PLĪSTOŠS, NOVIETOT AR ŠO MALU UZ AUGŠU un vārīgākās vietas atzīmējiel ar sarkanām bīrdinājuma zīmēm.

Par muzeja krājuma transportēšanu un speciālām iesaiņošanas iekārtām ir pieejamas daudzas publikācijas. Muzeju vadītājiem vajadzētu pilnībā apzināties risku, kādam tiek pakļauts muzeja krājums, kad tas tiek pārcilāts, pārvietots un transportēts.

Risku var samazināt, veicot rūpīgu plānošanas un sagatavošanās darbu. Muzeja krājuma priekšmeti tiek apdraudēti, ja to pārcilāšana vai pārvietošana notiek bez pienācīgas rūpības, uzmanības un apdomas. Muzeju vadītājiem jānodrošina, lai visi darbinieki, kuru pienākumos ietilpst darbs ar muzeja krājumu, pilnībā pārzinātu veicamās procedūras un iespējamos riskus, lai tiktu nodrošinātas mācības šajā ļoti svarīgajā jautājumā.

## 54. nodaļa | KONSERVĀCIJA – PRINCIPI

Konservācija ir process, kura rezultātā tiek apturēta priekšmeta bojāšanās un tiek nodrošināta tā saglabātības stāvokļa stabilitāte. Restauratori ir prasmīgi speciālisti, kas zina, no kāda materiāla priekšmets veidots un kāds ir tā fiziskais stāvoklis. Viņu pienākums ir analizēt, kādas darbības jāveic ar priekšmetiem, kā arī darīt to atbilstoši katra priekšmeta īpašībām. Kad vien iespējams, restauratoriem jālieto tādi materiāli vai jāizmanto tādas darba metodes, kas vajadzības gadījumā ļautu atgriezt priekšmetu pirmskonservācijas stāvoklī.

Dažādiem materiāliem ir nepieciešamas atšķirīgas konservācijas vai restaurācijas metodes. Konservācija var būt ļoti laikietilpīga un dārga. Mūsdienās restauratori izmanto jaunas, bieži vien ļoti komplicētas zinātniskās metodes, lai pārbaudītu un izpētītu priekšmetu pirms konservācijas vai restaurācijas. Konservācijas gaitā priekšmetiem jāiegūst stāvoklis, kas nodrošina to ilgstošu saglabāšanu, lai tos varētu glabāt krātuvē vai eksponēt. Konservācija un saglabāšana ir cieši saistītas.

Kad muzejs ir izstrādājis konservācijas programmu (skatīt 44. nodaļu), restauratoram ir jānosaka, kādi līdzekļi būs nepieciešami veicamajam darbam. Lai gan konservācijas procesā novērtējums var mainīties, šādi restaurators var precīzāk noteikt priekšmeta stāvokli, un iepriekšējais novērtējums dod pamatu muzeja konservācijas programmas budžeta plānošanai.

Priekšmetu konservācijas gaita ir detalizēti jāapraksta un jāfiksē fotogrāfijās, šie materiāli reizē ar konservēto priekšmetu jānodod muzejam. Šī dokumentācija būs noderīga, ja nākotnē priekšmetam būs nepieciešama atkārtota konservācija vai restaurācija. Lai operatīvi varētu noskaidrot, kādi konservācijas pasākumi ir veikti muzeja krājuma priekšmetu saglabāšanai, ieteicams izveidot papildinformācijas sistēmu.

Konservācijas gaitā par kolekciju atbildīgajam speciālistam un restauratoram ir cieši jāsadarbojas. Restauratora darbu atvieglos detalizēta informācija par apstrādājamo priekšmetu, savukārt kolekciju pārziņiem ir jābūt informētiem par restauratora darbībām ar priekšmetu.

### Konservācija vai restaurācija?

Muzeja personālam ir ļoti svarīgi izprast atšķirību starp terminiem *konservācija* un *restaurācija*. Dažās valstīs uzskata, ka šie procesi atšķiras tikai nedaudz. Taču atšķirība ir ļoti nozīmīga. Ja ar konservāciju cenšas apturēt priekšmeta bojāšanos un stabilizēt tā stāvokli, tad restaurācijas mērķis ir atjaunot priekšmetu iespējami tuvu tā sākotnējam izskatam. Muzeja darbā restaurācija var sekot konservācijai, piemēram, gadījumos, kad priekšmetu ir svarīgi izstādīt tā oriģinālā izskatā.

Dažādiem priekšmetiem ir nepieciešama atšķirīga pieeja. Tāpat kā konservācijā, arī restaurācijā īpaša uzmanība ir jāpievērš detaļām. Pārāk apjomīgi veikta restaurācija var samazināt priekšmeta vēsturisko un estētisko vērtību. Bieži, uzsākot restaurāciju, ir nepieciešams izpētīt priekšmetus, kas ir līdzīgi restaurējamam priekšmetam. Restaurācijai vienmēr jābūt atgriezeniskai, lai gadījumā, ja nākotnē parādītos jaunas darba metodes vai jauni atklājumi, varētu veikt atkārtotu priekšmeta restaurāciju. Restaurācijas darba process ir sīki un pilnīgi jādokumentē, un pēc darba pabeigšanas dokumentācija jāiesniedz muzejam.

Bieži vien ir grūti rast līdzsvaru starp konservāciju un restaurāciju. Daži priekšmeti, piemēram, transportlīdzekļi, reizēm ir jārestaurē pilnībā, lai tos varētu eksponēt darba kārtībā. Restauratoriem, tāpat kā muzejiem, ir svarīgi noteikt un izskaidrot sabiedrībai muzeja priekšmeta restaurācijas pakāpi.

Restauratori ir ļaudis, kas apguvuši speciālās zināšanas, un viņi strādā saskaņā ar profesionālās ētikas kodeksu. Konservāciju nedrīkst veikt muzeja darbinieki bez pieredzējuša

restauratora uzraudzības, jo šāda darbošanās vienmēr nodara neatgriezeniskus zaudējumus krājumam, tādēļ lūdziet padomu profesionālam restauratoram.

Ja muzeja personālsastāvā nav restauratora un jūs vēlaties veikt konservāciju, izvēlieties restauratorus, ņemot vērā viņu pieredzi, kvalifikāciju un specializāciju. Apvaicājieties citu muzeju kolēģiem, cik kvalitatīvi ir bijuši viņu pakalpojumi, apmeklējiet restauratoru viņa darba vietā, iepazīstieties ar viņa darbu un to, kādu dokumentāciju vai fotofiksāciju viņš nodrošina.

Labai sadarbībai ar restauratoru ir izšķirīga nozīme konservācijas programmas īstenošanā.

## ATSLĒGVĀRDS

**KONSERVĀCIJA** – procesi, kuru rezultātā priekšmetu bojājumi tiek novērsti ar speciālām atgriezeniskām konservācijas metodēm. Bieži nepieciešamība pēc konservācijas rodas neprasmīga krājuma menedžmenta un neatbilstošu saglabāšanas pasākumu rezultātā.

## 55. nodaļa | KONSERVĀCIJA – PRAKSE

Skatīt arī [44.-45. nodaļu](#)

Muzeja krājuma konservāciju drīkst veikt tikai pieredzējuši un profesionāli izglītoti restauratori. Ja konservāciju mēģina veikt neapmācīti vai speciālistu neuzraudzīti muzeja darbinieki, var rasties bojājumi. Muzeju vadītājiem jānodrošina, lai tas nenotiktu. Bieži gadās, ka labi domāta rīcība darbā ar muzeja priekšmetu noved pie neatgriezeniskiem bojājumiem. Piemēram, nereti tiek izmantotas neatbilstošas tīrīšanas metodes vai materiāli, izvēlētas līmes, kuru ķīmiskais sastāvs var bojāt materiālu, vai arī priekšmeti tiek mehāniski bojāti.

Muzeju krājumi ir ļoti daudzveidīgi – tajos glabājas visdažādākā tipa priekšmeti un materiāli, un katram ir atšķirīgas vajadzības ([skatīt 46.-53. nodaļu](#)). Tieši šo vajadzību ievērošanai ir nepieciešamas īpašas zināšanas, un tikai rets restaurators spēj sniegt eksperta cienīgus padomus visās nozarēs. Tomēr restauratori var dot padomu, ko *nedrīkst* darīt, vai palīdzēt radīt sistēmu, kas nosaka, kā veicama krājuma konservācija.

Konservācijā pamatnosacījums ir prakse. Daudzās jomās pieredzējuši tradicionālo amatu (piemēram, tekstila vai kokapstrādes) meistari var būt vispiemērotākie attiecīgo materiālu restaurācijas īstenošanā, taču šiem darbiem vienmēr jānotiek restauratora vai muzeja vadītāja uzraudzībā.

Atsevišķus viselementārākos muzeja priekšmetu konservācijas, labošanas vai restaurācijas darbus ([skatīt 54. nodaļu](#)) var veikt arī cilvēki, kuri nav profesionāli restauratori, taču muzeja vadītājiem sadarbībā ar restauratoriem vienmēr ir precīzi jānosaka, ko nespeciālisti drīkst un ko nedrīkst darīt. Viņi, protams, precīzi jāinstruē par pieļaujamās darbības robežām, un viņiem jāsaprot, ka labāk ir pavaicāt padomu muzeja vadītājam nekā kļūdīties darbā ar muzeja priekšmetu. Ja muzeja vadītājs ir noteicis darba kārtību, iespējams, ka profesionāļu uzraudzībā un vadībā var tikt paveikts liels, noderīgs darbs.

Tomēr, pat rīkojoties saskaņā ar pārdomāti izstrādātiem noteikumiem, neprofesionālu darbinieku izmantošana ir riskanta. Piemēram, metāla priekšmetus drīkst apstrādāt, tikai izmantojot noteiktas metodes. Pat tīrīšana un pulēšana, kas nespeciālistam var likties vienkāršas darbības, lietojot nepiemērotus materiālus un metodes, var sabojāt priekšmetu. Šo darbu veikšana ir jākontrolē un jāvada. Darbinieki regulāri jāinformē par jaunievedumiem muzeja priekšmetu saglabāšanā.

Īpaši viegli ir sabojāt trauslus un vārgus priekšmetus – tekstilijas, keramikas un stikla priekšmetus, pulksteņus un gleznas. Daudzi restauratori-amatieri pat neapzinās, kādus bojājumus viņi var nodarīt.

Laika gaitā konservācijas tehnikas, metodes un materiāli mainās. Profesionālam restauratoram jāinformē muzeja vadītāji par jaunākajiem sasniegumiem šajā jomā un jāiesaka, kā visefektīvāk nodrošināt muzeja priekšmetu saglabāšanu.

Muzeju pamatpienākums ir rūpēties par krājuma saglabāšanu. Nepieļaujiet, ka muzeja priekšmetu konservācija vai restaurācija notiktu bez profesionāli apmācīta restauratora palīdzības.

## 56. nodaļa | KATASTROFAIZSARDZĪBAS PLĀNOŠANA, APDROŠINĀŠANA

Skatīt arī [44.](#)–[46.](#), [53.](#), [57.](#), [58.](#), [63.](#) nodaļu

Nelaiimes gadījumi var pārsteigt jebkurā laikā un jebkurā vietā. Muzeji nav pasargāti no ugunsgrēkiem vai plūdiem, zemestrīcēm vai sprādzieniem, pilsoņu nemieriem, vandālisma vai kara postījumiem. Katastrofa var būt gan maza, gan liela mēroga nolaidības, kļūdas, cilvēku vai dabas spēku darbības rezultāts. Kā muzejam rīkoties katastrofu gadījumos?

Pirmkārt, ikviena katastrofa prasa tūlītēju reaģēšanu, lai samazinātu muzeja krājuma, ēku, iekārtu bojājumu un cilvēku upuru apjomu. Katastrofas situāciju iespējams efektīvi kontrolēt vienīgi tad, ja ir sakārtotas vajadzīgās sistēmas un procedūras. Tam nepieciešams iepriekš pārdomāt rīcību dažādās situācijās un izstrādāt muzeja *katastrofaizsardzības plānu*. Ja iespējams, muzejam vajadzētu nodrošināt, lai tā katastrofaizsardzības plāns ietilptu valsts vai vietēja mēroga plānā.

Katastrofaizsardzības plānā ir jāparedz pasākumi, kas veicami, lai *pasargātu no katastrofām* un prasmīgi un ātri *reaģētu uz katastrofām*. Muzeja darbiniekiem jābūt instruētiem rīcībai ārkārtas situācijās; muzejā vajadzētu būt katastrofaizsardzības ierīcēm, nepieciešamo materiālu krājumiem un rīcības plānam. Šie pasākumi jāveic saskaņā ar muzeja apdrošināšanas politiku.

Drošības un saglabāšanas pasākumi šajā grāmatā ir aplūkoti daudzviet (piemēram, [skatīt 46.](#)–[49.](#) un [57.](#)–[58.](#) nodaļu). Šajā nodaļā konstatēsim, kā veidot aizsardzības plānu un novērst katastrofu sekas.

### 1. Glābšanas komanda

Glābšanas komandā parasti ir seši cilvēki, kuriem nav obligāti jābūt muzeja darbiniekiem, bet kuri ir gatavi darboties katastrofas gadījumā. Daudzas nelaiimes izceļas laikā, kad muzejs ir slēgts un tajā nav darbinieku. Tāpēc komandā vajadzētu būt cilvēkam ar zināšanām par darbu ar muzeja krājumu un tā saglabāšanu, kā arī vismaz vienam cilvēkam, kurš pārzina konkrētā muzeja situāciju. Komandas vadītājam ir jāizprot muzeja priekšmetu saglabāšanas prasības.

Komandas dalībnieki ir jāinstruē par muzeja telpu izvietojumu un vietām, kur atrast glābšanas darbiem nepieciešamo, piemēram, ugunsdzēsamos aparātus, konteinerus ar materiāliem reaģēšanai katastrofu situācijās, telefonus, trauksmes signālpogas un dienestu kontrolpunktus. Katram komandas loceklim ir jābūt pieejamam muzeja katastrofaizsardzības plānam, kas regulāri tiek precizēts. Optimālo komandas lielumu noteiks muzeja apjoms.

## 2. Katastrofaizsardzības kontroles iekārtas

Pamatiekārtām un materiāliem katastrofu novēršanai jābūt ērti pieejamiem. Muzejā vajadzētu iekārtot katastrofaizsardzības konteinerus, kuros ievieto aizsargtērpus, ierīces reaģēšanai ārkārtas situācijās, tīršanas un saiņošanas materiālus, krājuma priekšmetu glabāšanas kastes un bojājumu reģistrēšanas ierīces. Uz katastrofaizsardzības konteineriem jābūt skaidri salasāmiem uzrakstiem, tie jānovieto tuvu prioritārām un neaizvietojamām kolekcijām un tos nekad nedrīkst lietot citiem mērķiem. Vismaz vienam katastrofaizsardzības konteineram jābūt novietotam ārpus muzeja ēkas.

Atcerieties, ka komunikācijas līdzekļi ir viens no iedarbīgākajiem katastrofaizsardzības elementiem. Telefona tīkli katastrofas gadījumā viegli var tikt bojāti. Vajadzētu nodrošināties ar alternatīviem komunikācijas kanāliem, piemēram, radiotelefoniem vai kurjeriem.

## 3. Atbalsta dienesti

Katastrofas gadījumā muzejam var būt nepieciešams citu speciālistu vai radniecīgu dienestu, piemēram, bibliotēku vai arhīvu atbalsts. Tāpēc katastrofaizsardzības plānā līdzās pirmās palīdzības telefona numuriem vajadzētu būt organizāciju un personu sarakstam, kuri var sniegt speciālistu pakalpojumus, ieskaitot konservāciju. Atcerieties, ka ārkārtas gadījumiem nepieciešamo ierīču, piemēram, sūkņu, šļūteņu vai kastu iegādei ir nepieciešami finanšu līdzekļi.

Tomēr dažas lielas starptautiskas organizācijas var būt gatavas sadarboties ar muzejiem katastrofaizsardzības plānošanā un operatīvā apgādē ar ierīcēm un komunikāciju sistēmām, uztverot to kā savu misiju un palīdzību vietējai sabiedrībai. Līdzīgi ārkārtas situācijās var rīkoties arī citi pakalpojumu sniedzēji, piemēram, stiklinieki, santehniķi un celtnieki. Pēc katastrofas iespējami drīzāk jāsazinās ar savu apdrošināšanas kompāniju.

## 4. Rīcība ārkārtas situācijās

Ja negadījums pārsteidz muzeju darba laikā, tad trauksmes izziņošanas procedūra ietver sazināšanos ar glābšanas komandas vadītāju. Ja nelaime notikusi ārpus muzeja darba laika, svarīgākajiem palīdzības dienestiem ir jābūt precīzi informētiem, kuri muzeja darbinieki jāinformē par notikušo. Muzejam regulāri jāsazinās ar ātrās reaģēšanas dienestiem, lai pārliecinātos, vai katrs zina savus un citu pienākumus.

Glābšanas komandas vadītājam jānodrošina, lai komandas locekļi un muzeja darbinieki, kuri atbild par kolekcijām, pulcētos noteiktā vietā. Ja nepieciešams, ir jāatvieno gāzes, ūdens un elektrības padeve.

## 5. Bojājumu novērtēšana

Kad katastrofas vieta ir droša un pieejama – taču ne ātrāk – ir jānoskaidro bojājumu apjoms un, kur iespējams, jāveic fotofiksācija. Pēc rūpīgas bojājumu apjoma noteikšanas var izstrādāt glābšanas plānu. Pēc tam, kad katrs komandas loceklis ir skaidri informēts par savu uzdevumu, ir jāizsniedz aizsargapģērbs un var ķerties pie darba. Pieeju katastrofas vietai un kustību tajā kontrolē komandas vadītājs. Jāierāda vieta bojāto materiālu šķirošanai, tīršanai, etiķešu pievienošanai un iesaiņošanai.

Atcerieties, ka situācijās, kad parastās procedūras nedarbojas, drošības pasākumiem ir būtiska nozīme.

## 6. Krājuma priekšmetu pārvietošana

Šī ir vissvarīgākā glābšanas procedūras daļa. Ātrumam, protams, ir liela nozīme, tomēr vēl svarīgāka ir krājuma priekšmetu saglabāšana. Tie ir jāsavāc, jānotīra, jāiesaiņo un jāpārved uz drošu vietu, kur ir pieejamas konservācijas iespējas. Jau iepriekš ir jāvienojas ar konservācijas speciālistiem par iespēju katastrofas gadījumā apstrādāt materiālus.

Jāievēro šādas prasības:

- muzeja priekšmeti ir jāpārvieto, pēc iespējas mazāk tos bojājot;
- muzeja priekšmeti ir jāidentificē un jāreģistrē bojāto priekšmetu sarakstā;
- ja iespējams, priekšmeti jānofotografē;
- ja vajadzīgs, priekšmeti jānotīra;
- priekšmetiem jāpieliek etiķetes un atbilstoši jāiesaiņo;
- konteineri ir jāmarķē skaidri salasāmi;
- jāizvērtē konservācijas nepieciešamība, un tā jāveic saskaņā ar profesionālajām prasībām (skatīt [54.](#) - [55. nodaļu](#)).

## 7. Katastrofas vieta

Katastrofas vietas sakārtošanas temps būs atkarīgs no bojājumu rakstura. Pēc plūdiem vai appludināšanas no ugunsdzēsības šļūtenēm (visai izplatīta problēma) telpas vajadzēs žāvēt un vēdināt. Ar fungicīdiem jāaptur pelējuma izplatīšanās. Regulāri jāveic relatīvā mitruma kontrole.

## 8. Katastrofaizsardzības procedūru izvērtēšana

Visbeidzot pārskatiet katastrofaizsardzības plānu. Vai tas nodrošināja operatīvu darbību? Vai komanda veica savus uzdevumus prasmīgi un efektīvi? Vai katastrofaizsardzības konteineri bija apgādāti ar pareizi izvēlētiem materiāliem? Ko var secināt darbībai nākotnē?

### PIEMĒRS

Muzeju dienests, kura pārziņā atrodas divdesmit muzeji, dažādās vietās izveidoja katastrofaizsardzības iekārtu un materiālu krātuves. Katrā krātevē glabājas somas ar materiāliem un darbarīkiem. (Priekšmetu daudzums krātevēs ir dažāds, atkarībā no iespējamā riska apjoma un rakstura.)

Krātevēs glabājas:

- katra katastrofaizsardzības komandas locekļa personīgā soma ārkārtas situācijām;
- aizsargtērps, aizsargķivere, pie galvas piestiprināms lukturītis, drošības lukturītis, baterijas;
- *1. soma – darbarīki*
- āmuri, knaibles, zāģi, skrūvgrieži, pagarinātājvadi;
- *2. soma – piederumi ieiešanai negadījuma vietā*
- aizsargķiveres, aizsargtērpi, aizsargbrilles, ādas cimdi, polietilēna plēve, neilona virves, pirmās palīdzības somiņa (skatīt 81. nodaļu), respiratori, aizsargmaskas, siksnas smagumu pacelšanai un nolaišanai.
- *3. soma – mitruma savākšanas materiāli*
- slotas, plastmasas spaiņi, mitrumu uzsūcošs audums, dzēšlapas, liekšķeres, sukas, gumijas cimdi, ūdens smidzināmās pudeles, saites, drošības adatas.
- *4. soma – reģistrēšanas un iesaiņošanas materiāli*

- roku tīrāmais līdzeklis, plāni vinila cimdi, plastmasas priekšauti, zīmuļi, piezīmju bloki, piesienamas etiķetes, aukla, paliktņi rakstīšanai, pašlīmējošas etiķetes, skavas un skavotāji, plastikāta maisiņi, līmlentes, šķēres, gumijas lentes, papīra dvieļi, papīrs iesaiņošanai.

► *neiepakoti priekšmeti*

- saliekamie galdi, ietinamais materiāls, polietilēna plēve, ugunsdrošs apģērbs, glābšanas segas.

Šīs somas ir katastrofaizsardzības apgādes pamats. To saturs būs atkarīgs no vietējiem apstākļiem un apgādes iespējām.

## 57. nodaļa | KRĀJUMA AIZSARDZĪBA – FIZISKĀ UN AUTOMĀTISKĀ

Skatīt arī [44.](#), [45.](#), [58.](#), [63.](#) nodaļu

### Fiziskā aizsardzība

Kad muzejs ir atvērts apmeklētājiem, tā krājums, vitrīnās vai atklāti izstādīts, neizbēgami ir pakļauts zādzību vai bojājumu riskam. Pieaugot muzeja priekšmetu tirgus cenai, pieaug zādzību skaits visā pasaulē. Ir jābūt gataviem arī tīšiem un nejaušiem bojājumiem, ko var izraisīt ugunsgrēks, plūdi vai citas nelaimes ([skatīt 56. nodaļu](#)).

Krājuma drošība ir atkarīga no:

- aizsardzības pasākumu efektivitātes,
- drošības procedūru atbilstības ([skatīt 58. nodaļu](#)),
- ēku drošības ([skatīt 63. nodaļu](#)).

Šajā nodaļā pievērsīsimies dažiem krājuma aizsardzības pasākumiem.

#### 1. Izstāžu vitrīnas

Nedomājiet, ka izstāžu vitrīna, lai no kāda materiāla gatavota, sniedz pilnīgu drošību! Ir divas vājās vietas – vitrīnas stikls un rāmis, kurus ar spēku var salauzt vai sabojāt, un slēdzenes, kuras bieži izrādās nedrošas. Muzeja vadošajiem speciālistiem vajadzētu pārbaudīt vitrīnu vājās vietas – vai slēdzenes ir pietiekami nomaskētas, lai pasargātu no iespējamām zādzībām? Cik izturīgs ir rāmis? Vai sienas vitrīnas ir stingri piestiprinātas pie sienas? Vai ir padomāts, kā pasargāt izstāžu vitrīnas no pārvietošanas vai vibrācijām? Vai savienojumu vietās nav iespējams iebīdīt skrūvgriezi vai metāla stieni? Vai vitrīna ir pievienota signalizācijas sistēmai? Vai apsardzes darbinieki tās regulāri kontrolē?

#### 2. Ierāmētas gleznas

Gleznas var viegli nozagt vai sabojāt. Ierāmētas gleznas vajadzētu piestiprināt pie sienas vai vairoga ar spoguļplatēm un skrūvēm. Skrūvēm jābūt izturīgām un pietiekami garām; galviņas jānosedz, lai nebūtu redzams, kāda tipa skrūves ir lietotas. Drošības palielināšanai izmantojiet skrūves ar dažāda tipa galviņām. Gleznu iekāršanas sistēmas parasti ir apgādātas ar drošības skrūvēm vai stiprinājumiem augstuma pielāgošanai. Kur nepieciešams, atsevišķām gleznām jāpievieno portatīvās signalizācijas ierīces vai arī gleznas jāpievieno muzeja signalizācijas sistēmai ([skatīt tālāk tekstā](#)).

### 3. Brīvpieejas eksponāti

Vietās, kur eksponāti ir izlikti, neizmantojot vitrīnas, centieties atturēt apmeklētājus no vēlmes pieskarties vai ņemt priekšmetus rokās, norobežojot tos ar barjerām, piemēram, virvēm vai informācijas stendiem, un novietojiet priekšmetus tik tālu, lai ar roku tos nevar aizsniegt. Izmantojiet psiholoģiskās barjeras, piemēram, atšķirīgu grīdas segumu vai materiālu apmeklētāju celiņiem, norādes un lūgumus informācijas lapās. Nekad neatstājiet izstādē redzamus bojājumus, piemēram, švīkas uz izstādes planšetēm, kas var rosināt līdzīgi rīkoties arī citus.

### Automātiskās aizsardzības sistēmas

Daži muzeji nevar atļauties elektronisko aizsardzības sistēmu, turklāt ir vērts atcerēties, ka trauksmes signalizācija nenovērš zādzību un neķer zagļus. To var izmantot kā vispārējas drošības sistēmas sastāvdaļu, kas ietver efektīvu ēku drošību, fizisko aizsardzību un drošības procedūras. Trauksmes signāls brīdina muzeja un/vai apsardzes firmas darbiniekus.

Atcerieties, ka zvana vai svilpes skaņas bieži var būt tikpat efektīvs līdzeklis apsardzes informēšanai kā dārgas elektroniskas ierīces. Zagļus un vandāļus var aizturēt tikai tad, ja reakcija uz trauksmi ir tūlītēja un fiziskās vai telpu aizsardzības iekārtas kavē vai aptur bēgšanu.

Kur vien iespējams, trauksmes signāli jāpievieno apsardzes iestādes kontrolierīcēm, lai nodrošinātu tūlītēju reakciju, īpaši, kad muzejs ir slēgts. To ierīkošana un regulāras pārbaudes jāuztic uzticamām apsardzes firmām. Kontroles panelim muzejā jābūt drošā vietā, pieejamam ierobežotam cilvēku lokam.

Automātiskajā brīdinājuma sistēmā var būt šādi elementi:

- *magnētiskie kontakti* – ja magnētiskais kontakts, piemēram, logos, durvīs vai izstāžu vitrīnās, tiek pārtraukts, atskan trauksmes signāls;
- *vadi* – signalizācijas vadi ir ievietoti durvīs vai slēgos, un signāls iedarbojas tikai tad, kad durvis vai slēgi tiek bojāti;
- *vibrācijas detektori* tiek piestiprināti durvīm, logiem un vitrīnām un iedarbojas tad, kad vibrācija pārsniedz normālo līmeni;
- *stiklu plīšanas detektori* atpazīst stikla, piemēram, logu, vitrīnu vai jumta logu, plīšanas skaņas frekvenci;
- *pasīvie infrasarkanā staru sensori* reaģē uz ķermeņa siltumu un veido gaitenī vai galerijā trauksmes ekrānu;
- *kustības sensori* – mikroviļņu vai ultraskaņas sensori uztver kustību to darbības zonā. Tos var lietot kopā ar pasīvajiem infrasarkanā staru sensoriem, lai nodrošinātu papildu kontroli, ja kāda no sistēmām dod viltus trauksmes signālu;
- *dūmu detektori* – sensoriem uztverot dūmus, atskan trauksmes signāls un iedarbojas ūdens izsmidzināšanas vai gāzes aizsargsistēmas;
- *iekšējā videonovērošana* – tā neaizvieto apsardzes personālu. Ja ir aizdomas par draudiem muzeja drošībai, videonovērošana ir jāveic nepārtraukti. Novērotājam jābūt tiešā kontaktā ar apsardzes darbiniekiem, piemēram, izmantojot rāciju. Dažas videonovērošanas sistēmas var savienot ar pasīvajiem infrasarkanā staru sensoriem vai kustību sensoriem, kas novērotājiem signalizē par iespējamiem draudiem vai aktivizē ierakstu videolentē.

Brīdinājuma sistēmas izvēle būs atkarīga no muzeja apjoma, riska pakāpes un finanšu resursiem. Katru gadu iespējas papildina jauni atklājumi, tāpēc sistēmas ir regulāri jāpārvērtē.

## 58. nodaļa | KRĀJUMA AIZSARDZĪBA – SISTĒMAS UN PROCEDŪRAS

Skatīt arī [44.](#), [45.](#), [53.](#), [57.](#), [63.](#) nodaļu

### Apsardzes darbinieki

Apsardzes darbinieki attur cilvēkus no kriminālas vai antisociālas uzvedības muzejā, un viņi ir svarīga muzeja drošības sistēmas daļa. Apsardzes darbiniekiem jābūt pareizi mācītiem un regulāri informētiem par izmaiņām drošības procedūrās un rīcību ārkārtas situācijās. Kur vien iespējams, muzejos apsardzes pienākumus vajadzētu pildīt diviem darbiniekiem vienlaicīgi viņu personīgās drošības labad. Apsardzes darbiniekiem jābūt pieejai ārkārtas situāciju trauksmes sistēmai, piemēram, trauksmes pogai pie dežūrgalda, noteiktā vietā novietotai rācijai un telefonam zvanīšanai ārkārtas gadījumos. Telefona numuriem jābūt ērti pieejamiem (skatīt 56. nodaļu).

Apsardzes darbiniekiem ir šādi pienākumi:

- pārbaudīt, vai logi un durvis ir aizslēgti un neskarti;
- regulāri, taču laikus, kas periodiski tiek mainīti, apstaigāt muzeja zāles un citas publiskas vietas;
- katru dienu pārbaudīt ekspozīciju un izstāžu vitrīnas;
- ziņot par bojājumiem vai citām problēmām, piemēram, spuldžu nomaiņas vai tīrīšanas nepieciešamību;
- novērst vai atrisināt problēmas, ko var radīt vai ir radījuši apmeklētāji ar aizdomīgu vai huligānisku rīcību.

Daudzos mazos muzejos apsardzes darbiniekiem līdz ar drošības kontroli bieži ir jāveic arī citi uzdevumi, piemēram, jāatbild uz telefona zvaniem vai jāpārdod preces muzeja veikaliņā.

Muzeja vadītājam ir rūpīgi jāpārdomā, kā efektīvi organizēt drošības pasākumus un apmeklētāju aprūpi. Muzeja vadītājam arī jānodrošina, lai apsardzes darbinieki pilnībā pakļautos viņa norādījumiem.

Nereti muzejos zādzības ir izdarījuši apsardzes darbinieki, kuri ir zemu atalgoti un viņu mācībām un vadīšanai netiek pievērsta pienācīga uzmanība. Pieņemot darbā, jāpārbauda pretendenta biogrāfija, vai viņš nav sodīts par kriminālām darbībām. Pārbaude jāveic saskaņā ar valsts likumdošanu.

Pret apsardzes darbiniekiem jāizturas kā pret ļoti svarīgiem personāla locekļiem. Dažās valstīs apsardzes darbinieki teicami darbojas arī kā muzeja gidi. Viņu tiešos pienākumus un iesaistīšanu papilduzdevumu veikšanā ir nepieciešams rūpīgi līdzsvarot.

### Drošības procedūras

Muzejam jāizstrādā skaidri formulētas instrukcijas, kas jāiekļauj instrukciju rokasgrāmatā, savukārt darbiniekiem tās ir precīzi jāizpilda ([skatīt arī 56. nodaļu](#)). Tālāk minēti pasākumi, kas jāiekļauj šajā rokasgrāmatā:

- Visiem muzeja darbiniekiem, ierodoties muzejā un izejot no tā, ir jāparakstās reģistrācijas žurnālā. Tas ļauj izveidot muzejā esošo cilvēku sarakstu gadījumā, ja ugunsgrēka vai citas ārkārtas situācijas dēļ ir nepieciešama evakuācija. Visiem darbiniekiem jāieiet muzejā un jāiziet no tā tikai caur vadības noteiktiem kontrolpunktiem.
- Cilvēki, kuri apmeklē muzeja personāla telpas, arī ir jāreģistrē žurnālā, viņiem jāizsniedz drošības piespraude, un muzeja darbiniekam šī persona jāpavada. Jebkurš, kas atrodas darba telpās bez piespraudes, var tikt aizturēts.

- Būtiska nozīme drošības procedūras ievērošanā ir atslēgu kontrolei. Nevienu iekštelpu atslēgu nedrīkst iznest ārpus muzeja, atslēgu izsniegšana ir jākontrolē, un tās jānodod dienas beigās pirms muzeja slēgšanas. Noteikts darbinieks atbild par atslēgu kontroli dienu no dienas, reģistrējot to žurnālā. Atslēgām jāglabājas slēgtā skapī, kuru nekad nedrīkst atstāt bez uzraudzības vai uzticēt personai, kura nav par to atbildīga. Atslēgas jāizsniedz tikai tiem darbiniekiem, kuri attiecīgajās telpās veic darba pienākumus. Izņēmumi nav pieļaujami.
- Svarīga ir studentu un pētnieku uzraudzība. Vienmēr pārbaudiet pētnieka dokumentus, pirms sniežat atļauju krājuma izmantošanai, un lūdziet viņus iepriekš uzrakstīt muzejam iesniegumu, pamatojot materiālu nepieciešamību pētniecībai, un vienoties par darba laiku. Pārliecinieties, vai ir sastādīts pētāmo priekšmetu un dokumentu saraksts; vai pētnieks un atbildīgais speciālists pirms izpētes uzsākšanas to ir parakstījis; vai priekšmeti izpētes beigās pēc saraksta tiek pārbaudīti. Nekad neatstājiet pētnieku vai apmeklētāju bez uzraudzības, īpaši vietās, kur glabājas krājums.
- Kad muzejā ierodas līgumdarbu strādnieki vai piegādes firmu darbinieki, jāievēro visstingrākā piesardzība. Muzeja vadītājam un apsardzes personālam ir jāzina par viņu ierašanos un iemesliem, kāpēc viņi atrodas muzejā. Daudzos gadījumos līgumdarbu veicēji strādā svarīgos muzeja iecirkņos gan pašā muzejā, gan ārpus tā. Ir jāveic viss iespējamais, lai nodrošinātu drošības sistēmu un noteikumu ievērošanu, lai bīstami un viegli uzliesmojoši materiāli, tāpat arī ierīces, piemēram, kāpnes, netiktu atstātas viegli pieejamās vietās.
- Atbildība par trauksmes signalizācijas sistēmu, tās uzturēšanas un pārbaudes grafiku jāuztic konkrētam muzeja darbiniekam. Jābūt skaidri noteiktai kārtībai, kā muzejs tiek slēgts dienas beigās, kā jāieslēdz signalizācijas sistēma, kā muzejs jāatver dienas sākumā un kādi ir atbildīgo darbinieku pienākumi. Muzejs ir visneaizsargātākais atvēršanas un slēgšanas brīžos.
- Noteiktā vietā jāatrodas ārkārtas evakuācijas noteikumiem ugunsgrēka vai citas katastrofas gadījumā. Tie ir regulāri jāpārbauda. Darbiniekiem jābūt mācītiem prasmīgi veikt evakuācijas pasākumus.

Muzeja vadītāja vai drošības pārziņa pienākums ir panākt, lai tiktu izstrādātas efektīvas drošības pasākumu procedūras, lai tās tiktu uzraudzītas un nepieciešamības gadījumā precizētas, lai darbinieki tiktu atbilstoši mācīti un tādējādi tiktu maksimāli samazinātas riska iespējas.

Labāk justies drošam nekā sarūgtinātam.

## **IV daļa | MUZEJS UN MUZEJA ĒKAS**

## 59. nodaļa | MUZEJA ĒKAS – FORMA UN FUNKCIJA

Skatīt arī [1.](#), [3.–5.](#), [60.](#), [66.](#) nodaļu

Muzeji visā pasaulē ir izvietoti visdaudzveidīgākajās celtnēs. Muzeju ēkas var iedalīt divās pamatgrupās: pielāgotās un speciāli muzeja vajadzībām būvētās ēkās. Tās var būt:

- ievērojamas vēsturiskas vai mūsdienu celtnes, kas sākotnēji izmantotas dzīvošanai, sabiedriskām, administratīvām, komerciālām, industriālām, sakrālām vai militārām vajadzībām un ir pilnībā vai daļēji pielāgotas muzeja vajadzībām;
- vēsturiskas, muzeju vajadzībām celtas ēkas;
- maznozīmīgas celtnes ar ierobežotu arhitektonisku vērtību;
- mūsdienu, jaunas muzeja vajadzībām celtas ēkas.

Formu, kādu iegūst muzeja ēka, nosaka tā sociālais, ekonomiskais un politiskais konteksts, atrašanās nosacījumi, finanšu resursi, kā arī mērķi, kādus izvirza muzeja dibinātāji – personas vai organizācijas un viņu finanšu partneri. Daudzi muzeji laika gaitā ir pārveidoti, pielāgoti un paplašināti atbilstoši tam, kā mainījusies vide, kurā tie darbojas.

Daži muzeji ir vai tiem jāpaliek nemainīgiem. Muzejus veidojot un tajos darbojoties, jāapzinās, ka laika gaitā, mainoties un attīstoties uzskatiem un politikai, vērtībām un prioritātēm, jāmainās arī muzeja formai un funkcijām. Tas nozīmē, ka muzeja arhitektūra un dizains, gan ārējais, gan iekšējais, ne tikai atspoguļo mainīgās muzeju vajadzības un attieksmi pret krājuma pārvaldi, apmeklētāju apkalpošanu, muzeja administrēšanu un vadību, bet tie var būt arī ierobežojoši, ja nepieciešamās izmaiņas ir grūti ieviest.

Neatkarīgi no tā, vai muzeja ēka ir pielāgota, vai speciāli būvēta, tai ir jāatbilst muzeja misijai un mērķiem ([skatīt 69. nodaļu](#)). Vietas izvēle ir saistīta ar konkrētā muzeja mērķu un uzdevumu skaidru izpratni un prioritātēm, kādas muzejs izvirza atbilstoši saviem resursiem un finansiālajai, personāla, krājuma, pakalpojumu u.c. politikai.

Ir jāpatur prātā trīs svarīgi faktori:

- muzeja apmeklētāji un viņiem nepieciešamās iekārtas,
- krājuma un informācijas pieejamība,
- pakalpojumi, kas nodrošina muzeja tehnisko, pārvaldes, administratīvo un izglītojošo darbību.

Turpmāk piedāvātajā uzskaitījumā norādīti elementi, kas būtu jāņem vērā, apspriežot muzeja telpu izkārtojumu. Platība, telpu izvietojums un tām izvirzītās prasības dažādu funkciju veikšanai katrā muzejā atšķirsies, bet būtiski ir ar pietiekamām platībām nodrošināt prioritārās funkcijas. Sarakstā tās apzīmētas ar zvaigznīti.

► *Apmeklētājiem pieejamās telpas servisa nodrošināšanai*

- apmeklētāju ieeja \*
- uzziņas \*
- apmeklējuma maršruts \*
- apmeklētāju informācijas punkts \*
- garderobe
- pulcēšanās zona
- atpūtas zona \*
- tualetes telpas\*
- ēdināšanas pakalpojumi
- audio vizuālo demonstrējumu zāle
- izglītojošo nodarbību telpas \*
- lekciju zāle

- sanāksmju zāle
- tirdzniecības pakalpojumi \*
- drošības dienests \*
- telefona kabīnes, pastkastītes
- ziedojumu kaste
- *Apmeklētājiem pieejamās telpas – eksponēšanai un informēšanai*
- izstādes \*
- ekspozīcijas \*
- izglītojošo materiālu izsniegšanas centri
- bibliotēka
- dokumentācija, informācija \*
- arhīvi, reģistri
- mācību kolekcijas \*
- krājuma vadības personāla kabineti\*
- dežurējošo darbinieku kabineti

► *Krātuves*

- krājuma glabātavas \*

► *Pārējās telpas*

- vadība \*
- administrācija, grāmatvedība \*
- apsardze \*
- apkope \*
- tehniskās darbnīcas \*
- fotolaboratorija
- mākslinieku, izstāžu darbnīcas
- iespieddarbu, veikala noliktavas \*
- izdevniecība
- informācijas, sabiedriskās sakarsmes, reklāmas birojs
- pētniecības un ekspedīciju darba telpas \*
- krājuma glabātavas \*
- restaurācijas laboratorijas
- tehnikas noliktavas \*
- izstāžu aprīkojuma noliktavas \*
- personāla atpūtas telpa(s) \*
- apkures, kondicionēšanas iekārtas \*
- garāža(s), autostāvvietā
- piegādes un izsniegšanas telpa

Muzeja ēkas izmantošanai jābūt finansiāli efektīvai un produktīvai, lietojot videi piemērotus materiālus un radot noteiktu arhitektonisko iespaidu par muzeju. Celtnēm jābūt pamatīgām un labi uzturētām. Tām jābūt ērti novietotām, lai nodrošinātu piekļūšanu un pieejamību, platībām jābūt pietiekamām esošo funkciju apmierināšanai ar iespēju tās paplašināt.

Ļoti rūpīgi ir jāpārdomā elementu savstarpējais izvietojums, jo ēka ir domāta kā apmeklētājiem, tā muzeja darbiniekiem.

Muzeja funkcijām var izmantot arī muzeja apkārtni. Daudzos gadījumos muzeja pasākumi un pakalpojumi tiek sniegti ārpus muzeja ēkas – dārzā, autostāvvietā vai atklātos izstāžu laukumos. Jābūt skaidrām muzeja prasībām krājuma glabāšanā un eksponēšanā un jānodrošina, lai gāzes, ūdens, apkures sistēmas un gaisa kondicionēšanas iekārtu caurules nešķērsotu vai neietekmētu krājuma glabātavas un nepakļautu riskam kolekcijas.

Katrai valstij ir savi noteikumi, kas reglamentē ēku plānošanu un celtniecību, un tie ietekmē arī ēku formu un funkcijas. Kur muzeji ir izvietoti ievērojamās vēsturiskās ēkās, muzeja vadītājam jāatceras savs profesionālais pienākums rūpēties par ēku kā vēsturisku artefaktu.

Sabalansēt būvnoteikumus ar sanitārajām un drošības normām, arhitektu piedāvātajiem risinājumiem, estētiskiem apsvērumiem un muzeja vajadzībām nav viegls uzdevums. Jebkurā mērogā gan muzeja pārbūve, gan jaunas ēkas celtniecība ir sarežģīts uzdevums.

Vissekmīgākie ir tie muzeji, kas prot savas vajadzības pielāgot pieejamām platībām. Ir pieņemts, ka telpu sadalījumam jābūt aptuveni šādam: telpas apmeklētāju vajadzībām – 25%, krājuma glabātavas – 25%, ekspozīcijas, izstādes – 25%, palīgdienesti – 25%. Mazos un vidējos muzejos efektīvāk ir nevis aizņemt citām funkcijām domātās telpas ar ekspozīcijām, bet ierobežotajās ekspozīciju platībās regulāri mainīt izstādes, dažādi variējot un maksimāli izmantojot krājuma resursus.

Muzeji nav tikai pastāvīgās ekspozīcijas un izstādes, kā dažkārt kļūdaini uzskata ļaužu grupas un indivīdi, kuri vēlas veidot jaunus muzejus. Visi muzeji veic virkni saistītu funkciju, un muzeja ēkai ir jānodrošina šo funkciju līdzsvars.

## 60. nodaļa | JAUNU MUZEJA ĒKU PLĀNOŠANA

Skatīt arī [9.](#), [59.](#), [61.](#)-[66.](#) nodaļu

Jauna muzeja vai jaunas muzeja ēkas veidošana vienmēr jāsāk ar iespēju izvērtējumu. Nav vērts dibināt jaunu muzeju, ja tas nav ilgtspējīgs, ja tā kolekciju vērtība nav pārliecinoša vai ja tikai daži cilvēki vēlas topošo muzeju apmeklēt un izmantot tā pakalpojumus. Iespēju izvērtējums ir pirmais solis, kas nosaka, vai muzejs ir jāveido. Iespēju izpēti jāveic konsultantiem, nevis organizācijai vai personai, kura vēlas muzeju. Tikai speciālists konsultants var sniegt jūsu ieceru objektīvu analīzi.

Iespēju izvērtējuma rezultātus izmanto, lai sagatavotu pamatojumu finanšu iestādēm. Materiālus finanšu piesaistei nevar sagatavot, balstoties vienīgi uz entuziasmu, bez objektīviem aprēķiniem.

Jaunas muzeja ēkas celtniecības gadījumā iespēju izvērtēšanai jāietver virkne elementu. Tie ir:

1. *Tirgus*, kurā muzejs darbosies. Ir jāizpēta: potenciālā tirgus jeb apkalpošanas areāla apmēri un raksturs; mērķgrupu demogrāfiskais sastāvs; attālums, nokļūšanas iespējas līdz objekta iecerētajai atrašanās vietai; muzeja pievilcība, ko nosaka tā tematika, krājums, iekārtas un pakalpojumi; pakalpojumu kvalitāte, kādu sagaida apmeklētāji; citu muzeju un izklaides vietu konkurence; veids, kā muzejam sevi jāpiedāvā, kā tas jāveda un jāfinansē.

2. *Apmeklētāju*, kurus muzejs cer piesaistīt tuvāko gadu laikā, *skaits un tips*, viņu attieksme pret muzejiem; pakalpojumi un iekārtas, kas nepieciešamas šiem apmeklētājiem.

3. Muzeja *konceptija* un tēmas, par kurām muzejs ar kolekciju starpniecību stāstīs, lai apmierinātu mērķgrupu vajadzības un intereses.

4. Veicamais *izpētes* tēmu prezentēšanai un kolekciju pieejamība šo tēmu atklāšanai.

5. Izmantojamās *prezentācijas un interpretācijas* formas.

6. Apmeklētājiem un lietotājiem paredzētie *pakalpojumi un pasākumi* (skatīt [59.](#) nodaļu).

7. *Būves*, kas vajadzīgas muzeja funkciju un pakalpojumu nodrošināšanai: vai tās ir viegli pieejamas, piemēram, pielāgojot vai pārbūvējot jau esošas ēkas, vai nepieciešama jaunu ēku izbūve.

8. Aptuvenās būvniecības darbu un darbības nodrošināšanas *izmaksas* (skatīt [71.](#) nodaļu).

9. *Kultūrā un ekonomikā* sagaidāmais ieguvums no jaunā muzeja darbības; kādas vietējās organizācijas gūs labumu no tā.

10. *Attiecības* ar citiem muzejiem vai kultūras mantojuma objektiem.

11. *Personāls un vadība*, kas nepieciešama muzeja darbības nodrošināšanai; muzeja juridiskais statuss.

12. *Laiks*, kas nepieciešams muzeja izveidei.

13. Veicamie *finanšu piesaistes pasākumi* un organizācijas, kas ir piekritušas atbalstīt šo projektu.

14. Veicamo uzdevumu un pasākumu plānotie *ieņēmumi un izdevumi*.

15. Projekta *iespējamība*.

Organizācijas, kuras vēlas dibināt mazus muzejus, iespējamības izvērtēšanai var izveidot muzeja izmēģinājuma modeli, lai novērtētu apmeklētāju interesi. Tas neizslēdz vajadzību veikt oficiālu projekta iespējamības izpēti, taču potenciālo apmeklētāju apzināšana palīdzēs iegūt papildinformāciju. Šādas programmas ir vērtīgas tāpēc, ka tās rada iespēju prognozēt nepieciešamās prasmes un darbības, kuras organizācijai būs jāveic vēlāk, ja muzejs tiks izveidots. Izpēte palīdz organizācijai vingrināties uzdevumu veikšanā, pārbaudīt idejas un nodrošināt, ka, realizējot liela mēroga projektu vai uzsākot pastāvīgas institūcijas darbību, nauda netiktu izšķiesta velti tāpēc, ka cilvēki nav tam gatavi.

Ja iespējamības izpētes rezultāti ir pozitīvi, tad jāveido attīstības plāns, lai noteiktos termiņos nodrošinātu muzeja projekta īstenošanu. Ir būtiski, lai jau pašā sākumā tiktu skaidri formulēti un abpusēji pieņemti mērķi, noteikts un apstiprināts maksimālais finansējums un svarīgākie uzdevumi, lai tiktu ieplānots pietiekami daudz laika vispirms sākotnējās, bet vēlāk arī pilnas instrukcijas sagatavošanai arhitektiem un dizaineriem ([skatīt 62. nodaļu](#)). Ievērojams laiks būs nepieciešams izpētei un pakalpojuma veidu un funkciju prasību definēšanai ([skatīt 59. nodaļu](#)). Turpmākā darbība pēc muzeja iespējamības izpētes dalāma šādos posmos:

Klients

Arhitekts

*1.posms – mērķu definēšana*

Misijas definēšana

Mērķu definēšana

Maksimālā budžeta noteikšana

būvniecības darbiem

un ekspluatācijas izdevumiem

Izvietojuma nosacījumu definēšana

Funkcionālo nosacījumu definēšana

Telpu izmantošanas prasību definēšana

Programmas administrēšanas, vadības

definēšana

Tiek izvēlēts arhitekts

*2.posms – attīstība*

Vietas vai ēkas izvēle

Zemes vai ēkas pirkšana

Plānošanas noteikumi

Tehniskie nosacījumi

Iepriekšējs novērtējums

Izvēle

Finansiālais novērtējums

Vietas novērtējums

Ēkas novērtējums

Darbu novērtējums

Telpu izmantošanas precizēšana

Iepriekšējs novērtējums

### *3.posms - sagatavošanās realizācijai*

Izvēles apstiprināšana  
Detaļu precizēšana  
Detalizētas izmaksas  
Naudas līdzekļu sagāde  
Grafika sastādīšana

Risinājumu piedāvājums  
Plānu varianti  
Detalizētas izmaksas  
Skiču rasējumi  
Izmaksas

### *4.posms – realizācija*

Detalizēts grafiks  
Vienošanās par darbu uzsākšanu

Arhitektoniskais risinājums  
Darba plāni, rasējumi  
Plānu iesniegšana  
Līgumu slēgšana  
Celtniecības darbi  
Darbu pabeigšana  
Nodošana, darbības uzsākšana

Katram sarakstā minētajam uzdevumam nepieciešamo laiku noteiks dažādi apstākļi, piemēram, plānošanas nosacījumi vai materiālu pieejamība. Var mainīties arī uzdevumu secība. Taču svarīgi ir, lai muzeja klients pilnībā izprot instrukciju un darbu grafiku, lai paredzētu pietiekami daudz laika visu uzdevumu veikšanai un lai projekts tiktu īstenots, ievērojot likumdošanu un profesionālās prasības (skatīt 6. nodaļu). Laiks maksā naudu, tāpēc ir būtiski, lai muzeja celtniecības vai izveides darbiem tiktu izveidots grafiks un tie noritētu saskaņā ar to. Novirzīšanās no grafika nozīmē papildu izmaksas.

Sekmīgs ir tāds jauna muzeja veidošanas jeb celtniecības projekts, kurš balstās uz muzeja un arhitekta pilnīgu savstarpēju sapratni un vienošanos.

## **61. nodaļa | DARBS AR ARHITEKTU**

Skatīt arī [59.](#), [60.](#), [62.](#)-66. nodaļu

Panākumu nodrošināšanai ir nepieciešamas konstruktīvas darba attiecības ar muzeja arhitektu. Darba attiecības nosaka trīs faktori:

- muzeja mērķu un vajadzību detalizēts skaidrojums;
- skaidra izpratne par katras puses pienākumiem un atbildību;
- visaptverošs un uz pētījumu rezultātiem balstīts kopsavilkums kopā ar apstiprinātu celtniecības darbu grafiku.

60. nodaļā minētajā pamatplānā ir norādīti četri plaši plānošanas un attīstības posmi, kuros klients sadarbojas ar arhitektu. Klientam īpaši svarīgi ir pirmie trīs posmi, jo tie atspoguļo klienta sadarbību ar arhitektu – procesu, kurā pakāpeniski tiek iests no vispārējā uz specifisko.

Arhitektam svarīgi ir pēdējie trīs posmi. Tajos arhitekts saskaņā ar klienta vēlmēm un specifiskām vajadzībām sagatavo savus risinājumus būvuzņēmējam un virknei apakšuzņēmēju, kuri realizēs celtniecību vai pārbūvi līdz rezultātam. Darbs ar arhitektu ir radošs process, kuram nepieciešama detalizēta diskusija un saprašanās. Klientam jābūt sagatavotam sniegt detalizētas atbildes uz visspecifiskākajiem jautājumiem.

## 62. nodaļa | PLĀNOŠANAS UN ARHITEKTŪRAS UZDEVUMA GATAVOŠANA

Skatīt arī [59.](#)-61., [63.](#)-66. nodaļu

Gatavojot plānošanas un arhitektūras uzdevumu, pirmajā posmā (mērķu definēšana) ir jānoskaidro un jāizskaidro muzeja misija, mērķi un prasības – jāraksturo svarīgākie pamatprincipi. *Projektēšanas uzdevumā* ir jāpievērš liela uzmanība virknei raksturojumu, kurus arhitektam jāņem vērā, attīstot idejas un meklējot risinājumus. Ikvienam, kurš strādā muzejā, īpaši restauratoriem, jāiesaistās tādu ideju un ieteikumu formulēšanā, kas sekmētu muzeja produktīvu un efektīvu darbību nākotnē. Projektēšanas uzdevumā būtu jāiekļauj šādas sadaļas:

► *Funkcija* – muzeja un tās institūcijas tips, kurai muzeja vadītājs atskaitās; muzeja galvenie mērķi un uzdevumi; muzeja misija un piedāvāto pakalpojumu un krājuma spektrs; muzeja stils un individualitāte ([skatīt 3. nodaļu](#)); tā drošības pakāpe.

► *Krājums* – krājuma saturs un kolekciju tipi; krājuma vērtība; pārmaiņu un attīstības nepieciešamība; prasības krātuves telpām; krājuma pārvalde, konservācijas un drošības prasības; glabāšanas un eksponēšanas prasības; saistība starp krājuma glabātavām, publiskām telpām un muzeja vadības un apkalpes zonu ([skatīt 34. nodaļu](#)).

► *Izmantotāji* – muzeja izmantotāju kategorijas, tai skaitā apmeklētāji ar īpašām vajadzībām; izmantošanas veidi; īpaši pakalpojumi, tai skaitā izglītošanās iespējas, apmeklētāju pieņemšanas telpas, atpūtas telpas, kafejnīca, veikals un rekreācijas zonas ([skatīt 5. – 7., 13. – 16. nodaļu](#)).

► *Muzeja personāls* – nepieciešamie darba kabineti administrācijai, speciālistiem, restauratoriem u.c. un personālam domātas labierīcības.

► *Telpas* – prioritātes, transformēšanas iespējas, funkcionālā saistība, restaurācijas prasības, regulārā apmeklētāju plūsma, drošība, turpmākās pārveidošanas vai pārbūves vajadzības.

► *Ekspozīciju zāles* – izstāžu un pastāvīgo ekspozīciju zāļu platību attiecība; sienu, griestu, grīdas apdare; pakalpojumi; norāžu izvietojums; saglabāšanas un drošības prasības ([skatīt 17.–29. nodaļu](#)).

► *Apkalpe* – tehniskās apkalpes ierīču izvietojums un to saistība ar pārējām muzeja telpām; materiālu iekraušana, izkraušana un glabāšana; uzturēšanas vajadzības.

► *Ēkas novietojums* – apkalpošanas prasības; projektēšanas atļauja; juridiskās vienošanās; paplašināšanās iespējas.

► *Uzturēšanas izmaksas* – detalizētas uzturēšanas prasības; nepieciešamie ieņēmumi; izmaksu limiti; naudas plūsma; papildu finansējuma piesaistes grafiks; apdrošināšana.

► *Laika grafiks* – programmas izpildes vispārējais grafiks; sadalījums posmos un maksājumu grafiks; speciālistu un konsultantu iesaistīšana.

Gatavojot projektēšanas uzdevumu, klientam jāpievērš uzmanība detaļām. Daudzas no tām var būt jau zināmas, taču, lai sagatavotu galīgo projektēšanas uzdevumu, var rasties nepieciešamība, piemēram, apstiprināt politiku noteiktās jomās vai veikt krājuma auditu, papildu izpēti vai ekspedīciju darbu. Tādēļ ir svarīgi nesākt galīgā projektēšanas uzdevuma rakstīšanu, kamēr nav pieejama papildu informācija. Pretējā gadījumā tas var aizkavēt projektēšanas darbus.

Otrais posms (attīstība) ietver ēku vai vietas izvēli atbilstoši muzeja vadības un tā pārvaldes institūcijas prasībām, kuras norādītas plānošanas uzdevumā. Šajā posmā jāturpina projektēšana un jāiesniedz detalizētāks tehniskais un telpu raksturojums. Arhitekts novērtēs vietu vai ēku, veicot virkni atsevišķu pētījumu, izvērtējot dažādus faktorus, piemēram, ģeoloģisko situāciju, pieejamību, salīdzinošās izmaksas vai tehnisko kvalitāti.

Šajā posmā vajadzētu iegūt projektēšanas atļauju. Arhitekts iesniedz savus slēdzienus, un notiek vienošanās par variantu, kuru attīstīs.

Trešajā posmā (sagatavošanās realizācijai) tiek izskatīti priekšlikumi vai risinājumi klienta izvēlētajam variantam, saskaņojot tos ar plānošanas uzdevumu un arhitekta sagatavoto informāciju par vietu vai ēku. Šajā posmā klientam ir jāizstrādā projekta priekšlikums, jo jautājumi kļūst arvien specifiskāki. Arhitekts izstrādā dizaina skices, lai ilustrētu, kā tiks ņemtas vērā projektēšanas uzdevumā minētās konkrētas prasības, un pamato izmaksas.

Kad vienošanās ir panākta (sākas 4. posms – realizācija) un ir sastādīts detalizēts darbu grafiks, arhitekts, konsultējoties ar klientu, pilnveido dizainu, izstrādājot detalizētas specifikācijas un darba zīmējumus. Tie kalpos par pamatu, aicinot darbā un slēdzot līgumus ar celtniekiem, kuri realizēs celtniecības vai pārbūves programmu.

Šajā posmā ir svarīgi, lai, piemēram, krājuma saglabāšanas eksperti vai izstāžu un ekspozīciju dizaineri pārliecinātos, ka specifikācijas un darba zīmējumi atbilst muzeja prasībām. Tehnisko cauruļvadu, sienu apdares, apgaismes punktu vai drošības aprīkojuma pārvietošana vēlāk var izmaksāt ļoti dārgi. Ir svarīgi pārliecināties, vai visas detaļas, kas nepieciešamas muzejā strādājošajiem, ir rūpīgi un pilnībā pārbaudītas pirms detalizētu rasējumu izstrādes. Kad tas ir veikts un līgumi noslēgti, klientam vairs nevajadzētu veikt nekādas izmaiņas.

Ja ekspozīcijas tiek plānotas vienlaicīgi ar projektēšanas uzdevuma sagatavošanu, ir svarīgi, lai dizainers tiktu iesaistīts šajā programmā jau no paša sākuma. Dizainera prasības, vienojoties ar klientu, būtiski ietekmēs projektēšanas uzdevumu arhitektam.

Vairumā valstu darbojas profesionālas sabiedriskas vai valsts institūcijas, kuras nosaka kārtību, kādā notiek sadarbība starp arhitektu un pasūtītāju. Tādēļ nodaļas sākumā piedāvātais projektēšanas uzdevuma sadaļu uzskaitījums izmantojams kā vispārīgs orientieris.

## 63. nodaļa | PLĀNOŠANAS UN ARHITEKTŪRAS UZDEVUMA GATAVOŠANA

Skatīt arī [56.](#), [57.](#), [58.](#) nodaļu

### Drošība

Muzejiem ir īpašs pienākums rūpēties par savām ēkām, lai visu diennakti tajās darbotos efektīvas drošības sistēmas, tiktu ievērotas atbilstošas procedūras ([skatīt 56.–58. nodaļu](#)) un fiziskā aizsardzība, kā arī muzejā strādātu atbilstoša līmeņa personāls. Katrā muzejā drošības prasības atšķirsies. Dažādiem kolekciju tipiem būs nepieciešami dažādi drošības līmeņi atkarībā no to vērtības un nozīmes. Dažādiem ēku tipiem būs atšķirīgi drošības līmeņi saistībā ar to izmantošanu. Visiem muzejiem būtu jāpārskata ēku drošība šādos jautājumos:

*1. Vai Jūs esat izvērtējuši faktoros, kas varētu apdraudēt drošību?*

Muzejiem regulāri, vismaz reizi gadā, vajadzētu izvērtēt drošības draudus saistībā ar tā atrašanās vietu, apkārtni un ēkām. Atbildiet sev uz šādiem jautājumiem:

► Vai muzejs atrodas apdzīvotā vai izolētā vietā? Vai apkārtne ir reģistrēti noziegumi un kāds ir to raksturs? Vai muzejs ir izgaismots naktī? Vai tuvumā atrodas ēkas vai koki, kuri varētu atvieglot noziedznieku iekļūšanu muzejā?

► Vai apkārtnē ir droša? Vai apkārt muzejam ir sēta vai siena? Kādā stāvoklī tā ir? Vai vārti ir droši aizslēgti? Vai perimetrs ir jāapsargā?

► Kāda ir ēkas forma? Vai tai ir daudz logu, durvju, jumta logu? Vai ēka ir būvēta no izturīga materiāla? Kuri ir vājie punkti? Vai tos nepieciešams nostiprināt? Vai durvis var tikt taranētas ar kādu transporta līdzekli?

Izpētiet ēku, it kā jūs būtu zaglis vai vandālis. Padomājiet, kā varētu iekļūt ēkā, apiet signalizāciju un izkļūt no ēkas. Kur vien iespējams, konsultējieties ar policijas vai drošības dienestu darbiniekiem. Drošībai vajadzētu būt vienai no instrukcijā iekļautajām pamatprasībām jaunas ēkas celtniecībā vai esošās ēkas pārbūvē. Jau pašā sākumā jaunajā ēkā ir jāiebūvē drošības ierīces pret ielaušanos un ugunsgrēkiem. Vēlākas izmaiņas nozīmēs izmaksu palielināšanos.

## *2. Vai muzeja apkārtnē ir droša?*

Izpētiet muzeja apkārtni. Ja ap muzeju un tā teritoriju ir siena vai sēta, pārbaudiet tās efektivitāti pret ielaušanos. Vai visi vārti tiešām ir nepieciešami un ir pietiekami izturīgi? Vai nožogojuma augstums ir pietiekams, lai neļautu iekļūt teritorijā? Tie ir aizsardzības priekšposteņi. Uzlabojiet tos, ja iespējams.

## *3. Cik drošas ir muzeja ēkas?*

Nākamā aizsardzības līnija ir pati ēka. Novērtējiet tās priekšrocības un trūkumus. Iespējams, jūsu muzejs atrodas ēkā, kura sākotnēji nav celta šīm vajadzībām. Var pastāvēt pretrunas starp drošību, aizsardzību un arhitektonisko integritāti. Tomēr, jo mazāk atveru ir ēkā, jo drošāka tā ir. Ja iespējams, izgaismojiet ēkas ārpusi. Tas darbosies reizē kā aizsardzības un arī reklāmas līdzeklis.

## *4. Vai jumts ir drošs?*

Ēkas jumts bieži var tikt izmantots iebrukumam. Pārlicinieties, vai notekcaurules un citas iekārtas neatvieglo nokļūšanu uz muzeja jumta. Koki, kāpelējoši augi, remonta sastatnes, piebūves, ārējās kāpnes palielina bīstamību.

Pārbaudiet jumta konstrukcijas un tā fizisko izturību. Vai tas novērsīs uzbrukumu? Vai to vajadzētu nostiprināt, pārklājot ar jaunu segumu no ārpuses vai iekšpusē, pievienojot papildu materiālus? Daudzos jumtos ir iebūvētas durvis un jumta logi. Tie situāciju vērš vēl bīstamāku, tāpēc rūpīgi jāizvērtē, vai nav nepieciešams ierīkot slēģus, atslēgas vai signalizāciju.

## *5. Cik izturīgas ir sienas?*

Sienu izturība ir atkarīga no to konstrukcijas un biezuma. Izvērtējot muzeja drošību, pārbaudiet sienas un nostipriniet vājos punktus, piemēram, nobloķētos logus vai durvis. Izmantojiet ēkas to izturībai atbilstošiem mērķiem.

## *6. Vai logi ir vājie punkti?*

Vajadzētu paturēt prātā divus galvenos apsvērumus – logu stikla īpašības un logu drošību. Jūsu aizsardzības sistēmā logi ir vājie punkti. Izmantojiet atbilstošu stiklu un pārlicinieties pie ražotājiem un drošības konsultantiem par tā izturību. Pēc vajadzības aizsargājiet logus ar restēm, aizslēdzamām žalūzijām, tērauda plāksņu paneļiem vai atslēgām. Atcerieties, ka arī augšējo stāvu logi ir pakļauti uzbrukumam gan no augšas, gan apakšas.

## *7. Vai durvis ir drošas?*

Tāpat kā logi, arī durvis vienmēr ir vājie punkti aizsardzībā. Pārbaudiet durvju un stenderu stiprumu un atbilstību standartiem. Izvērtējiet to atrašanās vietu saistībā ar ēku. Durvis atšķiras pēc to dizaina un slēgšanas metodēm. Ārējās un iekšējās durvis atšķiras pēc to stipruma un izgatavošanas veida. Ir svarīgi pārlicināties, vai durvju eņģes, rāmji un slēdzenes ir pietiekami stipras, lai izturētu uzbrukumu.

## *8. Vai slēdzenes garantē drošību?*

Logiem un durvīm ir pieejamas visdažādākās slēdzeņu sistēmas, tādēļ, izvēloties piemērotāko variantu, vajadzētu lūgt profesionāla padomu. Ārdurvis vajadzētu aprīkot ar divām atslēgām vienas trešdaļas un divu trešdaļu durvju augstumā. Ieteicams izmantot ligzdveida atslēgas, kuras atbilst pieņemtajiem drošības standartiem. Ir svarīgi zināt katra atslēgu, slēģu vai aizbīdņu tipa stiprās un vājās puses. Atslēgu sistēma un lietošanas kārtība ir svarīga drošības sistēmas daļa ([skatīt 58. nodaļu](#)). Lētas durvju atslēgas un stiprinājumi nesekmē drošības politikas īstenošanu.

Kopumā fiziskajai drošībai vajadzētu būt detalizēta un regulāra drošības izvērtējuma rezultātam. Kur vien iespējams, meklējiet profesionālu padomu par drošības aprīkojumu un draudu novēršanas iespējām. Fiziskā drošība ir jāpapildina ar efektīvu drošības signalizācijas sistēmu un procedūru, kas jāievēro darbiniekiem ([skatīt 57.–58. nodaļu](#)).

“Novērst un aizsargāt!” vajadzētu būt jūsu lozungam.

## Pārvalde un uzturēšana

Muzejiem ne vien jā rūpējas par priekšmetiem, kas ir tā krājumā, bet arī jāpārvalda un jāuztur kārtībā ēkas, kurās krājums atrodas. Muzeju ēkas atšķiras pēc to izmēra, formas un konstrukcijas. Lai kādā(s) ēkā(s) jūsu muzejs neatrastos, tās (to) pārvaldē un uzturēšanā ir jāievēro četras pamatprasības. Muzeju administrācijai vajadzētu:

- detalizēti pārzināt muzeja ēku (as);
- izvērtēt muzeja uzturēšanas vajadzības, ja nepieciešams, izmantojot palīdzību no ārpuses;
- izstrādāt uzturēšanas darbu grafiku, lai nodrošinātu šīs vajadzības;
- aprēķināt izmaksas un budžetu veicamajiem darbiem saistībā ar muzeja kopējo budžetu uzturēšanas nodrošināšanai un kapitālieguldījumiem.

Ir lietderīgi iekārtot mapes par muzeja ēku pārvaldes un uzturēšanas vajadzībām. Tajās varētu iekļaut šādu informāciju:

- detalizēta informācija par ēku konstrukcijām;
- stāvu plāni un ēkas iekšējais plānojums;
- durvju un logu izvietojums un konstrukcija;
- ūdensapgādes sistēmas;
- elektrības sistēmas;
- apkures un ventilācijas sistēmas;
- nomas līgumi un apdrošināšanas polises;
- informācija par elektrikiem, galdniekiem, stikliniekiem utt.;
- informācija par iepriekšējām uzturēšanas izmaksām salīdzināšanai.

Uzturēšanas vajadzības ir jānosaka, veicot pārbaudes. Lai novērstu jau radušās vai iespējamās problēmas, ēkas iekšpuse un ārpuse jāpārbauda regulāri. Pārbaudes procedūru veikšanai var pieaicināt speciālistus, piemēram, profesionālus jumīkus vai elektrikus.

Ir regulāri veicami uzturēšanas darbi, piemēram, elektrisko lampu nomaiņa, apkope, krāsošana, cauruļvadu un notekcauru tīrīšana, un tādi, kas veicami īpašos gadījumos, piemēram, jumta labošana pēc vētras postījumiem vai izsisto logu stiklošana. Būtu jāizstrādā uzturēšanas darbu grafiks, kurā atzīmē regulāro pārbaužu datumus un jau zināmās uzturēšanas vajadzības. Dažādiem darbiem paredzami atšķirīgi termiņi. Izmaksas šo darbu, piemēram, remonta veikšanai, var paredzēt muzeja finanšu vai attīstības plānā.

Līdzīgi kā konservācijā, kuru var veikt gan kā preventīvu, gan glābšanas pasākumu, arī pārbaužu un uzturēšanas plānā lietderīgāk būtu paredzēt potenciālo problēmu novēršanu, lai izvairītos no dārgiem remontiem, kuri būs nepieciešami nopietnu bojājumu gadījumā. Piemēram, ja netiek salaboti caurumi jumtos, var rasties bojājumi, kuru labošana vēlāk izmaksās ievērojamas naudas summas. Un tie var negatīvi ietekmēt arī muzeja krājuma saglabāšanas apstākļus glabātavās vai ekspozīcijās.

Uzturēšanas darbi nav jāveic tikai tāpēc, lai novērstu draudošās problēmas. Svarīgi nodrošināt patīkamu un drošu vidi muzeja darbiniekiem un apmeklētājiem. Šai aspektā muzejam var būt arī juridiski pienākumi. Lai gan šajā nodaļā galvenā uzmanība pievērsta ēku pārvaldei un uzturēšanai, jāatzīmē arī nepieciešamība regulāri uzturēt kārtībā aprīkojumu (datorus, kopētājus, rakstāmmašīnas, elektriskās iekārtas), mēbeles un transporta līdzekļus, kā arī izstādes un ekspozīcijas.

Regulāri veikti uzturēšanas darbi sekmēs efektīvu muzeja darbību un perspektīvā palīdzēs ietaupīt naudu. Muzeja ēkas, kas tiek labi uzturētas un regulāri remontētas, liecina par prasmīgu muzeja pārvaldi un rūpēm par vienu no muzeja pamatvērtībām.

Šajā sarakstā ir minēti uzturēšanas darbi, kuriem būtu jāpievērš regulāra uzmanība.

► *Ārējie:*

- notekcaurules un kanalizācijas caurules,
- drenāža,
- durvju un logu krāsojums,
- mūrēšanas darbi,
- jumta aprīkojums, piemēram, vēja radītāji,
- žogi,
- celiņi.

► *Iekšējie:*

- logu tīrīšana,
- elektriskais aprīkojums, spuldzes,
- sienu, griestu, koka izstrādājumu krāsošana,
- apkures un ventilācijas sistēmas, ekspozīciju un izstāžu zāļu tīrīšana.

## 64. nodaļa | ATTIEKSME UN PIEEJAMĪBA

Skatīt arī [28.](#), [29.](#), [66.](#) nodaļu

Ir daudz iemeslu, kāpēc muzeji attur cilvēkus no to apmeklēšanas. Šajā nodaļā apskatīti daži veidi, kā muzeji neapzināti veido barjeras apmeklētājiem un kā šīs barjeras var nojaukt.

► *“Tas nav domāts tādiem kā mēs.”*

Viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc cilvēki neapmeklē muzejus, ir bailes, ka viņi tur jutīsies neērti. Dažkārt, nūdien, doma par muzeja apmeklējumu viņiem pat nav ienākusi prātā. Gandrīz visās valstīs vērojama tendence muzejus apmeklēt labāk izglītotiem un pārtikušiem cilvēkiem.

Pārāk bieži šķiet, ka muzeji pieliek īpašas pūles, lai vienkāršie, strādājošie cilvēki justos tajos neērti. Agrāk muzeji tika iekārtoti kā pilis, un, lai gan tās bija domātas “pilis tautai”, respektīvi, pilsētas iedzīvotājiem, patiesībā, cilvēku prātos tie bieži asociējas ar sabiedrības eliti.

Daudzus visslavenākos muzejus apmeklē daudz ārvalstu tūristu. Rezultātā vietējie cilvēki jūtas, ka šie muzeji “nav domāti mums”. Līdzīgi kā lielās tūristu viesnīcas, tie liek cilvēkiem justies kā svešiniekiem pašiem savā valstī.

Ko mēs varam darīt, lai mazinātu šo atsvešinātību, lai ļautu vienkāršiem vietējiem cilvēkiem sajust, ka viņu muzeji pieder viņiem?

Pirmais solis ir apjaust un izprast problēmu. Tirgus izpēte ([skatīt 6. nodaļu](#)) parādīs, ko cilvēki domā par muzeju. Taču daudz jauna var uzzināt, apmeklējot muzeju un mēģinot uz to paraudzīties ar vienkārša cilvēka acīm, kurš nekad muzejā nav bijis. Varētu arī uzaicināt dažāda vecuma un etnisko grupu pārstāvjus kopā ar jums apmeklēt muzeju un apspriest šo apmeklējumu.

Vai muzeja ārpusi ir iespējams izveidot šķietami draudzīgāku, noformējot to ar karogiem, aicinājumiem vai attēliem, kas ilustrē to, kas apskatāms muzejā, utt.?

Vai ir iespējams realizēt īpašu reklāmas kampaņu, kuras mērķis būtu sasniegt to sabiedrības daļu, kura neapmeklē muzeju? Ja ir atklāts iemesls, kas viņus atbaida no muzeja, iespējams, ka atbilstoši veidotas informatīvās lapas, plakāti, radio un TV raidījumi spētu viņus ietekmēt pretēji.

Vai nevarētu organizēt speciālas izstāžu atklāšanas un citus pasākumus īpašām grupām? Iespējams, ka vienkāršāk ir izveidot īpašu piedāvājumu jau esošajām apmeklētāju grupām, piemēram, sievietēm, reliģiskām vai interešu grupām utt., nekā censties pievilināt atsevišķus indivīdus vai ģimenes. Tādā gadījumā gan grupu dalībnieki jutīsies drošāk un ērtāk sev līdzīgu un pazīstamu cilvēku vidū, gan muzejs varēs noorganizēt diskusijas vai citus viņu interesēm atbilstošus pasākumus ([skatīt 12. nodaļu](#)).

Muzeja apkalpojošajam personālam un apsardzes darbiniekiem ir jābūt mācītiem izturēties vienādi laipni pret visiem cilvēkiem. Dažās valstīs muzeja drošības dienesta darbinieki tradicionāli pārstāv kādu noteiktu minoritāti – tas var būt šķērslis apmeklētājiem, kuri pārstāv citas grupas.

Kā ir ar kafejnīcu? Vai tajā pārdotā produkcija ir pieņemamas kvalitātes un atbilst vietējo iedzīvotāju ēšanas tradīcijām? Vai ir pieejamas tualetes? Ja tradicionāli cilvēki ir pieraduši sēdēt uz grīdas nevis uz krēsliem, vai to ir iespējams ērti izdarīt? Kopumā, vai ir iespējams vēl kaut ko darīt, lai vienkāršais cilvēks muzejā justos kā mājās?

► *“Tas nekad nav atvērts.”*

Šķiet, pārāk bieži muzeji ir atvērti laikā, kas vairāk piemērots muzeja darbiniekiem, nevis apmeklētājiem. Ir ārkārtīgi svarīgi noskaidrot, kad jūsu potenciālie apmeklētāji varētu ierasties muzejā. Ja saskaņā ar tradīcijām muzejus parasti apmeklē ģimenes, kurās līdera pozīcija ir tēvam vai vectēvam, tad ir būtiski svarīgi, lai muzejs būtu atvērts, kad viņi nestrādā, – vakaros, nedēļas nogalēs vai noteiktā gadalaikā.

► *“Tas ir pārāk nogurdinošs.”*

Muzejā ir viegli nogurt; veci cilvēki un bērni nogurst īpaši ātri. Lai cīnītos ar šo muzeja efektu, ir jācenšas ne vien mainīt gaisotni un tempu muzeja ekspozīcijās ([skatīt 65. nodaļu](#)), bet visā muzejā izvietot sēdvietas un nodrošināt atspirdzinājumu, kaut vai tikai ūdens, iegādi.

► *“Bet es nevaru ņemt līdzi bērnus.”*

Vai muzejs ir iekārtots, domājot arī par bērniem? Vai tur ir vietas, kur viņi varētu skraidīt un “izlādēties”? Vai ir īpaša bērniem domāta telpa? Vai ir spēļu istaba, kur droši var atstāt mazus bērnus, kamēr vecāki apskata muzeju? Vai ir izveidoti īpaši ceļveži un darba lapas bērniem? Vai ir kāda vieta, kur apmainīt zīdaiņiem autiņus? Vai kāpnes ir drošas maziem bērniem? Vai ir atļauts pārvietoties ar bērnu ratiņiem?

Tikai dažos muzejos būs nodrošinātas visas minētās iespējas. Tomēr, jo vairāk muzejs rūpēsies par bērnu vajadzībām, jo vairāk ģimeņu to apmeklēs. Tas ir svarīgi, jo visvairāk muzejus apmeklē ģimenes un dažādas citas sabiedrības grupas.

► *“Kā es varu tur nokļūt?”*

Kur muzejs atrodas? Daudzi muzeji atrodas pilsētas bagātākajos rajonos, tālu prom no vietām, kur dzīvo vairums cilvēku. Citi ir novietoti tā, lai atvieglotu piebraukšanu mašīnām. Tomēr pat visbagātākajās rietumu sabiedrībās gandrīz 50 procentiem iedzīvotāju ikdienā automašīna nav pieejama. Mums tas jāpatur prātā un jācenšas rast risinājumus, kā palīdzēt cilvēkiem nokļūt muzejā.

Varbūt ir iespējams pārliecināt kādu transporta kompāniju veidot autobusu satiksmi uz muzeju. Varbūt muzejs spēj pats nodrošināt autobusu vai transporta pakalpojumus no pilsētas centra, piedāvājot lētu kombinēto biļeti.

► *“Es nevaru to atļauties.”*

Cik cilvēkiem izmaksā muzeja apmeklējums? Viņiem būs jāmaksā par transportu, lai nokļūtu līdz muzejam, par ieejas biļeti, atspirdzinājumiem un, iespējams, kādu suvenīru bērniem un atkal par transportu atpakaļceļam. Ģimenes apmeklējumam šī summa būs ievērojami lielāka. Kādi ir vidējie mēneša ienākumi ģimenēm, kuras mēs vēlamies piesaistīt muzejam? Vai tās var

to atļauties? Vai vietējiem iedzīvotājiem muzejs piedāvā bezmaksas apmeklējumu noteiktās dienās? Vai ir cenu atlaides ģimenēm un regulāriem apmeklētājiem?

► *“Es nevaru uzkāpt pa kāpnēm.”*

Daudziem muzeju potenciālajiem apmeklētājiem ir ierobežotas kustību spējas. Daži pārvietojas invalīdu ratiņos, bet lielākā daļa iet lēnām, ciešot sāpes, izmanto spieķi vai uzkāpšanu pa kāpnēm vienkārši uzskata par pārāk grūtu ([skatīt 8. nodaļu](#)).

Katram muzejam ir jārūpējas, lai tas būtu maksimāli pieejams apmeklētājiem, kuriem ir grūti staigāt vai kuri to vispār nespēj. Visām durvīm un ejām ekspozīciju zālēs ir jābūt pietiekami platām, lai pa tām varētu braukt invalīdi ratiņos, kāpnēm un pakāpieniem vajadzētu būt pēc iespējas mazāk, un vienmēr tuvumā vajadzētu būt arī liftam vai ratiņu uzbrauktuvei ([skatīt 8. nodaļu](#)).

► *“Manas acis vairs tik labi nerāda.”*

Daudziem potenciālajiem muzeju apmeklētājiem ir ierobežota redzes spēja. Nevienam speciālistu, kurš ir redzējis koncentrēšanos un prieku neredzīga bērna sejā, kad viņš sajūt muzeja priekšmetus, nebūs jāpārlicina par to, kāda nozīme ir interaktīvām ekspozīcijām un taustāmajiem eksponātiem.

Daudziem apmeklētājiem ir vāja redze, un tādēļ ir svarīgi:

- nodrošināt tik labu apgaismojumu, cik to pieļauj saglabāšanas prasības ([skatīt 47. nodaļu](#));
- nodrošināt labu apgaismojumu kāpnēs;
- nodrošināt margas roku atbalstam, kur vien iespējams;
- nodrošināt lielus burtus uzrakstos ([skatīt 26. nodaļu](#));
- mācīt darbiniekus, lai viņi spētu pamanīt un izprast apmeklētāju problēmas un palīdzēt viņiem diskreti un taktiski, kad tas nepieciešams.

## 65. nodaļa | GAISOTNE, TEMPS UN PLŪSMA

Skatīt arī [8.](#), [63.](#), [64.](#), [66.](#) nodaļu

Šajā nodaļā aplūkosim, kā apmeklētāji izmanto muzeju un ko muzeja vadība, speciālisti un mākslinieki var darīt, lai apmeklējums būtu patīkamāks un iedvesmojošāks.

### Gaisotne

Atmosfēra – gaisotne ir visgrūtāk definējama no visiem muzeja aspektiem, taču daudzējādā ziņā tas ir vissvarīgākais. Kāpēc jums daži muzeji patīk labāk nekā citi? Vai to nosaka tikai šo muzeju eksponātu kvalitāte un augstie ekspozīciju standarti? Ļoti bieži tas nav ne viens, ne otrs; vienkārši dažos muzejos valda īpaša atmosfēra, kura padara tos neaizmirstamus.

Ir iespējams runāt par dažiem aspektiem, kas veicina šīs īpašās atmosfēras rašanos. Pirmā ir personiskums. *Ikviens* apmeklētājs jebkurā muzejā – izņemot varbūt vislielākos – būtu jāsagaida personiski ar smaidu un sveicienu “laipni lūdzam”. Viesmīlīgākie muzeji ir gluži kā viesmīlīgas mājas; tās var nebūt bagātas, bet tās ir tīras un kārtīgas, tās rada apmeklētājos sajūtu, ka viņi te ir ļoti gaidīti.

Viens no paņēmieniem, kā radīt labu gaisotni, ir izmantot dažas mēbeles un interjera elementus, kas ir raksturīgi jūsu valstij. Piemēram, Vidējos Austrumos mošejās un mājās grīdas klāj paklāji, kas šajās ēkās liek justies daudz patīkamāk nekā muzejos ar cietām, aukstām grīdām. Valstīs ar aukstu klimatu telpu daudz viesmīlīgāku padara iekurts kamīns vai tradicionālā krāsns;

kaut gan no saglabāšanas viedokļa pret to varētu būt stingri iebildumi! Daudzās valstīs privātajās mājās, veikalos un birojos ir ziedi vai zaļie augi, tie padara mājīgāku arī muzeju.

Arī skaņa ir svarīgs muzeja atmosfēras aspekts. Strūklakas čalas vai klusas mūzikas skaņas šajā ziņā spēj ārkārtīgi palīdzēt.

## Temps

Tipiska mākslas filma sastāv no daudziem fragmentiem, katram no tiem ir sava *noskaņa* un *temps*. Klusai sarunai seko nikna cīņa starp varoni un ļaundari. Ilgstošu, mierīgu darbību nomaina trokšņainas kauju ainas. Filmā vērojama pastāvīga noskaņu maiņa: rāmai darbībai ar skumju mūziku fonā, kamerai virzoties pāri plašai ainavai, seko mīlas aina vai īsi fragmenti ar jokiem, jautrību un dejām. Visos šajos gadījumos filmas režisors notur mūsu interesi, dažādojot filmas tempu un mainot noskaņu.

Līdzīgā veidā arī muzeja dizainers, dažādojot muzeja apskates tempu, notur apmeklētāja interesi.

Ja apmeklētāji muzeju iepazīst ar gida palīdzību, mākslinieciskajam noformējumam ir mazāka nozīme, jo gids pats spēj dažādot apskates tempu, atbilstoši apmeklētāju vajadzībām. Labs gids zina, kā atjaunot interesi, kad apmeklētājs ir noguris vai sāk garlaikoties. Gids var izstāstīt kādu joku, uzdot apmeklētājiem jautājumus, paātrināt vai piebremzēt apskates tempu, vērst uzmanību uz neparastu priekšmetu vai mainīt balss toni. Tāpat kā gudrs skolotājs, arī labs gids zina, kā noturēt apmeklētāju grupas interesi.

Bet tiem apmeklētājiem, kuri muzeju apskata individuāli, interese ir jārada un jānotur ar ekspozīcijas zāļu dizaina palīdzību.

Viens no svarīgiem paņēmieniem, kā muzejs var novērst apmeklētāju garlaikošanos, ir dažādot muzeja telpu vai daļu izskatu un noskaņu. Griestu augstums, grīdu klājumi, gaisma un tumsa, krāsu salikumi, arī mēbelējuma smagnējība vai vieglums var tikt variēti atbilstoši eksponātiem un tēmai. Tad, pārvietojoties no viena apskates punkta uz otru, apmeklētāju uzmanība tiks noturēta.

Ideālā variantā arī ekspozīciju tipiem vajadzētu būt dažādiem. Tādā gadījumā apmeklētājam, kurš no gleznu galerijas nonāk arheoloģijas ekspozīcijā un tālāk zinātnes galerijā, kurā ir daudz interaktīvo eksponātu, interese ik reizi tiek rosināta no jauna. Dažas ekspozīcijas varētu būt iedvesmojošas, citas didaktiskas, bet vēl citas – vienkārši priekam.

Vēl viens veids, kā novērst garlaikošanos vai nogurumu, ir pietiekamā daudzumā nodrošināt “paslēptuves”. Pat visieinteresētākajam apmeklētājam ik pa laikam ir nepieciešams pārtraukums. Ja ir kāda vieta, kur uz dažām minūtēm paslēpties, lai atpūstos no muzeja zāļu atmosfēras pilnīgi atšķirīgā vidē, apmeklētāji pēc tam var atgriezties izstāžu zālēs atpūtušies. Var piedāvāt katalogus vai grāmatas. Ja iespējams, šai atpūtas vai lasīšanas vietai vajadzētu atrasties tuvu visām ekspozīciju zālēm. Šajā ziņā tradicionālais muzeju iekārtojums – ap centrālo pagalmu vai zāli – ir vislabākais.

Katrā muzejā vajadzētu būt telpai, kur iespējams ieturēt maltīti, – kafejnīcai, restorānam vai vismaz vietai, kur apmeklētājs var dabūt tēju, kafiju vai glāzi ūdens. Tur visapkārt vajadzētu būt izvietotām daudzām sēdvietām.

## Plūsma

Kā apmeklētāji izmanto izstāžu zāles? Kā viņi tajās pārvietojas un cik ilgu laiku pavada katrā no tām? Plūsma – kustība muzejā – raksturo, kā apmeklētāji virzās cauri un pa muzeja ekspozīciju zālēm; cik ilgi viņi uzkavējas katrā telpā; kuros virzienos viņi dodas un ar kuru zāli sāk muzeja apskati. Plānojot jaunu izstādi vai ekspozīciju, ir būtiski svarīgi ļoti rūpīgi izplānot kustības jeb plūsmas modeli, balstoties uz jūsu zināšanām par mērķauditoriju, tās raksturojumu

un iespējamo apmeklētāju skaitu dažādos laikos. Ir lietderīgi izanalizēt, kā jūsu apmeklētāji pārvietojas muzejā. Atzīmējiet dažādu tipu apmeklētāju kustību muzeja plānā. Jūs būsiat pārsteigti, konstatējot, ka tie pāriet garām kādai konkrētai ekspozīcijas daļai vai priekšmetam! Viņu maršrutu fiksēšana var palīdzēt izvērtēt izstādes vai ekspozīcijas veiksmes un neveiksmes.

## 1.PARAUGS

### Muzeja nogurums

*Muzeja nogurums* ir īpaša veida nogurums, no kā cieš muzeja apmeklētāji. Kas to izraisa?

- mācīšanās, stāvēt kājās – to cilvēkiem liek darīt tikai muzejos,
- orientācijas zudums – neziņa, kur jūs atrodaties vai ko jūs aplūkojat,
- ilgstoša skatīšanās, neizmantojot citas sajūtas, kā tausti, dzirdi vai ožu,
- ilgstoša skatīšanās uz līdzīga izskata, tomēr dažādām lietām,
- kontrastu trūkums, vides vienmuļība,
- cilvēku pūļi,
- pārmērīgs karstums.

Apmeklētāju noguruma mazināšana ir uzdevums, kas jāveic katram muzejam.

## 2.PARAUGS

Lai aprēķinātu, cik plašas telpas būs nepieciešamas jaunai izstāžu zālei, uzdodiet sev šādus jautājumus:

- cik cilvēku atrodas muzejā visapmeklētākajā laikā?
- cik daudz apmeklētāju varētu papildus ierasties uz jauno izstādi?
- cik no viņiem varētu vienlaicīgi apmeklēt izstādi?
- rēķiniet apmēram 5 m<sup>2</sup> telpas uz vienu cilvēku.

Atcerieties, apmēram 80 procenti izstāžu zāles telpas tiks izmantoti apmeklētāju kustībai un tikai 20 procenti pašām izstādēm.

## 66. nodaļa | ORIENTĀCIJA

Skatīt arī [8.](#), [60.](#)–[62.](#), [63.](#)–[65.](#) nodaļu

Orientācija nozīmē parādīt cilvēkiem, kur viņi atrodas un kurp var doties. Lai cilvēks no muzeja apmeklējuma gūtu visu iespējamo, viņam ir jāzina gan tas, ko viņš redzēs (intelektuālā orientācija), gan tas, kur lietas atrodas (fiziskā orientācija).

### Fiziskā orientācija

Katrs apmeklētājs – izņemot varbūt vislielākajos muzejos – ir jāsvaicina personiski. Dažos muzejos, īpaši, kur apmeklētāji runā daudzās valodās, būs iespējams pateikt vienīgi “labrīt, laipni lūdzam pilsētas muzejā”. Taču apmeklētāja ierašanās ir arī iespēja sniegt nedaudz informācijas. Piemēram:

“Labrīt! Laipni lūdzam pilsētas muzejā. Vai jūs šeit esat pirmo reizi? Vai jūs vēlētos uzzināt, ko te var apskatīt? Ja jūs iesiet šajā virzienā, jūs atradīsiet arheoloģijas zāli – varbūt jūs

esat dzirdējuši par mūsu slaveno pilsētas bronzas laikmeta depozi? Pretējā virzienā atrodas dabas vēstures zāle, un šajā mēnesī pie mums ir apskatāma īpaša vietējo mākslinieku gleznu izstāde. Ja jūs vēlaties apskatīt visu muzeju, tas prasīs apmēram divas stundas, tādēļ jūs varat izvēlēties. Te ir ģērbtuve, kur varat atstāt mēteļus, un restorāns, ja vēlaties iedzert tasi tējas. Muzejs tiek slēgts plkst. 17.00. Lūdzu, jautā, ja jums ir kas nepieciešams. Es ceru, ka apmeklējums sagādās jums prieku.”

Ir lietderīgi katram apmeklētājam izsniegt informatīvo lapu ar muzeja plānu un varbūt arī ar dažu nozīmīgāko eksponātu attēliem. Sevišķi svarīgi tas ir muzejos, kur tiek iekasēta ieejas maksa; apmeklētājiem par savu naudu ir jāiegūst kaut kas, ko viņi var paņemt līdzi. Šai informācijas lapai varētu būt pievienots talons, kuru var izmantot veikalā. Tas apmeklētājus rosinās kaut ko iegādāties. Tajā varētu būt iekļauta arī informācija par muzeja pasākumiem un nodarbībām (skatīt 12.nodaļu), kā arī pieejamajiem pakalpojumiem.

Ieejas telpā vajadzētu būt novietotam muzejam plānam, taču atcerieties, ka ne visi apmeklētāji spēj saprast plānus. Alternatīva varētu būt izstāžu zāļu zīmējums, gleznojums vai modelis.

Visā muzejā vajadzētu darboties labi noformētai un rūpīgi izplānotai zīmju sistēmai. Tualetes telpu, restorāna un izejas (tai skaitā avārijas izeju) apzīmējumiem ir jābūt īpaši izceltiem!

Muzejā ir jābūt cilvēkiem, kuri spētu atbildēt uz apmeklētāju jautājumiem. Visiem darbiniekiem būtu jāspēj atbildēt uz desmit visbiežāk uzdotajiem jautājumiem (vai jūs zināt, kuri tie ir?) valodās, kurās runā vairums apmeklētāju. Savukārt ieejas zālē kādam būtu jāspēj atbildēt uz piecdesmit visbiežāk uzdotajiem jautājumiem: tas var būt biļešu pārdevējs, apmeklētāju apkalpotājs vai īpašs darbinieks, kurš atbild par informācijas sniegšanu.

Rokasgrāmata, kurā ierakstīti visbiežāk uzdotie jautājumi un atbilstošas atbildes, ir parocīgs risinājums, lai nodrošinātu darbinieku sniegto atbilžu atbilstību un informācijas sniegšanu, ja muzejā nomainās darbinieki. To var pastāvīgi atjaunot un izmantot muzeja mācību programmās un instruktāžās (skatīt 80. nodaļu).

## Intelektuālā orientācija

Ļoti svarīgi ir paskaidrot apmeklētājiem, kas muzejā ir apskatāms. Tomēr bieži muzeja apkalpojošais personāls izvairās to darīt. Intelektuālā orientācija, protams, ir cieši saistīta ar fizisko orientāciju (skatīt iepriekšējo nodaļu) un muzeja interpretācijas programmu ([skatīt 17. nodaļu](#)). Piedāvājam dažas metodes.

### SASVEICINĀŠANĀS

Iepriekš raksturotā sasveicināšanās dod apmeklētājam pirmo ieskatu, ko muzejā var apskatīt, un tā ir arī iespēja uzdot jautājumus. Jāsasveicinās muzeja apmeklētāju visbiežāk lietotajās valodās.

### INFORMATĪVĀ LAPA

Iepriekš piedāvātā apmeklētājiem domātā informatīvā lapa sniedz nelielu plašāku ieskatu muzeja piedāvājumā.

### GIDI

Ja muzejs algo gidus vai muzejā atļauts strādāt ārpusmuzeja gidiem, intelektuālā orientācija notiks vienkārši. Labs gids bez grūtībām spēj izskaidrot, kas muzejā ir apskatāms un

kāpēc tas varētu likties interesants. Viņš var sniegt tik daudz vai tik maz informācijas, cik apmeklētājs ir ieinteresēts gūt, un var to piemērot apmeklētāja interesēm un zināšanām. Bet ir būtiski, lai gida zināšanas par muzeju un tā ekspozīcijām, tāpat kā labam skolotājam, būtu ļoti plašas. Tāpēc svarīga nozīme ir mācībām (skatīt [21. nodaļu](#)).

## ORIENTĀCIJAS ZĀLE

Dažos muzejos ir veikti eksperimenti ar orientācijas zālēm. Orientācijas zālē apmeklētājiem tiek mēģināts paskaidrot, ko viņš redzēs, un arī ieteikts, kā to apskatīt – kādiem aspektiem pievērst uzmanību un kurus jautājumus uzdot. Piemēram, izstādi par ikonām var aplūkot no dažādiem aspektiem: Kā tās tika izgatavotas? Kas ir ikonās attēlotie svētie? Kā tās izmantoja dievlūdžēji? Kā mākslinieciskais stils ir mainījies cauri gadsimtiem? Orientācijas zālē apmeklētājus var rosināt apskatīt izstādi no viena vai cita skatu punkta. Mainot orientācijas zāles informāciju, zināmā mērā ir iespējams mainīt arī apmeklētāju gūto pieredzi ekspozīciju zālēs.

## INFORMĀCIJAS GALERIJA

Dažos muzejos īpašās informācijas vai izpētes zālēs tagad ir pieejama datorizēta informācija. Tur interaktīvos monitoros apmeklētājs var pētīt krājuma kolekcijas, lai iegūtu informāciju vai plānotu muzeja apmeklējumu. Kaut gan šādas sistēmas droši vien nebūs pieejamas katrā muzejā, tomēr to pašu principu var pielietot, arī tradicionālā formā izmantojot dažādu tipu informatīvo materiālu, ilustrētus katalogus un rādītājus, kuros redzamas pieejamās kolekcijas. Šādi resursu vai izpētes centri ir vērtīga iespēja rosināt apmeklētājus papildināt muzeja informācijas krājumu un iedrošināt aktīvāk iesaistīties muzeja darbā.

## V daļa | MUZEJS UN TĀ PĀRVALDĪBA

## 67. nodaļa | JURIDISKAIS STATUSS UN PĀRVALDĪBAS STRUKTŪRA

Katram darbiniekam būtu jāzina, kuri juridiskie dokumenti nosaka viņa muzeja darbību. Dažādās valstīs likumdošanas atšķirības ir visai lielas, tāpēc dažkārt ir grūti saprast, kā muzejs ticis dibināts. Arī vienas valsts ietvaros ir sastopami dažādi varianti. No trim muzejiem, kas apmeklētājiem šķitīs vienādi gan pēc apjoma, gan tipa, viens var būt dibināts ar valsts izdotu dekrētu, otru kā struktūrvienību var pārvaldīt kāda valsts finansēta institūcija (ministrija), trešo – pilnvaroto padome, kas darbojas saskaņā ar nevalstisko organizāciju darbību reglamentējošiem likumiem.

Vai šīm atšķirībām ir kāda nozīme? Nozīme ir būtiska, jo no muzeja juridiskā statusa ir atkarīgs, kādas ir muzeja tiesības un kādas ir tā attīstības perspektīvas. Piemēram, pilnvaroto padomes vadītam muzejam, iespējams, nebūs vienkārši nodrošināt ciešu sadarbību ar vietējo skolu valdi, turpretī ministrijas pārzināts muzejs nevarēs patstāvīgi pieņemt lēmumu par muzeja veikala veidošanu.

Muzeja juridiskais statuss nav vienīgais, kas nosaka muzeja darbību, to ietekmē arī pārvaldības jeb menedžmenta struktūra. Var likties, ka muzejā visu nosaka direktors, taču viņa iespējas pieņemt lēmumu nereti ir ļoti ierobežotas. Muzeja direktors var būt pakļauts kādam birokrātam, kuram nav laika apmeklēt muzeju, bet bez kura piekrišanas nevar pieņemt lēmumus.

Visbeidzot muzeja darbību ietekmē cilvēki, kuri to kontrolē. Muzeju var vadīt pilnvaroto padome, kura uzskata muzeju par privātu klubu un neinteresējas par apmeklētājiem. Muzeja dibināšanu dažkārt iniciē kāds politiķis, taču viņa pēctečiem par muzeju nav nekādas intereses. Taču var būt arī tā, ka augstā amatā esošas personas palīdzība veicina muzeja izaugsmi.

Nav šaubu, ka labākais ir divu pārvaldības līmeņu variants:

- pārvaldes institūcija, kas nosaka muzeja politiku,
- muzeja vadītājs un personāls, kas konsultējas ar pārvaldes institūciju un realizē tās politiku praksē.

Arī muzeja pārvaldes institūcija var būt pakļauta kādai centrālai vai lokālai struktūrai – universitātes senātam, militārai iestādei vai komerckompānijai. Tā var būt arī neatkarīgs fonds. Jebkurā gadījumā katram muzejam ir nepieciešama pārvaldes struktūra, kas nosaka muzeja vispārējo politiku. Veidi, ar kādiem pārvaldes institūcija ietekmē muzeja politiku, īpaši attīstības plānu, ir aprakstīti nākamajās divās nodaļās (68., 69.)

Muzeja vadītāja pirmais pienākums ir sadarboties ar pārvaldes institūciju muzeja politikas veidošanā. Vadītājam jānodrošina, lai pārvaldes institūcijas pārstāvji labi pārzinātu muzeju un tā darbu. Viņiem regulāri jāapmeklē muzejs, un vadītājam ir jāizmanto katra iespēja, lai informētu par muzeju pasaulē notiekošo gan nacionālā, gan starptautiskā mērogā. Kad tiek apstiprināti jauni pārvaldes institūcijas darbinieki, muzejam jācenšas noorganizēt vismaz vienas dienas mācības, lai iepazīstinātu ar jaunajiem pienākumiem, ar muzeju un tā darbu. Daudzi muzeji ir sagatavojuši rokasgrāmatu pārvaldes institūcijas pārstāvjiem, kurā izskaidrota muzeja misija un uzdevumi, politika, kā arī pārvaldes institūcijas loma un atbildība.

Otrkārt, muzeja vadītāja pienākums ir realizēt vadošās institūcijas noteikto politiku. Dažādos muzejos vadītāju kompetences apjoms var atšķirties. Svarīgākais ir, lai ikviens skaidri zinātu, par ko viņš ir atbildīgs. Tas ir nākamajā nodaļā raksturotā muzeja pārvaldības plāna mērķis.

## ATSLĒGVĀRDS

**PĀRVALDES INSTITŪCIJA** – oficiāla institūcija, kuras darbinieki atbild par muzeja vispārējās politikas formulēšanu un nodrošina tās īstenošanu, sekmējot muzeja vadītāja un viņa vadītā personāla darbību.

## PARAUGS

Katrai muzeja darbībā iesaistītajai personai jāspēj atbildēt uz šādiem pamatjautājumiem par vadības struktūru, kas reglamentē muzeja darbību:

- kāda ir muzeja darbības juridiskā bāze?
- kā rīkojumi nokļūst līdz muzeja vadītājam?
- kādā līmenī tiek pieņemti lēmumi par muzeja vispārējo politiku?
- kuras personas ir iesaistītas šajā procesā, kāda ir viņu kvalifikācija un cik efektīvi viņi darbojas?

## 68. nodaļa | VADĪBAS PLĀNOŠANA UN POLITIKAS VEIDOŠANA

Skatīt arī [67.](#), [69.](#), [70.](#), [73.](#) nodaļu

Katram muzejam ir jābūt skaidri formulētam un apstiprinātam pārvaldības jeb attīstības plānam. Šis plāns atspoguļo, kā pārvaldes institūcijas akceptētā muzeja politika tiks realizēta noteiktā laika periodā. Attīstības plāns kodolīgi raksturo muzeja mērķi, tā uzdevumus un darbības programmu, atklāj, kā muzeja resursi tiks izmantoti programmas realizēšanai, kā arī nosaka veidu, kādā tiks kontrolēts attīstības process un novērtēts paveiktais.

Attīstības plānam ir jāizriet no politikas, ko apstiprinājusi muzeja pārvaldes institūcija. Plāns palīdz precizēt un pilnveidot politiku. Tāpēc vispirms muzeja vadītājam kopā ar pārvaldes institūciju ir precīzi jānosaka robežas, kuru ietvaros muzeja darbs tiks organizēts. Politikas veidošana prasa daudz laika un rūpīgu izvērtējumu, profesionālā ētikas kodeksa un standartu respektēšanu, kā arī salīdzinājumu ar citiem muzejiem. Tai jāaptver visi muzeja darbības aspekti visplašākajā nozīmē.

Muzeja politikai jābūt saistītai ar muzeja nolikumu (statūtiem), kas nosaka institūcijas juridisko statusu, bezpeļņas raksturu un uzdevumus. Nolikumam jāpamatojas uz nacionālās likumdošanas normatīvajiem aktiem, kuri attiecas uz muzejiem, kultūras un dabas mantojumu, kā arī bezpeļņas institūcijām. Muzeja darbību pārzinošai institūcijai ir jāpublisko precīzi formulēti:

- muzeja politika, mērķi un uzdevumi,
- pārvaldes institūcijas kompetence un tās sastāvs.

Politikai ir jāapliecina, ka pārvaldes institūcija apzinās profesionālo atbildību saistībā ar:

- muzeja krājumu – tā saglabāšanu un drošības garantēšanu;
- muzeja ēkām – to aprūpi un uzturēšanu;
- muzeja personālu – tā nodrošinājumu un pilnveidošanu;
- muzeja lietotājiem – to izglītību un drošību.

Politikas pamatnostādņēm ir jābalstās uz spēkā esošiem nacionālajiem un starptautiskajiem profesionālās ētikas kodeksiem.

Politikai jāietver šādas muzeja darbības jomas:

- muzeja mērķis – daudzi muzeji to izskaidro savā misijā, kas ir muzeja eksistences mērķa kodolīgs formulējums;
- krājuma komplektēšana un priekšmetu izņemšana no krājuma – saskaņā ar profesionālajiem un juridiskajiem nosacījumiem;
- krājuma saglabāšana un drošības garantēšana;
- pētnieciskais darbs – krājuma izpēte un ekspedīciju/lauka darbs;
- komunikācija – visas formas komunikācijai ar sabiedrību – izstādes, pastāvīgās ekspozīcijas, konsultācijas, izglītojošie pasākumi, mārketingi;
- piekļuve un pieejamība;
- finanšu un grāmatvedības procedūras;
- muzeja nodrošināšana ar personālu, personāla apmācība un pilnveide;
- muzeja infrastruktūras nodrošinājums – ēku apkope un uzturēšana;
- atbilstība nacionālajai un starptautiskajai likumdošanai.

Vispārējā politika vai muzeja politika konkrētajās darbības jomās palīdz precizēt muzeja uzdevumus un nodrošina pārvaldes institūcijas izpratni par tās atbildību muzeja funkcionēšanā un uzturēšanā. Šāda vispārēja politika būtu oficiāli jāpārskata reizi trijos vai piecos gados. Muzejam savukārt jāveido politikas rokasgrāmata, lai starplaikos katrs jauns pārvaldes institūcijas lēmums tiktu pienācīgi fiksēts un vēlāk iekļauts aktualizētajā oficiālajā dokumentā.

Muzeja politika ir izmantojama kā bāze, uz kuras pamata tiek veidots uzdevumu komplekss. Tie ir muzeja uzdevumi, kas izriet no definīcijas, ka “muzejs ir institūcija, kas sabiedrības labā vāc, dokumentē, saglabā, eksponē un interpretē materiālās kultūras liecības un ar tām saistīto informāciju” ([skatīt 2. nodaļu](#)).

Kā piemēru piedāvājam kāda pašvaldības muzeja misiju un uzdevumus.

Muzeja *misija* ir, saglabājot tā pārziņā esošās kolekcijas, piedāvāt viskvalitatīvāko pakalpojumu kompleksu muzeja apmeklētāju izglītībai un priekam.

Turpmāk minētie *uzdevumi* ir domāti mērķa sasniegšanai un pārvaldes institūcijas apstiprinātās politikas īstenošanai:

- nodrošināt augstas kvalitātes standartiem atbilstošu krājuma aprūpi un pārvaldību, lai garantētu tā ilglaicīgu saglabāšanu;
- lai atspoguļotu kultūras un dabas vēsturi muzeja aptvertajā teritorijā, apstiprinātās komplektēšanas politikas ietvaros veidot jaunas kolekcijas un vākt ar tām saistīto informāciju;
- nodrošināt tādu pastāvīgo ekspozīciju un izstāžu veidošanu, kas interpretē krājumu atbilstoši augstākajiem standartiem un kalpo apmeklētāju izglītošanai un priekam;
- veikt krājuma izpēti, lai nodrošinātu mūsdienīgas un precīzas informācijas pieejamību gan muzeja personālam, gan muzeja apmeklētājiem,
- lai sekmētu muzeja darbību, īstenot zinātniskās dokumentēšanas programmu;
- nodrošināt muzejisku priekšmetu identifikāciju un uzziņu sniegšanu sabiedrībai;
- lai maksimāli izmantotu muzeja krājuma potenciālu, piedāvāt izglītojošus pakalpojumus formālās izglītības vajadzībām;
- lai rosinātu sabiedrības interesi par muzeju un vairotu tās atbalstu, nodrošināt neformālās izglītības iespējas, organizējot pasākumus un nodarbības;
- lai bagātinātu apmeklētāju ieguvumu no muzeja piedāvājuma, nodrošināt augstas kvalitātes tirdzniecības pakalpojumus;
- lai apmierinātu esošo un piesaistītu muzejam jaunas auditorijas, veikt muzeja tirgus izpēti;
- muzeja attīstības sekmēšanai piesaistīt finansiālu atbalstu no dažādiem avotiem;

- nodrošināt, lai muzeja finanšu pārvalde būtu efektīva un līdzekļu izlietojums lietderīgs un ekonomisks.

Šo uzdevumu iekļaušana attīstības plānā ir aprakstīta [69. nodaļā](#).

## ATSLĒGVĀRDS

ATTĪSTĪBAS PLĀNS - vadības plāns, saskaņā ar kuru tiek vadīta un organizēta muzeja darbība. Šajā dokumentā tiek atklāts, kā muzeja politika tiks realizēta noteiktā laika periodā.

## 69. nodaļa | ATTĪSTĪBAS PLĀNA VEIDOŠANA

Skatīt arī [67.](#), [68.](#), [70.](#) nodaļu

Attīstības jeb menedžmenta plāna izstrāde ļaus muzejam izvērtēt, kā tas var realizēt savus vispārējos mērķus. Lai cik liels vai mazs būtu muzejs, plāns aptver visus muzeja darba aspektus un visu līmeņu darbiniekus, gan profesionālos, gan brīvprātīgos, kā arī pārvaldes institūciju.

Plānošana ir metode, ar kuras palīdzību visi, kas darbojas muzeja labā, tiek apvienoti kopīgam mērķim – izstrādāt muzeja darbības programmu tā attīstībai. Kā minēts [68. nodaļā](#), attīstības plānam ir jāizriet no muzeja politikas. Tam jāatklāj muzeja mērķis (misija), jāieskicē vēsturiskā attīstība, pašreizējais konteksts, funkcionālie uzdevumi, darbības programma, resursi un to izlietojums, kā arī metodes, ar kurām muzejs kontrolēs attīstības procesus un novērtēs paveiktā darba efektivitāti.

Attīstības plāns var palīdzēt:

- noteikt tās muzeja darbības sfēras, kurās nepieciešami menedžmenta uzlabojumi vai resursu palielinājums;
- objektīvi noteikt muzeja stiprās un vājās puses;
- nodrošināt mehānismu, kas ļauj personālam un pārējiem saskatīt, kādā virzienā muzejs attīstās;
- mudināt vadību sekmēt muzeja attīstības stratēģiju;
- uzlabot lēmumu pieņemšanas kvalitāti, izmantojot muzeja darbības rādītājus un vadības informatīvās sistēmas;
- konstatēt attīstības un jaunievedumu sfēras, kurām nepieciešami papildu resursi vai izpēte;
- demonstrēt muzeja finansētājiem un aizbildņiem muzeja darbības un vadības profesionalitāti.

Attīstības plāna nolūks ir dot iespēju muzejam un tā personālam apzināties mērķi un tālāko virzību, kā arī novērtēt sasniegumus.

Attīstības plāna veidošanas posmi, koncentrēti formulējot, ir šādi:

- 1) kvantitatīvā un kvalitatīvā novērtēšana;
- 2) diskusijas un plāna sastādīšana;
- 3) saskaņošana un plāna īstenošana;
- 4) rezultātu izvērtēšana un plāna atjaunošana.

Minētajiem posmiem ir jāietver šādi jautājumi:

### ► *Krājuma pārvaldība*

- komplektēšanas un izņemšanas politika;
- dokumentēšana;
- krātuve;
- saglabāšanas pasākumi;
- konservācijas nepieciešamība;

- izpētes programmas;
- datu bāze;
- krājuma drošība.

► *Pakalpojumi lietotājiem*

- pastāvīgās ekspozīcijas;
- izglītojošie pakalpojumi;
- ārpusmuzeja programmas;
- izstādes;
- tirdzniecības pakalpojumi: kafejnīca un veikals vai kiosks;
- publikācijas;
- pasākumi un nodarbību programmas;
- mārketingš;
- apmeklētāju ērtības: garderobes, tualetes utt.

► *Vadība*

- personāla struktūra;
- muzeja draugi, brīvprātīgie;
- mācību programmas;
- drošība;
- komunikācijas sistēma;
- sabiedriskās attiecības;
- ēkas un telpu izvietojums;
- ēkas – apstākļi;
- ēkas – uzturēšanas programma;
- finanses – kapitālieguldījumi;
- finanses – darbības nodrošināšana;
- ienākumu palielināšana, finanšu piesaiste;
- darbības indikatori, novērtēšana;
- standarti.

Pirmais solis ir muzeja pašreizējās situācijas *kvantitatīvā un kvalitatīvā novērtēšana* ([skatīt 68. nodaļu](#)). Vai muzeja nolikums atbilst tā juridiskajam statusam? Kādi politikas dokumenti muzejam ir izstrādāti? Kādi uzdevumi tajos izvirzīti? Kāds ir tirgus, kurā muzejs darbojas? Kādi krājuma pārvaldības standarti ir noteikti? Kādi pakalpojumi tiek piedāvāti apmeklētājiem? Vai personāla skaits un tā izmantošanas strukturējums ir atbilstošs? Kāda ir kolekciju, ēku un personāla drošība?

Kādā stāvoklī ir muzeja ēkas? Kādi ir muzeja finanšu resursi? Kas tos kontrolē un izvērtē? Kādi vērtēšanas standarti tiek pielietoti visās muzeja darbības jomās? Šie un arī citi jautājumi izriet no iepriekš minētā saraksta. Tie ir domāti, lai veicinātu diskusiju starp muzeja vadību un personālu, rosinātu uz salīdzinošu izpēti un palīdzētu muzeja vadībai un personālam objektīvi paraudzīties, kur tie patlaban atrodas, kā viņi tur ir nonākuši un kas viņiem jā dara turpmāk.

Otrais solis ir *diskusijas un plāna sastādīšana*. Šīs fāzes pamatjautājums ir, kur mēs gribam nonākt un kā tur nokļūsim? Kā jau noskaidrojām, vērtēšanas procesā tiek izstrādāts attīstības plāns, kas ietver šādas sadaļas:

- muzeja mērķis jeb misija un uzdevumi ([skatīt 68. nodaļu](#));
- muzeja vēsturiskā attīstība (īss ieskats muzeja vēsturē no dibināšanas līdz mūsdienām);
- pašreizējais muzeja darbības konteksts, tā vērtējums ([skatīt 5.–6. nodaļu](#));
- programmas (skatīt attīstības plānā ietveramo jautājumu sarakstu);
- programmu specifiskie uzdevumi;
- laiks, kurā šie uzdevumi jāveic, piemēram, trīs gadu periods. Dažiem muzeja darbības virzieniem būs nepieciešams ilgāks uzdevumu izpildes laiks;

- esošo resursu novērtējums un papildu resursu, kas nepieciešami visu uzdevumu veikšanai, apzināšana.

Programmā ietvertu uzdevumu izpilde ir jādeleģē individuāliem darbiniekiem vai darbinieku grupām. Tie jāiekļauj viņu darba plānos. Plāna realizācijas procesu un izpildes kvalitāti palīdzēs kontrolēt darba izpildes rādītāji.

Trešais solis ir panākt *vienošanos* ar personālu par plāna projektu un iesniegt galīgo variantu pārvaldes institūcijai pārbaudei un galīgai saskaņošanai. Pēc tam muzeja attīstības plāns var tikt publiskots. Var izveidot kopsavilkumu finanšu piesaistes un pārskata vajadzībām. Atcerieties, plāns jāveido pietiekami elastīgs, lai pieļautu izmaiņas un tādu neparedzētu priekšlikumu iekļaušanu, kas sekmē muzeja attīstību.

Ceturtais un pēdējais solis ir *izvērtēšana un atjaunošana*. Kontrolēt darbības programmas realizācijas procesu, novērtēt tās izpildi un panākumus ir muzeja vadības uzdevums. Ir jā sagatavo regulāri pārskata ziņojumi iesniegšanai pārvaldes institūcijā un darbinieku informēšanai. Plāns regulāri, reizi gadā, jāpārskata un jāpildinveido, lai uzturētu pēctecību un neciestu neveiksmes, gatavojot nākamā gada darbības plānu un budžeta tāmes.

Tāpēc muzejs, strādājot tikai attīstības plāna ietvaros, vienmēr zina, kas tam darāms. Plānam ir jāiet roku rokā ar muzeja gada pārskatu, kurā tekstuāli un grafiski ir atspoguļoti muzeja sasniegumi attiecībā pret plānotajiem uzdevumiem.

Muzejam ir jāizmanto attīstības plāns, lai parādītu, ka tas gūst panākumus, gada pārskats ir dokuments, kurā šie panākumi jāatspoguļo.

## **1.PARAUGS**

### **SVID analīze**

SVID analīze ir noderīga muzeja situācijas izvērtēšanas metode, ko var izmantot attīstības plāna veidošanas 1. posmā. SVID ir saīsinājums vārdiem “stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi”. Centieties ar šo metodi izanalizēt katru no sarakstā minētajiem punktiem atsevišķi vai muzeju kopumā. Iesaistot analīzē muzeja darbiniekus un vērotājus no ārpuses, jūs varat sekmēt izpratni par to, kas ar attīstības plāna palīdzību būs jāveic 2.–4. posmā.

## **2.PARAUGS**

### **Gada pārskats**

Gada pārskats ir veids, kā muzejs var parādīt savus sasniegumus to uzdevumu izpildē, kuri izvirzīti aizvadītajam gadam. Pārskatu var strukturēt dažādi un veidot dažādos stilos. Tā apjomu un noformējumu (ilustrēts, tipogrāfiski iespiests utt.) noteiks atvēlētie līdzekļi. Pārskata izplatīšanas izmaksas būs atkarīgas no apjoma un adresātu skaita. Lai kādu pārskata stilu jūs izvēlētos, domājiet par tiem, kuru atbalstu jūs vēlaties saglabāt vai iegūt (skatīt 32. nodaļu).

## 70. nodaļa | MUZEJA DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANA

Skatīt arī [67.](#)-[69.](#), [71.](#), [73.](#), [79.](#) nodaļu

Muzeja darbības izvērtēšanas nozīme arvien pieaug. Muzeja vadītājam ir jākontrolē, cik atbilstoši misijai un attīstības plānā izvirzītajiem uzdevumiem muzejs darbojas. *Darbības novērtēšanas sistēma* tiek veidota, lai palīdzētu vadošajam personālam konstatēt un informēt citus, kā muzejs ir pildījis savus uzdevumus noteiktā laika periodā. Muzeja darbības kontroles sistēma palīdz stiprināt atbildību, uzlabot darba efektivitāti un sekmēt kopīgu mērķa izjūtu.

Muzeja vadošais personāls ir atbildīgs par viņu rīcībā nodoto resursu lietderīgu izlietojumu, vai tie būtu cilvēki, kolekcijas, iekārtas, ēkas, nauda vai laiks. Viņi ir atbildīgi arī par muzeja darbības kvalitāti. Kā vadošie darbinieki kopā ar savu personālu var veidot abpusēji pieņemamu un efektīvu novērtēšanas sistēmu, lai tā sekmētu muzeja darbu?

Var vērtēt muzeja institucionālo darbību, muzeja darbinieku individuālo ieguldījumu ([skatīt 78. nodaļu](#)) un muzeja finansiālo darbību ([skatīt 71. nodaļu](#)). Vērtēšana var būt *kvantitatīva* un *kvalitatīva*.

*Kvalitatīvi* muzeja darbība ir ļoti grūti novērtējama. Kur iespējams, darbības kvalitāte ir jāsamēro ar noteiktiem standartiem, kuri var būt izstrādāti muzejā vai arī ieteikti no ārpuses. Tādā gadījumā muzeja darbību var salīdzināt ar detalizēti formulētiem kritērijiem.

Muzejs var sasniegt zināmus standartus, piemēram, atbilstošu glabāšanas apstākļu nodrošināšanā arheoloģijas kolekcijas krātuvē, vai arī konkrēts muzeja darbinieks var uzrādīt noteiktu kompetences līmeni, veicot arheoloģijas kolekcijas dokumentēšanu atbilstoši vispārpieņemtiem standartiem. Cits piemērs: muzejs vai tā darbinieks var saņemt balvu nacionāla vai reģionāla mēroga konkursā, sasniedzot noteiktus standartus, kas formulēti konkursa nolikumā.

*Kvantitatīvais* devums var tikt mērīts dažādos veidos un dažādās sarežģītības pakāpēs. Vienkārši darbības rādītāji var būt izteikti skaitliski, piemēram, mēnesī vai gadā konservēto priekšmetu skaits u.tml. Sarežģītāki rādītāji var būt procentuāls salīdzinājums, piemēram, cik procentiem no muzeja krājuma ir nepieciešama konservācija. Visbeidzot, metode, kā novērtēt darba efektivitāti jeb iegūtā produkta atbilstību ieguldītajai naudai, ir *ieguldījuma* un *atdeves* mērījumi, piemēram, cik stundu no sava darba laika (tātad – līdzekļu) darbinieks ir veltījis jauna priekšmeta ieguvei kolekcijas papildināšanai. Vai izmaksas ir iespējams samazināt?

Muzejam ir jāizstrādā darbības vērtējuma rādītāji visās tā jomās. Izvēlētie rādītāji katrā muzejā būs atšķirīgi, atbilstoši apstākļiem un noteiktajām prioritātēm. Visiem rādītājiem ir jābūt salīdzināmiem laikā. Vadošajam personālam jāatceras, ka katru rādītāju var skatīt arī naudas izteiksmē, jo katra uzdevuma veikšanā ir ieguldīts darba laiks, kas nepieciešams to novērtēšanai.

Kvalitatīvais izvērtējums ar standartu palīdzību bieži sniedz tūlītēju priekšstatu, savukārt kvantitatīvie mērījumi ir efektīvi izmantojami, analizējot tendences, kas raksturo muzeja darbību gadu no gada. Darbības rādītāji ir līdzeklis, kas dos rezultātu, izmantojot tos ilgstošā laika periodā. Tie ir lietojami kā papildinājums muzeja vadītāja profesionālajam vērtējumam un pieredzei, kā arī atbalsts muzeja vadības informatīvajai sistēmai. Muzeja vadības darbā noteicošais ir muzeja misija, nevis darbības sistēma.

Darbības vērtējumā jākoncentrējas uz trīs muzeja darba pamatjomām: krājuma pārvaldību, apmeklētāju apkalpošanu un muzeja vadību. Katru sfēru var sadalīt vairākās apakšjomās. Piemēram, krājuma pārvaldība var ietvert krājuma papildināšanu, izņemšanu no krājuma, saglabāšanu, glabāšanu, konservāciju, izpēti, dokumentēšanu un krājuma drošību ([skatīt 69. nodaļu](#)).

Darbs visās šajās sfērās balstās uz muzeja attīstības plānu. Šo darbības virzienu ietvaros muzejs var definēt virkni rādītāju, lai novērtētu savu darbību gan attiecībā pret funkcionāliem, gan plānošanas uzdevumiem ([skatīt 69. nodaļu](#)).

Lūk, daži piemēri:

► *Dokumentēšana*

Darbības vērtēšanas kritēriji:

- dokumentēto vienību skaits,
- nedokumentēto vienību skaits,
- dokumentētās kolekcijas (procentos),
- nedokumentētās kolekcijas (procentos),
- dokumentēto vienību skaits (procentos, izmaiņas pēdējo trīs gadu laikā),
- vienas vienības dokumentēšanas izmaksas,
- dokumentēšanas kvalitātes atbilstība standartiem,
- darba stundas jeb personāla izmaksas, kas patērētas katram jauniegūtam priekšmetam,
- dokumentācijas izmantošana darbinieku un apmeklētāju vajadzībām,
- informācijas pieejamība apmeklētājiem (procentos).

Cits piemērs, ņemts no apmeklētāju apkalpošanas sfēras:

► *Izglītojošais darbs*

Darbības vērtēšanas kritēriji:

- skolēnu grupu apmeklējumu skaits muzejā,
- bērnu apmeklējumu skaits muzejā,
- skolām paredzēto deponējumu izmantošanas biežums,
- apkalpoto skolu skaits muzeja darbības teritorijā (procentos),
- sagatavoto izglītojošo materiālu skaits,
- viena skolēna apmeklējuma izmaksas.

Regulāri novērtējot muzeja darbību pēc izvirzīto uzdevumu izpildes, līdzīgā veidā muzeja vadošais personāls un darbinieki var kontrolēt savas darbības atbilstību plānam noteiktā periodā. Daudzi darbības aspekti ir jāvērtē ilgākā laika posmā, jānosaka tendences un jāizprot tās. Darbības vērtējums palīdz muzeja vadībai pieņemt pamatotus lēmumus, veido komandas garu darba mērķtiecīgai virzībai un ir muzeja vadības informatīvās sistēmas nozīmīga daļa.

Darbības novērtējums arī nodrošina ar informāciju pārvaldes institūciju, palīdz gada pārskatu izstrādē, kā arī muzeja popularizēšanā ([skatīt 69. nodaļu](#)). Regulārs darbības novērtējums nodrošina ar informāciju, kas nepieciešama muzeja sasniegumu atspoguļošanai gan muzejā, gan ārpus tā.

## 71. nodaļa | FINANŠU VADĪBA

Skatīt arī [67.-70.](#), [72. nodaļu](#)

Finanses, kas nepieciešamas muzeja darbībai, var sadalīt divās daļās: muzeja uzturēšanas budžets un kapitālieguldījumu budžets.

### Muzeja darbības uzturēšanas budžets

*Uzturēšanas jeb kārtējais budžets* attiecas uz muzeja ikdienas darbības finansēšanu. Tas vistiešākā veidā saistīts ar muzeja ieņēmumiem un izdevumiem. Ieņēmumi ir nauda, ko muzejs saņem no finansētāja un ko tas nopelna, piemēram, sniedzot pakalpojumus, organizējot sabiedrisko ēdināšanu, piesaistot finansējumu. Ja muzejs ir neatkarīgs un tam nav finansētāja, tā

ieņēmumi būs atkarīgi no nopelnītā, piemēram, par ieejas biļešu pārdošanu un tirdzniecības pakalpojumiem, no piešķirumiem, ziedojumiem u.c. ieņēmumiem, ko muzejs gūst finanšu piesaistes darbības rezultātā.

Uzturēšanas izdevumi ietver līdzekļus, ko muzejs tērē darbinieku algām, krājuma pārvaldības nodrošināšanai, mārketingam, maksai par elektroenerģiju utt. (skatīt budžeta sadalījuma piemēru turpinājumā). Starpība starp ieņēmumiem un izdevumiem atspoguļo peļņu vai zaudējumus.

Muzeja vadībai ir jāatbild par sekmīgu finanšu darbību bez iztrūkumiem. Nepieciešamības gadījumā tāmes izstrādei un finanšu vadībai ir jālūdz profesionāla kvalificēta grāmatveža palīdzība. Grāmatvedis precīzi noformēs dokumentus un aprēķinās nodokļus. Finanšu un nodokļu likumi katrā valstī ir atšķirīgi. Saskaņā ar likumdošanu muzejiem var pieprasīt finanšu atskaites, tāpēc ir nepieciešams skrupulozi dokumentēt katras dienas ieņēmumus un izdevumus.

Muzejā finanšu darbība ir jākontrolē konkrētam cilvēkam, kurš regulāri informē pārvaldes institūciju. Tai jānodrošina tādas kontroles procedūras, lai tiktu sagatavoti pārskati par ikmēneša izdevumu atbilstību plānotajiem. Tas palīdz darbiniekiem, kuru ikdienas darbs saistīts ar muzeja ienākumiem/izdevumiem, precīzi pārzināt muzeja finanšu situāciju. Ja ieņēmumi nav tik lieli, kā paredzēts, jāsamazina muzeja izdevumi vai arī jācenšas palielināt ieņēmumus.

Muzejam ir jāizstrādā naudas plūsmas projekts nākamajam gadam. Tam pa mēnešiem vai nedēļām jāatspoguļo iespējamo ieņēmumu un izdevumu izmaiņas gada laikā. Tāme ietvers kā fiksētās izmaksas, tā arī mainīgās izmaksas, piemēram, iekārtu cenas.

Lai efektīvi plānotu finanšu darbību, ir jābūt skaidrai izpratnei par muzeja naudas plūsmu. Daudzi muzeji ir atkarīgi no sezonālas apmeklētības un ar to saistītām ieņēmumu svārstībām. Tās ir jāiekļauj tāmes projektos. Daudzi rēķini tiek apmaksāti noteiktā periodā. Tas jāņem vērā, plānojot paredzamos ieņēmumus.

Rezumējot, meklējiet profesionālu padomu, kad tas nepieciešams. Pārliecinieties, ka ieņēmumu un izdevumu plāns tiek veidots, ņemot vērā jūsu, kā arī citu pieredzi. Pārbaudiet muzeja finanšu darbību ik mēnesi vai nedēļu un pārliecinieties, vai rūpīgi tiek kontrolēts naudas izlietojums un grāmatvedības dokumentācija. Regulāri informējiet pārvaldes institūciju, kura ir atbildīga par muzeja finansiālo stabilitāti. Nodrošiniet, lai jūsu gada pārskatā tiktu iekļauts arī audita slēdziens par muzeja gada bilanci.

## Kapitālieguldījumu budžets

*Kapitālieguldījumi* ir nauda, kas tiek novirzīta muzeja attīstībai, tādiem pirkumiem kā jaunas iekārtas, ēkas vai nozīmīgu pārbūvju projektiem. Kapitālieguldījumi netiek iekļauti kārtējā budžetā, jo šīs izmaksas ir nepieciešamas papildus ikdienas maksājumiem.

Kapitālieguldījumi ir saistīti ar muzeja uzturēšanas budžetu. Piemēram, jaunas muzeja ēkas būvniecībā var ieguldīt lielas naudas summas, kas nāk no labdarības fondiem, valdības piešķirumiem, aizņēmumiem utt. Taču, kad būvdarbi ir pabeigti un ēka nodota ekspluatācijā, tās uzturēšanai nepieciešamos līdzekļus kredī procentu atmaksai, apkurei, apgaismojumam, personāla darba algām, mēbelēm un citām vajadzībām būs jāsedz no uzturēšanas budžeta un ieņēmumiem. Kapitālieguldījumu programmas var uzsākt tikai tad, kad ir pamatotas uzturēšanas izmaksas.

Kapitālieguldījumu projekti jāpada ļoti rūpīgi. Projektu uzsākot, ir jānodrošina stingra kontrole un darbu uzraudzība. Ir nepieciešamas detalizētas instrukcijas un precīzi formulēti līgumi ar arhitektiem, dizaineriem un darbu izpildītājiem, ja tiek veikti, piemēram, celtniecības darbi. Ja kapitālieguldījumu programmas ietvaros muzejs izmanto lielāku summu kāda krājuma priekšmeta vai iekārtas iegādei, finanšu vadītājam ir jāveic nepieciešamās formālās procedūras un jāparedz līdzekļi apdrošināšanai. Kapitālieguldījumu programmu vadīšana var būt ļoti

sarežģīts process, tāpēc panākumus nodrošinās profesionāls padoms un rūpīga attīstības plānošana.

Muzeja reputācija un efektīva ikdienas darbība ir atkarīga no prasmīga finanšu menedžmenta. Bez sekmīgas finanšu vadības cietīs muzeja krājums un netiks realizēti muzeja uzdevumi.

## **Kārtējā budžeta sadalījums**

### **Uzturēšanas izdevumi**

#### **► Muzeja pārvaldība:**

- personāla izmaksas;
- komandējumu izdevumi;
- ēku uzturēšana;
- enerģijas izmaksas: ūdens, elektrība;
- apdrošināšana;
- apkopšana;
- drošība;
- telefona sakari;
- pasta un kancelejas izdevumi;
- biroja iekārtas;
- nolietojums;
- kredītapmaksa;
- speciālistu, piemēram, auditoru pakalpojumi.

#### **► Krājuma pārvaldība:**

- personāla izmaksas;
- komandējumu izdevumi;
- saglabāšana: materiāli un iekārtas;
- dokumentēšana: materiāli un iekārtas;
- glabāšana: materiāli un iekārtas;
- apdrošināšana;
- krājuma papildināšana;
- kolekciju drošība.

#### **► Muzeja pakalpojumi:**

- personāla izmaksas;
- komandējumu izdevumi;
- ekspozīcijas;
- izstādes;
- veikala preces;
- ēdināšana;
- publikācijas;
- mācību materiāli;
- pasākumu programmas.

### **Kārtējie ieņēmumi**

- ieejas maksa;
- piešķirumi;
- ziedojumi/novēlējumi;
- muzeja veikala ieņēmumi;
- ieņēmumi no kafejnīcas;
- pasākumu programmas;
- pakalpojumi;
- sponsorējumi;
- ieņēmumi no deponēšanas;
- biedru naudas.

## 72. nodaļa | FINANŠU PIESAISTE

Skatīt arī [67.-71. nodaļu](#)

Vajadzība pēc finanšu piesaistes, lai īstenotu muzeja pasākumus un nodarbības, publikāciju un daudzus citus projektus, katrā muzejā ir atšķirīga. Parasti muzeji meklē iespēju piesaistīt līdzekļus vienam vai otram projektam, ko no muzeja budžeta tie finansēt nevar. Finansējums var tikt piesaistīts no sabiedriskā vai privātā sektora, valsts vai starptautiskām aģentūrām, labdarības fondiem, kā arī no komerckompānijām, vietējiem uzņēmējiem vai individuāliem mecenātiem.

### Pamatjautājumi

Pirms muzejs vēlas saņemt finansējumu no kādas institūcijas, galvenais un pamata jautājums, ko vajadzētu sev uzdot, ir: kādai vajadzībai mēs meklējam finansējumu? Atbilde uz šo jautājumu lielā mērā noteiks finanšu avota izvēli.

Piemēram, ja muzejs meklē finansējumu speciālai izstādei, tad iespējamais sponsors varētu būt kāda komerciāla iestāde. Ja muzejs plāno paplašināt ēku vai radīt piemērotu aprīkojumu invalīdiem, tad par finanšu avotu varētu kļūt valsts aģentūras vai labdarības fondi, kuri atbalsta kapitālieguldījumus. Ja muzejam nepieciešama kāda jauna iekārta, tad drīzāk dāvinājumu nekā skaidru naudu būs iespējams saņemt no privātā sektora. Ja muzejam ir nepieciešams speciālists, tad par nelielu samaksu vai pavisam bez maksas varētu tikt piesaistīts kāds līgumdarba veicējs vai nesen pensionēta persona.

Otrs jautājums, ko vajadzētu uzdot: kurš nodarbosies ar finanšu piesaistīšanu? Finanšu piesaistei ir savas metodes un savi noteikumi, un tas nav viegls uzdevums. Ir jāatrod kāds, kurš spēj akurāti kārtot projekta dokumentāciju, rūpīgi meklēt iespējamus finanšu avotus, izstrādāt labi strukturētu un pamatotu projekta pieprasījumu un pārliecinoši pamatot projekta nepieciešamību. Šim cilvēkam ir jāgarantē, ka tiks izpildīti projekta nosacījumi, izteikta pateicība iesaistītajiem cilvēkiem, iesniegti ziņojumi par projekta norisi un projekta finansētāji saņems pateicību. Projekta vadītājam, vai tas būtu muzeja darbinieks vai ar līgumu piesaistīts profesionāls konsultants, nepieciešama takta izjūta, neatlaidība, optimisms un enerģija. Vislabāk šo pienākumu uzticēt kādam, kam piemīt vajadzīgās prasmes un spējas profesionāli darboties finanšu piesaistē, nekā uzlikt papildu slodzi muzeja direktoram, kuram jau tā ir pietiekami daudz pienākumu.

Trešais jautājums: ko sagaida projekta finansētājs? Valsts aģentūras vai labdarības fondi izvirzīs atšķirīgas prasības, taču finansētāju grāmatveži gribēs redzēt attaisnojošus dokumentus (rēķinus), pastāvošajai likumdošanai atbilstošu grāmatvedības uzskaiti un apstiprinājumu, ka viņu nauda ir izmantota lietderīgi un saprātīgi. Jūsu projekta pieprasījumā jāiekļauj arī informācija par to, kādi finanšu avoti vēl atbalstīs jūsu projekta realizāciju.

### Sponsorēšana

Finanšu piesaiste no sponsoriem ir komplicētāka. Komercfirmas par sponsorējumu gaida specifisku atdevi un sponsorēšanu uztver kā biznesa attiecības. Uzsākot tās, muzejam jāzina, uz kādiem nosacījumiem tiks veidota savstarpējā sadarbība. Tāpēc muzejam jāizlemj, ko tas var piedāvāt: publicitāti, atzinību vai pakalpojumus, piemēram, atļauju izmantot muzeja telpas uzņēmuma svīnībām.

Kompānijas, slēdzot līgumu par sponsorējumu, vēlas redzēt:

- projektu, kas atbilst tās mērķtirgum,
- profesionālismu no muzeja puses,

- iespēju apvienot sponsorēšanu ar citām kompānijas aktivitātēm,
- ieguldījumam atbilstošu produktu; produktam ir jābūt sponsora ieguldījuma vērtam,
- plašsaziņas līdzekļu uzmanību un publicitātes iespējas,
- labas izklaides iespējas un viesmīlību,
- detalizētu līgumu, kurā noteikts, kas ir un kas nav iekļauts sponsorējuma līgumā,
- projektā iesaistīto atbildīgo personu sarakstu,
- projekta laika plānojumu un sanāksmju grafiku.

Tādējādi projekta pieteikumā būtu jāietver projekta realizācijas izklāsts, finanšu pieprasījums, jāformulē projekta ieguvumi un jādemonstrē iepriekš realizēto projektu pieredze. Iepriekš sponsorēto projektu apraksts var noderēt, lai atspoguļotu neatlaidību virzībā uz mērķi. Var noderēt avīžu izgriezumus, video filmas, fotogrāfijas u.c. apliecinājumi.

Ja muzejs ir iesaistīts vai gatavojas sadarboties ar sponsoru, ir svarīgi ar viņu iepazīties. Uzturiet kontaktus gan projekta īstenošanas periodā, gan pēc tā. Par sekmīgu finanšu piesaisti no komercstruktūrām var runāt, ja sponsori tiek piesaistīti ilglaicīgi un viņu ieguldījums arvien palielinās.

Tomēr muzejam ir jāraugās reāli un jāapzinās, ka ir veltīgi prasīt nepamatotas summas. Jāsaprot, ka sponsorēšana ir divpusējs process. Arvien vairāk kompāniju nosaka sponsorēšanas nosacījumus līgumos, lai būtu droši, ka muzejs sniegs to, par ko kompānija ir maksājusi. Muzeja mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļām ir jāpamato nepieciešamais finansējums kompāniju valdēm, kuras ir ieinteresētas saņemt ieguldījumam atbilstošu produktu.

Labs projekts gūs atbalstu, ja finanšu piesaiste tiks veikta taktiski, profesionāli un rūpīgi. Finanšu meklētājam, lai uzvarētu sacensībā par naudu, nebūt nav nepieciešamas spožas brošūras un dārgi noformēta informācijas pakete. Pirms rakstīt vēstuli, pacelt telefona klausuli vai izsūtīt projekta pieteikumu, ir rūpīgi jāpārdomā savi mērķi un vajadzības. Neadekvāta izpēte, sagatavošanās darbs un projekta apraksts var velti izšķiest daudzu cilvēku laiku un naudu.

## 73. nodaļa | IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA

Skatīt arī [67.-70. nodaļu](#)

Jau minējām (skatīt 17. nodaļu), ka muzeja efektīvai ārējai komunikācijai ar apmeklētājiem ir nepieciešama komunikācijas politika. Tikpat svarīga muzejam ir iekšējā komunikācija, lai pārvaldes institūcija, muzeja vadītājs un personāls būtu informēti par ikdienas procesu un muzeja sasniegumiem. Informācijas plūsma jāvirza pa dažādiem ceļiem. Tālāk aplūkosim dažus iespējamus muzeja komunikācijas veidus.

Jebkurā gadījumā svarīgi ir, lai visiem institūcijā nodarbinātajiem būtu pieejama informācija, kas nepieciešama pienākumu efektīvai izpildei un intereses uzturēšanai par darbu, kas ļauj redzēt, kā katra ieguldījums sekmē muzeja mērķu sasniegšanu, un ļauj novērtēt muzeja sasniegumus plašākā kontekstā. Nevienam nevar un nevienam arī nevajag zināt visu. Muzeja komunikācijai ir jānodrošina ar informāciju visi darbinieki, kas strādā organizācijā. Ar dažādiem paņēmieniem ir jāorganizē informācijas plūsma noteiktos virzienos un līmeņos.

### Pārvaldes institūcijas

Kas jāzina muzeja pārvaldes institūcijai? Kas to nodrošina ar informāciju? Vispirms pārvaldītājam ir jābūt pārliecinātam, ka muzejs darbojas tās politikas ietvaros, pa ko ir oficiālā vienošanās, un ka muzejs realizē izvirzītos uzdevumus ([skatīt 68. nodaļu](#)).

Muzeja attīstības plāns ir vadības mehānisms, kas muzeja politiku un uzdevumus konkretizē darbībā. Tāpēc pārvaldītājiem jāzina un jāsaņem gan tas, kā tiek pildīta apstiprinātā politika un vispārējie uzdevumi, gan atbilstoši plānam jāsaņem regulāri ziņojumi par sasniegto dažādās darbības jomās. Pārvaldes institūcijai ir jāpārzina un jāsaņem attīstības plāns, kuru sagatavojis muzeja vadītājs, un pēc grafika jāsaņem darbības pārskati.

Pārvaldītājiem ir jāreaģē uz jaunajām vajadzībām, iespējām un problēmām, kas laiku pa laikam ietekmē muzeja darbību un arī tā attīstības plānu. Lai gūtu ieskatu muzeja darbībā, saņemot mutisku vai rakstisku pārskatu, muzeja administrācijai un pārvaldītājam būtu jākontaktējas regulāri, atbilstoši situācijai – četras līdz divpadsmit reizes gadā. Mazākos muzejos tas nepieciešams biežāk nekā muzejos, kuros strādā profesionāli darbinieki.

Pārskatus par plāna izpildi sniedz muzeja vadītājs un personāls. Tie dod iespēju pārvaldītājam izvērtēt muzeja sekmes, salīdzinot paveikto ar plānotajiem uzdevumiem, un pieņemt nepieciešamos politiskos lēmumus. Ja kādai sfērai nepieciešams pievērst īpašu uzmanību, pārvaldītājs var izveidot no pārvaldes darbiniekiem komisiju, pieaicinot arī citus padomdevējus, vai rīkot konsultatīvas ekspertu sēdes.

Muzeja vadībai ir jābūt oficiāli informētai un jāpiedalās sanāksmēs, kas notiek iepriekš saskaņotā laikā. Visas oficiālās pārvaldes institūcijas sanāksmes vai konsultatīvās sēdes ir jādokumentē un protokoli jāizsūta katram pārvaldes institūcijas loceklim. Nākamajā sēdē protokols ir jāapstiprina. Lai nodrošinātu lēmumu izpildi, jāveido veicamo darbu saraksts jeb memorands, kas jāizsūta atbildīgajiem darbiniekiem, norādot uzdevumu izpildes un pārskatu iesniegšanas termiņus. Šādā veidā pārvaldes institūcija, kas ir atbildīga par muzeja sekmīgu darbību, būs informēta un varēs pieņemt lēmumus saskaņā ar politiku un attīstības plānu.

## Muzeja vadība

Muzeja vadībai jānodrošina, lai darbinieki būtu informēti par attīstības plāna realizāciju un iesniegtu pārskatus par savu darbību. Vadītājiem vajadzētu būt izpratošiem jautājumos, kas saistās ar cilvēku darbu. Personālam nav akli jāpiekrīt katram lēmumam, tam ir jāsaprot, kā un kāpēc šāds lēmums ticis pieņemts.

Lai cik liels vai mazs ir muzeja darbinieku skaits, muzejā ir jāfunkcionē efektīvai informācijas aprites sistēmai. Īpaši mazos muzejos var domāt, ka visi darbinieki visu zina, bet, tā kā viņi ne vienmēr ir iesaistīti lēmumu pieņemšanā, var būt arī informācijas deficīts.

Muzeja vadībai ir jānodrošina, lai muzeja personāls saņemtu precīzu un korektu informāciju, un jāveic viss nepieciešamais, lai tiktu novērstas baumas un laboti fakti sagrozījumi. Komunikācijas sistēma jāveido tā, lai tajā nonāktu visa informācija, arī kritiskas idejas un ierosinājumi no visu līmeņu darbiniekiem.

## Personāla sanāksmes

Viens no veidiem, kā organizēt darbu ar personālu, ir personāla sanāksmes.

Apspriežamās tēmas var iedalīt četrās grupās:

- *kārtējā un perspektīvā plānošana* – kas no plānotā paveikts kopš pēdējās instruktāžas un darbs, kas jāveic nākamajā mēnesī. Šo informāciju var sagatavot rakstiski un izplatīt pirms sanāksmes;
- *politika* – jauni stratēģiskie lēmumi, kas ir pieņemti vai attīstāmi;
- *personāls* – iecelšana amatā, atbrīvošana no darba, kvalifikācijas paaugstināšana;
- *aktuālie darbības jautājumi* – specifiski jautājumi, atgādinājums par gaidāmiem notikumiem un plānotajiem pasākumiem, muzeja uzturēšanas jautājumi.

Instruktāžai jāiekļaujas apmēram pusstundā un tai jānorit pēc plānotā grafika. To var organizēt reizi nedēļā, divās nedēļās vai mēnesī, atkarībā no muzeja vajadzībām. Jautājumu un

neskaidrību precizēšana var notikt vēlāk, pēc vadītāja uzstāšanās. Tādējādi tiek nodrošināta ātra un precīza svarīgākās muzeja informācijas aprīte.

Tādas pašas instruktāžas nepieciešamas katrā struktūrvienībā, kur darbinieks vai nodaļa regulāri ziņo par paveikto savam tiešajam vadītājam.

## Citas komunikācijas formas

Muzejā ir arī citas komunikācijas iespējas – tās atkarīgas no apstākļiem un var būt vairāk vai mazāk piemērotas konkrētajam muzejam. Ierosmei minēti daži piemēri:

- *rakstīta informācija/ziņas*, kas cirkulē muzejā un ir domātas noteiktu amatu darbiniekiem, piemēram, apkārtraksti ar aktuālo informāciju, ieskaitot preses apskatus;
- *ziņojumu dēlis*. Par to atbild konkrēta persona. Visām informācijām jābūt parakstītām, lai būtu zināms to avots;
- *vadītāja informatīvā lapa*;
- personālam un vadošajai institūcijai domātas *rokasgrāmatas* vai informācijas paketes. Svarīgi, lai šie materiāli vienmēr būtu aktuāli. Tie ir nepārvērtējams līdzeklis izzīņai un saskaņotas komunikācijas nodrošināšanai;
- *projektu prezentācija*, ko veic attiecīgā projekta vadītājs;
- muzeja vadības *gadskārtējie ziņojumi* darbiniekiem.

## Personāls

Personālam ir nozīmīga loma informācijas un komunikācijas norisēs. Svarīgi, lai iesaistītos viss personāls, saņemot, fiksējot un tālāk nododot informāciju, kas varētu būt noderīga kolēģiem vai muzejam kopumā. Institūcija, kas ir labi informēta un kurā ir efektīva iekšējā saziņa, kas nodrošina informācijas, uzdevumu un vajadzību apriti, strādās daudz produktīvāk un sekmīgāk. Tāpēc ir būtiski, lai visi darbinieki regulāri un efektīvi sazinātos un pilnībā iekļautos komunikācijas procesos.

# 74. nodaļa | PERSONĀLA STRUKTŪRA

Skatīt arī [67.](#)–[69.](#), [75.](#)–[80.](#) nodaļu

Darbinieki ir katrā muzejā, pat privātā muzejā, kur strādā viens cilvēks savā brīvajā laikā. Līdzko muzeja darbā ir iesaistīti divi cilvēki, kaut viņi satiktos tikai nedēļas nogalēs, muzejam jau ir sava personāla struktūra.

Šī struktūra atspoguļo attiecības starp cilvēkiem, kuri strādā muzejā. Tā nosaka, kurš kuru informē par darāmo, kas jādara, kam un kuram ir jānodod informācija. Parasti vienam jāuzņemas atbildība un jāspēj vadīt, uzdot pienākumus un informēt, savukārt citam jāamācās dot padomus, gatavot pārskatus un izpildīt instrukcijas. Arī tad, ja muzejs ir apvienības sastāvā, kurā visi ir vienlīdzīgi, tomēr ir nepieciešama kārtība lēmumu pieņemšanai, darbu dalīšanai un informācijas apmaiņai ([skatīt 73. nodaļu](#)).

Īpaši rūpīgi ir jāveido personāla struktūra jaunā muzejā, lai gan arī vecā muzejā personāla struktūras izvērtēšana ar svaigu skatu ik pēc dažiem gadiem nāktu tikai par labu.

Personālam un tā attiecībām būtu jāatspoguļo muzeja raksturs un mērķis. Piemēram, universitātes muzejā, kura prioritātes varētu būt mācības un izpēte, pirmie darbinieki, kurus vajadzētu pieņemt darbā, ir lektors un pētnieks. Ja tas ir izglītojošs muzejs, tad svarīgākais ir izglītojošā darba speciālists. Mazs pašvaldības muzejiņš, kas grib realizēt aktīvu izstāžu darbību, varētu nolemt, ka jāsāk ar dizaineru.

Muzejam augot, līdzīgi paplašinās arī personāla struktūra, tai jāatspoguļo muzeja prioritātes. Struktūrai ir jānodrošina arī muzejam patlaban aktuālā darbība. Vadītājam ir jāaprēķina veicamā darba apjoms un skaidri jānorāda, kurš darbinieks par to atbild. Pretējā gadījumā svarīgs darbs var palikt novārtā vai arī arvien vairāk uzdevumu tiks uzticēti vienam vai diviem pārslogotiem darbiniekiem.

Sfēras, kuru nodrošinājums ar personālu muzejā bieži vien tiek aizmirstas, ir administrēšana, dokumentēšana, ekspedīciju jeb lauka darbs un ēku uzturēšana. Labi pārdomāta personāla struktūra palīdzēs muzejam realizēt tā politiku un sasniegt mērķus.

Tomēr jāpiebilst, ka ideāla muzeja struktūra neeksistē.

## 75. nodaļa | BRĪVPRĀTĪGIE MUZEJĀ

Skatīt arī [74.](#), [76.](#)–80. nodaļu

Tikai daži muzeji var iztikt bez brīvprātīgo palīdzības. Veidi, kā brīvprātīgie tiek iesaistīti muzeja darbā, katrā muzejā un katrā valstī atšķiras.

Lai no brīvprātīgo darba iegūtu vislielāko atdevi, pret viņiem jāizturas tāpat kā pret algotiem darbiniekiem. Prasiet no viņiem to pašu atdevi un izrādiet viņiem tādu pašu cieņu.

### Darba pienākumu noteikšana

Tāpat kā pieņemot darbā algoto personālu, pirmais solis ir darba pienākumu noteikšana. Ir jāveic tās pašas procedūras, kā pieņemot darbā algotu darbinieku – jāizveido pienākumu apraksts un darba veikšanai nepieciešamo prasību raksturojums. (Skatīt [76. nodaļu](#).)

### Brīvprātīgo piesaistīšana

Katrā valstī brīvprātīgo piesaistīšana atšķirsies, taču vienmēr šie cilvēki nodrošinās nozīmīgo saikni ar sabiedrību, kurai muzejs kalpo. Tāpēc ir svarīgi, lai brīvprātīgo spektrā atspoguļotos sabiedrība kopumā un tiktu pārstāvētas dažādas sabiedrības grupas. Daudz lietderīgāk ir izsludināt oficiālu konkursu vai rakstīt organizācijām, kuras var ieteikt brīvprātīgos, nekā meklēt viņus, taujājot mutiski.

### Brīvprātīgo izvēle

Cilvēkiem, kuri piesakās strādāt muzejā bez atalgojuma, ir jāprasa oficiāls iesniegums, un viņi jāizvēlas tāpat kā algotie darbinieki. Ja iespēja strādāt tiek dota kā privilēģija, tā tiks vērtēta augstāk.

Brīvprātīgie jāaicina oficiāli pieteikties un pirms pieņemšanas darbā ir oficiāli jāintervē. Viņiem ir jāgarantē, ka darbam tiks veltīts noteikts stundu skaits nedēļā vai mēnesī.

### Personāla attieksme

Ir divi iemesli, kāpēc dažkārt algotie darbinieki iebilst pret brīvprātīgo izmantošanu muzejā. Pirmkārt, viņi baidās, ka brīvprātīgie varētu viņus aizvīstot un rezultātā veikt viņu pienākumus bez maksas. Otrkārt, tās ir bažas, ka būs jāvelta daudz laika brīvprātīgo mācīšanai un uzraudzībai, tādējādi radot vairāk problēmu nekā labuma.

Sākotnējās šaubas muzeja vadītājam vajadzētu kliedēt ļoti taktiski un iejūtīgi, pārliecinot darbiniekus, ka brīvprātīgie veiks tikai palīgdarbus un nekad neaizstās algotos darbiniekus. Dažos muzejos par brīvprātīgo izmantošanu varētu būt nepieciešama vienošanās ar arodbiedrību.

Šaubas mazinās arī tas, ja personāls redzēs, ka brīvprātīgie vēlas veltīt savu laiku muzejam ilglaicīgi – ka viņu apņemšanās palīdzēt ir nopietna.

## Brīvprātīgo organizācija

Ja muzejā strādā vairāki brīvprātīgie, var apsvērt iespēju veidot oficiālu organizāciju, kuru vada kāds no brīvprātīgajiem.

## Brīvprātīgo darbinieku mācības

Brīvprātīgo mācīšana ir tikpat svarīga kā profesionālā personāla tālākizglītība. Ikvienam muzejam, kurā regulāri tiek nodarbināti vairāk nekā viens vai divi brīvprātīgie, ir jāizstrādā viņu mācību programma. Tas jāveic speciālistiem šai jomā.

Mācības ietver trīs elementus:

- ❖ *Mācīšana darbā.* Jebkurā gadījumā neformālā izglītība ir visnozīmīgākais posms, vienalga, vai brīvprātīgais veic gida pienākumus, kārtot plauktos māla traukus, palīdz izstāžu veidošanā vai pilda kādu citu pienākumu.
- ❖ *Lekcijas.* Būtiska nozīme ir formālām lekcijām un ekspozīciju apskatei, kas organizēta īpaši brīvprātīgajiem, tās ļauj viņiem sajūst savu nozīmību. Lekcijām vajadzētu aptvert visus muzeja darba aspektus: to mērķis ir sekmēt brīvprātīgo darbu, palīdzot viņiem plašāk izprast savu uzdevumu kontekstu.
- ❖ *Diskusijas.* Diskusijām ir īpaša nozīme gidu izglītībā, taču jebkurš brīvprātīgais būs ieguvējs no iespējas regulāri pārrunāt dažādus darba aspektus gan savā starpā, gan ar pārējiem muzeja darbiniekiem.

## Pateicība brīvprātīgajiem

Ja mēs sagaidām, lai brīvprātīgie bez atlīdzības dāvātu muzejam savu laiku un ievērotu regulāra darba disciplīnu, mums jānodrošina viņiem iespēja saņemt atzinību par paveikto.

Galvenā pateicības izpausme, pēc kuras ilgojas ikviens brīvprātīgais, ir pārliecība, ka viņa veiktais darbs ir vajadzīgs, ka tas dod patiesu labumu sabiedrībai. Tāpēc ir svarīgi, lai brīvprātīgajiem tiktu izrādīta pienācīga uzmanība: muzeja vadītājam ir regulāri jāaprunājas ar brīvprātīgajiem darbiniekiem, izrādot interesi par viņu darbu un iepazīstinot ar augstām amatpersonām viņu viesošanās reizēs.

Daudzi cilvēki darbojas kā brīvprātīgie tāpēc, lai iepazītos ar domubiedriem. Muzejam jāveido sabiedrisko pasākumu programma, kas sekmē brīvprātīgo iekļaušanos kopējā darbinieku saimē un palīdz viņiem identificēt sevi muzejā.

Brīvprātīgajiem vajadzētu dot iespēju apmeklēt muzeja ekspozīcijas un pasākumus bez maksas.

Ikvienu intriģē iespēja nokļūt darbības “aizkulisēs” un redzēt to, kas citiem nav ļauts. Brīvprātīgajiem darbiniekiem regulāri jānodrošina iespēja redzēt visus muzeja darbības aspektus un aprunāties ar muzeja darbiniekiem par viņu darbu.

Stimulējošs var būt īpašs tituls un identifikācijas karte brīvprātīgajiem, kas veltījuši muzejam ilgu laiku.

## Darba disciplīna

Mazos muzejos, kuros strādā viens vai divi brīvprātīgie, kas ir kļuvuši par tuviem personāla draugiem, darbu var organizēt diezgan neformāli, taču lielākos muzejos brīvprātīgajiem būtu jāievēro tādi paši darba disciplīnas noteikumi kā algotajam personālam. Tas nozīmē, ka viņiem, piemēram, ir jāpilda atbildīgās amatpersonas norādījumi un jāierodas darbā noteiktā laikā.

Muzejam savukārt ir jāpilda savi pienākumi un jānodrošina, lai brīvprātīgie saprastu, kam viņi ir pakļauti un kādi ir viņu darbības noteikumi. Nebūtu slikti, ja tiktu sagatavota “Brīvprātīgo darbinieku rokasgrāmata” tāpat kā algotajam personālam – “Personāla rokasgrāmata” ([skatīt 82. nodaļu](#)).

Palaikam rodas nepieciešamība pateikt brīvprātīgajam darbiniekam, ka viņa palīdzība vairs nav nepieciešama. Tas vienmēr ir grūti, un aizvainots brīvprātīgais, kuram šķiet, ka viņš ir netaisni “atlaists no darba”, var nodarīt muzejam lielu ļaunumu. Nav ieteikumu, kā rīkoties šādos gadījumos, tomēr formālas attiecības ar muzeju un, piemēram, vienošanās par saistību termiņu varētu šķiršanos padarīt vieglāku.

Tomēr parasti brīvprātīgie darbinieki dāvā muzejam ne tikai savu laiku un prasmes, bet arī entuziasmu un saikni ar plašāku sabiedrību, kam ir nepārvērtējama nozīme muzeja misijas īstenošanā.

Visbeidzot ir vērts atcerēties, ka brīvprātīgie bieži ir cilvēki, kuri vada muzejus. Visā pasaulē muzejus veido un vada brīvprātīgo grupas vai atsevišķi entuziasti, un arī pasaules lielāko muzeju pārvaldes institūcijas lielākoties veido brīvprātīgie.

## 76. nodaļa | PERSONĀLA PIENĒMŠANA DARBĀ

Skatīt arī [74.](#), [75.](#), [77.](#)-80. nodaļu

Ir valstis, kurās muzeju darbinieku izvēle ir reglamentēta. Piemēram, par kolekciju pārziņiem jāpieņem pārvaldes institūcijas nozīmēti cilvēki. Drošības dienestā jānodarbina tie, kas ir atstādināti no darba policijā nepiemērotības dēļ. Par kolekciju pārziņu asistentiem drīkst pieņemt Valsts pieminēto aizsardzības dienesta nozīmētas personas.

Tomēr daudzi muzeji savus darbiniekus var izvēlēties paši. Darbinieki ir muzeja vissvarīgākais resurss. Bez kvalitatīva, mācīta personāla nav iespējams radīt labu muzeju, tāpēc darbinieku pieņemšana ir viens no atbildīgākajiem muzeja vadītāja uzdevumiem.

Šajā nodaļā ieskicētas darbības, kas jāveic muzeja vadītājam, pieņemot darbā jebkuru darbinieku – no direktora vietnieka līdz biļešu pārdevējam.

### Amata apraksts

Ikvienam muzejā veicamajam darbam ir jābūt amata aprakstam. Rodoties vakancei, amata apraksts vienmēr ir jāpārskata, lai izlemtu, vai nav radusies nepieciešamība mainīt šī amata pienākumus vai varbūt visu vai daļu muzeja struktūras. Var gadīties, ka amata pienākumi ir nedaudz mainījušies un līdz ar to līdzšinējais apraksts ir novecojis. Var būt, ka apsardzes darbinieki vairāk ir iesaistījušies apmeklētāju apkalpošanā un paskaidrojumu sniegšanā nekā nodarbojas ar apsardzi. Var būt arī, ka kolekcijas pārziņis vairāk pievērsies arheoloģiskajiem izrakumiem, nevis nodarbojas ar kolekciju saglabāšanu.

Labam muzeja vadītājam ir regulāri jāseko personāla darbam, nodrošinot, lai viņu ieguldījums sekmētu muzeja mērķa efektīvu sasniegšanu. Jauna darbinieka pieņemšana paver jaunas iespējas izmaiņu veikšanai.

### Amatam nepieciešamo prasību raksturojums

Kad ir uzrakstīts amata apraksts, nākamais solis ir raksturot tam atbilstošas nepieciešamās prasības. Ja amata apraksts atspoguļo pienākumus, kas jāveic darbiniekam, tad prasību raksturojums rāda, kādam jābūt cilvēkam, kurš pildīs šo amatu.

Kādu kvalifikāciju un kādas prasmes jūs vēlaties sagaidīt no konkrētā amata veicēja? Uzrakstiet tās, un jums būs vieglāk izvērtēt pretendētus uz konkrēto amatu. Pārliecinieties, ka prasības, kuras jūs esat izvirzījuši, patiešām ir nepieciešamas šajā darbā un nav tikai jūsu aizspriedumi!

## Sludinājums

Parastais veids, kā piesaistīt darba meklētājus, ir ievietot sludinājumu avīzē vai profesionālā izdevumā. Ir rūpīgi jāapsver gan tas, kur sludinājumu ievietot (kurus masu medijus visticamāk varētu lietot piemēroti pretendenti), gan kāds būs sludinājuma saturs.

Sludinājumā jāietver:

- muzeja nosaukums;
- brīvs, lakonisks, bet pievilcīgs darba apraksts;
- atalgojums un iespējamās priekšrocības;
- vieta, kur darbs tiks veikts;
- darba laika ilgums un citi nosacījumi;
- īss prasību un vēlamās kvalifikācijas apraksts;
- kur iegūt sīkāku informāciju par piedāvāto darbu;
- informācija, *kā* (vēstulē vai aizpildot iesnieguma veidlapu), *kad* un *kur* iesniegt pieteikumu.

Gatavojot sludinājumu, ievērojiet likumdošanu, piemēram, likumus, kas aizliedz dzimuma vai rases diskrimināciju. Sludinājuma mērķis ir piesaistīt iespējami plašu pretendentu loku, lai varētu izvēlēties.

## Citas detaļas

Jāsagatavo informācija, ko izsniegt interesentiem. Tai jāietver muzeja apraksts, tās sfēras raksturojums, kurā darbs būs jāveic, amata apraksts un iesnieguma veidlapa. Šī informācija ir jāgatavo ļoti rūpīgi: kvalitatīva, būtiska un pievilcīgi noformēta informācija piesaistīs labākos cilvēkus darbam jūsu muzejā.

Šī paša iemesla dēļ ir svarīgi nekavējoties un laipni atbildēt visiem pretendentiem, pat ja viņi nav piemēroti veicamajam darbam.

## Pretendentu atlase

Pretendentu atlases jeb “sijāšanas” rezultātā tiek izvēlēti seši vai vairāk pretendenti tālākai vērtēšanai.

Labākais veids, kā to izdarīt, ir izmantot amatam nepieciešamo prasību sarakstu kā pamatu un atzīmēt katra kandidāta atbilstošās īpašības, pieredzi un kvalifikāciju. Vēlams, lai šo procesu veiktu trīs cilvēki un rezultāti tiktu salīdzināti.

Ja nepieciešams, pārbaudiet, vai pretendents pieteikumā ir sniedzis patiesas ziņas par savu pieredzi, rakstiski vai telefoniski apvaicājoties institūcijām vai personām, uz kurām pretendents atsaucies. Noskaidrojiet, vai pretendents tiešām ir nokārtojis pieteikumā minētos eksāmenus, vai ticis paaugstināts minētajos amatos un kāpēc tik drīz pametis iepriekšējo darbu.

Atraidītos pretendētus informējiet rakstiski un izsakiет viņiem pateicību par izrādīto interesi.

## Izvēle

Tradicionālais veids, kā tiek novērtēti un izvēlēti darbinieki, ir intervija. Visticamāk, ka šis paņēmiens tiks izmantots arī nākotnē, tomēr pētījumi liecina, ka tas ir visai apšaubāms veids

veiksmīgai darbinieku izvēlei. Laba sevis parādīšana intervijas laikā nedod garantijas, ka tikpat labi tiks veikts arī darbs.

Intervijas efektivitāti *var* uzlabot. Ikvienam, kas vada interviju, būtu jāapgūst iemaņas pretendentu atbilstības noteikšanai. Var rīkot iepriekšējas vai sekundāras pārrunas, lai pamatīgāk iepazītu pretendentu.

Veiksmīgāka atlases tehnika ir *darba uzdevums*. Pretendents saņem uzdevumu veikt kādu konkrētu darbu, kas līdzinās tam, kas viņam būs jāveic muzejā, un tiek novērtēta rezultāta kvalitāte. Ja pieņemam darbā mūrnieku, novērtēt paveikto būs viegli, tas iespējams arī jebkurā citā amatā, pat tik daudzpusīgā kā maza muzeja krājuma glabātāja amats.

Lielās organizācijās pielieto arī citas darbinieku izvēles metodes, piemēram, psiholoģiskos testus. Tie ir ļoti efektīvi, taču tos drīkst veikt vienīgi eksperti.

## Lēmuma pieņemšana

Mērķis ir izvēlēties labāko kandidātu konkrētajam amatam, nevis cilvēku, kurš jums vislabāk patīk. No iesniegumiem, ieteicēju komentāriem, piezīmēm, ko esat fiksējuši intervijas laikā, praktisko uzdevumu vērtējuma un varbūt vēl kādas pārbaudes jūs iegūsiat diezgan plašu informāciju par katru kandidātu.

Vēlreiz ieskatieties amatam nepieciešamo prasību sarakstā un katru no tām novērtējiet desmit punktu sistēmā. Tad novērtējiet pretendents katras īpašības aspektā desmit punktu sistēmā. Sareiziniet prasību vērtību ar pretendenta vērtējumu atbilstošajā prasībā. Saskaitiet katra kandidāta balles un iegūstiet rezultātu. Šī ir visobjektīvākā no iespējamām metodēm, izvēloties piemērotāko personu konkrētam darbam. Tomēr neviena metode nav ideāla, jo mēs strādājam ar cilvēkiem!

## 77. nodaļa | DARBA NOSACĪJUMI

Skatīt arī [74.](#)–[76.](#), [78.](#)–[80.](#) nodaļu

Muzeja darbinieki strādās labāk un jutīsies drošāk, ja precīzi zinās, ko no viņiem gaida un ar kādiem nosacījumiem viņi ir pieņemti darbā.

Darba likumdošana dažādās valstīs atšķiras, arī darba nosacījumi un tradīcijas muzejos ir tikpat dažādas. Tāpēc šajā nodaļā tiks skarti tikai daži jautājumi, kas būtu jāievēro darba devējam katrā muzejā.

### Uzrakstiet uz papīra

Ikvienam darbiniekam ir jāsaņem dokuments, kurā fiksēti darba nosacījumi, kā arī darbinieka tiesības. Dažos gadījumos tas būs oficiāls juridisks līgums, citos mazāk formāli noteikumi darba devēja un darbinieka attiecību skaidrībai. Ņemot vērā iespējamās problēmas, jebkurā gadījumā šis dokuments jāizstrādā un jāizsniedz darbiniekam pirms stāšanās darbā vai to uzsākot.

Dokuments ietver:

- darba devēja un darbinieka vārdu un uzvārdu;
- darbinieka amata nosaukumu;
- datumu, ar kuru darbinieks stājas darbā;
- datumu, ar kuru darbs tiek pārtraukts, ja tas ir uz laiku;
- regulāro darba laiku, kā arī citus noteikumus par darba laiku, virsstundu darbu, tā apmaksu un brīvdienų piešķiršanu;

- atalgojuma lielumu;
- brīvdienas, ieskaitot svētku dienas un atvaļinājuma kompensāciju;
- slimības, traumu gadījumus un pabalstus;
- maternitātes un paternitātes atvaļinājumus;
- pensionēšanās kārtību;
- līguma pārtraukšanas kārtību;
- tiesības darboties arodbiedrībā un saņemt tās aizsardzību;
- pusdienu pārtraukumus, t.sk. personāla ēdnīcu vai cenu atlaides muzeja kafejnīcā;
- noteikumus par apģērbu vai formas tērpu;
- darba strīdu izšķiršanas procedūru – pie kā konflikta gadījumā darbiniekam jāgriežas vispirms un kur pēc tam, ja viņš nav apmierināts;
- disciplīnas ievērošanu – rūpīgs darba devējs ir izstrādājis disciplīnas ievērošanas procedūru, kas izklāstīta līgumā vai dokumentā, kurš reglamentē darba nosacījumus.

## **PARAUGS**

### **Darbinieka rokasgrāmata**

Darbinieka rokasgrāmata ir lietderīga ikvienā muzejā, kur ir vairāk kā pāris darbinieki. Tā lieti noder personāla mācīšanai.

Rokasgrāmatu jāveido konkrētā muzeja vajadzībām, taču jebkurā būtu iekļaujama:

#### ► *Pamatinformācija par muzeju*

- muzeja vēsture;
- muzeja mērķis (misija) un uzdevumi;
- darbinieku saraksts un pienākumi.

#### ► *Vispārīga informācija par darbu muzejā*

- darba laiks;
- darba laika ievērošanas, formastērpa valkāšanas, ģērbšanās un uzvedības noteikumi;
- muzeja drošības noteikumi un atbildība;
- personas drošības pasākumi un atbildība;
- disciplinārie sodi par darba pārkāpumiem;
- pakalpojumu nodrošinājums;
- rīcība slimības gadījumos;
- personāla priekšrocības;
- personāla instruktāžas grafiks.

#### ► *Palīdzības sniegšana apmeklētājiem*

- atbildes uz desmit visbiežāk uzdotajiem jautājumiem;
- norādījumi par tualetes telpu, kafejnīcas, garderobes utt. atrašanās vietu;
- rīcība ugunsgrēka gadījumā;
- rīcība zādzību gadījumā;
- rīcība bērnu pazušanas gadījumā;
- pirmās palīdzības sniegšana.

Rokasgrāmatu ieteicams veidot no atsevišķām lapām, lai tā būtu viegli papildināma ar jaunu informāciju, noteikumiem, informāciju par izstādēm, pasākumiem un citiem jautājumiem, kas jāzina darbiniekiem.

## 78. nodaļa | INDIVIDUĀLIE DARBĪBAS STANDARTI

Skatīt arī [74.-77.](#), [79. nodaļu](#)

Visiem darbiniekiem, kas strādā muzejā, ir jārada iespēja samērot savu darbību ar noteiktiem standartiem. Bez tiem ne personāls, ne muzeja vadība nespēj objektīvi novērtēt darbības rezultātus. Standartus izstrādāt var muzeja vadība sadarbībā ar personālu vai arī muzejs var pieņemt tos standartus, kuri izstrādāti muzeju profesionālajās institūcijās dažādām muzeja darba jomām.

Standarts ir līdzeklis, ar kura palīdzību tiek definēts un mērīts paveiktais darbs, un tas ir svarīgi kā darba devējam, tā darbiniekam. Standarti ir piemērojami gan sabiedriskā, gan privātā sektora muzejos.

Samērojot darbinieka individuālo veikumu ar objektīvu standartu kompleksu, ir iespējams noteikt, cik efektīvi darbinieks pilda savam amatam izvirzītās prasības. Ja darbs ir veikts zemākā līmenī, darbiniekam var būt nepieciešamas mācības. Rezultātā augs darbinieka apmierinājums par paveikto darbu, apmeklētāji saņems labākus pakalpojumus, tiks uzlabota muzeja un tā personāla darba efektivitāte un radītas karjeras iespējas konkrētajam darbiniekam.

Ja darbinieks nespēj sasniegt prasīto līmeni, var būt nepieciešami cita rīcība, piemēram, pārcelšana piemērotākā amatā.

Standarti liek darba devējam precizēt, kas konkrētā darba veicējam ir jādara, kādas prasmes un kvalifikācija vajadzīga un kā veikt izvirzītos uzdevumus.

Darbības standarti ir jānosaka tādā līmenī, kādu darbinieks var vai ir apmācīts sasniegt. Ir bezcerīgi izvirzīt tādus standartus, kas ir pārāk augsti, ārpus personāla kompetences līmeņa vai tik komplicēti, ka rada personālā diskomfortu un satraukumu.

Standartiem jābūt sabalansētiem ar darbinieku spējām, lai viņi justu saistību ar tiem. Pēc standartu izstrādāšanas muzejam tie būtu jāsalīdzina ar citu muzeju standartiem.

Prasības darbiniekiem ir cieši saistītas ar muzeja darba standartiem. Uzdevumiem, ko katrs darbinieks veic individuāli, jābalstās uz muzeja kā institūcijas izvirzītajiem uzdevumiem ([skatīt 69. nodaļu](#)) un tā attīstības plānu. Piemēram, viens no muzeja uzdevumiem varētu būt – piedāvāt kvalitatīvus izglītojošus pasākumus formālās izglītības iestādēm, tādējādi palielinot muzeja krājuma izglītojošās iespējas.

Šajā gadījumā darbiniekiem, kas šo uzdevumu realizēs, ir nepieciešams precīzs uzdevumu raksturojums. Analizējot veicamos uzdevumus, var definēt darbības standartus.

Piemēram, izglītojošā darba speciālistam tie varētu būt šādi:

### ► *Skolotāju izglītība*

Standarts: nodrošināt sešu dienu mācību kursu sākumskolu skolotājiem par noteiktu tēmu.

### ► *Mācību stundas*

Standarts: nodrošināt nedēļā piecas mācību stundas muzejā sākumskolas skolēniem laikā no x mēneša līdz y mēnesim.

### ► *Informācijas veidošana/ piedāvājums*

Standarts: gada laikā izstrādāt četras informācijas paketes, kas saistītas ar mācību programmas pamatjautājumiem.

### ► *Administrēšana*

Standarts: piecu darba dienu laikā atbildēt uz skolotāju pieprasījumiem.

Katrā no šiem četriem punktiem standarti tiek noteikti, rēķinoties ar pieejamo laiku un citiem priekšnoteikumiem, piemēram, resursiem vai darbiniekiem.

Katrs muzejs atradīs savu pieeju konkrētā uzdevuma veikšanai, atbilstošu muzeja darbības uzdevumiem un resursiem. Taču jebkurā muzejā standartam jāparāda:

- kā šis uzdevums sadalās sīkākos uzdevumos,
- kā tie tiks izpildīti ar muzeja rīcībā esošo personālu un citiem resursiem,
- kādus izmērāmus rezultātus muzejs centīsies sasniegt.

Standartus var izstrādāt arī detalizētāk. Piemēram, katrai mācību dienai vai stundai, lai nodrošinātu mācību norisi konsekventu un sistemātisku. Lai nodrošinātu kvalitāti, standartus var noteikt arī katrai informācijas paketei.

Muzeja vadītāja pienākums ir noteikt personāla darbības standartus un regulāri kontrolēt viņu darbu attiecībā pret standartiem, sniegt atbalstu, nodrošinot nepieciešamās mācības, lai palīdzētu darbiniekiem šos standartus realizēt.

## 79. nodaļa | DARBA KVALITĀTES UN EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA

Skatīt arī [74.-78.](#), [80.](#) nodaļu

Muzeja vadītāja pamatuzdevums ir nodrošināt, lai sekmīgi tiktu pildīts muzeja attīstības plāns. Muzeja darbiniekiem bez saviem ikdienas pienākumiem nereti ir jārealizē arī papildu projekti. Muzeja panākumi ir atkarīgi no tā, kā personāls tiek galā ar plānotajiem uzdevumiem, veicot tam izvirzītos uzdevumus. Muzeja reputāciju un pozīcijas nosaka kvalitāte un efektivitāte, ar kādu viss muzeja personāls kopumā veic savu darbu.

Vadītājam ir regulāri jākontrolē, kā muzeja darbinieki veic savus ikdienas pienākumus vai īpašos uzdevumus papildu projektu ietvaros. Kā jau tika minēts 78. nodaļā, šo procesu atvieglo precīzi noteikti standarti. Veids, kā notiek kontrole, dažādos muzejos atšķiras un ir atkarīgs no personāla sagatavotības.

Dažos muzejos darbinieki saviem vadītājiem ik nedēļu, citos – ik mēnesi, sniedz pārskatu par paveikto. Ja tiek realizēti īpaši projekti, papildus rakstiskajiem ziņojumiem tiek rīkotas grupu sanāksmes vai individuālas pārrunas. Kamēr nav nepieciešams pārāk iedziļināties detaļās, vadītājam regulāri jāseko progresam attīstības plāna izpildē un darbinieku veikumam individuālo uzdevumu izpildē, salīdzinot tos ar izvirzītajiem standartiem. Katram muzejam jānosaka sava pārskatu iesniegšanas procedūra ([skatīt 73. nodaļu](#)).

Pārskata ziņojumi būtu jāiesniedz datorrakstā un jāiereģistrē turpmākai izmantošanai. Vadītājiem ir jāpievērš uzmanība ikvienam problemātiskam jautājumam darbinieku ziņojumos un atbilstošā brīdī tas jāpārrunā ar darbinieku.

Ieteicams gada pārskatu jeb darbības vērtējumu gatavot regulāri, iesaistot visus muzeja darbiniekus. Šo darbu vajadzētu vadīt kādam no vadošā personāla. Ir jākonstatē sasniegumi vai neveiksmes gada laikā, jāizpēta problēmu vai sarežģītumu cēloņi, jāpārliecinās par darbinieka un viņa tiešā priekšnieka sadarbību, jāidentificē mācību nepieciešamība un jāparedz kvalifikācijas celšanas pasākumi. Katram darbiniekam individuāli vajadzētu sagatavot strukturētu jautājumu sarakstu, kurā atzīmētas svarīgākās problēmas, kas būtu apspriežamas.

Atbildīgajam vadības pārstāvim, izmantojot darbinieku izvirzītos jautājumus, vajadzētu intervēt katru darbinieku. Intervija jāprotokolē, abpusēji jāaskāņo un jāparaksta, lai to iesniegtu muzeja vadībai. Pēc tam ieteikumus, uzlabojumus, izmaiņas standartos vai kvalifikācijas celšanu jācenšas realizēt.

[78. nodaļa](#) tika runāts par kvantitatīviem standartiem. Vērtējot muzeja darbību, būtu jāizmanto arī kvalitatīvie standarti. To izdarīt ir daudz grūtāk, tomēr, vispusīgi vērtējot muzeja darbības efektivitāti, kvalitāti vajadzētu ņemt vērā.

Muzeja uzdevumu īstenošanas viena daļa ir noorganizēt kvalifikācijas kursus skolotājiem, otra daļa – nodrošināt, lai katrs skolotājs būtu apmierināts ar kursu norisi un saturu un turpinātu apmeklēt muzeja piedāvātos kursus. Lai noskaidrotu, kāds bijis kursu dalībnieku ieguvums, kā arī kursu kvalitātes vērtējumu, var izplatīt aptaujas anketas un lūgt skolotājus aizpildīt tās. Šādi iegūta informācija ļaus novērtēt kursu kvalitāti.

Galvenais darba novērtēšanas ieguvums ir muzeja darbinieku gūtais gandarījums, zinot, ka viņu darba kvantitāte un kvalitāte tiek pienācīgi ievērota un novērtēta. Konstatētās vājās vietas ir iespējams koriģēt ar mācību vai programmu pilnveidošanu. Vadītāji var ziņot muzeja pārvaldes institūcijai par personāla darba kvalitāti un efektivitāti, sniedzot pārskatu par attīstības plānu.

## 80. nodaļa | PERSONĀLA PROFESIONĀLĀ SAGATAVOŠANA

Skatīt arī [74.-79. nodaļu](#)

Muzeja vadības pienākums ir, izmantojot tālākizglītības iespējas, nodrošināt personāla pilnveidošanos. Muzeja vadītājs ir atbildīgs par muzeja darbinieku mācību politiku un tai atbilstošas programmas izstrādi visam personālam. Muzejā strādā cilvēki ar dažādu pieredzi un kvalifikāciju, bet, kā jau konstatēts 79. nodaļā, muzeja vadītājam, vērtējot darbu, jānoskaidro, kurās jomās darbiniekiem ir nepieciešama papildu izglītība. Mācību rezultātus izjutīs gan muzeja lietotāji, gan muzeja personāls, gan pats muzejs.

Tā kā muzeja darbā nepieciešamas tik daudzveidīgas prasmes un tajā ir pārstāvētas tik daudzas disciplīnas un profesijas, neapšaubāmi ir nepieciešama daudzveidīga mācību programma. Muzeju iespējas realizēt mācības dažādās muzeja darba jomās būs atšķirīgas, jo katrā valstī tās atšķiras. Muzeja darbinieku mācības ne vienmēr var nodrošināt uz vietas.

Ir dažādu veidu un līmeņu mācības. Dažas mācību programmas atbilst tālākizglītības kursiem un uzlabo jau esošās prasmes, citas, piemēram, ICOM semināri, tiek organizēti neformālāk un nenodrošina profesionālu izglītību. Dažas ir klātienē programmas, citās tiek izmantota tālmācības metode, un vēl citas tiek organizētas uz muzeju bāzes, izmantojot vietējos resursus.

Ja vien iespējams, būtu jāpiedalās tālākizglītībasursos, kurus organizē un realizē tādas institūcijas, kuras atbilst noteiktiem standartiem, kurām ir aprobēta mācību programma un laba reputācija. Ir noderīgi apspriest mācību iespējas ar profesionālām organizācijām un kolēģiem citos muzejos vai meklēt padomu un informāciju nacionālajos dokumentācijas centros valstīs, kur tādi darbojas.

Muzeja organizētās mācību programmas var ietvert teorētiskās literatūras apguvi, pieredzes apmaiņas braucienus uz citiem muzejiem, diskusijas grupās, seminārus, projektu darbu un noteiktu tēmu studijas vai radošās dienas. Arvien pieejamākas kļūst starptautiskas tālmācības iespējas, no kurām dažas ir arī kvalifikācijas celšanas programmas. Informācija par mācību programmām un mācību materiāli ir pieejami nacionālos, starptautiskos un speciālos žurnālos, kā arī periodiskajos izdevumos, tai skaitā “*ICOM News*” un *ICTOP* mācību biļetenos ([skatīt 84. nodaļu](#)). Muzeja uzkrātie mācību resursi – publikācijas, video, informatīvās lapas, filmas, skaņu ieraksti – būtu pastāvīgi jāaktualizē.

Muzeja sekmes lielā mērā nodrošina personāla kvalifikācija visās darbības jomās – viņu prasmes un spējas, zināšanas un izpratne. Jādara viss iespējamais, lai, izvērtējot paveikto, noteiktu personālam nepieciešamās mācību vajadzības un nodrošinātu tās jebkurā formā, ko muzejs var atļauties.

Muzejā vismaz 2% no gada budžeta plāna būtu novirzāmi mācībām. Katram muzejam vajadzētu izstrādāt un īstenot personāla mācību politiku. Mācību mērķis ir attīstīt darbiniekos elastību, profesionalitāti un daudzpusību savu uzdevumu veikšanā. Mācību ievirzei ir jāatbilst darbinieku vajadzībām viņu pašreizējā amatā vai jānodrošina karjeras attīstība.

Karjeras iespējas ir būtiskas visiem darbiniekiem. Mācības palielina ieinteresētību veicamajā darbā un atdevi, kā arī stimulē darbiniekus sekmīgākam rezultātam. Mācību programmās iegūtās prasmes un zināšanas ir pamats virzībai pa karjeras kāpnēm.

Kur mācību iespējas ir limitētas un resursi ierobežoti, ir ļoti svarīgi grūti nopelnītos līdzekļus izmantot gudri. Uzklusiet speciālistu ieteikumus un iegādājieties jaunākos metodiskos izdevumus, mācību materiālus un žurnālus par nozīmīgākajām tēmām – krājuma menedžmentu, apmeklētāju apkalpošanu un muzeju vadību. Izmantojot informatīvās lapas, kopētos materiālus un pierakstus, veidojiet savu personīgo rokasgrāmatu par jūsu darbā aktuāliem jautājumiem.

Mācības ir arī ielūkošanās citu pieredzē un atziņās, izmantojot dažādus medijus. Tas var ļoti noderēt. Būtiski ir sekot līdzi laika gāšanai.

## 81. nodaļa | VESELĪBA UN DROŠĪBA

Skatīt arī [67.-80.](#), [82. nodaļu](#)

Katrs muzejs atbild par savu darbinieku, brīvprātīgo, apmeklētāju – sabiedrības kopumā – veselību un drošību.

Tā kā muzejā notiek daudz pasākumu, ir diezgan lielas riska iespējas. Kā muzejs var tās samazināt?

### Atbildīgais par drošību

Pirmais un svarīgākais ir nozīmēt darbinieku, kuram jāatbild par veselību un drošību muzejā. Šim atbildīgajam darbiniekam vajadzētu būt cilvēkam, kuram uzticas visi – gan algotie darbinieki, gan brīvprātīgie. Arī muzejā ar diviem vai trim darbiniekiem vienam ir jāatbild par drošību.

Atbildīgajai personai ir jāseko jaunākajai informācijai par drošības jautājumiem. Šim darbiniekam ir jābūt tiesībām ieiet jebkurā muzeja telpā bez atļaujas un pilnvarām drošības pasākumu veikšanai. Viņam jābūt kompetentam un regulāri jāizmanto katra tālākizglītības iespēja.

Atbildīgajam par drošību, izņemot ļoti mazus muzejus, nevajadzētu būt personai, kura atbild arī par ugunsdrošību ([skatīt 56. nodaļu](#)), jo tad viņš noslogotības dēļ varētu atvēlēt laiku vienīgi ugunsdrošības pasākumiem.

Par drošību atbildīgās personas pienākumos ietilpst:

- regulāra katras muzeja telpas apskate, lai identificētu iespējamos riskus (skatīt 2. paraugu);
- katra negadījuma cēloņu izmeklēšana un pasākumu veikšana, lai nākotnē šādu negadījumu iespēja tiktu maksimāli novērsta;

- informācijas par veselību un drošību izplatīšana katram muzejā strādājošajam un regulāra personāla izglītošana, piemēram, kā pārvietot dažādus priekšmetus, kā apieties ar bīstamām ķīmikālijām vai kā sniegt pirmo medicīnisko palīdzību;
- sakaru uzturēšana ar medicīnas un citām iestādēm, kas atbild par drošību;
- pārliecināšanās, vai veselības un drošības pasākumi tiek ņemti vērā, plānojot jaunas izstādes un pasākumus. Īpaša uzmanība nepieciešama, ja muzejā notiek kas neikdienišķs, piemēram, jaunas izstādes iekārtošana vai masu pasākums;
- pasākumu veikšana, lai muzejā ikviens zinātu, kā rīkoties nelaimes gadījumos.

## Drošības kontrole

Kontrole ir regulāra visu muzeja telpu apskate jeb inspekcija, lai mēģinātu identificēt potenciālos riskus vai iespējamos draudus cilvēka veselībai. Šīs apskates regulāri jāveic personai, kas atbild par drošību, un viņai vajadzētu ne tikai noskaidrot iespējamos draudus, bet arī neformālās sarunās rosināt pārējos darbiniekus pievērst tiem uzmanību. Atbildīgajam par drošību ir jāiekārto žurnāls, kurā jāieraksta pārskata rezultāti, jāfiksē visi draudi un pasākumi to novēršanai.

Drošības kontrole ietver piecus aspektus:

- *Droša darbība.* Vai veids, kā cilvēki strādā, ir visdrošākais?
- *Kompetenti darbinieki.* Vai darbus veic īstie cilvēki? Piemēram, vai katrs, kas lieto loka zāģi, ir pietiekami mācīts un tiesīgs to darīt?
- *Iekārtas un apģērbs.* Vai visas nepieciešamās drošības iekārtas ir pieejamas un darbojas? Vai griežamās ierīces tiek uzraudzītas? Vai elektriskās iekārtas ir drošas? Vai ikviens valkā darbam atbilstošu apģērbu?
- *Brīdinājumi un norādījumi.* Vai visas nepieciešamās brīdinājuma zīmes un norādes ir tur, kur tām vajadzētu būt? Vai darbinieki tās lasa?
- *Personāla informētība.* Kādi potenciālie draudi joprojām nav novērsti? Vai darbinieki jūtas droši? Kādas mācības ir nepieciešamas?

## Drošības komiteja

Lielos muzejos būtu lietderīgi izveidot drošības komitejas. Tajās var darboties vadības pārstāvji un darbinieki no visām muzeja nodaļām. Veselība un drošība ir katra interesēs. Šai komitejai ir regulāri jātiekas un jāuzklausā par drošību atbildīgās personas ziņojumi. Katram muzeja darbiniekam ir jābūt informētam par komitejas darbu un jāiesniedz ierosinājumi nepieciešamiem uzlabojumiem.

Neatkarīgi, vai tas ir, vai nav noteikts ar nolikumu, katrā muzejā ir jābūt nelaimes gadījumu reģistrācijas žurnālam, kurā tiek ierakstīti ne tikai nopietni nelaimes gadījumi, bet arī mazi starpgadījumi, kas apdraudējuši cilvēku veselību.

## Pirmās palīdzības sniegšanas pasākumi

Lai cik uzmanīgi mēs būtu, nelaimes gadījumi tomēr notiek, tāpēc ir svarīgi pārliecināties, vai ir sagatavots viss nepieciešamais pirmās palīdzības sniegšanai apmeklētājiem un darbiniekiem. Sagatavošanās darbi nodrošinās, ka nelaimes gadījumā cilvēki zinās, kā rīkoties.

Katrā darba vietā vienmēr vajadzētu būt vismaz vienam cilvēkam, kurš ir mācīts pirmās palīdzības sniegšanā. Tas nozīmē, ka diviem vai trim darbiniekiem regulāri būtu jāapmeklē kursi zināšanu atsvaidzināšanai. Jo vairāk cilvēku tiks mācīti, jo labāk.

Par pirmās palīdzības sniegšanu atbildīgajam darbiniekam jārūpējas, lai aptieciņa (skatīt 3. paraugu) būtu pienācīgi nokomplektēta un novietota visiem zināmā vietā. Viņam arī

jāpārliedzinās, vai katrs darbinieks zina, kā izsaukt ātro palīdzību un ārstu nopietnākā nelaimes gadījumā.

Daudzās valstīs pirmās palīdzības pasākumu organizēšanu, kā arī citus veselības un drošības aspektus reglamentē likumdošana. Muzeja vadītāja pienākums ir nodrošināt, lai šie likumi būtu zināmi un tiktu ievēroti.

## Apdrošināšana

Muzeja vadītājam ir jā rūpējas, lai muzeja apmeklētāji, darbinieki un brīvprātīgie tiktu apdrošināti pret visiem nelaimes gadījumiem. Daudzās valstīs šī prasība ir noteikta ar likumu.

### 1. PARAUGS

#### Drošības kontrole

Par drošību atbildīgā persona izveido sarakstu ar jautājumiem, kas jāietver regulārajā drošības pārbaudē.

#### Drošības audits

##### SUBJEKTS

##### KAS IR JĀPĀRBAUDA

##### ► *Aizsargājamās personas*

- Darbinieki

Cik darbinieku, kuras darba vietas, kuri amata pienākumi, cik daudz komandējumu, riska faktori.

- Citi cilvēki muzejā

Cik ir brīvprātīgo, apmeklētāju muzeja telpās un teritorijā, līgumdarbinieku telpās, cik ir personu, kas iet cauri telpām un teritorijai, riska faktori.

- Muzeja lietotāji

Veikalu un kafejnīcu klienti, deponētāji utt.

##### ► *Draudu identifikācija un kontrole*

- Ēkas, telpas un teritorija

Piespiedu evakuācija, ugunsdrošības pasākumi, pirmās palīdzības sniegšana, elektrodrošība, lifti, pieeja jumtiem, tualetes un koplietošanas telpas, ēku uzturēšana.

- Priekšmeti un vielas

Indes, viegli uzliesmojošas vielas un priekšmeti, gāzes baloni, pesticīdi, laboratoriju materiāli, krājuma materiāli.

- Darbības un procesi

Darbnīcu un laboratoriju darbība, ekspozīciju iekārtošana, darbs ar stiklu, ar elektroierīcēm, priekšmetu pārvietošana, sintētisko materiālu lietošana, modeļu gatavošana, dārzkopība, mežkopība, lopkopība, arheoloģiskie izrakumi, kafejnīca, veikals, noliktavas.

- Vide

Apkure, ventilācija, apgaismojums, troksnis, vibrācija, putekļi, garaiņi, radiācija, tīrīšana, augu kopšana.

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Darbs un darba metodes                                | Personāla kvalifikācija, mācības, pārraudzība, darba laiks, darba apjoms, mācību plāna realizācija.                                                                                                                                     |
| - Darba sistēmas                                        | Personāla atbildība, darba uzdevumi, noteikumi, laika sadalījums, kontrole, darba apstākļi.                                                                                                                                             |
| - Produkti un atkritumi                                 | Darbnīcu un laboratorijas atkritumu, taksidermisko materiālu atlikumu, notekūdeņu, pārdoto vai izmantoto priekšmetu aizvākšana.                                                                                                         |
| ► <i>Kontrole un revīzijas</i>                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
| - Drošības pārbaudes                                    | Regulāra visu telpu un teritorijas apskate, pienākumu pārbaude visos vadības līmeņos, kārtība iepazīstināšanai ar jaunu iekārtu un vielu lietošanu, pirmās palīdzības sniegšana, ērtību nodrošinājums, trauksmes izziņošanas procedūra. |
| - Nelaiemes gadījumu un veselības problēmu reģistrēšana | Ziņošana par nelaimes gadījumiem un to analīze, kam tiek ziņots, veselības stāvokļa kontrole, atskaite par rezultātiem.                                                                                                                 |
| - Strādājošo interešu pārstāvība un aizsardzība         | Kura arodbiedrība pārstāv strādājošo intereses? Kas pārstāv darbinieku intereses, kuri nav arodbiedrībā? Vai strādājošie ir informēti par konsultēšanās iespējām. Vai tās dod kādu labumu?                                              |
| - Oficiāls audits un pārskats                           | Galveno speciālistu pārskati, par veselību un drošību atbildīgā darbinieka iesaistīšana, izmaiņas drošības politikā.                                                                                                                    |

## 2. PARAUGS

Muzejos var notikt visdažādākie nelaimes gadījumi. Minēsim tikai dažus faktorus, kas var izraisīt nepatīkamas sekas:

- pārāk smagu priekšmetu celšana;
- nepareiza priekšmetu pārvietošana;
- bīstamu ķīmikāliju lietošana laboratorijās un darbnīcās;
- neapsargāti mehānismi;
- bojāta elektroinstalācija;
- asi darba rīki darbnīcās un studijās;
- veci un bīstami insekticīdi krājuma glabātavās;
- leģionāru slimības (pneimonijas paveids) baciļi gaisa kondicionēšanas un mitrināšanas iekārtās;
- netīrība virtuvē un darba telpās;
- kāpnes un dažādi grīdas līmeņi;
- pārbļīvētas krājuma glabātavas, darba u.c. telpas;
- arsēns pēc vecajām metodēm gatavotajos izbāžņos.

### 3. PARAUGS

#### Aptieciņa

Dažās valstīs likumdošana prasa iekārtot muzejos aptieciņas un nosaka, kam tajā vajadzētu atrasties. Piemēram, Lielbritānijā tiek prasīts:

- vispārīgi norādījumi pirmās palīdzības sniegšanai;
- pa vienam iepakoti dažāda lieluma sterili pārsienamie plāksteri, kas piemēroti darbības videi (20 gab.);
- sterili acu pārsēji ar stiprinājumiem (2 gab.);
- pa vienam iepakoti trīsstūrveida pārsēji (6 gab.);
- drošības adatas (6 gab.);
- vidēja lieluma individuālās paketes brūču pārsiešanai (6 gab., izmērs: 10x8cm);
- tāds pats, tikai lielāks pārsienamais materiāls (2 gab., izmērs: 13 x19cm);
- tāds pats, tikai liela izmēra pārsienamais materiāls (3 gab., izmēri 28x17,5cm).

Tur, kur nav pieejams ūdens acu skalošanai, vajadzētu sagādāt arī sterilu ūdeni vai parastu (0,9%) sāls šķīdumu slēgtās pudelēs.

### 4. PARAUGS

#### Telpa pirmās palīdzības sniegšanai

Katrā lielākā muzejā pirmās palīdzības sniegšanai jābūt atsevišķai telpai, kas citiem nolūkiem netiek izmantota. Arī mazākā muzejā, ja iespējams, vajadzētu atvēlēt telpu, kurā nogādāt darbinieku vai apmeklētāju pēkšņas saslimšanas gadījumā. Par istabas uzturēšanu kārtībā jā rūpējas darbiniekam, kas ir atbildīgs par pirmās palīdzības sniegšanu.

Pirmās palīdzības telpā vajadzētu atrasties:

- izlietnei un tekošam karstam un aukstam ūdenim;
- dzeramajam ūdenim un vienreiz lietojamām krūzītēm;
- papīra dvieļiņiem;
- gludai darba virsmai;
- aptieciņai;
- krēslam;
- kušetei ar ūdensnecaurīgu pārklāju, spilvenam un segai;
- ziepēm;
- tīram aizsargtērpiņam;
- atkritumu kastei ar vienreiz lietojamiem plastmasas maisiņiem;
- reģistrācijas grāmatai;
- bļodai.

## 82. nodaļa | ADMINISTRATĪVĀS PROCEDŪRAS

Skatīt arī [67.](#)–[71.](#), [73.](#) nodaļu

Tāpat kā citās organizācijās, arī muzejā viens no svarīgākajiem faktoriem ir efektīva administrēšana. Efektivitāti nodrošina:

- sistēma, kas sasniedz mērķus ar minimālu spriedzi un dokumentu rakstīšanu;
- cilvēki, kas izprot šo sistēmu un zina, kas kuram jā dara;
- cilvēki, kas veic savu darbu nevilcinoties un akurāti;
- cilvēki, kas strādā ar izpratni, apzinoties, ka viņu darbs kalpo muzeja mērķu sasniegšanai, nevis administratīvās sistēmas uzturēšanai.

Neko no minētā nevar iemācīt vai aprakstīt grāmatā. Tomēr daži padomi var noderēt.

Administrācija galvenokārt ir saistīta ar divām sfērām: finansēm un personālu. [71. un 77. nodaļā](#) tika skarti daži šī darba aspekti. Daudzos muzejos administratīvās procedūras ir noteiktas, un muzeja vadītājam tikpat kā nav iespēju tajās ko mainīt. Viņš var vienīgi panākt šo procedūru regulāru pārskatīšanu un ieteikt uzlabojumus. Šo pārskatu labāk veikt kādai ārpus muzeja stāvošai personai sadarbībā ar muzeja zemākā līmeņa speciālistiem, jo viņi ikdienā saskaras ar problēmām! Šāds skatījums no malas ir vērtīgs pat ļoti mazos muzejos.

Gadu gaitā administratīvajām procedūrām ir tendence palielināties, līdz tās vairs spēj saprast tikai darbinieki ar ilgstošu pieredzi. Daudzas procedūras tiek turpinātas arī tad, kad tās vairs nav nepieciešamas. Veids, kā izvairīties no birokrātisko priekšrakstu uzkrāšanās, ir izveidot administrācijas rokasgrāmatu (skatīt paraugu), kurai jābūt pieejamai visiem vadošajiem speciālistiem, un dažas tās nodaļas vajadzētu izsniegt katram muzeja darbiniekam un brīvprātīgajiem (skatīt [77. nodaļu](#)).

Nepieciešams veikt regulāru darbinieku instruktāžu (skatīt [73. nodaļu](#)) un tās laikā būtiski ir izvērtēt, vai administratīvās procedūras sekmē muzeja mērķu sasniegšanu un personāls pilda savus pienākumus. Daudzo procedūru dēļ viegli var rasties domstarpības starp administrāciju, kas vairo personālu neefektīvā darbā, piemēram, neakurāti aizpildīta dokumentācija vai neprecīzi reģistrēti izdevumi, un pārējiem darbiniekiem, kuriem sāk likties, ka administrācija rada nevajadzīgu birokrātiju, lai nodrošinātu savu eksistenci. Šādas domstarpības var būtiski vājināt muzeja darbu, tāpēc jāriko regulāras apspriedes, kurās jāanalizē samilzušās problēmas.

### PARAUGS

#### Administrācijas rokasgrāmata

Rokasgrāmata, kas ir pieejama visiem muzeja darbiniekiem un iezīmē visas muzejā veicamas procedūras, lieti noder, lai ikviens šīs procedūras izprastu un muzeja darba organizēšana tiktu nemitīgi atjaunināta. Mazā muzejā administrācijas rokasgrāmatu var apvienot ar personāla rokasgrāmatu (skatīt [73. nodaļu](#)), jo to saturs daļēji sakrīt.

Katrā muzejā rokasgrāmata atšķirsies, taču jebkurā vajadzētu ietvert šādus jautājumus:

#### ► FINANŠU ADMINISTRĒŠANA

- grāmatvedības procedūras;
- sīkie izdevumi;
- personāla komandējumu noformēšanas kārtība.

#### ► BIROJA PROCEDŪRAS

- dokumentu sistematizācija;

- sarakste;
- atbildēšana uz telefona zvaniem.
- **MATERIĀLU IEGĀDES UN IZLIETOJUMA KONTROLE**
- iepirkumi;
- noliktavu kontrole;
- degviela un apgaismojums.
- **PERSONĀLA PĀRVALDĪBA**
- darbā pieņemšanas politika un procedūras;
- ievadīšana darbā;
- atbrīvošanas kārtība;
- slimības gadījumi;
- sūdzību izskatīšanas kārtība;
- disciplinārās procedūras;
- instruktāžas norise un pārskatu iesniegšanas kārtība;
- mācību organizēšanas kārtība.
- **VESELĪBA UN DROŠĪBA**
- veselības un drošības garantēšanas kārtība (skatīt 81. nodaļu).

## **VI daļa | PAPILDINFORMĀCIJA**

## 83. nodaļa | VĀRDNĪCA

Šajā vārdnīcā ir paskaidroti grāmatā izmantotie termini, kuri citu valstu lasītājiem varētu būt sveši. Tie detalizētāk ir skaidroti kādā no grāmatas nodaļām, lielākoties kā *atslēgas vārdi*. Aiz terminu skaidrojuma ir norādīta nodaļa, kurā tiek atsegta šī termina būtība. Saglabāts arī termina nosaukums angļu valodā.

**Animatronika (Animatronics)** Cilvēku vai dzīvnieku modeļi, kas mehāniski kustas ([skat. 20. nodaļu](#)).

**Attīstības plāns (Forward plan)** Plāns, kurā iekļauti noteiktā laika posmā veicamie uzdevumi ([skat. 69. nodaļu](#)).

**Ārpusmuzeja darbība (Outreach)** Veids, kādā muzejs var sniegt pakalpojumus savām mērķgrupām ārpus muzeja sienām. Tas ietver ceļojošās izstādes, deponējumu pakalpojumus skolām u.c. ([skat. 12. nodaļu](#)).

**Brīvprātīgo grupa (Volunteers' group)** Organizēta ļaužu grupa, kas brīvprātīgi, bez atalgojuma sniedz praktisku palīdzību muzeja personālam ([skat. 75. nodaļu](#)).

**Darbības novērtēšana (Performance measurement)** Muzeja vai tā personāla darbības novērtēšana atbilstoši muzeja mērķiem un standartiem ([skat. 70. un 79. nodaļu](#)).

**Diorāma (Diorama)** Telpiska kompozīcija, kuru veido pusaplī izvietots gleznots fons un figurāls priekšplāns ([skat. 19. nodaļu](#)).

**Ekspozīcija (Exhibit, display)** Veids, kā muzejs ar dizaina, tekstu un attēlu palīdzību interpretē un demonstrē muzeja priekšmetus apmeklētājiem. ASV un Kanādā angļu valodā tiek lietots termins *Exhibit*, Apvienotajā Karalistē – *Display*.

**Gaismas klievētājpanelis (Diffuser panel)** Caurspīdīga plastmasas vai cita līdzīga materiāla panelis gaismas avota starojuma klievēšanai. Gaismas klievētājpaneļi parasti tiek lietoti vienmērīga apgaismojuma iegūšanai vitrīnās ([skat. 47. nodaļu](#)).

**Higrometrs (Hygrometer)** Aparāts gaisa mitruma mērīšanai ([skat. 48. nodaļu](#)).

**Izstāde (Exhibition)** Pagaidu vai īslaicīga muzeja ekspozīcija.

**Izstādes izvērtēšana tās veidošanas gaitā (Formative evaluation)** Metode, kas palīdz vērtēt ekspozīciju un izstādi tās tapšanas procesā ([skat. 29. nodaļu](#)).

**Katastrofaizsardzības plāns (Disaster Control Plan)** Plāns, kurā ietverti veicamie pasākumi katastrofsituāciju novēršanai un rīcība jebkura rakstura katastrofsituācijā ([skat. 56. nodaļu](#)).

**Konservācija (Remedial conservation)** Procesi, kuru rezultātā priekšmetu bojājumi tiek novērsti ar speciālām atgriezeniskām konservācijas metodēm ([skat. 54. un 55. nodaļu](#)).

**Lukss (Lux)** Apgaismojuma mērvienība ([skat. 47. nodaļu](#)).

**Mantojuma centrs (Heritage centre)** Īpaši iekārtota vieta, kurā apmeklētājiem tiek piedāvātas tematiskas ekspozīcijas par kultūras vai dabas vēstures tēmām, kas saistītas ar konkrēto vietu vai apvidu. Mantojuma centri, kuriem ir savas kolekcijas, darbojas kā muzeji, taču mārketinga dēļ tos dēvē par mantojuma centriem ([skat. 19. nodaļu](#)).

**Mārketinga mikslis (Marketing mix)** Faktoru - produkts, cena, vieta un reklāma - līdzsvars, ko muzejs var kontrolēt, lai ietekmētu cilvēku attieksmi pret muzeju ([skat. 7. nodaļu](#)).

**Mārketingas (Marketing)** Metodes, ar kurām tiek sekmēta muzeja attīstība un reklāma, lai muzeji darbotos atbilstoši noteiktām tirgus prasībām ([skat. 7. nodaļu](#)).

**Mehānisms cilvēku pārvietošanai ekspozīcijā (People mover)** Pārvietošanās līdzeklis, kurā apmeklētāji tiek izvesti cauri muzeja ekspozīcijai ([skat. 19. nodaļu](#)).

**Mikrovide (*Micro-environment*)** Neliela telpa, kurā iespējams kontrolēt relatīvo mitrumu un citus vides faktorus, dažādu materiālu priekšmetu saglabāšanai (skat. 48. nodaļu).

**Mitrinātājs (*Humidifier*)** Ar elektrību darbināma ierīce relatīvā mitruma palielināšanai pārāk sausās telpās (skat. 48. nodaļu).

**Mitruma savācējs (*Dehumidifier*)** Ar elektrību darbināma ierīce relatīvā mitruma samazināšanai pārāk mitrās telpās (skat. 48. nodaļu).

**Muzeja draugu kopa vai muzeja biedrība (*Friend's groups or Membership programme*)** Organizēta cilvēku grupa, kas atbalsta muzeju un tā darbu, galvenokārt, veicot dažādus pasākumus finanšu līdzekļu piesaistīšanai (skat. 33. nodaļu).

**Muzeja menedžeris, galvenais muzeja speciālists (*museum manager*)** Muzeja speciālists, kas atbild par kādu no resursu grupu - darbinieku, kolekciju, finanšu, ēku vai iekārtu – pārvaldīšanu. Šis termins grāmatā izmantots, lai uzsvērtu, ka efektīva muzeja darbība ir atkarīga no daudzu cilvēku kompetences.

**Muzeja produkts (*Museum product*)** Kvantitatīvu un kvalitatīvu faktoru kopums, kas veido muzeja individualitāti un identitāti un iespaido patērētājus (skat. 7. nodaļu).

**Muzeja vadītājs (*MUSEUM MANAGER*)** Muzeja direktors vai vadītājs, kas atbild par muzeja darbu kopumā un atskaitās par to savai pārvaldes institūcijai (skat. 67. nodaļu).

**Pašrakstošais termohigrogrāfs jeb elektroniskais higrometrs (*Recording thermohygrographs or electronic hygrometers*)** Mērinstruments, kas nepārtraukti fiksē temperatūras un mitruma līmeni noteiktā laika periodā (skat. 48. nodaļu).

**Pavadoņi (*Carers*)** Cilvēki, kas, veicot darba pienākumus vai brīvprātīgi, pieskata un rūpējas par bērniem vai pieaugušajiem (skat. 12. nodaļu).

**Pārvaldes institūcija (*Governing body/Governors*)** Juridiska persona, kas kopumā atbild par muzeja politiku un darbības vadību un kurai muzeja personāls atskaitās par savu darbu (skat. 67. nodaļu).

**Pepera spoks (*Pepper's Ghost*)** Prezentācijas metode, kurā ar spoguļu palīdzību tiek nomainīti redzamie attēli (skat. 20. nodaļu).

**Projekta pieprasījums (*Case-for-support*)** Rakstisks projekta nepieciešamības pamatojums finanšu līdzekļu piesaistīšanai (skat. 72. nodaļu).

**Relatīvais gaisa mitrums (*Relative humidity RH*)** Procentos aprēķināta gaisā esošo ūdens tvaiku spiediena attiecība pret piesātinātu ūdens tvaiku spiedienu noteiktā temperatūrā (skat. 48. nodaļu).

**Runājošā galva (*Talking-head*)** Prezentācijas paņēmieni, kurā uz modeļa sejas daļas tiek projicēts videoieraksts, kurā kāds cilvēks runā (skat. 20. nodaļu).

**Sabiedriskā saskarsme (*Public relations*)** Muzeja un sabiedrības attiecību veidošana (skat. 32. nodaļu).

**Saudzējošā saglabāšana (*Preventive conservation*)** Process, kas nodrošina muzeja krājuma saglabāšanu, eksponēšanu, izmantošanu un uzturēšanu tā, lai tā stāvoklis nepasliktinātos (skat. 46. nodaļu).

**Sākotnējais izvērtējums (*Front end evaluation*)** Metodes, kas tiek izmantotas, lai pirms realizācijas uzsākšanas izvērtētu ar izstāžu un ekspozīciju veidošanas idejas un ieteikumus (skat. 29. nodaļu).

**Situācijas atveidojums (*Tableau*)** Prezentācijas metode vēsturisku ainu attēlošanai, kurā rekonstruētā telpā ir izvietotas dabiska lieluma cilvēku un dzīvnieku figūras (skat. 19. nodaļu).

**Teorētisks pētījums (*Desk research*)** No publicētiem un nepublicētiem avotiem iegūta informācija (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus (*Market*)** Vispārējais sociālais un ekonomiskais konteksts, kura ietvaros darbojas muzejs (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus analīze (*Market analysis*)** Tirgus struktūras un sastāva analīze (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus daļa (*Market share*)** Pakāpe/apjoms, kādā muzejs piesaista patērētājus vispārējā tirgus ietvaros (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus informācija (*Market intelligence*)** Informācija par tirgu, kurā ietverti dati par tā sastāvu un attīstības tendencēm (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus izpēte (*Market research*)** Muzeja tirgu veidojošo klientu paradumu, uzskatu un interešu noskaidrošana (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus pārskats (*Market survey*)** Tirgus struktūras un rakstura pētījumu programma (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus segments (*Market segment*)** Tirgus ietvaros esošais identificējamais pakalpojumu un patērētāju kopums, kam ir kopīgi raksturojumi (skat. [6. nodaļu](#)).

**Tirgus vide (*Market place*)** Konkrētais sociāli ekonomiskais konteksts, kurā darbojas muzejs (skat. [6. nodaļu](#)).

**UV mēraparāts (*UV-monitor*)** Ar elektrību darbināms mēraparāts, kurš uzrāda ultravioletā starojuma intensitāti uz objekta vai ekspozīcijas fragmenta virsmas (skat. [47. nodaļu](#)).

## 84. nodaļa | INFORMĀCIJAS AVOTI

[46. nodaļā](#) tika runāts par krājuma dokumentēšanas nozīmi, šajā mēs noskaidrosim, kādus informācijas avotus bez krājuma muzeji vēl izmanto. Tā var būt informācija par:

- citu muzeju krājumu identifikācijas un pētnieciskiem nolūkiem;
- muzeja tirgu (skatīt [5. un 6. nodaļu](#));
- organizācijām un personām, kas varētu atbalstīt muzeju vai sadarboties ar to;
- pakalpojumu un preču piegādātājiem;
- muzeja darba teoriju un praksi;
- citiem muzejiem un to darbu.

Muzeja speciālisti var iegūt informāciju gan muzejā, gan ārpus tā. Daļu informācijas var iegūt muzejā, netērējot lielus līdzekļus, piemēram, apkopojot datus par piegādātājiem, kuru pakalpojumi un preces ir nepieciešami dažādu muzeja darbību veikšanai. Citas informācijas ieguvei var būt nepieciešami regulāri finanšu izdevumi, piemēram, veidojot profesionālo bibliotēku.

Jebkuras informācijas vākšanas motīvs ir muzeja vajadzības. Veidojot bibliotēku, jāizvēlas tie izdevumi, kurus var izmantot visefektīvāk. Muzejam jābūt skaidrai bibliotēkas veidošanas politikai. Svarīgs apsvērums ir bibliotēku veidot tādu, lai tajā būtu pieejama aktuālā informācija. Tādējādi tiek nodrošināta darbinieku informētība par jaunumiem muzeju jomā.

Dažādiem informācijas veidiem jāizmanto atšķirīgas vākšanas metodes. Piemēram, identificējot objektus, plašu informāciju par dažādām priekšmetu grupām var iegūt no ilustrētiem žurnāliem vai citām publikācijām. Papildus var būt nepieciešams apmeklēt citus muzejus, lai izmantotu to kolekcijas salīdzināšanai. Šādu informāciju jāvāc un jāfiksē sistemātiski.

Kādi informācijas avoti ir pieejami ārpus muzeja? Citi muzeji var sniegt palīdzību, piemēram, konsultējot muzeja vadības jautājumos, palīdzot identificēt priekšmetus, sniedzot

pētnieciskajam darbam nepieciešamo informāciju, palīdzot tirgus izpētē, informējot par ražotājiem vai produktu piegādātājiem. Informācijas tīkla veidošanai vietējā, reģionālā un nacionālā līmenī ir nozīmīga loma muzeja darbā. Cik iespējams, jācenšas uzturēt kontaktus ar citu muzeju kolēģiem.

Jau esošas informācijas izmantošana palīdz izvairīties no “riteņa izgudrošanas no jauna” un dod zināšanas un pieredzi, kas citādi nebūtu pieejama.

Meklējot visticamāko informāciju vai informācijas avotus, var noderēt muzeoloģiskās informācijas vai muzeju studiju mācību centri. Ja muzejiem tādi ir pieejami, tie ir maksimāli jāizmanto.

Vērtīgs informācijas avots ir bibliotēku tīkls. Bibliotēku pakalpojumu pieejamība dažādās valstīs atšķiras. Kur iespējams, izmantojiet bibliotēku piedāvājumu un netērējiet naudu dārgu grāmatu iegādei, ja tās nebūs nepieciešamas regulārai lietošanai. Daudzās valstīs darbojas starpbibliotēku deponēšanas tīkls, un ar tā palīdzību iegūtais materiāls var labi noderēt nepieciešamās informācijas ieguvei.

Ja bibliotēkai atvēlētais budžets ir ierobežots, tad labāk to izmantot standarta rokasgrāmatu, nevis tādu materiālu iegādei, kuri tiks izmantoti atsevišķos gadījumos. Izvēloties, kurus izdevumus pirkt, konsultējieties ar muzeju studiju vai metodiskajiem centriem.

Atcerieties, ka efektīvs veids, kā ierobežotu resursu apstākļos iegūt nepieciešamos informācijas avotus, ir kopīga izdevumu iegāde, apvienojoties vairākiem muzejiem vai viena profila muzeju speciālistiem.

Patlaban par muzeja darbu ir pieejamas visdažādākās publikācijas dažādās valodās. Vairumā gadījumu muzeju organizācijas vai asociācijas palīdzēs orientēties piedāvājumā un iegādes iespējās. Pēc klientu lūguma izdevēji labprāt piedāvā informāciju par savām publikācijām. Visbeidzot, ja vien iespējams, izmantojiet profesionālās tālākizglītības iespējas. Tā jūs iegūsiat bagātīgu informāciju un veidosiet noderīgus kontaktus. Tālākizglītības kursi sekmē brīvu ideju un pieredzes apmaiņu – mācīšanās no citiem ir visvērtīgākais informācijas avots.

## INFORMĀCIJAS AVOTI

### ► *Ārējie*

- citi muzeji
- bibliotēkas
- muzeju studiju centri
- muzeju asociācijas
- tematiskie žurnāli
- rokasgrāmatas
- dokumentēšanas centri
- pieredzējuši kolēģi
- tālākizglītības kursi

### ► *Iekšējie*

- muzeju bibliotēkas
- informācija par piegādātājiem/ražotājiem
- informācija par citu muzeju krājumiem
- informācija par pagastiem
- izdevēju saraksti
- muzeju mārketinga materiālu paraugi

## PIEMĒRS

Kāda mazbudžeta muzeja vadītājs ievieša informācijas apkopošanas sistēmu. Mapēs tika krāta informācija par dažādām tēmām: krājuma saglabāšanu, ekspozīciju dizainu, izstāžu vitrīnām, izglītojošo darbu utt., veidojot informācijas avotu, kas pieejams nepieciešamības gadījumā. Tajā tika iekļauti rakstu izgriezumus, informācija par piegādātājiem, muzeju biedrības apkopotie dati, atsauces uz izdevumiem, kontaktpersonu vārdi un adreses. Kad vien muzeja darbiniekiem radās nepieciešamība pēc informācijas, šīs mapes tika izmantotas kā primārais informācijas avots. Lai sistēma kalpotu efektīvi, tā tika nemītīgi atjaunota.

Muzeja vadītājs izmantoja visērtāko iespēju, lai radītu informācijas bāzi regulārai izmantošanai.

## 85. nodaļa | LITERATŪRAS AVOTI

Literatūras avoti ir sakārtoti atbilstoši grāmatas nodaļu tēmām. Sarakstā nav iekļauti periodiskie izdevumi, tajā ir tikai grāmatas. Vairums minēto publikāciju ir pieejamas bibliotēkās. Grāmatām ir norādīti ISBN numuri, kas palīdzēs grāmatu identificēt un iegādāties. Protams, plaša informācija ir pieejama arī periodiskajos izdevumos, informāciju par tiem var iegūt ar ICOM Informācijas centra vai nacionālo muzeju informatīvo centru starpniecību. Periodisko izdevumu vērtība ir tā, ka lasītājs nemītīgi var papildināt savas zināšanas ar visjaunāko informāciju un idejām. Veidojot muzeja bibliotēku, muzeju vadītājiem ieteicams noteikt prioritārās tēmas. Papildu informāciju meklējiet [84. nodaļā](#) *Informācijas avoti*.

### 1. PAR MUZEJIEM

Boylan, P. (ed.), *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit* (London, 1992). ISBN 0415 05455 9.

Hooper-Greenhill, E., *Museum and the Shaping of Knowledge* (London, 1992). ISBN 0415 06145 8.

Hudson, K., *European Museum of the Year Awards, 1991* (1991).

Hudson, K., 1992, *Prayer or Promise* (Norwich, 1990). ISBN 0 11 290504 8.

National Museums Taskforce, *Report and Recommendations of the Task Force Charged with Examining Federal Policy Concerning Museums* (Ottawa, 1986).

### 2. PAR ŠO GRĀMATU

Alexander, W. and Castell, L. (eds), *Museum Abstracts* (London). ISBN 0267 8594.

### 3. MUZEJU TIPI

Danilov, V., *Science and Technology Centers* (London, 1988). ISBN 0 262 04068 9.

Hewison, R., *The Heritage Industry* (London, 1987). ISBN 0 413 16110 2.

Hudson, K., *Museums of Influence* (Cambridge, 1987). ISBN 0521 305349.

Johnson, P. and Thomas, B., 'Museums and Local Economy', in Kavanagh, G. (ed.), *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8.

Middleton, V., *New Visions for Independent Museums* (Association of Independent Museums, 1990). ISBN 0 907331 16 5.

Myerscough, J., *The Economic Importance of the Arts* (London, 1988). ISBN 0 85374 3541.

Scottish Museums Council, *Museums are for People* (Edinburgh, 1985). ISBN 0 11 4924309.

#### 4. MUZEJU IEGULDĪJUMS

Horne, D., *The Great Museum. The Representation of History* (London, 1984). ISBN 0 86104 788 5.

Lowenthal, D., *The Past is a Foreign Country* (Cambridge, 1985). ISBN 0 521 29480 0.

Lumley, R. (ed.), *The Museum Time—Machine* (London, 1988). ISBN 0 415 006511.

Merriman, N., *Beyond the Glass Case: The Past, the Heritage and the Public in Britain* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1349 5.

Walsh, K., *The Representation of the Past: Museums and Heritage in the Post—Modern World* (London, 1992). ISBN 0 415 05026 X.

#### 5. MUZEJI KALPO CILVĒKIEM

Bradford, H., ‘A New Framework for Museum Marketing’, in Kavanagh, G. (ed.), *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8

Merriman, N., *Beyond the Glass Case: The Past, the Heritage and the Public in Britain* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1349 5

Scottish Museums Council, *Museums are for People* (Edinburgh, 1985). ISBN 0 11 492430 9

#### 6. SAVA TIRGUS IZPRATNE

Middleton, V., ‘The Future Demand for Museums 1990-2001’, in Kavanagh, G. (ed.), *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8

#### 7. MUZEJA MĀRKETINGŠ

Ames, P., ‘Marketing in Museums: Means or Master of the Mission’, *Curator* 32, (1989), 5-15  
Bitgood, S., Roper, J. and Benefield, A., *Visitor Studies - 1988 Theory, Research and Practice* (The Center for Social Design, 1988)

Bradford, HH., ‘A New Framework for Museum Marketing’, in Kavanagh, G. (ed.), *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8

Diggle, K., *A Guide to Arts Marketing* (London, 1984). ISBN 0946890 01 3

McDonald, MM., *Marketing Plans* (Oxford, 1989). ISBN 0 434 91300 6

Rodger, L., *Marketing the Visual Arts* (Edinburgh, 1987). ISBN 1 85119 021 X

#### 8. ĪPAŠAS AUDITORIJAS: MUZEJI UN INVALIDI

Goldsmith, S., *Designing for the Disabled* (RIBA, 1984). ISBN 0 900630 50 7

Groff, G. and Gardner, L., *What Museums Need to Know: Access for Blind and Visually Impaired Visitors* (American Foundation for the Blind, 1989). ISBN 0 89128 158 4

ICOM and Foundation de France, *Museums without Barriers* (London, 1991). ISBN 0 415 05454 0

Majewski, J., *Part of Your General Public is Disabled; a Handbook for Guides in Museums, Zoos, and Historic Houses* (Washington, 1987). Video and book set.

#### 9. MUZEJA APMEKLĒJUMS

Finn, D., *How to Visit a Museum* (New York, 1985). ISBN 0 8109 2295 5

Karp, I. and Lavine, S., *Exhibiting Cultures: the Poetics and Politics of Museum Display* (Washington, 1991). ISBN 1 56098 021 4

Spalding, J., 'Is There Life in Museums?', in *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8

#### 10. IZGLĪTOJOŠAIS DARBS MUZEJA TELPĀS

Ambrose, T., (ed.), *Education in Museums: Museums in Education* (Norwich, 1987). ISBN 0 11 493373 1

Durbin, G., Morris, S. and Wilkinson, S., *A Teacher's Guide to Learning from Objects* (London, 1990). ISBN 1 85074 259 6

Fairclough, J. and Redsell, P., *Living History, Reconstructing the Past with Children* (London, 1985). ISBN 1 85074 073 9

Hooper-Greenhill, E. (ed.), *Initiatives in Museum Education* (Leicester, 1989). ISBN 0 9515005 0 3

Hooper-Greenhill, E. *Museum and Gallery Education* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1306 1

Hooper-Greenhill, E. (ed.), *Writing a Museum Education Policy* (Leicester, 1991)

#### 11. IZGLĪTOJOŠAIS DARBS ĀRPUS MUZEJA

Hooper-Greenhill, E. *Museum and Gallery Education* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1306 1

Jay, H. and Jay, M., *Developing Library-Museum Partnerships to Serve Young People* (Library Professional Publications, 1984). ISBN 0 v208 01941 3

Nichols, S., *Museum Education Anthology 1973-1983* (Washington, 1984)

#### 12. PASĀKUMI UN NODARBĪBAS – PROGRAMMU VEIDOŠANA

Collins, Z., *Museums, Adults and the Humanities - A Guide for Educational Programming* (American Association of Museums, 1981)

Stewart, D., *Building New Audiences for Museums* (Norwich, 1989). Video and booklet pack. ISBN 0 11 494087 8

#### 13. ĒRTĪBAS APMEKLĒTĀJIEM

Spencer, H. and Reynolds, L., *Directional Signing and Labelling in Libraries and Museums: a Review of Current Theory and Practice* (London, 1977)

#### 14. PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – VEIKALI

Blume, H., *The Museum Trading Handbook* (Charities Advisory Trust, 1987). ISBN 0 907164 35 8

#### 15. PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA – ĒDINĀŠANA

Longden, J.P., 'Catering for the Tourist', in Burkart, A.J. and Medlik, S. (eds), *The Management of Tourism* (London, 1975). ISBN 434 90194 6

#### 16. PIEDĀVĀJUMA UZLABOŠANA

Scottish Museums Council, *Museums are for People* (Edinburgh, 1985). ISBN 0 11 492430 9

#### 17. ĪSI PAR INTERPRETĀCIJU

Danilov, V., *America's Science Museums* (Greenwood, 1990). ISBN 0 313 25865 1

Kavanagh, G. (ed.), *Museum Languages - Objects and Texts* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1359 2

Miles, R.S., *The Design of Education Exhibits* (London, 1988). ISBN 0 04 069 003 2

Pearce, S. (ed.), *Museum Studies in Material Culture* (Leicester, 1989). ISBN 0 7185 1391 6

Pearce, S. (eds.), *Objects of Knowledge. New research in Museum Studies: An International Series*, vol. 1 (London, 1990). ISBN 0 485 90001 7

Tilden, F., *Interpreting Our Heritage* (Chapel Hill, 1967). ISBN 0 8078 4016 5

Zucker, B., *Children's Museums, Zoos and Discovery Guide* (Greenwood, 1987). ISBN 0 313 24538X

#### 18. PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS – LIETIŠĶĀ GRAFIKA

Belcher, M., *Exhibitions in Museum* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

Reeve, J.K., *The Art of Showing Art* (HCE Publications, 1986). ISBN 0 933 031 041

#### 19. TRĪS DIMENSIJU OBJEKTU PREZENTĀCIJAS TEHNIKAS

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Brawne, M., *The Museum Interior: Temporary and Permanent Display Techniques* (London, 1982)

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

#### 20. AUDIO-VIZUĀLĀS UN INTERAKTĪVĀS PREZENTĀCIJAS METODES

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

#### 21. PREZENTĀCIJAS METODES – CILVĒKU IESAISTĪŠANA

Grinder, A.L. and McCoy, E., *The Good Guide: A Sourcebook for Interpreters, Docents and Tour Guides* (Ironwood Publishing, 1985). ISBN 0 932541 00 3

#### 22. MUZEJA APGAISMOJUMS

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

#### 23. MUZEJA VITRĪNAS

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

#### 24. JAUNU EKSPOZĪCIJU PLĀNOŠANA

Bertram, B., *Display Technology for Small Museums* (Museums Association of Australia, 1982). ISBN 0 9596832 1 6

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

Klein, L., *Exhibits: Planning and Design* (New York, 1986). ISBN 0 942604 18 0

Neal, A., *Help for the Small Museum. Handbook of Exhibit Ideas and Methods* (Colorado, 1969). ISBN 0 87108 138 5

Witteborg, L., *Good Show! A Practical Guide for temporary Exhibitions* (Smithsonian Institution Travelling Exhibition Service, 1991). ISBN 0 86528 007 X

## 25. IZPĒTES DARBS EKSPOZĪCIJU SAGATAVOŠANAI

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

Miles, R.S., *The Design of Education Exhibits* (London, 1988). ISBN 0 04 069 003 2

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

## 26. TEKSTU RAKSTĪŠANA

The Brooklyn Children's Museum, *Doing it Right: A Workbook for Improving Exhibit Labels* (Brooklyn, 1989)

Harley, J., *Designing Instructional Text* (London, 1985). ISBN 0 89397 2185

Kentley, E. and Negus, D., *Writing on the Wall* (London, 1989)

Miles, R.S., *The Design of Education Exhibits* (London, 1988). ISBN 0 04 069 003 2

Willis, E. and Bennington, S., *Handbook for Small Museums* (Pert, 1985).

## DIZAINERA INSTRUEŠANA

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Miles, R.S., *The Design of Education Exhibits* (London, 1988). ISBN 0 04 069 003 2

## 28. EKSPOZĪCIJAS DIZAINS UN TĀ REALIZĀCIJA

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Hall, M., *On Display* (Lund Humphries, 1987). ISBN 0 85331 4551

Maclean, K., *Recent and Recommended: A Museum Exhibition Bibliography with Notes from the Field* (National Association for Museum Exhibition, 1991). ISBN 0 9629692 0 6

## EKSPOZĪCIJU VĒRTĒŠANA

Griggs, S., 'Evaluating Exhibitions', in Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

McManus, P., 'Making Sense of Exhibits', in Kavanagh, G. (ed.), *Museum Languages - Objects and Texts* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1359 2

Miles, R.S., *The Design of Education Exhibits* (London, 1988). ISBN 0 04 069 003 2

Prince, D., 'Approaches to Summative Evaluation', in Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

Tressell, G., *A Museum is to Touch* (Washington, 1984)

## INFORMĀCIJAS PAKALPOJUMI

Clarke, D.T-D., 'Enquiries', in Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

## IESPIEDDARBI

Bann, D., *The Print Production Handbook* (London, 1986). ISBN 0 356 10788 4

Kebabian, H. and Padgett, W., *Production of Museum Publications: a Step-by-step Guide* (New York, 1990)

## SABIEDRISKĀ SASKARSME UN MASU SAZIŅAS LĪDZEKĻI

Howard, W. (ed.), *The Practice of Public Relations* (Oxford, 1985). ISBN 0 434 90785 5

International Council of Museums, *Public View: the ICOM Handbook of Museum Public Relations* (ICOM, 1986). ISBN 92 9012 107 6

## SADARBĪBA AR CITĀM INSTITŪCIJĀM UN ATBALSTA GRUPĀM

Ambrose, T. (ed.), *Working with Museums* (Norwich, 1988). ISBN 0 11 493437 1  
Museums & Galleries Commission, *Review of Area Museum Councils* (London, 1984). ISBN 0 11 290 430 0  
Paine, C., *Area Museum Councils - Museums Working Together* (Committee of Area Museum Councils, 1991)

#### KOLEKCIJU TIPI

Burnham, B., *The Protection of Cultural Property. A Handbook of National Legislations* (ICOM, 1974)  
Chamberlin, R., *Loot! The Heritage of Plunder* (London, 1983)  
International Council of Museums, *ICOM Statutes and Code of Professional Ethics* (ICOM, 1990)  
Lalive, P., *International Sales of Works of Art* (Geneva, 1985). ISBN 92 842 1051 8  
Messenger, P. (ed.), *Ethics of Collecting Cultural Property* (New Mexico, 1989). ISBN 0 8263 1167 9  
O'Keefe, P.J. and Prott, L.V., *Law and the Cultural Heritage vol. 1, Discovery and Excavation* (Abington, 1984). ISBN 0 86205 065 0  
Prott, L. and O'Keefe, P., *Handbook of National Regulations Concerning the Export of Cultural Property* (UNESCO, 1988)  
Williams, S.A., *The International and National Protection of Movable Cultural Property. A Comparative Study* (New York, 1978). ISBN 0 379 20294 8

#### KRĀJUMA VEIDOŠANAS POLITIKA

Lord, B., Lord, G. and Hicks, J., *The Cost of Collecting - Collection Management in UK Museums* (London, 1989). ISBN 0 11 290476 9  
Schroeder, F., *Twentieth Century Popular Culture in Museums and Libraries* (Ohio, 1981). ISBN 0 87972 162 6  
Sofka, V., *Originals and Substitutes in Museums* (ICOFOM Study series 9, ICOM, 1985)  
UNESCO, *Convention on the Means of Prohibiting the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property* (UNESCO, 1970)

#### POLITIKA IZŅEMŠANAI NO MUZEJA KRĀJUMA

Greenfield, J., *The Return of Cultural Treasures* (Cambridge, 1990). ISBN 0 521 33319 9  
National Audit Office, *Management of the Collections of the English National Museums and Galleries* (Norwich, 1988)

#### DĀVINĀJUMI, PIRKUMI UN DEPONĒJUMI

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### KRĀJUMA KOMPLEKTĒŠANA UN EKSPEDĪCIJU DOKUMENTĒŠANA

Kavanagh, G., *History Curatorship* (Leicester, 1990). ISBN 0 7185 1305 3  
Nystrom, B. and Cedrenius, G., *Spread the Responsibility for Museum Documentation: A Programme for Contemporary Documentation at Swedish Museums of Cultural History* (Stockholm, 1982). ISBN 91 7108 2113 1  
Pearce, S., *Archaeological Curatorship* (Leicester, 1990). ISBN 0 7185 1298 7

#### EKSPEDĪCIJAS UN INFORMĀCIJAS CENTRI

Pearce, S., *Archaeological Curatorship* (Leicester, 1990). ISBN 0 7185 1298 7

Sykes, M., *Manual on Systems of Inventorying Immovable Cultural Property* (UNESCO, 1984). ISBN 92 3 102080 3  
UNESCO, *Field Manual for Museums* (UNESCO, 1970)

#### FOTOGRAFĒŠANA, FILMĒŠANA UN VIDEO

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### MUTVĀRDU VĒSTURE UN SKAŅU IERAKSTI

Allen, B. and Montell, L., *From Memory to History - Using Oral Sources in Local Historical Research* (American Association for State and Local History, 1981). ISBN 0 910050 51 1

Baum, W.K., *Transcribing and Editing Local History* (American Association for State and Local History, 1981). ISBN 0 910050 51 1

Baum, W.K., *Oral History for the Local History Society* (American Association for State and Local History, 1987). ISBN 0 910050 87 2

Kavanagh, G., *History Curatorship* (Leicester, 1990). ISBN 0 7185 1305 3

Thompson, P., *The Voice of the Past: Oral History* (Oxford, 1988). ISBN 0 19 289216 9

#### DOKUMENTĒŠANAS SISTĒMAS

Roberts, A.D. (ed.), *Collections Management for Museums* (Museum Documentation Association, 1988). ISBN 0 905963 61 X

#### KRĀJUMA LOMA PĒTNIECĪBĀ

Drysdale, L., *A World of Learning: University Collections in Scotland* (London, 1990). ISBN 0 11 49409 1

Schlereth, T.J., *Artefacts and the American Past* (American Association for State and Local History, 1980). ISBN 0 910050 47 3

Schlereth, T.J., *Material Culture Studies in America* (American Association for State and Local History, 1982). ISBN 0 910050 67 8

#### SAGLABĀŠANAS DARBA PLĀNOŠANA

Ramer, B., *A Conservation Survey of Museum Collections in Scotland* (Norwich, 1989). ISBN 0 11 493 460 6

#### DARBS AR RESTAURATORIEM

Museums & Galleries Commission, *Conservation Sourcebook* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290493 0

#### SAUDZĒJOŠĀS SAGLABĀŠANAS PRINCIPI

American Association of Museums, *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance and Documentation* (American Association of Museums, 1984)

de Torres, A. (ed.), *Collections Care: A Selected Bibliography* (National Institute for the Conservation of Cultural Property, 1990)

Ellis, M.H., *The Care of Prints and Drawings* (American Association of State and Local History, 1987). ISBN 0 910050 79 1

Sandwith, H. and Stainton, S., *The National Trust Manual of Housekeeping* (Harmondsworth, 1984). ISBN 0 7139 1598 6

Stolow, N., *Conservation and Exhibitions* (London, 1987). ISBN 0 408 01434 2

UNESCO, *Conservation Standards for Works of Art in Transit and on Exhibition* (UNESCO, 1979). ISBN 92 3 101628 8

#### VIDES UZRAUDZĪBA UN KONTROLE: GAISMA

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

Thompson, G., *The Museum Environment* (London, 1986). ISBN 0 408 01536 5

#### VIDES UZRAUDZĪBA UN KONTROLE: TEMPERATŪRA UN MITRUMS

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

Thompson, G., *The Museum Environment* (London, 1986). ISBN 0 408 01536 5

#### VIDES UZRAUDZĪBA UN KONTROLE: GAISA PIESĀRŅOJUMS, INSEKTU UN KAITĒKĻU UZBRUKUMS

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

Thompson, G., *The Museum Environment* (London, 1986). ISBN 0 408 01536 5

#### MATERIĀLU PĀRBAUDE

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### GLABĀŠANA: LIELI UN SMAGI PRIEKŠMETI

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### GLABĀŠANA: MAZI UN VIEGLI PRIEKŠMETI

Knell, S. and Taylor, M.A., *Geology and the Local Museum* (HMSO/Museums & Galleries Commission, 1989). ISBN 0 11 290459 9

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### PĀRVIETOŠANA UN SAIŅOŠANA

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### KONSERVĀCIJA – PRINCIPI

Guldbeck, P., *The Care of Historical Collections - A Conservation Handbook for the Non-specialist* (American Association for State and Local History, 1972)

Kuhn, H., *Conservation and Restoration of Works of Art and Antiquities*, vol. 1 (London, 1986). ISBN 0 408 10851 7

#### KONSERVĀCIJA – PRAKSE

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3

#### KATASTROFAIZSARDZĪBAS PLĀNOŠANA. APDROŠINĀŠANA

Agabian, M.S., Masri, S.F. and Nigbor, R.L., *Evaluation of Seismic Mitigation Measures* (Getty Conservation Institute, 1990)

Association of Art Museum Directors, *Planning for Emergencies - A Guide for Museums* (Association of Art Museum Directors, 1987)

#### KRĀJUMA AIZSARDZĪBA: FIZISKĀ UN AUTOMĀTISKĀ

Burke, R. and Adloye, S., *Basic Museum Security* (ICOM, 1986). ISBN 0 85022 209 5

Fennelly, L.J., *Museums, Archive and Library Security* (London, 1983). ISBN 0 409 95058 0

Hoare, N., *Security for Museums* (Committee of Area Museum Councils/Museums Association UK, 1990)

Menkes, D. (ed.), *Museum Security* (ICOM, 1977)

#### KRĀJUMA AIZSARDZĪBA: SISTĒMAS UN PROCEDŪRAS

Burke, R. and Adloye, S., *Basic Museum Security* (ICOM, 1986). ISBN 0 85022 209 5

Fennelly, L.J., *Museums, Archive and Library Security* (London, 1983). ISBN 0 409 95058 0

Hoare, N., *Security for Museums* (Committee of Area Museum Councils/Museums Association UK, 1990)

#### MUZEJA ĒKAS: FORMA UN FUNKCIJA

Hooper-Greenhill, E., *Museums and the Shaping of Knowledge* (London, 1992).

ISBN 0 415 06145 8

Lord, B. and Lord, G., *The Manual of Museum Planning* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290483 1

#### JAUNU MUZEJA ĒKU PLĀNOŠANA

Lord, B. and Lord, G., *The Manual of Museum Planning* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290483 1

#### DARBS AR ARHITEKTU

Lord, B. and Lord, G., *The Manual of Museum Planning* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290483 1

#### PLĀNOŠANAS UN ARHITEKTŪRAS UZDEVUMA GATAVOŠANA

Lord, B. and Lord, G., *The Manual of Museum Planning* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290483 1

Matthews, G., *Museums and Art Galleries: A Design and Development Guide* (London, 1991). ISBN 0 7506 1227 4

#### MUZEJU ĒKU DROŠĪBA - PĀRVALDE UN UZTURĒŠANA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning: A Handbook of Business, Corporate and Development Planning for Museums and Galleries* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1

Fennelly, L.J., *Museum, Archive and Library Security* (London, 1983). ISBN 0 409 95058 0

ICOM and the International Committee on Museum Security, *Museum Security and Protection* (London, 1992). ISBN 0 415 05457 5

Standing Committee on Museum, Library and Archival Security, *Suggested Guidelines in Museum Security* (American Society for Industrial Security, 1990)

#### ATTIEKSME UN PIEEJAMĪBA

Fondation de France and ICOM, *Museums Without Barriers: A New Deal for Disabled People* (London, 1991). ISBN 0 415 05454 0

#### GAISOTNE, TEMPS UN PLŪSMA

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

Royal Ontario Museum, *Communicating with the Museum Visitor: Guidelines for Planning* (Toronto, 1976)

#### ORIENTĒŠANĀS

Belcher, M., *Exhibitions in Museums* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1299 5

#### JURIDISKAIS STATUSS UN PĀRVALDĪBAS STRUKTŪRA

Ambrose, T., *New Museums - A Start-up Guide* (Norwich, 1987). ISBN 0 11 493120 8  
Audit Commission, *The Road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 886 047 X  
Cossons, N., *Management of Change* (London, 1985)  
Museums and Galleries Commission, *Local Authorities and Museums* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290512 9  
Ullberg, A. and Ullberg, P., *Museum Trusteeship* (American Association of Museums, 1981). ISBN 0 931201 06 3

#### VADĪBAS PLĀNOŠANA UN POLITIKAS VEIDOŠANA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1  
Axelrod, N., *The Chief Executive's Role in Developing the Non-profit Board* (National Center for Non-Profit Boards, 1988). ISBN 0 925299 01 4  
Hebditch, M., *Museum Management and Administration* (London, 1987)

#### ATTĪSTĪBAS PLĀNA VEIDOŠANA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1  
George, G. and Sherrell-Leo, C., *Starting Right: a Basic Guide to Museum Planning* (American Association for State and Local History, 1987). ISBN 0 910050 78 3  
Museum Assessment Programs, *Shaping the Museum: the MAP Institutional Planning Guide* (American Association of Museums, 1990).

#### MUZEJA DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1  
Ames, P., 'Measuring Museums' Merits', in Kavanagh, G. (ed.), *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester, 1991). ISBN 0 7185 1387 8  
Museums & Galleries Commission, *Guidelines for Museum Registration* (Museums & Galleries Commission, 1987)  
*Museums Association Guidelines on Performance Measurement* (Museums Association, 1991). ISBN 0 902102 69 9

#### FINANŠU VADĪBA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1  
Dalsiner, J.P., *Understanding Non-profit Financial Statements: A Primer for Non-profit Boards* (National Center for Non-Profit Boards, 1991). ISBN 0 925299 10 3  
Education, Science and Arts Committee, *Should Museums Charge?* (Norwich, 1988). ISBN 0 10 209490 X

#### FINANŠU PIESAISTE

Allen, M., *Sponsoring the Arts, New Business Strategies for the 1990s* (London, 1990). ISBN 0 85058 383 7  
Ambrose, T. (ed.), *Money, Money, Money and Museums* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 494110 6  
Blume, H., *Fundraising - A Comprehensive Handbook* (London, 1977). ISBN 0 7100 8549 4  
Howe, F., *The Board Members Guide to Fund-raising: What every Trustee Needs to Know about Raising Money* (Jersey Bass, 1991). ISBN 1 55542 322 1

Sleight, S., *Sponsorship. What It is and How to Use It* (Berkhamstead, 1989). ISBN 0 07 707084 4

Ware, M., *Fundraising for Museums* (Association of Independent Museums, 1988). ISBN 0 907331 04 1

#### IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1

Gawlinski, G. and Graegsle, L., *Planning Together: The Art of Effective Teamwork* (London, 1989). ISBN 0 7199 1202 4

Orna, E., *Practical Information Policies. How to Manage Information Flow in Organisations* (Aldershot, 1990). ISBN 0 566 03632 0

#### PERSONĀLA STRUKTŪRA

Ambrose, T. and Runyard, S. (eds), *Forward Planning* (London, 1991). ISBN 0 415 06482 1

#### BRĪVPRĀTĪGIE MUZEJĀ

Mattingley, J., *Volunteers in Museums and Galleries* (Berkhamstead, 1984). ISBN 0 904647 35 8

Millar, S., *Volunteers in Museum and Heritage Organisations* (Norwich, 1991). ISBN 0 11 290491 2

Ontario Ministry of Citizenship and Culture, *Working with Volunteer Boards* (Ontario, 1984). ISBN 0 7743 9663 6

Wilson, M., *The Effective Management of Volunteer Programs* (Volunteer Management Associates, 1976). ISBN 0 9693362 0 6

#### PERSONĀLA PIENĒMŠANA DARBĀ

Shackleton, V., *How to Pick People for Jobs* (London, 1989). ISBN 0 00 63 7386 0

#### DARBA NOSACĪJUMI

Miller, R., *Personnel Policies for Museums: a Handbook for Management* (American Association of Museums, 1980)

#### INDIVIDUĀLIE DARBĪBAS STANDARTI

Miller, R., *Personnel Policies for Museums: A Handbook for Management* (American Association of Museums, 1980)

#### DARBA KVALITĀTES UN EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA

Miller, R., *Personnel Policies for Museums: A Handbook for Management* (American Association of Museums, 1980)

#### PERSONĀLA PROFESIONĀLA SAGATAVOŠANA

Harrison, R., *Training and development* (London, 1988). ISBN 0 85292 392 9

Matelic, C. and Brick, E.M., *Cooperstown Conference on Professional Training* (American Association for State and Local History, 1990). ISBN 0 942063 08 2

Museums& Galleries Commission, *Museum Professional Training and Career Structure* (Norwich, 1987). ISBN 0 11 290455 6

#### VESELĪBA UN DROŠĪBA

Howie, F. (ed.), *Safety in Museums and Galleries* (London, 1987). ISBN 0 408 02362 7

#### ADMINISTRATĪVĀS PROCEDŪRAS

Thompson, J.M.A. (ed.), *Manual of Curatorship* (London, 1984). ISBN 0 408 01411 3