

LATVIJAS
LAIKMETĪGĀS
MĀKSLAS
MUZEJS

kim?

INOVATĪVA PĀRVALDĪBA LAIKMETĪGĀS MĀKSLAS ORGANIZĀCIJĀS

kim?

SATURS

1 / IEVADS	02
2 / FINANŠU UN PERSONĀLA PĀRVALDĪBA	04
2 / 1 / IENĀKUMI	04
2 / 2 / IZDEVUMI	08
2 / 3 / PERSONĀLS	10
3 / MUZEJAM RAKSTURĪGO FUNKCIJU PĀRVALDĪBA	14
3 / 1 / KRĀJUMS	16
3 / 2 / MUZEJA KOMUNIKĀCIJA	20
3 / 3 / SATURS UN MUZEJPEDAGOĢIJA	26
4 / PROJEKTĀ APMEKLĒTĀS ORGANIZĀCIJAS UN INTERVĒTIE DARBINIEKI	30
5 / IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	32

Biedrība „Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejs” (turpmāk – LLMM) ir dibināta 2008. gada maijā, apvienojoties institucionālajiem un individuālajiem biedriem, kuri ir ieinteresēti un profesionāli iesaistīti Laikmetīgās mākslas muzeja tapšanā Rīgā. Biedrības mērķis ir plānot, organizēt, koordinēt un īstenot Latvijas un Baltijas reģiona vizuālās mākslas procesiem piederīgu materiālās un nemateriālās kultūras vērtību un to kontekstuālās informācijas apzināšanu, uzkrāšanu, dokumentēšanu, saglabāšanu, pētniecību, interpretāciju un popularizēšanu, aptverot laika posmu no 20. gs. vidus līdz mūsdienām. Biedrības darbības uzmanības centrā ir arī vietējās un starptautiskās sabiedrības visu līmeņu formāla un neformāla izglītošana gan par Latvijas un Baltijas reģionam raksturīgajiem vizuālās mākslas procesiem 20. un 21. gadsimtā, gan par laikmetīgām starptautiska mēroga mākslas norisēm, veidojot ekspozīcijas un izstādes, kā arī izmantojot citus ar muzeja darbību saistītus izglītošanas un popularizēšanas veidus, nodrošinot kultūras vērtību un informācijas pieejamību visām apmeklētāju grupām un pētniekiem.

Biedrības darbību nākamo aptuveni piecu gadu laikā ir paredzēts izvērst Latvijas Laikmetīgās mākslas muzeja pilotprojektā – ēkā Spiķeru kvartālā Maskavas ielā 12/1 un 12/2, kam jākļūst par daudzpusīgu, dinamisku, interaktīvu un mūsdienīgu sabiedriskās un profesionālās tikšanās un norišu centru, jaunās mūzikas, kino, mākslas, mediju, gastronomijas un uzņēmējdarbības komunikācijas un mijiedarbes vietu, un kopumā – par jaunu Rīgas zīmolu un Spiķeru teritorijas attīstības faktoru.

Lai gūtu pieredzi šādu ambiciozu mērķu sasniegšanai aktuālajā ekonomiskās krīzes situācijā, LLMM 2008. gada novembrī sāka īstenot septiņu mēnešu projektu „Inovācija pārvaldes modeļa izveide un ieviešana praksē jaundibinātajā Latvijas Laikmetīgās

mākslas muzejā”. Projekta mērķis bija iepazīties ar Eiropas labāko laikmetīgās mākslas organizāciju uzbūvi, darbības principiem un galvenajiem procesiem. Projekta galvenās aktivitātes ietvēra labas prakses pārņemšanas vizītes pie Norvēģijas, Vācijas un Lielbritānijas vadošajām laikmetīgās mākslas organizācijām, labas muzeja pārvaldības prakses modeļa izstrādāšanu ekspertu darba grupā, e-platformas un informatīvo materiālu izveidi u.c.

Lai gan projekts galvenokārt bija vērst uz LLMM kvalitatīvas un mūsdienīgas darbības uzsākšanu, projekta īstenotāji tiecas veicināt labas muzeju pārvaldes prakses izplatīšanos Latvijas kultūras un mākslas organizācijās, diskutējot ar kolēģiem Latvijā un ārzemēs, tādējādi sekmējot arī ciešāku profesionālo sadarbību ar vadošajām Eiropas mākslas institūcijām.

Projekta gaitā tika apmeklēti gan muzeji, t.i. organizācijas, kuru nosaukumā ir muzeja vārds un kuras vienlaicīgi uztur arī laikmetīgās mākslas krājumus, gan citas ar laikmetīgās mākslas interpretēšanas un popularizēšanas procesiem saistītas organizācijas. LLMM bija iespējas pētīt un salīdzināt šo organizāciju pieejamos iekšējos dokumentus, kā arī veikt intervijas ar atbildīgajiem darbiniekiem. Turklāt sarunās LLMM ieguva norādes un informāciju arī uz citām starptautiskām laikmetīgās mākslas organizācijām un to labākajiem pārvaldības prakses piemēriem. Viens no projekta ieguvumiem, kuru gandrīz nav iespējams dokumentēt nedz rokasgrāmatās, nedz citos dokumentos, ir atklātās, nepastarpinātās un lietišķās sarunas ar profesionāļiem un iegūtie personīgie kontakti, kas LLMM noderēs turpmākajā darbībā, piemēram, izstāžu apmaiņā vai kopīgu izstāžu veidošanā. Tāpat ar projekta starpniecību sastaptie profesionāļi sniedza arī praktiskus ieteikumus LLMM saturiskajai un organizatoriskajai darbībai.

Biedrība „Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejs” pateicas visiem atsaucīgajiem muzeju un citu laikmetīgās mākslas organizāciju darbiniekiem, kuri veltīja mums savu laiku un dalījās pieredzē par inovatīviem pārvaldības modeļiem dažādās šo organizāciju darba jomās. Intervēto darbinieku un apmeklēto organizāciju sarakstu sk. šīs rokasgrāmatas 4. nodaļā.

Biedrība LLMM pateicas arī projekta partneriem Muzeju valsts pārvaldē par sniegtajām konsultācijām un sadarbību, kā arī starptautiskajiem ekspertiem Leonīdam Bažanovam (Maskava), Sirjei Helmei (Tallina), Māretai Jaukkuri (Oslo), Ramintai Jurenaitei (Vilņa) un Norbertam Vēberam (Ekernfērde) par padomiem un atbalstu projekta īstenošanas gaitā.

2 / FINANŠU UN PERSONĀLA PĀRVALDĪBA

2 / 1 / IENĀKUMI

KATRA MUZEJA PROFESIONĀLĀS ZINĀŠANAS IR VĒRTĪBA!
"BARBICAN" MĀKSLAS GALERIJA IR NE TIKAI LABS
PADOMDEVĒJS IZSTĀŽU IEKĀRTOŠANĀ, BET LAIKA GAITĀ
TO IR PĀRVĒRTIS PAR KONSULTĀCIJU BIZNESU,
PAR KO SAŅEM ATLĪDZĪBU.

no sarunas *Barbican* mākslas galerijā.

kim?

Atkarībā no laikmetīgās mākslas organizācijas pastāvēšanas ilguma un nozīmes attiecīgajā sabiedrībā, to finansējuma avoti var būt ārkārtīgi daudzveidīgi. Ja organizācija tiek atbalstīta arī no valsts vai pašvaldības budžeta, parasti šis finansējums veido apmēram pusi no kopējā budžeta. Pārējie nepieciešamie līdzekļi organizācijām ir jāsārūpē pašām. Taču ir arī tādas organizācijas, kuru publiskā budžeta līdzfinansējums ir daudz mazāks, paredzēts tikai atsevišķām aktivitātēm, vai nu arī tā nav nemaz. Galvenie finansējuma avoti projektā aplūkotajās laikmetīgās mākslas organizācijās ir gan vietējie valsts mēroga, gan Eiropas Savienības atbalsta programmas un fondi, gan publiskais līdzfinansējums, kā arī privātie sponsoru līdzekļi un ziedojumi u.c. Tā kā laikmetīgās mākslas organizācijas parasti ir izveidotas nevalstiskajā sektorā, tām visbiežāk nav regulāra publiskā finansējuma nodrošinājuma. Tādējādi ļoti liela nozīme projekta gaitā aplūkotajās organizācijās ir sponsoru atbalstam. Stabilākas tradīcijas un ilglaicīgāka pieredze sponsorēšanas jomā ir laikmetīgās mākslas organizācijām Lielbritānijā. Īpaši veiksmīgas un ilgtermiņa plānošanā suverēnākas ir tās organizācijas, kas spējušas nodibināt sadarbību ar lieliem, regulāriem korporatīvajiem sponsoriem. Taču sponsoru līdzekļi ir ierobežoti, un pieaugošās konkurences apstākļos nav vienkārši iegūt regulāru sponsoru finansējumu, tādēļ ievērojamu lomu spēlē organizāciju darbinieku izdoma un personīgie kontakti.

Nereti par šādiem ietekmīgiem un ilgtermiņā drošiem sponsoriem kļūst bankas vai lieli ražošanas uzņēmumi. Piemēram, SEB banka Oslo sponsorē organizāciju *Kunstnernes Hus* ar 1 milj. NOK (80 300 LVL) gadā uz vienošanās pamata, ka viena izstāde gadā tiek organizēta ar bankas vārdu. Savukārt Frankfurtes modernās mākslas muzejam ir izveidojies šāds sponsorēšanas partneru modelis – katru gadu tiek piesaistīti desmit partneri, kuri katrs atbalsta muzeju ar 40 000 EUR. Šādi ir iespējams piesaistīt arī

kombinēto finansējumu no pilsētas, kas muzeju finansē tik pat lielā apjomā kā šie desmit sponsori kopā. Faktiski šī muzeja vajadzībām gadā ir nepieciešami ap 2 miljoni EUR, tādēļ atsevišķi sponsori ir arī katrai lielajai izstādei, turklāt muzejam ir pastāvīga sadarbība ar *Deutsche Bank*.

Plaši tiek praktizēta arī pakalpojumu sponsorēšana, piemēram, saņemot mārketinga pakalpojumus no atbilstoša uzņēmuma. Tāpat visās aplūkotajās laikmetīgās mākslas organizācijās un muzejos tiek piesaistīti arī informatīvie sponsori jeb mediju partneri. Inovatīvu sponsorēšanas formu izmanto Viktorijas un Alberta muzejs Londonā – sadarbībā ar sponsoriem – lielveikaliem skatlogu dizainā tiek atspoguļota aktuālās izstādes tēma.

Lai gan muzeja starptautiskā definīcija apstiprina, ka muzeji savā būtībā nav uz peļņu orientētas organizācijas (kā arī nekomerčiāliem mērķiem dibinātas laikmetīgās mākslas organizācijas primārais mērķis visdrīzāk nav peļņa), tomēr muzeja pašienēmumi ir nozīmīga ikviena muzeja budžeta sastāvdaļa neatkarīgi no tā juridiskās formas. Raugoties no mūsdienīga kultūras pārvaldības viedokļa, kā arī tiecoties saprātīgi un efektīvi izmantot muzeja rīcībā esošos publiskos un privātos, materiālos un nemateriālos resursus, muzeji ir spiesti saimniekot, sabalansējot publiskās dotācijas, sponsoru līdzekļus un pašu nopelnītos līdzekļus. Tādējādi muzeja pašienēmumi ir rādītājs, kas izsaka ne tikai tā saimniecisko veiksmi. Muzeja pašienēmumi raksturo gan tā iesaistītības pakāpi komercdarbības aprītē, gan tā apmeklētāju un citu ieinteresēto pušu vērtējumu. Muzeju piedāvāto pakalpojumu daudzveidība un dažādība darbojas ar multiplikatora efektu, izplatot un popularizējot muzeja tēlu papildu komunikācijas kanālos – piemēram, ar muzeja veikala preču palīdzību. Tātad var teikt, ka proporcionāli pieaugoši pašienēmumi simbolizē muzeja kā institūcijas vērtības pieaugumu – un ne tikai komerciālā nozīmē.

Visās projekta gaitā apmeklētajās laikmetīgās mākslas organizācijās, t.sk. muzejos, nozīmīgu ienākumu daļu veido ienākumi, kas iegūti ne tikai no ieejas biļešu maksas (ja tāda ir noteikta) izstādēs un sarīkojumos, bet vēl no citiem sniegtajiem pakalpojumiem, kas nodrošina ienākumu avotu spektra dažādošanu. Tipiski ienākumu avoti ir veikali, kafējnīcas un restorāni – to peļņu iespējams ieguldīt organizāciju attīstībā. Finansiālu apsvērumu dēļ Londonas galerijā *Whitechapel* pēc pārbūves sāks darboties ne tikai kafējnīca ar pieejamu cenu politiku, bet arī dārgs restorāns, kas iecerēts kā papildus ienākumu avots. Visbiežāk veikalus un kafējnīcas muzejos vada nomnieki. Tomēr lai to saturs un forma vairāk atbilstu muzeja būtībai, labāk tos ir vadīt pašam muzejam, kā iesaka sastaptie eksperti.

Piemēram, Karlsrūes Mākslas un mediju centra kafējnīca – bārs – restorāns „ZetKaeM” (sk. arī <http://www.zetkaem.de>) saimnieciski funkcionē kā no muzeja neatkarīgs ēdināšanas uzņēmums, tomēr tas vienlaikus cieši sadarbojas arī ar šīs organizācijas pasākumu un telpu iznomāšanas nodaļu.



© TATE Modern restorāns, Londona.



© Izstāde paplašinātajā Whitechapel galerijā.
Pulksteņrādītāja virzienā no kreisās puses:
© Matt's galerija; © Whitechapel galerija; © Matt's galerija.



© Laikmetīgās mākslas institūta ICA kafējnīca, Londona.



© ICA kafējnīcas bārs, Londona.

Muzejs spēj būtiski papildināt savus ienākumus, ja tas pats veic arī komercgalerijas funkciju. Piemēram, Astrupa Firnlija modernās mākslas muzejs Oslo šādā veidā gadā nopelna aptuveni 1 miljonu NOK. Telpu izīrēšana, kā arī organizāciju „draugu” biedrības un atbalsta fondi ir praksē pārbaudīts un tipisks papildu ienākumu avots. Piemēram, Karaliskās mākslu akadēmijas draugu biedrībā ir ap 90 000 biedru, kas dažādos veidos sniedz atbalstu šai organizācijai. Jāpiebilst, ka tā gan ir viena no lielākajām šāda veida biedrībām visā Lielbritānijā. Tāpat arī samaksa par krājuma priekšmetu deponēšanu vai peļņas mērķiem (respektīvi, lai atgūtu izstādē ieguldītos līdzekļus) paredzētu ceļojošo izstāžu sagatavošana var sniegt savu artavu organizācijas vai muzeja finansiālās stabilitātes nodrošināšanā.

Barbican mākslas galerija Londonā pierāda, ka arī muzeju, galeriju un citu kultūras organizāciju darbinieki var būt kompetenti konsultāciju tirgus dalībnieki.

Lielisks piemērs, kā gūt papildu ienākumu, ir organizācijā *Künstlerhaus Bethanien* Berlīnē, kas par noteiktu samaksu piedāvā ļoti augstvērtīgu mākslinieku rezidenču programmu un tādējādi daļēji sedz arī organizācijas uzturēšanas izdevumus. Gadu gaitā rezidenču programma ir ieguvusi labu reputāciju vietējo un starptautisko mākslinieku un mākslas interesentu aprindās, nodrošinot regulāru klientu loku. Rezidenču programmu pievilcīgu padara gan stingri un skaidri dalības noteikumi, gan daudzu gadu darba pieredze balstīti paņēmieni, kā ar vienkāršiem, bet ietekmīgiem līdzekļiem parādīt publikai mākslinieku radošā procesa galarezultātu.



© Foto: Ian Boys. Izstāde TATE Modern galerijā.



© Foto: Claudia Vieira. TATE Modern galerijas veikals.

2 / FINANŠU UN PERSONĀLA PĀRVALDĪBA

2 / 2 / IZDEVUMI

Līdzīgi kā muzeji un citas laikmetīgās mākslas organizācijas cenšas sabalansēt un dažādot ienākumu avotus, tāpat tās kontrolē arī izdevumu pozīcijas. Katrā no apmeklētajām organizācijām ir uzkrātas savas pieredzes vērtības un stratēģijas taupīgai un efektīvai ierobežoto finanšu resursu izmantošanai, lai īstenotu organizāciju nospraustos mērķus.

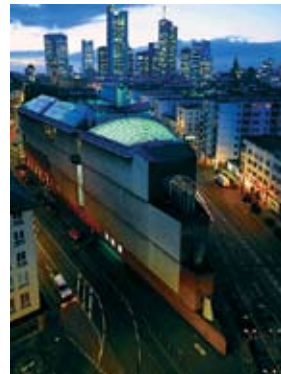
Piemēram, Karlsrūes mākslas un mediju centrs ievēro konsekventu budžeta dalījumu, personālam, programmām un administrēšanai, t.sk., uzturēšanai, tērējot attiecīgi vienu trešdaļu no apmēram 14 miljonus EUR lielā centra gada budžeta. Līdzīgas proporcijas tiek ieturētas arī organizācijās ar mazāku kopējo gada budžetu.

Viena no laikmetīgās mākslas muzeju un citu organizāciju pamatdarbības formām saskarsmē ar sabiedrību ir izstāžu rīkošana. Lai nodrošinātu regulāru izstāžu darbību, pastāvīgi jārēķinās ar to izmaksām. Atkarībā no izstādes vēriena, vietējā vai starptautiskā rakstura, kā arī tā, vai izstādāmie objekti tiek pasūtīti no jauna vai arī tiek izmantoti sava krājuma vai deponēti mākslas darbi, kā arī valsts, kurā izstāde tiek rīkota, mainās izstādes vidējās izmaksas. Tās var svārstīties no 50 000 EUR un mazāk līdz pat 300 000 EUR un vairāk. Nereti lielākās izstāžu izmaksu pozīcijas veido apdrošināšana, transports un iepakojšana. Arī izstādes kataloga izmaksas var būt salīdzinoši ievērojamas, ja tas tiek veikts apjomīgi.

Kā atzina *Oslo Kunstneres Hus* speciālisti, izstādē pārstāvēto mākslinieku honorāru jomā nav vienotu nosacījumu, praksē tiek pielietotas dažādas metodes: vai nu mākslinieki saņem atlīdzību tikai par materiālu izmaksām vai arī tiek piedāvāts neliels honorārs vai nu tikai simboliska autortiesību atlīdzība atkarībā no izstādes līguma nosacījumiem. Ja izstādes tapšanas gaitā radīto darbu nav paredzēts saglabāt muzeja vai organizācijas kolekcijā, dažkārt mākslas darbu finansēšanā piedalās arī galerijas, kas pārstāv

iesaistītos māksliniekus. Ar izstāžu rīkošanu nereti ir saistīta arī izstādīto darbu pārdošana. Piemēram, *Oslo Kunstneres Hus* sekmē izstādīto darbu pārdošanu, regulāri aicinot kolekcionārus un citus interesentus uz dažādiem ar izstādēm saistītiem sarīkojumiem. Ja mākslas darbs no mākslinieka tiek nopirkts, *Kunstneres Hus* ir tiesības saņemt atpakaļ savus darba tapšanā ieguldītos līdzekļus.

Ja laikmetīgās mākslas organizācija vai muzejs strādā ar mērķi veidot arī pastāvīgu mākslas krājumu, jārēķinās arī ar regulārām un ievērojamām izmaksām, kas saistās ar krājuma papildināšanu un saglabāšanu. Dažas organizācijas plāno regulāru budžetu krājuma papildināšanai, citas – papildina krājumus galvenokārt izstāžu rīkošanas procesā. Šīs apjomīgās izmaksas, t.sk., tādās muzejiem un izstāžu zālēm specifiskās pozīcijās kā klimata un drošības kontrole, ir tās, kas attur daudzas organizācijas no krājumu veidošanas un uzturēšanas.



© Frankfurtes Modernās mākslas muzejs.



© Frankfurtes Modernās mākslas muzejs.

2 / FINANŠU UN PERSONĀLA PĀRVALDĪBA

2 / 3 / PERSONĀLS

AR DARBINIEKU SKAITU NEVAJAG PĀRSPĪLĒT, UN ARĪ
DAŽĀDU PIENĀKUMU APVIENOŠANAS KĀRTĪBA VAR LIELISKI
DARBOTIES. PIEMĒRAM, MUZEJA SEKRETĀRA UN GRĀMATU
VEIKALA PĀRDEVĒJA PIENĀKUMUS VAR VEIKT VIENA UN
TĀ PATI PERSONA.

No sarunas *Camden* mākslu centrā.

kim?

Gandrīz neviens no projektā apmeklētajiem muzejiem un citām organizācijām neizcēlās ar pārmērīgi lielu pastāvīgo darbinieku skaitu. Apmeklētajās organizācijās darbinieku skaits svārstījās no pieciem līdz divdesmit, izņemot, protams, tāda mēroga un vēriena muzejus kā *TATE Modern* Londonā, kur plašo telpu un lielās apmeklētāju plūsmas apkalpošanai ir nepieciešams daudz vairāk darbinieku.

Mūsdienų prasības Laikmetīgās mākslas un kultūras organizācijās, lai tās atbilstu mūdienu prasībām, vajadzētu būt gan finanšu, gan mākslinieciskai vadībai. Dažādu organizatorisku un saturisku jautājumu apspriešanai tiek veidotas dažādas pastāvīgas un mainīgas iekšējās darba grupas, tomēr nereti novērojams, ka galīgo lēmumu pieņem organizācijas mākslinieciskais vadītājs, kas visbiežāk arī ir galvenais vizionārs.

Dažās organizācijās ir pastāvīgi mākslinieciskās programmas un izstāžu kuratori, bet produktu dažādošanai, rokraksta maiņai un horizonta paplašināšanai regulāri tiek pieaicināti arī vieskuratorī. Vienojošā tēma attiecībā uz kuratoriem gluži vai visās apmeklētajās organizācijās bija jauno kuratoru piesaistes veidi un iespējas. *Serpentine* galerijas speciālisti Londonā norādīja arī uz riskiem, kas var būt saistīti ar vieskuratoru piesaisti.

Savukārt Astrupa Firnlija modernās mākslas muzeja vadības viedoklis izceļ pozitīvos faktorus īpaši ārvalstu kuratoru uzaicināšanā.

Vienojošā tēma daudzām projektā veiktajām intervijām bija jauno kuratoru atrašana un piesaiste laikmetīgās mākslas muzeju un organizāciju darbā. Piemēram, prestižajā Viktorijas un Alberta muzejā jaunie kuratori ekspertu komisijai regulāri tiek aicināti prezentēt savas izstāžu idejas. Labākajiem tiek dota

iespēja iekārtot izstāžu telpā izstādes idejisko uzmetumu. Muzeja darbinieki to atzīst par labu veidu, kā piesaistīt jaunus spēkus un pārbaudīt inovatīvas idejas praktiskā vidē. Savukārt galerijas *White Cube* apsvērumi un centieni potenciāli teicamu jauno kuratoru rekrutēšanā sniedzās no izglītības sistēmas līdz pat radniecīgām kaimiņu organizācijām.

Novērojams, ka laikmetīgās mākslas muzejos un organizācijās nav tādu problēmu ar personāla novecošanos, kādas tās nereti mēdz būt citos muzejos. Laikmetīgās mākslas organizācijās strādā visdažādāko paaudžu cilvēki, regulāri to darbā tiek iesaistīti praktikanti, brīvprātīgie, mākslas zinātni un kultūras menedžmenta studenti, turklāt laikmetīgās mākslas organizācijas ļoti labprāt iesaista arī darbiniekus un praktikantus no ārzemēm. Īpaši saskarsmē ar apmeklētājiem bieži tiek piesaistīti studenti un brīvprātīgie, kas tiek apmācīti izstāžu interpretācijā un ir spējīgi sniegt plašu informāciju.

Apmeklēto laikmetīgās mākslas muzeju eksperti īpaši norādīja uz kompetentu tehnisko darbinieku piesaistīšanas lielo nozīmi izstāžu sagatavošanas un realizēšanas gaitā. Muzeji mēdz nodarbināt tehniskos darbiniekus pastāvīgi, bet izstāžu iekārtošanai tiek piesaistīti papildu tehniskie darbinieki. Ņemot vērā laikmetīgās mākslas darbu bieži vien sarežģīto uzbūvi, dažādu mediju izmantošanu u.tml., šiem tehniskajiem darbiniekiem jāuzņemas liela daļa atbildības, lai izstāde norisinātos veiksmīgi un mākslinieku ieceres tiktu realizētas.

IETEICAMS NODALĪT ADMINISTRATĪVĀ UN MĀKSLINIECISKĀ DIREKTORA PIENĀKUMUS. TAS VEICINA RADOŠAS PROGRAMMAS VEIDOŠANOS, NONĒMOT ADMINISTRATĪVO SLOGU NO MĀKSLINIECISKĀS VADĪBAS PLECIEM.

No sarunas Laikmetīgās mākslas institūtā ICA.

VIESKURATORU IZMANTOŠANA IR VĒRTĒJAMA POZITĪVI, TAČU JĀSAGLABĀ KONTROLE, LAI ORGANIZĀCIJAS DARBĪBA SAGLABĀTU VIRZĪBU UZ VIENOTO VĪZIJU.

No sarunas *Serpentine* galerijā.

STARPTAUTISKO KURATORU PIESAISTE NEMAKSĀ DĀRGI, TOTIES PAVER JAUNUS KONTAKTU UN DARBĪBAS APVĀRŠNUS.

No sarunas Astrupa Firnlīja modernās mākslas muzejā.

LABĀKIE JAUNIE KURATORI MEKLĒJAMI GOLDSMITA
KOLEDŽĀ UN KARALISKAJĀ MĀKSLAS KOLEDŽĀ LONDONĀ.
AKTĪVUS UN SEVI REALIZĒT GRIBOŠUS KURATORUS VAR
VIENMĒR PĀRVILINĀT ARĪ NO "TATE" GALERIJĀM.

No sarunas *White Cube* galerijā.

TEHNISKO DARBINIEKU KOMPETENCEI (ARĪ JAUNO MEDIJU
JOMĀ) UN KLĀTBŪTNEI SEVIŠĶI LIELA NOZĪME IR GADĪJUMOS,
JA INSTITŪCIJA PIEDALĀS MĀKSLAS DARBU PASŪTĪŠANĀ.

No sarunas *Kunsternes Hus*.

3 / MUZEJAM RAKSTURĪGO FUNKCIJU PĀRVALDĪBA

NĀKOTNES MUZEJAM IR JĀKĻŪST ARĪ PAR
MĀKSLAS PRODUCENTU, KĀ ARĪ PAR MĀKSLAS
PĒTNIECĪBAS UN IZMĒGINĀJUMU LAUKU.

No intervijas ar Karlsrūes mākslas un mediju centra *ZKM* vadītāju Pēteru Vaibelu.

Cenšoties raksturot Eiropas muzejiem kopīgās tendences, ļoti vispārinot var sacīt, ka mūsdienās ir muzeji, kas vairāk orientējas uz mārketinga metožu izmantošanu, uz tirgu, arī uz izklaidi, bet ir arī tādi muzeji, kas vairāk orientējas uz pētniecību un publisko resursu administrēšanu. Projektā apmeklētās laikmetīgās mākslas organizācijas drīzāk pārstāv trešo, ļoti spēcīgo, Eiropas muzeju tendenci – iekļaušanos visu līmeņu formālās un neformālās izglītības procesos. Muzejs kā mūžizglītības vieta un instruments ir aktuāls visās valstīs, un iespējams, šis jautājums nākotnes daudzveidīgajās sabiedrībās kļūs vēl svarīgāks.¹ Lai pārvaldītu muzejam raksturīgās funkcijas – krāšanu un saglabāšanu, dokumentēšanu un pētniecību, izglītošanu un popularizēšanu, laikmetīgās mākslas muzeji un organizācijas faktiski kļūst par daudzfunkcionāliem daudzdisciplīnu pakalpojumu sniedzējiem, vienlaikus gan nodrošinot saikni ar laikmetīgās mākslas mantojuma un kontekstu izpēti un interpretāciju, gan piedaloties un aktīvi ietekmējot tagadnes laikmetīgās kultūras procesus.

Muzeoloģijas literatūrā var sastapties ar tēzi par t.s. „ideālo” un „kritisko” muzeja apmeklētāju.² Muzeju darbinieku ideāls esot tāds „vidējais” apmeklētājs, kādu viņi iedomājušies, veidojot konkrēto izstādi vai citu muzeja piedāvājumu. Turpretim „kritiskais” muzeja apmeklētājs ir tāds, kam pašam ir skaidrs apmeklējuma mērķis, kam ir svarīgi izzināt muzeja vēstījuma kontekstus, kā arī būtiska muzeja apmeklējuma daļa ir pretrunu meklēšana – lai raisītos diskusijas un pašrefleksija. Tieši kritiskais muzeja apmeklētājs varētu sekmēt būtiskas un progresīvas pārmaiņas mūsdienu muzejos. Ļoti iespējams, ka laikmetīgās mākslas muzeji un organizācijas šādam „kritiskajam” un „reflektējošajam” apmeklētājam ir vispiemērotākās. Taču tik pat iespējami ir, ka komunikācija tieši ar šo apmeklētāju ir vissarežģītākā, jo nav iepriekš strikti plānojama un paredzama.

Tādējādi varam apgalvot, ka laikmetīgās mākslas muzeji un organizācijas lielā mērā rodas pastāvīgi un radoši sadarbojoties apmeklētājiem, lietotājiem, māksliniekiem un šo muzeju/organizāciju darbiniekiem.

Atbildot uz jautājumu par to, kādiem būtu jābūt mūsdienīga muzeja uzdevumiem, Karlsrūes mākslas un mediju centra ZKM vadītājs Pēters Vaibels (*Peter Weibel*) uzskata, ka muzejam ir jābūt „partnerim mākslas veidošanā. Turklāt tam ir jāstrādā starpdisciplināri: ne tikai glezniecībā un tēlniecībā, bet arī fotogrāfijas, kino, video datormākslas, akcionisma, performanču, instalāciju, arhitektūras un dizaina jomās. Tikai šādi muzejs ir spējīgs piedalīties sava laikmeta mākslas praksē. [...] Nākotnes muzejam ir jāklūst arī par mākslas producentu, kā arī par mākslas pētniecības un izmēģinājumu lauku.”³

¹ Franks Birkebeks (*Frank Birkebaek*) no Dānijas muzeju asociācijas un Eiropas muzeju organizāciju tīkla vadītāja NEMO Mehtilde Kronenberga (*Mechtilid Kronenberg*) intervijā par tendencēm Eiropas muzejos: *Paļūdzam politiķiem rast argumentus muzeju finansēšanai* // Kultūras Forums nr. 48 21.12.2007.

² Lindauer, Margaret. The Critical Museum Visitor. In: Marstine, Janet (ed.) *New Museum Theory and Practice: An Introduction*. Blackwell Publishing, 2005. 203. lpp.

³ *Peter Weibel über die Rolle des Museums im 21. Jahrhundert.* // Der Tagesspiegel / Online Archiv, Interview: Roland Berg - 12.1.2000

3 / MUZEJAM RAKSTURĪGO FUNKCIJU PĀRVALDĪBA

3 / 1 / KRĀJUMS

MUZEJOS VĒROJAMA PARADIGMAS MAINA NO TĀDA MUZEJA, KURA CENTRĀ IR KRĀJUMS, UZ TĀDU, KURA CENTRĀLAIS ELEMENTS IR APMEKLĒTĀJI. MUZEJI NO PASĪVIEM KULTŪRAS ARTEFAKTU KRĀJĒJIEM KĻŪST PAR AKTĪVIEM KULTŪRU UN SUBKULTŪRU VEIDOTĀJIEM UN SAGLABĀTĀJIEM.

No George E. Hein grāmatas "*Learning in the Museum*".

Attiecībā uz krājuma darbu pazīstams ir uzskats par svarīgo “laika distanci”, lai novērtētu priekšmeta iekļaušanas lietderību kādā kolekcijā. Tomēr arvien noteiktāk izkristalizējas pārliecība, ka muzejos ir jākrāj gan šodien, gan par tagadni.⁶ Turklāt kolekcionēšanas primārais mērķis vairs nav tikai saglabāt lietas. Savāktu objektu pievienotā vērtība drīzāk rodas selekcijas procesā, kombinējot šo objektu ar citiem objektiem.⁷ Kultūras pieredze var tikt nodota ar visu muzeja komunikācijas līdzekļu starpniecību, necentrējoties tikai uz priekšmetiem un krājumu. Tāpat arī mūsdienās krājumu veidošana un mantojuma saglabāšana vairs nav ekskluzīvā muzeju kompetencē, ar to nodarbojas arī citas institūcijas. Lai gan, no vienas puses, indivīda attieksme pret realitāti, tātad arī tagadni, izpaužas muzeja veidošanā kā tādā, taču no otras puses – mūsdienu muzeja (un arī citu kultūras institūciju) pastiprinātā sociālā loma prasa lielāku saturisko orientēšanos uz konkrēto laiku un kopieni, kurā muzejs atrodas.

Projekta laikā apmeklētie muzeji un citas laikmetīgās mākslas organizācijas apstiprināja pieņēmumu, ka laikmetīgās mākslas kolekcionēšana lielā mērā konfliktē ar muzeja darbību tradicionālā izpratnē – ar muzeju kā institūciju, kas saglabā laika pārbaudījumu izturējušus objektus, ievietojot un interpretējot tos attiecīgā vēsturiskā kontekstā. Turklāt tas, ko nosacīti „laikmetīgās” mākslas muzeji tiecas iekļaut savos krājumos, drīzāk ir saistīts ar tagadni, nevis bezgalību vai pagājību, uz ko orientējas muzeji tradicionālā izpratnē.⁸ Laikmetīgās mākslas muzejs jau pēc definīcijas vispirms ir atbildīgs par izmaiņām mākslā, nevis par tās saglabāšanu.⁹ Tomēr praksē laikmetīgās mākslas krājumu veidotāji un saglabātāji pārvar šos abus konfliktus.

Laikmetīgie mākslas darbi un jaunās tehnoloģijas izvirza arī jaunas problēmas saglabāšanā – krājumu konservēšanā un

restaurēšanā. Laikmetīgās mākslas muzeji saskaras arī ar jaunām problēmām un pieredzes trūkumu krājumu dokumentēšanā un pētniecībā. Kopumā laikmetīgās mākslas krājumu veidošana un uzturēšana ir izaicinājums gan no praktiskā, gan konceptuālā viedokļa. Piemēram, Mākslas un mediju centrs *ZKM* Karlsrūē ir spiests uzturēt apjomīgu mediju tehnikas un rezerves daļu krājumu, lai arī turpmāk spētu nodrošināt senāko mediju mākslas darbu eksponēšanu. Tehnisko līdzekļu attīstībai ir tiešā laikmetīgās mākslas organizāciju uzmanības lokā.

Modernās mākslas muzejs *MoMA* Ņujorkā un *TATE Modern* muzejs Londonā kopš to dibināšanas ir līderi laikmetīgās mākslas kolekcionēšanas un saglabāšanas jautājumos visā pasaulē. Uz šo organizāciju ieguldījumu laikmetīgās mākslas saglabāšanā, dokumentēšanā un pētniecībā atsaucās visu apmeklēto muzeju un organizāciju eksperti. Projekta laikā LLMM radās

⁶ Šola, Tomislav. *Museum ethics and museology. Essays on museums and their theory.* Helsinki 1997, 180. lpp.

⁷ Sal.: Peter van Mensch „*Towards a methodology of museology*” (PhD thesis, University of Zagreb, 1992), 19. nodaļa „*Collecting*” http://www.museum.ee/et/erialane_areng/museologiaalane_ki/ingliskeelne_kirjand_p_van_mensch_towar/mensch19 (30.04.2009.)

⁸ Sal.: Altshuler Bruce (ed.) *Collecting the New: Museums and Contemporary Art.* Princeton University Press 2007, 7.- 8. lpp.

⁹ Sal.: Millet, Catherine. *Zeitgenössische Kunst.* Bergisch Gladbach: BLT, 2001, 13. lpp.

iespēja iepazīties ar vairāku nozīmīgu laikmetīgās mākslas saglabāšanas un dokumentēšanas pētījumu rezultātiem, kurus veikušas šīs kompetentās organizācijas. Pētījumu rezultāti ir pieejami elektroniski *TATE Modern* tiešsaistes vietnē.

Izpētes projekts „Mediju mākslas jautājumi” (*Matters in Media Art*) tika īstenots no 2003. līdz 2007. gadam. Vairākos posmos tas pievērsās mediju mākslas darbiem, kuri ir atkarīgi no tehnoloģijām un kuriem viena no dimensijām ir ilgums jeb t.s. laikā balstītajiem mediju mākslas darbiem (*time-based media*). Projektā, sadarbojoties *New Art Trust*, *MoMA*, *SFMOMA* un *TATE* ekspertiem, ir izstrādātas vadlīnijas visām muzeja darbībām ar šādiem mākslas darbiem. Projekta rezultāti ir pieejami tiešsaistes vietnē: <http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/mediamatters>

Izpētes projekts „Instalāciju iekšienē: instalāciju mākslas saglabāšana un eksponēšana” (*Inside Installations: the preservation and presentation of installation art*) tika īstenots vairāku Eiropas Savienības valstu muzeju sadarbībā no 2004. līdz 2007. gadam, aplūkojot, skaidrojot un izstrādājot vadlīnijas darbam ar instalācijām muzejos un citās laikmetīgās mākslas organizācijās. Projekta rezultāti, prakses piemēri un mācību materiāli pieejami tiešsaistē: <http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/preservationpresentation.htm>, kā arī īpašā šai tēmai izveidotā vietnē <http://www.inside-installations.org/research/index.php>

Izpētes projekts „Intervijas ar māksliniekiem” (*Interviews with Artists*) tika īstenots 2001. gadā, *TATE* sadarbojoties ar Laikmetīgās mākslas saglabāšanas tīkla organizāciju *INCCA* (*International Network for the Conservation of Contemporary Art*). Projekta mērķis un iznākums ir vadlīnijas laikmetīgās mākslas

darbu autoru intervēšanai, lai iegūtu papildu konceptuālo un tehnisko informāciju par krājumā iekļautajiem vai potenciāli iekļaujamajiem mākslas darbiem. Projekta materiālus un citu noderīgu informāciju par šo tēmu var iegūt tiešsaistes vietnē <http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/inter-views.htm> vai www.incca.org

Krājuma saglabāšanas un dokumentēšanas jautājumos daudzu valstu muzeju speciālisti iesaka izmantot britu speciālistu izcilo pieredzi un tiešsaistes resursus <http://www.collectionstrust.org.uk> un <http://www.collectionslink.org.uk>



© Foto: Marcus Leith, gaismas kaste “Swiss Light” (2000), autors Michael Craig-Martin.

3 / MUZEJAM RAKSTURĪGO FUNKCIJU PĀRVALDĪBA

3 / 2 / MUZEJA KOMUNIKĀCIJA

PIEVĒRSIET UZMANĪBU SĪKUMIEM!
APMEKLĒTĀJI BIEŽI SŪDZAS PAR NIEKIEM -
PAR MĒTEĻU PAKARAMO TRŪKUMU
VAI NEGARŠĪGU KAFIJU, BET NEKAD -
PAR SATURU.

No sarunas Viktorijas un Alberta muzejā.

kim?

Muzeja komunikācijai visplašākajā nozīmē ir jāpalīdz izprast muzeja priekšmeti, laikmetīgās mākslas muzeju gadījumā – mākslas darbi. Tādēļ muzeja uzdevums ir ne tikai izstādīt šos mākslas darbus, bet arī radīt apstākļus to nozīmes un konteksta izprašanai. Muzejiem ir jārada saikne starp apmeklētājiem un sabiedrību, mākslas darbiem un informāciju. Ikvienam apmeklētājam ir jātiek dotai iespējai koncentrēties uz savām specifiskajām interesēm tiešā vai netiešā dialogā ar muzeju. Muzeja piedzīvojums vienmēr ir individuāls – pat, ja tas ir radijs grupas apmeklējuma laikā. Turklāt muzeja piedzīvojumu veido visi muzeja komunikācijas elementi – gan no muzeja atkarīgie, gan neatkarīgie, gan tādi, kas tieši saistīti ar muzeja saturu un programmu, gan tādi, kas drīzāk uzskatāmi par atbalsta jomām, veidojot kopējo atmosfēru.

Muzeja komunikācija nav nedz viegls, nedz pārlieku izklaidējošs izziņas veids. Muzejā iegūtajai informācijai ir jēga tikai tad, ja tā nav vienvirziena – ja tā saslēdzas ar apmeklētāja personīgo pieredzi, urda, nedod mieru, raisa asociācijas vēl ilgi pēc muzeja apmeklējuma. Respektīvi, muzeja darbinieki var būt vairāk vai mazāk labi starpnieki, bet ļoti daudz vēl jādara, jādoma un jāreflektē katram individuālam – muzeja pakalpojumu lietotājam pašam.

Dažādos jaunākajos muzeoloģijas literatūras avotos mūsdienīgu muzeja sociālo un komunikatīvo lomu sabiedrībā skaidro ar dažādiem vairāk vai mazāk precīziem epitetiem. Mūsdienīgs, uz sabiedrību vērstis muzejs, piemēram:

- A / izceļas ar konkrētām sociālām rīcībām;
- B / informē, motivē, izglīto un mobilizē sabiedrību;
- C / tam ir būtiska loma pārmaiņu sabiedrībā, nepakļaujoties pārmaiņām, bet aktīvi un apzināti piedaloties tajās;

- D / muzejs nav neitrāls, tas stāv pāri vispārīgiem simboliem vai tīrām reprezentācijas funkcijām;
- E / muzeja funkcija ir izvēlēties zīmes, liecības un simbolus, kas pārstāv to, kas ir bijis, ir un būs – muzejs ir indikators bijušajam, esošajam un nākotnes pārmaiņām sabiedrībā.¹⁰

Savukārt muzeja apmeklētāja gaidas par muzeju mūsdienās var raksturot šādi:

- A / izziņas un izglītības vieta;
- B / vieta, kurā apmeklētājam palīdz saprast;
- C / forums, kur izteikties;
- D / vieta, kas palīdz apmeklētājam atklāt dzīves jomas, kurās darboties un kuras mobilizē rīcībai;
- E / sabiedrības atmiņas vieta;
- F / studiju, sapratnes veidošanas, analizēšanas vieta;
- G / zināšanu izskaidrošanas un apmaiņas vieta.¹¹

Šiem apzīmējumiem tiešā veidā nav gandrīz nekā kopīga ar muzeja definīciju, kas apraksta muzeja galvenās funkcijas, respektīvi, tie nepasaka, kā par mūsdienīgu muzeju varētu kļūt tikai ar muzejisku izteiksmes līdzekļu palīdzību. Stingri ņemot, šos apzīmējumus varētu attiecināt gandrīz uz jebkuru kultūras institūciju mūsdienās. Cik tālu šo sociālo un komunikatīvo programmu iespējams īstenot praktiskajā darbā, atkarīgs no muzeja institūcijas iztēles, spējas un vēlēšanās.

¹⁰ Pagé, Hélène. *The Museum as Social Actor*; Côté, Michel. *The Social Role of Museums – Elements of Reflection* // ICOM Canada Bulletin - Number 14, November 2004, http://www.chin.gc.ca/Resources/Icom/pdf/bulletin_2004e.pdf (14.04.2009.)

¹¹ Turpat.

Piemēram, Astrupa Firnlīja modernās mākslas muzejs Oslo ieviesis šādus jauninājumus, kas uzlabo muzeja komunikāciju un pastiprina saikni ar sabiedrību:

- A / kā pirmais Oslo muzejs ieviesis bezmaksas ieeju;
- B / atteicies no apsardzes personāla, tā vietā nodarbina vecāko kursu studentus, kas uzņem muzeja apmeklētājus un bez atsevišķas samaksas pastāsta par muzeju, izstādi, mākslas darbiem;
- C / izmanto modernās tehnoloģijas – ar mobilā telefona palīdzību apmeklētājiem ir iespēja saņemt informāciju telefona izsiņu veidā par jebkuru no mākslas darbiem un māksliniekiem; patlaban muzejs strādā pie bezmaksas pakalpojuma izveides šajā jomā, turklāt muzejs šo pakalpojumu nodrošina pats, neiesaistot telekomunikāciju uzņēmumus, kas pakalpojumu sadārdzinātu;
- D / 2009. gadā muzejā plānots likvidēt grāmatu un suvenīru veikalus: tā vietā ierīkot telpu grāmatu lasīšanai un komunikācijai, kur grāmatas un katalogi pieejami bez maksas;
- E / katru dienu organizē un piedāvā vismaz trīs gidu vadītas muzeja ekskursijas īpaši skolniekiem.

Komunikācijas uzlabošanai ideālu vidi mūsdienās piedāvā modernās interneta un komunikāciju tehnoloģijas. Laikmetīgās mākslas muzejos un organizācijās jauno tehnoloģiju lietošana nereti ir ļoti cieši saistīta arī ar pašiem eksponētajiem objektiem, tādējādi harmoniski sasaucas ar saturu un programmu.

Projektā apmeklētajos muzejos un organizācijās virtuālo lietotāju komunikatīvā vide ir kļuvusi gandrīz par tikpat nozīmīgu elementu kā fiziskā. Organizāciju tiešsaistes vietnes un to dažādie atvasinājumi jau sen vairs nekalpo tikai pamatinformācijas ieguvei. Virtuālās izstādes, diskusiju forumi, dienasgrāmatas, spēles un audio materiāli,

elektroniskās pastkartes, plašs bez maksas pieejamās informācijas klāsts, komercpakalpojumi un citi piedāvājumi laikmetīgās mākslas organizāciju veidotajās tiešsaistes vietnēs.

Īpašas ievēribas cienīgi ir apmeklēto Londonas muzeju un galeriju sasniegumi interneta vides veidošanā un piemērošanā savu apmeklētāju interesēm un vajadzībām. To vidū var minēt, piemēram, *TATE Modern* apjomīgos izglītības resursus tiešsaistē (sk. <http://www.tate.org.uk/learnonline>) vai Laikmetīgās mākslas institūta *ICA* podkāsts „Eksperiments” un daudzus citus. Taču ar īpaši inovatīvu pieeju apmeklēto organizāciju vidū izceļas Karlsruēes mākslas un mediju centrs *ZKM*, kas ne tikai izveidojis savu regulāro profilu arī visā pasaulē pazīstamajā vietnē <http://www.youtube.com/ZKMtube>, bet arī ir viens no pionieriem tehnisko jaunievedumu jomā muzeju komunikācijā visā Eiropā. 2009. gadā, kas ir arī šīs organizācijas divdesmitās jubilejas gads, Karlsruēes mākslas un mediju centrs gatavojas plašākai sabiedrībai demonstrēt dažus no šiem jauninājumiem. Piemēram, projektu „Mobilā tagošana” <http://on1.zkm.de/zkm/projekte/mobiletagging>, kura rezultātā *ZKM* interesentiem turpmāk būs pieejami svītrkoda attēli, kuros kodētā veidā glabājas visdažādākā informācija, kuru iespējams pārraidīt mobilajos tālruņos. Šādi muzejs pārkāpj gan laika, gan telpas robežas, kā arī stipri paplašina izpratni par muzeja lietotāju.

Mārketingis ir mūsdienīga muzeja efektīvas darbības sastāvdaļa. Ikviens no projektā apmeklētajiem muzejiem un organizācijām lielākā vai mazākā intensitātē atkarībā no pieejamā budžeta un sasniedzamajiem mērķiem lieto plašu mārketinga metožu spektru darbā ar esošajiem un potenciālajiem muzeja lietotājiem.

MUZEJA VADĪBAI UN DARBINIEKIEM VIENMĒR JĀTUR
ACIS VAĻĀ – JĀINTERESĒJAS PAR JAUNO, JĀIZGLĪTOJAS
UN JĀSAGLABĀ PIEDĀVĀJUMS SVAIGS. TIKAI TĀ ARĪ SABIEDRĪBA
SAGLABĀS PASTĀVĪGU INTERESI PAR MUZEJĀ NOTIEKOŠO.

No sarunas *White Cube* galerijā Londonā.

SVARĪGI PANĀKT, LAI MUZEJS BŪTU INTERESANTA VIETA
PATI PAR SEVI, LAI CILVĒKI VAR NĀKT NE TIKAI UZ IZSTĀDI,
BET VIENKĀRŠI TĀDĒL, KA TUR IR LABA ATMOSFĒRA,
SASTOPAMI INTERESANTI CILVĒKI UN SARUNAS
PAR SAISTOŠĀM TĒMĀM.

No sarunas Viktorijas un Alberta muzejā.



Astrupa Firnlija modernās mākslas muzejs, kadrs no izstādes "Indian Highway" publicitātes materiāliem.

MĀRKETINGA GRAVITĀCIJAS PUNKTS –
IZSTĀŽU ATKLĀŠANA.
JA MEDIJI ŠO ZIŅU INTENSĪVI ATSPOGUĻO,
TĀ VEIKSMĪGI UN ILGI CEĻOS TĀLĀK.

No sarunas ar Astrupa Firnilija modernās mākslas muzejā.

SVARĪGI IR UZRUNĀT VIEDOKĻU LĪDERUS
UN RADOŠĀS INDUSTRIJAS PROFESIONĀĻUS.
VIŅU VIEDOKLIM IR DAUDZ SEKOTĀJU.

No sarunas Viktorijas un Alberta muzejā.

PAREIZI IZVĒLĒTS PLAKĀTA VAI REKLĀMAS ATTĒLS
SPĒS PĀRLIECINĀT IZSTĀDI APMEKLĒT TOS 20% CILVĒKU,
KAS PAR SAVU APMEKLĒJUMU VĒL NAV IZLĒMUŠI.

No sarunas Karaliskajā mākslu akadēmijā.

3 / MUZEJAM RAKSTURĪGO FUNKCIJU PĀRVALDĪBA

3 / 3 / SATURS UN MUZEJPEDAGOĢIJA

REGULĀRI MAINOT IZSTĀDES, MUZEJS PAVĒR IESPĒJU
ATKAL SATIKTIES AR TIEM APMEKLĒTĀJIEM, KAS REIZ TUR
JAU BIJUŠI.

No sarunas Karaliskajā mākslu akadēmijā.

kim?

Laikmetīgās mākslas muzeju un organizāciju satura un muzejpedagoģijas programmu un piedāvājumu plānošana ir atkarīga no pašu organizāciju izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem un misijas. Interpretējoši un izglītojoši pasākumi ir mūsdienīga muzeja darba neatņemama sastāvdaļa, un par izglītojošā darba nozīmi un metodēm ir pieejams ļoti daudz profesionālās literatūras un izcilu prakses piemēru.¹²

Laikmetīgās mākslas organizācijās īpaši svarīgi ir saglabāt pietiekamu elastīgumu satura plānošanā – to raksturo arī tendence atteikties no ļoti ilglaicīgām izstādēm vai vēl jo vairāk – pastāvīgām ekspozīcijām, kā arī daudzu projektā sastapto profesionāļu atzišanās par satura plānošanu un īstenošanu samērā īsā termiņā.

Turklāt visu projektā apmeklēto laikmetīgās mākslas organizāciju pārstāvji uzsvēra starptautiskās sadarbības nozīmi arī satura veidošanā, kopīgu programmu vai izstāžu plānošanā ar partneriem ārzemēs.

Apkopojot atziņas no projektā apmeklēto organizāciju pieredzes, laikmetīgās mākslas muzejos un organizācijās satura veidošanas un muzejpedagoģijas plānošanas procesos mūsdienās tiek pievērsta īpaša uzmanība šādiem trim faktoriem:

AKTĪVA AUDITORIJA UN PERSONĪGA PIEREDZE

Princips „aktīva auditorijas iesaiste” ir plaši piemērojams, ar to saprotot gan auditorijas iesaisti konkrētās izglītības aktivitātēs, gan arī dažādām auditorijas grupām piemērotu izziņas mērķu un satura noteikšanā, gan dažāda veida atbalstīšanā. Muzeja apmeklētājam ir jādod iespēja aktīvi iesaistīties, mīļdarboties un reaģēt. Personīgā pieredze ir būtisks interesi un izpratni

veicinošs faktors. Personīgā pieredze kā vērtība izpaužas gan mākslinieka darbos, gan arī lesaistot apmeklētāju izglītības aktivitātēs. Personīgā pieredze aptver gan izjūtu līmeni – pārdzīvojums, jūtas, noskaņa, emocijas, gan sajūtu līmeni, izmantojot redzi, dzirdi, garšu, ožu un ādas sajūtas (siltums, aukstums, sāpju sajūta). Šis princips arī atbalsta muzeja apmeklētāja praktisko darbību izglītības aktivitāšu ietvaros – zīmēt, radīt, veidot, pārveidot, salikt, izjaukt.

Piemēram, Londonas *Whitechapel* galerijā tiek piedāvāta t.s. jauno kuratoru programma, kurā 16 – 24 gadus veciem



© Camden mākslas centrs. Ģimenes dienas pasākums.

¹² Sk., piem., 2008. gadā latviešu valodā izdoto Eiropas rokasgrāmatu „Mūžizglītība muzejā”, kas iznākusi Muzeju valsts pārvaldes izdevumu sērijā „Muzeoloģijas bibliotēka”.

jauniešiem tiek dota iespēja pašiem veidot sarīkojumus un izstādes galerijā.

INTERPRETĀCIJAS BRĪVĪBA, DAUDZVEIDĪBA UN INTERDISCIPLINARITĀTE

Muzejpedagoģiskās programmas un muzeja lietotājiem piedāvātais saturs un interpretācija nedrīkst paust kādu vispārpieņemtu ārēju un abstraktu patiesību. Patiesība rodas no indivīda un citu (mākslinieks, kurators, apmeklētāji) kopīgas jautāšanas. Tādējādi izglītības aktivitāšu ietvaros tiek atbalstīta un veicināta kritiskā domāšana. Laikmetīgo mākslu raksturo daudzveidība un interdisciplināritāte. Daudzveidība uzskatāma reizē par vērtību un par izziņas objektu. Daudzveidība muzeja izglītības aktivitātēs izpaužas dažādo laikmetīgās mākslas izteiksmes līdzekļu izmantošanā (glezniecība, fotogrāfija, plakāts, audio performances, video māksla, instalācijas un citi) un mijiedarbībā. Tādējādi tiek nodrošināta interdisciplināra pieeja izglītošanās procesam par kādu noteiktu mākslas darbu, periodu, procesu vai kontekstu. Interdisciplināra pieeja muzeja izglītības aktivitātēm izpaužas arī kā citu zināšanu disciplīnu, jomu un nozaru iesaiste mākslas radīšanā, prezentēšanā un skaidrošanā.

Piemēram, Karlsrūes mākslas un mediju centrā ZKM izstādes „Medijs – reliģija” gatavošanas gaitā īstenojusies iecere par ekumēniskajiem dievkalpojumiem mediju mākslas muzeja telpās. (sk.: <http://www02.zkm.de/mediumreligion>)

KVALITĀTE UN PIEEJAMĪBA

Kvalitātei ir jāizpaužas gan muzeju darba tehniskajā, gan saturiskajā aspektā. No mārketinga viedokļa pieejamība var būt

viens no kvalitātes kritērijiem, taču mūsdienu kultūras institūcijās pieejamība visplašākajā nozīmē tiek uzskatīta par vienu no darbības pamatprincipiem. Muzeja pieejamībai - ne tikai fiziskajai, bet arī sociālajai, intelektuālajai, kultūras, informācijas u.c. - būtu jācaurauz ikvienu muzeja darba jomu. Turklāt nedrīkst aizmirst, ka pieejamības princips attiecas uz katru indivīdu atkarībā no viņa attiecīgajā brīdī ieņemtās lomas: tāad pieejamības nodrošināšana attiecas ne tikai uz muzeja apmeklētājiem un lietotājiem, bet arī muzeja produktu veidotājiem, darbiniekiem, finansētājiem un atbalstītājiem.

Piemēram, Oslo *Kunsternes Hus*, vienmēr cenšas izprast, kāda informācija cilvēkiem ir nepieciešama un kā to pasniegt. Veidojot saturu un muzejpedagoģisko programmu, *Kunsternes Hus* ievēro šādus principus:

- A / iesaistīt dažādas interešu grupas, apspriest tām aktuālus jautājumus un skatīt tos konkrētās izstādes kontekstā;
- B / padarīt informāciju pieejamu tiem, kas to meklē (ar datoru palīdzību utt.);
- C / nepārspīlēt ar informācijas apjomu, bet ļaut cilvēkiem pašiem interpretēt redzēto;
- D / piedāvā nelielas, kabatas izmēra brošūras ar pamatinformāciju (līdzīgi kā to praktizē Vēnēcijas biennāle, Documenta u.c.);
- E / svarīgi veidot mākslas sasaisti ar citām nozarēm – aicināt kā muzeja piedāvājuma dalībniekus ne tikai mākslas vēsturniekus, bet arī literātus, mūziķus, filozofus, fiziķus utt.;
- F / piesaistīt muzejam skolotājus, kuri vēlāk atgriežas muzejā ar skolnieku grupām; veidot atšķirīgus piedāvājumus atkarībā no vecuma grupas;
- G / veido īpašu piedāvājumu sociāli atstumtām sabiedrības grupām – kā cilvēkiem ar īpašām vajadzībām vai imigrantiem.



© Laikmetīgās mākslas institūts ICA, Londona.



© Laikmetīgās mākslas institūta ICA spēju vakars, Londona.



© Foto: Victoria Rose Sanderson. Darbnīca V&A muzejā, Londonā.

NORVĒGIJA

KUNSTNERNES HUS, Oslo
<http://www.kunstnerneshus.no>
Maaretta Jaukkuri, mākslinieciskā direktore

HENIE ONSTAD ART CENTRE, Oslo
<http://www.hok.no>
Caroline Ugelstad, galvenā kuratore

ASTRUP FEARNLEY MUSEUM OF MODERN ART, Oslo
<http://afmuseet.no>
Gunnar B. Kvaran, direktors

LIELBRITĀNIJA

VICTORIA AND ALBERT MUSEUM, Londona
<http://www.vam.ac.uk>
Beth McKillop, krājuma direktore un glabātāja
Āzijas departamentā
Sarah Armond, galvenā mārketinga menedžere
Poppy Hollman, ceļojošo izstāžu nodaļas vadītāja
Morna Hinton, muzejpedagoģijas programmu vadītāja
Jo Banham, studentu un radošās industrijas programmu vadītāja

BARBICAN ART GALLERY, Londona
<http://www.barbican.org.uk/artgallery>
Neil McConnon, galvenais menedžeris
starptautisko programmu jomā

WHITE CUBE, Londona
<http://www.whitecube.com>
Craig Burnett, kurators

CAMDEN ARTS CENTRE, Londona
<http://www.camdenartscentre.org>
Jenni Lomax, direktore
Ben Roberts, izglītības programmas koordinators
Clare Roebuck, preses un mārketinga menedžere

ROYAL ACADEMY OF ARTS, Londona
<http://www.royalacademy.org.uk>
Jennifer Francis, Preses un mārketinga
nodaļas vadītāja
Nick Savage, krājuma glabātāja asistents
Rachel Hewitt, krājuma vadītāja
Edwina Mulvany, krājuma uzskaitītāja
Beth B Schneider, izglītības programmu vadītāja

WHITECHAPEL GALLERY, Londona
<http://www.whitechapelgallery.org>
Andrea Tarsia, izstāžu un kuratoru darba
programmas vadītājs

SERPENTINE GALLERY, Londona
<http://www.serpentinegallery.org>
Hans Ulrich Obrist, izstāžu programmas
un starptautisko projektu direktors

TATE MODERN, Londona
www.tate.org.uk/modern
Helen Sainsbury, kuratoru programmu vadītāja
Sheena Wagstaff, galvenā kuratore

ICA, Londona
<http://www.ica.org.uk>
Mark Sladen, izstāžu programmas direktors

HAYWARD GALLERY, Londona
www.haywardgallery.org.uk
Stephanie Rosenthal, galvenā kuratore

VĀCIJA

MUSEUM FÜR MODERNE KUNST
 Frankfurte pie Mainas
<http://www.mmk-frankfurt.de>
Klaus Götter, kurators

ZKM, Karlsrūe
<http://www.zkm.de>
Christiane Riedel, izpildīdītore
Andreas F. Beutin, kurators

KÜNSTLERHAUS BETHANIEN, Berlīne
<http://www.bethanien.de>
Valeria Schulte-Fischedick,
 starptautisko mākslinieku
 darbnīcu programmas vadītāja

SCHAUHALLEN, Berlīne
<http://www.schauhallen.org>
Sven Hermann, investors un iniciators
Jürgen Scheper, komunikāciju direktors
Rindald Schumacher, mākslas eksperts

KUNST-WERKE, Berlīne
<http://www.kw-berlin.de>
Gabriele Horn, direktore
Denhart von Harling, sabiedrisko attiecību
 speciālists

IGAUNIJA

KUMU, Tallina
<http://www.ekm.ee/eng/ekm.php>
Sirje Helme, muzeja direktore

LIETUVA

CONTEMPORARY ART CENTRE, Viļņa
<http://www.cac.lt/en.php/exhibitions/current/21>
Kestutis Kuizinas, centra direktors

ALTSHULER, BRUCE (ed.) *Collecting the New: Museums and Contemporary Art*. Princeton University Press, 2007. 7.- 8. lpp.

CÔTÉ, MICHEL. *The Social Role of Museums – Elements of Reflection*
ICOM Canada Bulletin - Number 14, November 2004
http://www.chin.gc.ca/Resources/Icom/pdf/bulletin_2004e.pdf (14.04.2009.)

GIBSA, KIRSTENA / SANI, MARGERITA / TOMPSONE, DŽEINA. Mūžizglītība muzejā. Eiropas rokasgrāmata. Rīga, 2008.

HEIN, GEORGE E. *Learning in the Museum*. New York: Routledge, 1998. 11. lpp.

Lindauer, Margaret. The Critical Museum Visitor. In: Marstine, Janet (ed.)
New Museum Theory and Practice: An Introduction. Blackwell Publishing, 2005. 203. lpp.

MILLET, CATHERINE. *Zeitgenössische Kunst*. Bergisch Gladbach: BLT, 2001. 13. lpp.

PAGÉ, HÉLÈNE. *The Museum as Social Actor* // ICOM Canada Bulletin - Number 14, November 2004
http://www.chin.gc.ca/Resources/Icom/pdf/bulletin_2004e.pdf (14.04.2009.)

Palīdzam politiķiem rast argumentus muzeju finansēšanai.
Intervija ar Frenku Birkbeku un Mehtildi Kronenbergu // Kultūras Forums nr. 48 - 21.12.2007.

Peter Weibel über die Rolle des Museums im 21. Jahrhundert // Der Tagesspiegel / Online Archiv, Interview: Roland Berg - 12.1.2000

ŠOLA, TOMISLAV. *Museum ethics and museology. Essays on museums and their theory*. Helsinki 1997. 180. lpp.

VAN MENSCH, PETER. „*Towards a methodology of museology*” (PhD thesis, University of Zagreb, 1992), 19. nodaļa „*Collecting*”
http://www.muuseum.ee/et/erialane_areng/museoloogiaalane_ki/ingliskeelne_kirjand/p_van_mensch_towar/mensch19 (30.04.2009.)

Projekta rokasgrāmata izveidota Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta grantu shēmas „Īstermiņa ekspertu fonds” konkursa atbalstītajā biedrības “Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejs” apakšprojektā „Inovācija pārvaldes modeļa izveide un ieviešana praksē jaundibinātajā Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejā”



Paldies:

© Biedrība “Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejs”, 2009
© Liene Drāzniece, grafiskais dizains, 2009