

VILNIAUS UNIVERSITETAS

KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

Meno vadybos studijų programa

Kodas

BENAS DRUKTEINIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ĮTAKA VALSTYBINIŲ MUZIEJŲ VEIKLOS
REZULTATAMS**

Kaunas

2025

VILNIAUS UNIVERSITETAS

KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

Meno vadybos studijų programa

Kodas

BENAS DRUKTEINIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ĮTAKA VALSTYBIŲ MUZIEJŲ VEIKLOS
REZULTATAMS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas: _____
(parašas)

Darbo įteikimo data: _____

Doc. dr. Audronė Rimkutė

Registracijos Nr. _____

Kaunas

2025

TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS	5
1. TEORINIAI LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ASPEKTAI	8
1.1. Lyderystės samprata ir modeliai	8
1.1.1. Lyderystės kompetencijų modeliai ir stiliai	12
1.2. Lyderystės situacija įvairių šalių muziejuose	20
1.2.1. Šiuolaikinių muziejų veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai	25
1.3. Lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams teorinis modelis	32
2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS VALSTYBINIŲ MUZIEJŲ VEIKLOS REZULTATAMS EMPIRINIS TYRIMAS	38
2.1. Tyrimo metodologija	38
2.2. Tyrimo eiga.....	41
2.3.1. Muziejų veiklos rodikliai ir jų lyginamoji analizė	44
2.3.1.1. Strateginės kompetencijos	47
2.3.1.2. Vadybinės kompetencijos	51
2.3.1.3. Socialinės ir komunikacinės kompetencijos	54
2.3.1.4. Profesinės ir dalykinės kompetencijos	56
2.3.1.5. Asmeninės ir emocinės kompetencijos	59
2.3.1.6. Lyderystės kompetencijų įtaka Lietuvos valstybinių muziejų veiklos rezultatams modelis	60
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS.....	67
S U M M A R Y.....	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS	69
PRIEDAI	72

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė	Lyderystės termino apibrėžimai	9
2 lentelė	Vadovavimo ir lyderystės sąvokų komponentai	10
3 lentelė	Kompetencijų lygmenų piramidės modelis	12
4 lentelė	B. D. Rubeno lyderystės kompetencijų sistema: subkompetencijų kategorija	17
5 lentelė	Lyderystės stilių apibrėžimas	19
6 lentelė	Tyrimo naudoti rodikliai	27
7 lentelė	Kertinių muziejaus vadovo kompetencijų grupės	33
8 lentelė	Muziejų veiklos vertinimo dimensijos	34
9 lentelė	Aiškiamasis lyderystės kompetencijų veiklos rezultatams modelis	36
10 lentelė	Lietuvos muziejų klasifikacijos sistema ir funkcijos.....	42
11 lentelė	Darbuotojų efektyvumo rodikliai	44
12 lentelė	Erdvės išnaudojimo rodikliai.....	45
13 lentelė	Finansiniai rodikliai.....	46
14 lentelė	Muziejų internetinių svetainių analizė (strateginės kompetencijos).....	48
15 lentelė	Strateginių kompetencijų apibendrinimas	50
16 lentelė	Muziejų internetinių svetainių analizė (vadybinės kompetencijos)	51
17 lentelė	Vadybinių kompetencijų apibendrinimas	53
18 lentelė	Muziejų internetinių svetainių analizė (socialinės ir komunikacijos kompetencijos)	54
19 lentelė	Socialinių ir komunikacinių kompetencijų apibendrinimas	56
20 lentelė	Profesinių ir dalykinių kompetencijų apibendrinimas.....	58

Paveikslai:

1 pav.	Lyderystės modelis.....	10
2 pav.	Lyderystės kompetencijų modelis.....	14
3 pav.	Šiuolaikinių muziejų veiklos funkcijos ir vertinimo dimensijos.....	31
4 pav.	Lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis	35
5 pav.	Patikslintas lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis	62

IVADAS

Darbo tema ir jos aktualumas

Šiuolaikiniame globalizacijos kontekste muziejai atlieka svarbų vaidmenį ne tik kaip kultūros ir paveldo saugotojai, bet ir kaip švietimo, mokslinių tyrimų bei bendruomenių stiprinimo centrai. Lietuvoje veikiančių valstybei priklausančių muziejų misija tampa vis sudėtingesnė, reikalaujanti ne tik išsamiai suprasti kultūros paveldą, bet ir gebėti pritaikyti įvairias vadybines kompetencijas, kurios padėtų sėkmingai valdyti šias institucijas. Lyderystė yra svarbiausias daugelio organizacijų ilgaamžiškumo elementas, tačiau muziejuose tai ne visada akivaizdu (Griffin, 2003). Modernaus muziejaus vadovui keliamas reikalavimas būti ne tvirtu lyderiu, bet pasižymėti strateginiu mąstymu, o svarbiausia – gebėti rasti konsensusą tarp visų suinteresuotų šalių požiūrių į muziejaus ateities veiklą (Anderson, 2014).

Lyderystės esmė – motyvuoti darbuotojus ir parodyti jiems organizacijos kryptį užtikrinant, kad visi siektų to paties tikslo. Lyderystė muziejuose apima strateginį planavimą, kultūros formavimą institucijoje, išorinę ir vidinę įstaigos komunikaciją, problemų sprendimą ir efektyvų išteklių valdymą. Praktika rodo, kad, pasitelkus lyderystę kaip vieną efektyviausių vadovavimo būdų, organizacija tampa darnesnė, tarp darbuotojų yra sukuriami stipresni tarpusavio ryšiai, skatinantys tobulėti bei mokytis vieniems iš kitų. Lyderio vaidmenį dažniausiai užima institucijos direktorius. Muziejų direktoriai yra kultinės figūros, vaizduojamos kaip gelbstinčios ir gaivinančios merdėjančias muziejų institucijas, dažnai lyginamos su sėkmingais verslininkais (Moore, 1994).

Šiame darbe bus tiriama lyderystės kompetencijų įtaka valstybinių muziejų veiklai. Kaip teigiama Tarptautinės muziejų tarybos (toliau – ICOM) 2022 m. publikuotame tyrime „Museum Leadership: Taking the Pulse 2021“, lyderystės galimybės valstybiniuose ir privačiuose muziejuose skiriasi – valstybiniuose muziejuose vadovai turi daug mažiau autonomijos ir sprendimo galios svarbiausiose valdymo srityse, pavyzdžiui, sudarydami biudžetą ir inicijuodami finansinius pokyčius, valdydami žmogiškuosius išteklius, organizacijos struktūrą. Vyriausybės vaidmuo valdant valstybinius muziejus laikomas svarbesniu, ir jų vadovai dažniau suvokiami kaip vadybininkai, o ne lyderiai. Darbe yra keliamas klausimas, ar iš tiesų valstybinių muziejų vadovų lyderystės kompetencijos nėra svarbios siekiant šiuolaikiniams muziejams keliamų uždavinių sprendimų, kiek muziejų valdyme yra erdvės reikštis lyderystės kompetencijoms ir kokios kompetencijos daro įtaką skirtingiems muziejų veiklos rezultatams.

Problemos ištirtumo lygis ir darbo naujumas

Bendrai lyderystės kompetencijas nagrinėja nemažai autorių tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, tačiau vadovavimas ir lyderystė muziejuose, ypač priklausančiuose Lietuvos valstybei, yra menkai ištirti. Apie lyderystę ir pokyčius muziejuose po COVID-19 pandemijos rašoma minėtame 2022 m. ICOM publikuotame tyrime „Museum Leadership: Taking the Pulse 2021“. Vienas esminių tyrimo tikslų – numatyti kylančias tendencijas ir jų poveikį pasaulinei muziejų lyderystei (ICOM, 2022).

Julie I. Johnson ir Patricijos D. Sobczak (2021) straipsnyje nagrinėjamas muziejaus specialistų požiūris į lyderystę ir lyderių ugdymą, taip pat suvokimo ir praktikos skirtumai tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų. Desas Griffinas (2003) aprašo muziejaus vadovo vaidmenį ir lyderystę prilygina būdui greitai pasiekti rezultatų, o mokymąsi – faktų kaupimui ir gebėjimui juos atpasakoti. Tyrėjas taip pat aptaria iš privataus sektoriaus perimtus vadybos modelius, kuriuos vadovai pradėjo taikyti praktiškai valdydami muziejus. Carol A. Scott (2024) tyrime nagrinėjamas besikeičiantis muziejų vadovų vaidmuo, ypač reaguojant į tokius iššūkius kaip finansinis nestabilumas, COVID-19 pandemija ir visuomenės pokyčiai, taip pat analizuojami sudėtingi vadovavimo muziejams aspektai, daugiausiai dėmesio skiriant skirtumui tarp valdymo ir vadovavimo.

Lietuvoje vadovavimo muziejams temą yra nagrinėjusi Rasa Bortkevičiūtė (2017) – analizuodama naujojo viešojo valdymo sąsajas su šiuolaikinio muziejų valdymo koncepcija, ji aiškinasi, kaip Lietuvos muziejuose paplitusios naujojo viešojo valdymo priemonės bei kokie veiksmai turi įtakos jas taikant. 2013 m. išleista Nastazijos Keršytės publikacija „Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties“, paremta autorės tyrimu, analizuoja ir vertina XIX–XXI a. pr. Lietuvos muziejų valdymo kaitą.

Nuo aptartų literatūros šaltinių šis magistro baigiamasis darbas skiriasi tuo, kad jame pagrindinis dėmesys bus skiriamas lyderystės kompetencijų ypatumams valstybiniuose muziejuose. Teisinga ir tikslinga lyderystė yra būtina priemonė siekiant sisteminti muziejaus darbą, tačiau susiduriama su **problema** – vadovų lyderystės kompetencijų raiška valstybiniuose muziejuose nepakankamai ištirta ir nėra aiškaus supratimo, kaip skirtingos lyderystės kompetencijos veikia muziejų rezultatus. Tad iškyla du tyrimo klausimai: 1) kokios lyderystės kompetencijos būdingos sėkmingai veikiančių valstybinių muziejų vadovams? 2) kaip skirtingos lyderystės kompetencijos yra susijusios su muziejaus veiklos rezultatais?

Darbo objektas. Lyderystės kompetencijų įtaka valstybinių muziejų veiklos rezultatams.

Tikslas. Sukurti empiriškai pagrįstą lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelį.

Uždaviniai. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą keliami šie uždaviniai:

1. Susisteminti lyderystės kompetencijų modelius.
2. Apibendrinti šiuolaikiniams valstybiniam muziejams keliamus reikalavimus ir jų pasiekimo matavimo rodiklius.
3. Apibendrinti įvairiose šalyse atliktų tyrimų, kuriuose analizuojamos lyderystės kompetencijos muziejuose, rezultatus.
4. Sukurti teorinį lyderystės kompetencijų įtakos valstybinių muziejaus veiklos rezultatams modelį.
5. Ištirti lyderystės kompetencijų įtaką Lietuvos valstybinių muziejų veiklos rezultatams (empiriškai patikrinti teorinį modelį).

Tyrimo metodai. Teorinėje dalyje taikomi mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodai. Empirinėje dalyje atliekama lyginamoji valstybinių Lietuvos muziejų veiklos rodiklių analizė, duomenims rinkti naudojamas kokybinės apklausos metodas, duomenims analizuoti pasitelkiami aprašomosios statistikos metodai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos. Teorinę dalį sudaro trys skyriai. Teorinėje dalyje analizuojama lyderystės samprata ir modeliai, aptariama lyderystės situacija įvairių šalių muziejuose, nagrinėjami šiuolaikinių muziejų veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai, pristatomas lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams modelis. Empirinėje dalyje atliekama muziejų veiklos rodiklių lyginamoji analizė, tiriama lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos valstybiniuose muziejuose ir jų įtaka veiklos rezultatams. Darbo apimtis – 89 puslapiai, kuriuose pateikta 20 lentelių ir 5 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 40 šaltinių, iš kurių 25 užsienio kalbomis ir 17 lietuvių kalba.

1. TEORINIAI LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ASPEKTAI

1.1. Lyderystės samprata ir modeliai

Anot Ebena Mumfordo (1906), lyderystė yra universali asociacijų funkcija. Pirma, lyderystė yra funkcija, būdinga visoms skirtingoms socialinio proceso stadijoms nuo paprasčiausių ir primityviausių iki sudėtingiausių ir labiausiai išsivysčiusių apraiškų; antra, ji yra visų rūšių socialinių interesų išraiškos funkcija, nepriklausomai nuo to, ar tarpusavio veiksmai yra individualūs, grupiniai, ar infragrupiniai. Lyderystė yra viena pirminių ir viena universaliausių susivienijimo formų. Ji atsiranda visur, kur vyksta individų ar grupių sąveika, nesvarbu, koks būtų šios sąveikos tikslas. Šiame magistro baigiamajame darbe svarbiau ne politinė lyderystė, o lyderystė, pasireiškianti kaip bet kokio kito socialinio impulso ar intereso išraiška, nors daugeliui ši sąvoka pirmiausiai siejasi su politiniu jos aspektu.

Lyderystės tema domimasi jau daugelį amžių – apie ją svarstė ankstyvieji graikų filosofai, pavyzdžiui Platonas ir Sokratas, būtų galima minėti ir gausybę šiuolaikinių vadybos ir lyderystės guru (Bolden, 2004). Tačiau iki šiol nėra prieita vieningo lyderio apibrėžimo. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina lyderystės sąvoką (Skaržauskienė, 2008). Pasak Rasos Katilienės (2010), gali būti išskiriamos svarbiausios lyderystės sudedamosios dalys: lyderystė yra procesas, lyderystė yra susijusi su įtaka, lyderystė atsiranda grupės kontekste ir yra susijusi su siekiu įgyvendinti užsibrėžtą tikslą.

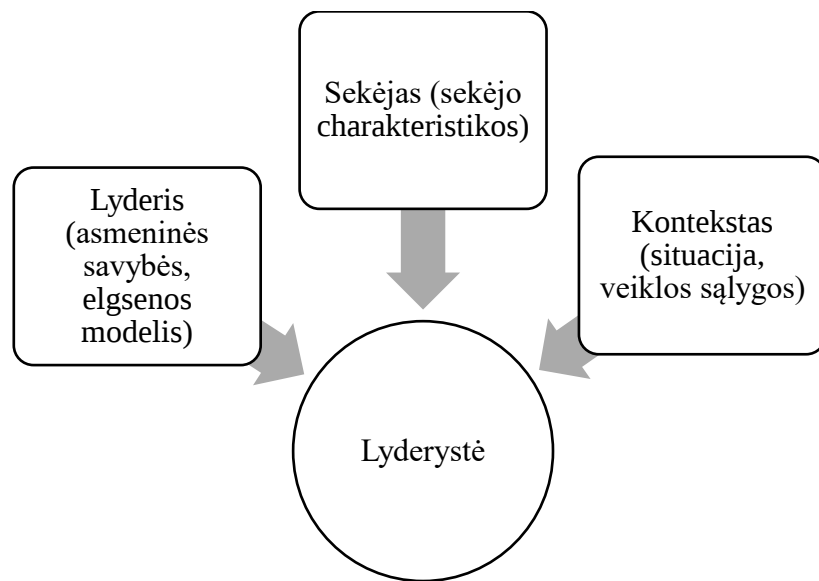
Per pastaruosius porą dešimtmečių lyderystės sąvoka plačiai paplito ir įsitvirtino įvairiose srityse: moksle, versle, kultūroje ir viešojoje politikoje. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė skirtingų lyderystės apibrėžimų (1 lentelė). 1 lentelėje matyti, kaip skiriasi dalykinė lyderystės termino apibrėžimų interpretacija bei taikymo tikslingumas.

Lyderystės termino apibrėžimai

Terminas	Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Lyderystė	W. G. Bennis, R. Townsend (1995)	Tai gebėjimas sukurti įtikinamą viziją ir paversti viziją organizacine realybe.
	J. P. Kotter (1988)	Tai grupės (ar grupių) judėjimo tam tikra linkme procesas, dažniausiai taikant neprievartines priemones.
	W. H. Vroom, A. G. Jago (2007)	Tai procesas, apimantis gebėjimą daryti įtaką ir motyvuoti asmenis ar grupes siekti bendrų tikslų.
	A. Stočkutė (2016)	Tai sandoris tarp lyderio ir sekėjo, šis sandoris, kaip procesas, natūraliai veikia visus sekėjus grupėje priimant svarbius sprendimus, tai lyderio įtakos panaudojimas ir sekėjų pasitikėjimas lyderiu.
	V. Misevičius (2003)	Tai numatytų užduočių įgyvendinimo procesas, kurio metu yra daroma lyderio įtaka komandai (grupei).
	J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005)	Tai rūpinimasis grupės darbu, jog jis būtų efektyvus. Komandinių tikslų koregavimas, grupės narių sutelkimas. Savo komandos narių privalumų bei trūkumų identifikavimas.

Kaip galima pastebėti lyderystės apibrėžimuose, šioje sąvokoje svarbiausi gebėjimai yra daryti įtaką ir vesti kitus bendro tikslo kryptimi, todėl galima teigti, kad lyderystė – tai procesas, kuriuo vadovas ar grupės lyderis nukreipia savo komandą link bendrų tikslų. Lyderystė gali būti suvokiama kaip tam tikras įgūdžių rinkinys, kuris vadovui padeda paveikti kitus ir siekti sėkmės organizacijos viduje ir išorėje. Akcentuojama, kad lyderis ne tik formuoja organizacijos viziją, bet ir nukreipia grupės pastangas jai įgyvendinti. Agnė Šneiderienė, Antanas Vaitiekus, Janina Vaitiekienė (2020) pažymi, kad XXI a. organizacijų vadovai turi gebėti sutelkti organizacijos personalą įgyvendinti strategines užduotis, mokėti racionaliai ir efektyviai formuoti palankią aplinką. Vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, suvokti, kad pokyčių ir reformų poreikis yra būtinas, efektyviausiai įgalinti postmodernaus valdymo praktiką ir patirtį savo organizacinėse struktūrose. Todėl kalbant apie lyderystės sampratą svarbu pabrėžti ne tik daromą įtaką, bet ir gebėjimą organizuoti, koordinuoti veiklą bei kurti pridėtinę vertę organizacijoje.

Pati lyderystės esmė geriausiai atskleidžiama pateikus pagrindinius lyderystės elementus ir modeliuojant jų sąveiką, t. y. šis reiškinys suprantamas kaip trijų dėmenų – 1) lyderio, 2) sekėjo ir 3) konteksto (aplinkos sąlygų) – sąveika.



1 pav. Lyderystės modelis

Sudaryta pagal: Šilingienė, V. 2012. *Lyderystė*. Technika, Kaunas.

Lyderystės modelyje įtakos procesas aiškinamas asmeninių lyderio savybių ir elgesio modelių deriniu, kai pasitelkiama įvairių formų socialinė galia. Šis procesas vyksta tam tikrose aplinkos sąlygose norint ne tik paskatinti sekėjus pritarti ir laikytis nustatytų normų, bet ir juos įtraukti siekiant bendrų tikslų.

Lyderystė dažnai yra skiriama nuo vadovavimo. Remiantis Israt Jahan (2023), lyderystė ir vadovavimas yra dvi labai svarbios kiekvienos organizacijos veiklos sritys, abi prisidedančios prie jos sėkmės. Šios sąvokos dažnai būna vartojamos pakaitomis. Tačiau jos turi esminių skirtumų, kuriuos svarbu suvokti ir gebėti atpažinti. Vadovavimas labiau orientuotas į organizacinius procesus ir kontrolę, lyderystė į įtaką ir viziją (plačiau žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės sąvokų komponentai

Vadovavimas (inicijuoja tvarką ir nuoseklumą)	Lyderystė (inicijuoja pokyčius ir judėjimą)
- planavimas ir biudžeto sudarymas; - darbo eigos sudarymas; - grafikų sudarymas; - išteklių paskirstymas;	- krypties nustatymas; - vizijos kūrimas; - bendro vaizdo išgryninimas; - strategijų nustatymas;
- organizavimas ir personalo formavimas; - struktūros užtikrinimas;	- darbuotojų suderinimas; - tikslų komunikavimas;

• darbo vietų paskirstymas; • taisyklių ir procedūrų nustatymas;	• įsipareigojimo siekimas; • komandų ir koalicijų kūrimas;
• kontrolė ir problemų sprendimas; • skatinamųjų priemonių kūrimas; • kūrybinių sprendimų kūrimas; • korekciniai veiksmai.	• motyvavimas; • sugebėjimas įkvėpti kitus; • pavaldžių darbuotojų įgalinimas; • nepatenkintų poreikių tenkinimas.

Sudaryta pagal: Liphadzi, M, Aigbavboa, C, O, Thwala W, D. 2017. *A theoretical perspective on the difference between leadership and management*. Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia.

Tad iš esmės lyderystės ir vadovavimo skirtumus būtų galima apibendrinti remiantis tikslų funkcijų bei stilių kategorijomis:

1. Tikslai:

- **Vadovas** siekia palaikyti struktūrą ir valdyti organizacijos procesus. Vadovo tikslas – užtikrinti, kad veikla vyktų pagal nustatytas taisykles ir procedūras, naudojant formalią valdžią ir pavaldinių kontrolę.
- **Lyderis** įkvėpia ir veda grupę darbuotojų siekdamas pokyčių, inovacijų ir ilgalaikių tikslų. Lyderis daro sekėjams įtaką vizija ir asmens būdo bruožais.

2. Funkcijos:

- **Vadovaujant** dažniausiai orientuojamasi į siekį organizuoti veiklą, paskirstyti užduotis, įvertinti rezultatus. Vadovas dažniau atlieka administracinį vaidmenį.
- **Lyderiaujant** akcentuojamas noras motyvuoti darbuotojus, daryti teigiamą įtaką, suvienyti kolektyvą siekiant bendro tikslo. Lyderis formuoja viziją ir siekia priversti sekėjus patikėti ta vizija.

3. Stiliai:

- **Vadovas** vadovaujasi ir vadovauja pagal nustatytas taisykles, standartus ir siekia užtikrinti stabilumą bei efektyvumą. Čia būdinga hierarchinė struktūra (vertikali organizacinė schema).
- **Lyderis** siekia inovacijų, drąsių sprendimų ir bendradarbiavimo. Lyderiai dažniausiai taiko lankstesnius vadovavimo stilius, kurie remiasi darbuotojų motyvacija ir abipusiu pasitikėjimu.

Teiginys, kad kiekvienas vadovas yra lyderis, diskutuotinas. Nors vadovavimas reikalauja tam tikrų lyderystės įgūdžių, pavyzdžiui, gebėti organizuoti darbą ir valdyti komandos narius, lyderystė reikalauja žymiai daugiau – įkvėpimo, vizijos ir gebėjimo daryti įtaką. Lyderystė nėra tiesiog valdžios

naudojimas, ji paremta kitų darbuotojų pasitikėjimu ir noru sekti lyderį dėl asmeninių jo savybių, o ne formalių įgaliojimų.

Apibendrinant lyderystės ir vadovavimo sampratas galima teigti, kad teoriškai tai nėra tapatūs konceptai, tačiau praktikoje vadovas ir lyderis gali sutapti. Vadovai, nors ir geba efektyviai vykdyti procesus, ne visada turi lyderystės savybių, reikalingų motyvuoti savo komandą ir vesti ją link ilgalaikių tikslų. Lyderiai, priešingai, yra ne tik vadovai, bet ir vizionieriai, kurie sugeba įkvėpti ir motyvuoti kitus. Todėl svarbu suvokti, kad ne kiekvienas vadovas yra lyderis, nors kiekvienam lyderiui svarbu įvaldyti tam tikrus vadovavimo įgūdžius, kad galėtų efektyviai įgyvendinti savo ir organizacijos vizijas.

1.1.1. Lyderystės kompetencijų modeliai ir stiliai

Šiuolaikinėse organizacijose vienas esminių veiksnių sėkmingai įstaigos veiklai yra vadovų ir darbuotojų turimos žinios bei įgūdžiai, t. y. jų turimos kompetencijos. Literatūroje galima rasti įvairių „kompetencijos“ sąvokos apibrėžimų, todėl šiame skyriuje plačiau pristatoma ir analizuojama, kaip skirtingi tyrėjai apibrėžia lyderiui būdingas kompetencijas, kokie asmeniniai ir sociokultūrinės aplinkos nulemti gebėjimai yra neatsiejami nuo lyderystės sąvokos, taip pat susisteminami ir apibūdinami galimi lyderystės stiliai, glaudžiai susiję su lyderiui būdingomis kompetencijomis.

Pasak Franzo E. Weinerto (1999), kompetencija – tai terminas, vartojamas ir mokslinėje, ir kasdienėje kalboje. Didelę reikšmių įvairovę vis dėlto vienija nedidelis semantinis branduolys – jį atskleidę tokie terminai: „gebėjimas“, „tinkamumas“, „galimybė“, „kompetencija“, „efektyvumas“ ir „įgūdis“. Kompetencija gali būti priskiriama individams, socialinėms grupėms ar institucijoms, kai jie turi ar įgyja sąlygas siekti konkrečių raidos tikslų ir tenkinti svarbius išorinės aplinkos keliamus reikalavimus.

Lyderystės kompetencija – tai vadovo gebėjimas sutelkti žmones ir įprasmingi jų veiklą, kad tikslai būtų sėkmingai įgyvendinti. Šis gebėjimas yra viena svarbiausių sudedamųjų veiksmingo vadovavimo dalių (Šilingienė, 2012). Siekdama tiksliau apibrėžti lyderystės kompetencijos vietą bendroje kompetencijų struktūroje, Violeta Šilingienė (2012), formuoja penkių lygmenų piramidės modelį (3 lentelė).

3 lentelė

Kompetencijų lygmenų piramidės modelis

Kompetencija	Lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
Dalykinė kompetencija	I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
Socialinė kompetencija	II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas; sugebėjimas klausytis; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje.
Vadovavimo kompetencija	III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
Lyderystės kompetencija	IV	Asmeninės lyderystės savybės	Charizma; atsakomybė ir pasitikėjimas savimi; įkvepianti motyvacija; empatija, pozityvus mąstymas; sąžiningumas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas.
	V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas ir delegavimas.

Sudaryta pagal: Šilingienė, V. 2012. *Lyderystė*. Technika, Kaunas.

Šioje klasifikacijoje skiriamos vadovo ir lyderystės kompetencijos, pastarosios laikomos aukščiausiais vadovavimo įgūdžiais. Vadovo kompetencijų piramidėje, kuri susideda iš kelių lygių – nuo profesinių žinių iki lyderystės įgūdžių, – kiekvienas lygis yra būtinas ir negali būti praleistas ar pakeistas kitu. Nors visi šios piramidės lygiai yra svarbūs ir glaudžiai susiję, kildamas į aukštesnius lygius, asmuo įgyja vis daugiau lyderystės kompetencijų.

Pirmas kompetencijų lygis rodo konkretaus darbo ar veiklos žinias ir kompetencijas, turinčias praktinę reikšmę dirbant su pagrindiniu organizacijos produktu ar procesu. Pasikeitus konkrečios veiklos pobūdžiui, ši kompetencija tampa mažai pritaikoma.

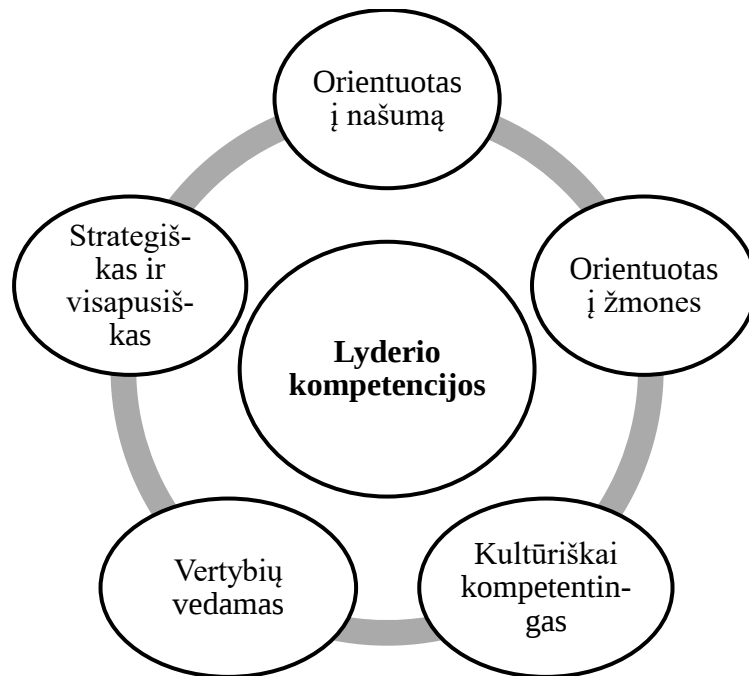
Antrasis lygis atskleidžia kompetencijas, būtinas dirbti socialiai sąveikaujant su kitais žmonėmis. Tai įgūdžiai, leidžiantys veiksmingai dirbti su pavaldiniais, kolegomis, vadovais. Jie labai skiriasi nuo techninių įgūdžių ir žinių. Būtent dėl tarpasmeninių įgūdžių kartu dirbantys žmonės pasiekia bendrų tikslų, sukuria pasitikėjimo atmosferą, jautriai reaguoja į kitų žmonių poreikius ir priimdami sprendimus į juos atsižvelgia.

Trečiasis lygis apima kompetencijas, būtinas sėkmingai vadovauti organizacijai. Tai įgūdžiai, kurie nulemia organizacijos tikslų ir ekonomikos principų, darančių poveikį organizacijai, suvokimą. Vadovavimo kompetencija svarbi kuriant organizacijos strategiją, yra susijusi su praktiniu darbu rengiant organizacinius ir politinius klausimus – suvokimu, kur šiuo metu yra organizacija ir kur ji turėtų eiti.

Ketvirtasis ir penktasis lygiai rodo lyderystės kompetenciją. Ji skiriama į dvi kokybiškai skirtingas kompetencijų grupes: asmenines lyderystės savybes ir lyderystės įgūdžius. Asmeninės

lyderystės savybės – tai visos savybės, siejamos su nuostatomis, savęs suvokimu, vertybėmis. Šis kompetencijų lygmuo lemia asmens vidines nuostatas ir gebėjimus susitelkti sėkmingai veiklai. Aukščiausiu kompetencijų lygiu išreiškiami lyderystės įgūdžiai, kurie labiausiai susiję su gebėjimu kryptingai veikti tiek pačiam, tiek sutelkti kitus siekti tikslų.

Pagal Misūrio universiteto sudarytą lyderystės kompetencijų modelį galima matyti, kokia yra efektyvi lyderystė ir iš ko ji susideda šiame universitete (2 pav.).



2 pav. Lyderystės kompetencijų modelis

Sudaryta pagal Misūrio universiteto naudojamą modelį.

1. Orientacija į našumą:

- nustato aiškius tikslus, suderina prioritetus ir reikalauja atskaitomybės;
- nustato aukštus, bet pagrįstus standartus;
- skatina orientaciją į mokymosi procesą (lankstumą, naujoves, mokymąsi iš klaidų ir nesėkmių);
- įvertina pažangą siekiant tikslų ir apie ją praneša;
- tinkamai paskirsto užduotis, siekdamas valdyti savo darbo krūvį ir suteikti galimybių kitiems;

- taiko griežtus veiklos valdymo procesus (aiškūs lūkesčiai, tikslų nustatymas, stebėseną, dažnas grįžtamasis ryšys, instruktavimas, vertinimas ir t. t.);
- efektyviai valdo prastus darbo rezultatus.

2. Orientacija į žmones:

- turi aukštą savimonės lygį;
- suvokia, kaip jo emocijos veikia kitus žmones ir situacijas;
- siekia grįžamojo ryšio ir ieško galimybių ugdyti naujus lyderystės įgūdžius ir elgseną;
- įvairiose situacijose demonstruoja reikiamą pasitikėjimą savimi;
- nuoširdžiai domisi, kaip padėti kitiems būti sėkmingiems, siekti savo tikslų ir rasti prasmę savo darbe;
- skatina kitus dalyvauti priimant sprendimus;
- dalijasi nuopelnais;
- demonstruoja teigiamą požiūrį ir skatina pozityvią aplinką;
- pripažįsta darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo svarbą.

3. Kultūrinė kompetencija:

- moka subtiliai vadovauti žmonėms iš skirtingos aplinkos;
- geba analizuoti situaciją įvairiais aspektais;
- atsižvelgdamas į kitų žmonių poreikius, prisitaiko prie bendravimo stiliaus ar požiūrio;
- modeliuoja ir kuria pagarbos visiems žmonėms kultūrą;
- aktyviai ieško būdų, kaip suburti komandas, kurios būtų skirtingos savo kilme, požiūriu ir stiliumi;
- neprieštarauja dviprasmiškumui ir neapibrėžtumui;
- veiksmingai sprendžia konfliktus.

4. Vertybės:

- demonstruoja sąžiningumą, dorumą ir nuoseklumą tarp žodžių ir veiksmų;
- reikalauja, kad kiti būtų atsakingi už etišką elgesį;
- skatina pasitikėjimą rodydamas gerą pavyzdį, būdamas patikimas ir pasitikėdamas kitais;
- siekia bendros gerovės;
- prieš priimdamas sprendimus, atsižvelgia į kitų žmonių gerovę;
- prisiima asmeninę ir profesinę atsakomybę už savo veiksmus.

5. Strategija ir nuoseklumas:

- kuria bendrą, aiškią ir išsamią viziją, strategiją ir tikslą bei apie juos informuoja;
- aktyviai kuria ilgalaikius, bendradarbiavimu grįstus ir produktyvius santykius;
- aktyviai dalyvauja įvairiose profesinėse ir (arba) lyderių bendruomenėse ir susitikimuose;
- yra novatoriškas ir iniciatyviai valdo pokyčius;
- demonstruoja gebėjimą viską išsiaiškinti, priimti sprendimus ir imtis veiksmų greitai ir skubiai, atsižvelgdamas į situaciją;
- teigiamai pristato įstaigą ar instituciją, kurioje dirba;
- suvokia vadovavimo atsakomybę ir daromą poveikį;
- geba pritaikyti vadovavimo elgesį įvairiose situacijose.

Svarbu tai, kad, plačiau išskleidus kiekvieną iš penkių Misūrio universiteto modelyje pateiktų kompetencijų, galima įžvelgti gana glaudžias sąsajas su minėtu V. Šilingienės kompetencijų piramidės modeliu, ypač ketvirtuoju ir penktuoju jo lygiais. Misūrio universitete lyderis turi puikiai pažinti save, socialinę, kultūrinę aplinką, kurioje veikia, turėti aiškią vertybinę sistemą. Taip jis gali užtikrinti efektyvią, nuoseklią, strategiškai kryptingą organizacijos veiklą, kuruoti įvairius jos procesus ir kartu nepamiršti, kad kiekvieną organizaciją pirmiausia sudaro žmonės – orientacija į kolektyvą, aukšta kultūrinė kompetencija padeda priimti sprendimus atsižvelgus į skirtingus žmonių poreikius, rasti bendrą kalbą, darniai spręsti konfliktus ir kartu užsitikrinti savęs kaip diplomatiško, kompetentingo (pasitikinčio savimi) ir pozityviai vertinamo vadovo traktuotę. Dėl šių priežasčių, net ir iškilus sunkumams, organizacija gali veikti kaip darnus mechanizmas, kadangi procesą kuruoja atsakingas lyderis, o darbuotojams aiškūs strateginiai įstaigos tikslai ir veiklos kryptys.

Brentas D. Rubenas (2019) pateikia išsamią lyderystės kompetencijų sistemą, kurioje analizuojamos penkios pagrindinės kompetencijos, reikalingos efektyviai lyderystei:

- **analitinė kompetencija** apima gebėjimą būti refleksyviu, sąmoningu ir analitišku. Lyderis turi mokėti įvertinti situacijas, problemas, suinteresuotų šalių interesus ir rinktis tinkamas strategijas, remdamasis duomenimis ir istorine patirtimi;
- **asmeninė kompetencija** – tai tradicinės lyderio savybės: intelektas, energija, įsipareigojimas, charakteris ir vertybės. Šios savybės lemia, kaip lyderis yra suvokiamas ir vertinamas kitų;
- **organizacinė kompetencija** apima gebėjimą kurti ir įgyvendinti organizacijos viziją, strategiją, valdyti žinias, skatinti bendradarbiauti, keisti ir valdyti krizes. Šios kompetencijos padeda efektyviai vadovauti organizacijai įvairiose situacijose;

- **pozicinė kompetencija** apima specifines žinias ir įgūdžius, reikalingus tam tikrame sektoriuje ar srityje, pavyzdžiui, kontekstui ar pareigoms būtiną išsilavinimą, darbo patirtį bei profesionalų pasirėngimą;
- **komunikacinė kompetencija** – gebėjimas efektyviai bendrauti su įvairiomis grupėmis ir asmenimis. Čia aktualu įgūdžiai pasitikėjimui kurti, įtakai daryti, tarpasmeniniams santykiams valdyti, klausymasis, rašymas, viešasis kalbėjimas.

Kiekviena šių kompetencijų apima įvairias subkompetencijas – jos detaliau aptiriamos 4 lentelėje.

4 lentelė

B. D. Rubeno lyderystės kompetencijų sistema: subkompetencijų kategorija

Analitinė kompetencija	Asmeninė kompetencija	Organizacinė kompetencija	Pozicinė kompetencija	Komunikacinė kompetencija
Refleksija	Intelektas	Vizijos kūrimas	Kontekstinės žinios	Patikimumas ir charizma
Savimonė	Kognityviniai gebėjimai ir kūrybiškumas	Strategijos kūrimas	Profesinis pasirėngimas	Įtaka ir įtikinėjimas
Situacijos vertinimas	Entuziazmas	Žinių valdymas	Organizacinis supratimas	Tarpasmeniniai ir grupiniai santykiai
Strateginių sprendimų priėmimas	Aukšti standartai	Bendradarbiavimas	Darbo sektoriaus išmanymas	Klausymasis
Problemų analizė	Įsipareigojimai	Pokyčių valdymas	Organizacijos išmanymas	Viešas kalbėjimas
Sprendimų alternatyvų vertinimas	Asmeniniai įsitikinimai ir atkaklumas	Krizių valdymas	Darbo užduočių supratimas	Kultūrinė įvairovė
Rezultatų peržiūra ir analizė	Tolerancija neapibrėžtumui ir rizikos prisiėmimui	Administravimo gebėjimas	Kalba ir žodynas	Siektinas pavyzdys

Sudaryta pagal: Ruben, B. D. 2019. *An Overview of the Leadership Competency Framework*. Rutgers, The State University of New Jersey.

Pasak B. D. Rubeno (2019), ši kompetencijų sistema ne tik išskiria svarbiausias lyderio savybes, bet ir suteikia įrankius savęs vertinimui ir profesiniam tobulėjimui. Sistema gali būti naudojama, kaip priemonė identifikuoti asmenines stiprybes ir silpnybes lyderystės srityje. Taip pat, pabrėžia teorijos ir praktikos sąveiką – akcentuojama, kad žinios ir įgūdžiai turi būti nuolat tobulinami.

Lyderystės kompetencijos literatūroje yra klasifikuojamos įvairiai, atsižvelgiant į skirtingus metodologinius požiūrius bei pačių tyrėjų pabrėžiamus aspektus. Kaip minėta, V. Šilingienė (2012) pristato kompetencijų piramidės modelį, kuriame išskiriami penki lygmenys: nuo techninių įgūdžių ir žinių (I lygis) iki aukščiausio lygmens – lyderystės įgūdžių (V lygis). Misūrio universiteto modelis akcentuoja orientaciją į našumą, žmones, kultūrinę kompetenciją, vertybes, strategiją ir nuoseklumą, o

B. D. Rubeno (2019) sistemoje pateiktos penkios pagrindinės kompetencijų kategorijos: analitinė, asmeninė, organizacinė, pozicinė ir komunikacinė. Nors visi šie modeliai skiriasi struktūra ir akcentuojamomis dalimis, yra tam tikrų kompetencijų, kurios pasikartoja skirtingose klasifikacijose. Viena jų – komunikacinė kompetencija. V. Šilingienės piramidėje ji minima, kaip gebėjimas perteikti vizijas ir tikslus, viešasis kalbėjimas, o B. D. Rubeno klasifikacijoje pabrėžiamas bendravimas su įvairiomis grupėmis, pasitikėjimo kūrimas ir įsiklausymas.

Analizuojant įvairius lyderystės kompetencijų modelius, galima pastebėti, kad daugelis jų apima panašias sritis, tačiau skirtingai jas akcentuoja. Toliau pateikiama keletas pavyzdžių, kuriuose tam tikros kompetencijos skirtingose klasifikacijose pasikartoja dažniausiai:

- **asmeninės lyderystės savybės:** pasak V. Šilingienės (2012), tai asmenybės savybės: charizma, pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas ir atsakomybė. B. D. Rubenas (2019) taip pat akcentuoja panašias asmenines kompetencijas, tarp jų – intelektą, entuziazmą ir aukštus standartus;
- **strateginis mąstymas ir vizijos kūrimas:** V. Šilingienės modelis apima gebėjimą formuoti viziją ir tikslus, o B. D. Rubeno sistema išskiria vizijos ir strategijos kūrimą kaip organizacinės kompetencijos dalį;
- **tarpasmeniniai įgūdžiai ir bendravimas:** šie įgūdžiai yra esminiai tiek V. Šilingienės socialinėje kompetencijoje, tiek B. D. Rubeno komunikacinėje dalyje. Abu autoriai pabrėžia, kad efektyvus tarpasmeninis bendravimas padeda užtikrinti sėkmingą lyderystę, kadangi yra gerinamas komandinis darbas ir priimami užtikrinti bei apgalvoti sprendimai.

Apibendrinant lyderystės kompetencijas galima teigti, kad lyderystė ne tik formuoja organizacijos viziją, bet padeda komandai efektyviau įgyvendinti tikslus, spręsti problemas ir motyvuoti darbuotojus. Lyderiui privalu gebėti suburti komandą, suderinti veiklos prioritetus ir efektyviai valdyti išteklius, kad jis užtikrintų organizacinę sėkmę tiek vidinėje, tiek išorinėje įstaigos aplinkoje.

Nagrinėjant lyderio kompetencijas ir savybes, dažnai išskiriami ir lyderystės stiliai. Lyderystės stiliai yra glaudžiai susiję su lyderystės kompetencijų ugdymu ir taikymu praktikoje. Kiekvienas vadovas gali naudoti skirtingą lyderystės stilių, atsižvelgdamas į situaciją, organizacijos tikslus bei darbuotojų poreikius. Šios dvi koncepcijos – kompetencijos ir stiliai – nėra izoliuoti elementai, bet veikiau sudaro integruotą visumą, kurioje vienas kitą papildo ir sustiprina. Toliau lentelėje pateikiami pagrindiniai lyderystės stiliai ir jų apibrėžimai.

Lyderystės stilių apibrėžimas

Terminas	Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Autokratinė lyderystė	P. Weiskittel (1999)	Tai įsakymų naudojimas ir laukiamas jų laikymasis. Vadovas yra dogmatiškas ir naudoja galią apdovanojimams ir bausmėms skirti arba jų neskirti. Šis vadovavimo stilius šiuolaikiniame pasaulyje tampa atgyvena.
Demokratinė arba dalyvaujamoji lyderystė	P. Weiskittel (1999)	Šis lyderystės stilius apima konsultavimąsi su grupės nariais dėl veiksmų ir sprendimų bei skatina ir apdovanoja už dalyvavimą procese. Tokie lyderiai priima sprendimus ir nustato tikslus, kai nariai tam pritaria ir visapusiškai dalyvauja.
Laisvoji lyderystė	B. J. Avolio, B. M. Bass (2004)	Šis lyderystės tipas apibūdinamas kaip lyderystės „nebuvimas“ ir vengimas imtis papildomų veiksmų.
Mišri lyderystė	D. L. Collinson, M. Collinson (2009)	Tai lyderystės forma, kurioje vertinamas delegavimas ir vadovavimas, artumas ir atstumas, vidinis ir išorinis dalyvavimas.
Transformacinė lyderystė	J. Kanyike (2024)	Tai lyderystės stilius, kurio esmė – įkvėpti ir motyvuoti sekėjus peržengti asmeninių interesų ribas ir siekti didesnės naudos organizacijai.
Situacinė lyderystė	A. Naseem, R. A. Rana, A. Ghafoor (2022)	Tai dažniausiai naudojamas vadovavimo metodas, kurį taiko daugelis organizacijų. Lyderis pasirenka savo stilių atsižvelgdamas į situaciją ir pavaldinių poreikius. Šis modelis parodo lyderio ir sekėjų santykius.
Savilyderystė	C. P. Neck, J. D. Houghton, C. C Manz (2019)	Tai saviugdos procesas, kurio metu žmonės siekia sąmoningai vadovauti patys sau, atitinkamai nukreipti mintis, emocijas ir elgesį, kad pasiektų asmeninių ar profesinių tikslų. Tai apima savistabą, asmeninę atsakomybę, motyvacijos valdymą, čia nusistatomi tikslai, o veiksmai organizuojami pagal tam tikrą strategiją.

Svarbu pažymėti, kad efektyvūs lyderiai dažnai derina įvairius lyderystės stilius atsižvelgdami į situaciją, organizacijos kultūrą ir komandos narių poreikius. Todėl, plataus spektro kompetencijų vystymas yra esminis veiksnys, leidžiantis lyderiui lanksčiai taikyti skirtingus vadovavimo stilius ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Lyderystės kompetencijų ugdymas gali padėti vadovams pereiti nuo vieno lyderystės stiliaus prie kito, kai to reikalauja situacija. Pavyzdžiui, stiprindamas komunikacinę kompetenciją, autokratinis lyderis gali išmokti taikyti labiau į žmones orientuotus vadovavimo stilius, tarkim, demokratinę ar transformacinę lyderystę.

Apibendrinant, lyderystės kompetencijų ir stilių sąveika yra dinamiškas procesas, kuriame vienas elementas stiprina ir papildo kitą. Sėkmingi lyderiai nuolat tobulina kompetencijas ir pritaiko savo vadovavimo stilių, siekdami maksimalaus efektyvumo skirtingose situacijose ir organizaciniuose kontekstuose.

1.2. Lyderystės situacija įvairių šalių muziejuose

Lyderystė yra esminis veiksnys, galintis nulemti organizacijos sėkmę tiek strateginio planavimo, tiek kasdienės veiklos lygmeniu. ICOM tyrime „Museum Leadership: Taking the Pulse 2021“ pabrėžiama, kad muziejaus lyderiai ne tik nustato organizacijos misiją ir viziją, bet ir turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių socialinių, ekonominių ir technologinių sąlygų. Iš vadovų reikalaujama, kad jie sugebėtų derinti akademines žinias su verslo valdymo įgūdžiais, strateginiu mąstymu bei gebėjimu sukoordinuoti pokyčius. Tyrimas atskleidžia, kad muziejų vadovai visame pasaulyje susiduria su būtinybe ieškoti naujų finansavimo šaltinių, plėsti savo tikslinę auditoriją ir paslaugų spektrą bei stiprinti muziejų socialinį vaidmenį, kuris COVID-19 pandemijos laikotarpiu įgavo dar didesnę svarbą.

ICOM tyrime „Museum Leadership: Taking the Pulse 2021“ tiriamieji buvo muziejų vadovai, direktoriai, direktorių pavaduotojai ar skyrių vadovai iš viso pasaulio. Tyrime dalyvavo 903 dalyviai iš 109 skirtingų šalių, apimančių septynis pasaulio regionus: Europą, Aziją, Šiaurės Ameriką, Lotynų Ameriką, Afriką, Artimuosius Rytus ir Okeaniją. Didžiausia dalyvių dalis – apie 50 proc. – buvo iš Europos. Tyrime dalyvavo 58 proc. moterų ir 40 proc. vyrų. Tyrimas buvo atliktas per kelis etapus, pasitelkiant kiekybinius ir kokybinius metodus. Pagrindinis duomenų rinkimo įrankis – internetinė apklausa, išversta į septynias kalbas: anglų, ispanų, prancūzų, portugalų, arabų, kinų ir rusų. Apklausą sudarė 36 klausimai: 29 uždari ir 7 atviri klausimai apie muziejų lyderystę ir vadovavimą krizių metu. Tyrime išskiriamos 5 svarbiausios temos: iššūkiai, kylantys muziejų lyderiams, muziejų lyderiams būdingi gebėjimai, COVID-19 poveikis, muziejų lyderių autonomijos lygis ir jiems reikalinga parama bei ištekliai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pandemijos laikotarpiu muziejai tapo itin pažeidžiami – buvo prastai pasiruošta suvaldyti rizikas ir neapgalvota, kaip pasirengti netikėtiems iššūkiams. 2020 m. pr. daugelis muziejų susidūrė su finansiniais sunkumais ir griežtais ribojimais, muziejų vadovai buvo priversti greitai adaptuotis – diegti naujas technologijas ir keisti auditorijų įtraukties strategijas muziejų veikloje. ICOM tyrimas parodė, kad muziejai ir muziejų vadovai, kurie pasižymėjo stipria lyderyste ir aiškia strategine vizija, buvo geriau pasirengę prisitaikyti prie pandemijos sukeltų iššūkių, pavyzdžiui, pereiti prie skaitmeninių sprendimų ir savo auditoriją pasiekti panaudojant virtualias priemones. Šie muziejai ne tik atliko savo funkcijas, bet ir prisidėjo prie visuomenės gerovės plėtodami socialinį savo vaidmenį, ypač akcentuodami edukaciją ir visuomenės įtraukimą.

Tyrime pabrėžiama, kad muziejų vadovams svarbu suteikti pakankamą autonomijos balansą, kad jie galėtų įgyvendinti būtinus pokyčius ir prisitaikyti prie krizinių situacijų. Be to, rezultatai atskleidė, kad lyderystė yra tiesiogiai susijusi su vadovo gebėjimu valdyti finansinius ir žmogiškuosius išteklius

bei priimti svarbius sprendimus, susijusius su organizacijos struktūra ir kultūrinėmis programomis. Nors dauguma vadovų pasižymi šiomis kompetencijomis, vis dėlto yra susiduriama su biurokratinėmis kliūtimis ir ribota autonomija, ypač kai kalbama apie viešąsias biudžetines institucijas, kuriose dažnai tenka atsiskaityti vyriausybei ar kitai šalies valdybai. Šie procesai neleidžia greitai priimti sprendimų ir trukdo efektyviai valdyti pokyčius.

Akcentuojama ir mentorystės bei profesinio tobulėjimo svarba muziejų vadovams, kadangi norint sukurti tvarias ir efektyviai veikiančias organizacijas, vadovams privalu nuolat tobulinti lyderystės įgūdžius. Pavyzdžiui, INTERCOM siūlo globalią mentorystės programą, skirtą dalintis gerąja patirtimi ir stiprinti muziejų vadovų kompetencijas. Toks modelis padėtų spręsti specifinius vadovų poreikius, skatintų tarptautinį muziejų bendradarbiavimą, keitimąsi žiniomis ir gerąja praktika.

Siekiant sudaryti išsamų vaizdinį apie tyrimo dalyvius ir jų lyderystės įgūdžius, buvo nagrinėjami muziejų lyderių gebėjimai, kurių reikia, kad jie galėtų sėkmingai vadovauti institucijoms. Tyrime pabrėžiama, kad sėkmingas lyderis muziejuje turi išsiskirti tam tikrais gebėjimais, kuriuos galima suskirstyti į kelias pagrindines kompetencijų grupes. Tai apima gebėjimą įgyvendinti viziją, prisitaikyti prie pokyčių, gebėti įtraukti darbuotojus ir bendradarbiauti.

Tyrimas parodė, kad vienas svarbiausių muziejų lyderių įgūdžių yra gebėjimas įtraukti darbuotojus ir partnerius į muziejaus misijos ir vizijos įgyvendinimą. Remiantis tyrimu, net 18 proc. respondentų nurodė, kad šis gebėjimas yra viena svarbiausių lyderystės kompetencijų. Lyderiai, kurie sugeba motyvuoti komandą ir kurti pasitikėjimą, lengviau pasiekia organizacinius tikslus ir gali efektyviai įgyvendinti strateginius pokyčius. Kitas svarbus aspektas, paminėtas tyrimo metu, buvo pokyčių adaptacija ir atvirumas naujovėms. 16 proc. muziejų vadovų nurodė, kad atvirumas pokyčiams yra esminė lyderystės savybė. Tokio tipo lyderiai gali veiksmingai reaguoti į netikėtas situacijas, keisti strategijas bei prisitaikyti prie naujų iššūkių, pavyzdžiui, į muziejaus veiklą įtraukti technologines inovacijas ar ištikus krizei permąstyti socialinį savo vaidmenį. Gebėjimas efektyviai valdyti organizacinius išteklius, taip pat, buvo išskirtas kaip vienas pagrindinių. 11 proc. apklaustųjų nurodė, kad muziejaus resursų valdymas yra būtinas, norint užtikrinti sėkmingą muziejaus veiklą. Tai apima ne tik efektyvų finansinių, žmogiškųjų išteklių paskirstymą, bet ir mokėjimą pritaikyti organizacinę struktūrą prie naujų sąlygų: darbo nuotoliniu būdu, įgyvendinamų skaitmeninių projektų ir kt. Efektyvi komunikacija organizacijos viduje ir išorėje, taip pat, buvo įvardyta – 12 proc. muziejų vadovų nurodė šią savybę, kaip esminę. Ji apima bendravimą su darbuotojais, vadybos nariais, finansuotojais ir platesne bendruomene. Efektyvi komunikacija padeda sumažinti įtampą ir užtikrina, kad organizacijos vizija bei

tikslai būtų tinkamai interpretuojami ir suprantami. Gebėjimas valdyti išteklius (11 proc.) ir akademinės žinios bei patirtis (6 proc.) taip pat buvo paminėti respondentų apklausoje.

Tyrimas atskleidė įdomų faktą, kad tik 3 proc. muziejų vadovų gebėjimą pritraukti finansinius išteklius nurodė, kaip svarbią vadovo kompetenciją, o palaikymas ir gebėjimas atstovauti muziejaus interesams buvo paminėti tik 2 proc. respondentų. Tai kelia klausimą, ar tokios kompetencijos, kurios paprastai laikomos esminėmis verslo ar nevyriausybinių organizacijų sektoriuje, iš tiesų yra svarbios muziejų kontekste. Muziejų vadovai dažniau dėmesį sutelkia į siekį įgyvendinti kultūrinę ir socialinę misiją bei užtikrinti stabilią kasdienę veiklą, o ne į finansinį augimą ar organizacijos plėtrą. Šios išvados kelia abejonių dėl vadovų, kaip verslių lyderių vaidmens muziejuose. Dažnai manoma, kad sėkmingas vadovas turi būti tarsi verslininkas, gebantis pritraukti rėmėjus, užtikrinti finansinį stabilumą ir aktyviai propaguoti organizacijos vertybes. Vis dėlto, kaip atskleidė ICOM inicijuotas tyrimas, muziejų vadovai pagrindinį savo vaidmenį mato kitur. Tyrimo autoriai pabrėžia, kad ateities tyrimai turėtų giliau nagrinėti verslumo svarbą muziejų vadovams. Ar muziejų vadovai turėtų labiau koncentruotis į verslumo ugdymą, siekdami užtikrinti finansinį stabilumą? Ar muziejų lyderystėje labiau reikėtų akcentuoti kitus gebėjimus (siekį įgyvendinti išsikeltą misiją ir socialinę funkciją ir kt.)? Šie klausimai atskleidžia, kad muziejų lyderystė reikalauja unikalių gebėjimų derinio, kuris skiriasi nuo kitų sektorių ir verčia ieškoti tinkamo balanso tarp socialinio ir finansinio veiklos aspektų.

ICOM „Museum Leadership: Taking the Pulse 2021“ buvo pirmasis tokio masto tyrimas apie lyderystę muziejuose viso pasaulio muziejų kontekste. Šis pradinis tyrimas nustatė atskaitos tašką, kuriuo remiantis galima suprasti esamą lyderystės realybę įvairiuose pasaulio regionuose, bei padėjo sukurti bazinę duomenų platformą, kuri ateityje padės nustatyti ir matuoti lyderystės muziejuose pokyčius bei gebėjimą adaptuotis prie esamos pasaulinės situacijos. Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad tyrimas atskleidė didelę dalį šiuolaikinės muziejų lyderystės aspektų, kurie yra svarbūs ne tik institucijų veiklai, bet ir socialiniams bei kultūriniais pokyčiams. Lyderiai, gebantys greitai prisitaikyti, kurti ir atnaujinti strateginę viziją ne vien užtikrina, kad muziejai išliktų kaip institucijos, bet ir ilgalaikį jų poveikį visuomenei. ICOM inicijuotas projektas parodė, kad lyderystės klausimas yra svarbus tiek regioniniu, tiek globaliu lygmeniu, o tarptautinis bendradarbiavimas ir tokio pobūdžio muziejų tyrimai tampa esminiu veiksmu siekiant sustiprinti muziejų atsparumą. Panašūs ateities tyrimai ir iniciatyvos, įskaitant pasaulinę lyderystės mentorystės programą ir žinių dalijimosi platformą, padės muziejų vadovams ugdyti gebėjimus ir plėtoti naujas strategijas, kurios užtikrins muziejų tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje.

ICOM tyrimo rezultatus galima palyginti su Kanadoje atliktu muziejų tyrimu. Naomi Grattan (2017) tyrime išsamiai aprašo lyderystės situaciją Kanados muziejuose, akcentuodama tiek nacionalinę,

ties pasaulinę lyderystės krizę. Tyrime pabrėžiama, kad muziejų sektorius Kanadoje šiuo metu susiduria su keliais esminiais iššūkiais, o svarbiausias iš jų yra lyderystės krizė, kuri kyla dėl kelių tarpusavyje susijusių veiksnių: vyresnių vadovų išėjimo į pensiją, talentų ugdymo stokos ir pasenusių muziejų valdymo modelių.

N. Grattan tyrime dalyvavo šeši darbuotojai iš įvairių Kanados muziejų, taip pat, buvo organizuota *focus* grupė su Kanados muziejų asociacijos (toliau – CMA) darbuotojais. Tyrimo tikslas buvo ištirti, kaip CMA gali palengvinti lyderystės plėtrą tarp savo narių, ir gauti įžvalgų apie lyderystės poreikius ir praktikas muziejuose.

Kaip teigia autorė, dauguma vyresnių vadovų Kanados muziejuose netrukus išeis į pensiją, o tinkamai paruoštų jaunų vadovų beveik nėra. Tai reiškia, kad Kanados muziejų sektorius greitai susidurs su didele problema – nebus, kam perimti vadovo vaidmens. Vadovavimo vakuumas kyla dėl to, kad esami darbuotojai neturi reikiamų įgūdžių arba galimybių mokytis ir augti. Muziejai nesuteikia pakankamai galimybių esamiems darbuotojams ugdyti vadovavimo įgūdžių. Tokia situacija yra susidariusi ne tik muziejų sektoriuje, tai platesnė problema, būdinga daugybei ne pelno siekiančių organizacijų, kuriose darbuotojai dažnai įsitraukia į kasdienės savo užduotis ir negauna galimybės tobulėti, kaip vadovai.

Tyrime pabrėžiama, kad Kanados muziejuose vyrauja tradicinės, hierarchinės valdymo struktūros, kurios nėra pakankamai lanksčios, kad galėtų sėkmingai spręsti šiuolaikinius iššūkius. Vadovavimo modeliai, kuriais remiamasi, išlaiko centralizuotą valdžios struktūrą, kai visi sprendimai priimami aukščiausio lygio vadovų, todėl tokios situacijos palieka mažai vietos inovacijoms ir veiksmingam bendradarbiavimui tarp skirtingų organizacijos lygių darbuotojų. Norint, kad muziejai pereitų prie atviresnių lyderystės formų, būtina atsisakyti esamo hierarchinio modelio, o tai leistų darbuotojus įtraukti į svarbių sprendimų priėmimą ir skatintų ugdyti asmenines lyderystės kompetencijas.

N. Grattan tyrimas atskleidžia, kad šis vadovavimo vakuumas kyla ne tik todėl, kad vyresni vadovai išeina į pensiją, bet ir dėl to, jog esama sistema negeba ugdyti naujų, talentingų lyderių. Norint įveikti šią krizę, būtina permąstyti valdymo modelius ir skatinti lankstesnę lyderystės formą, kurioje visi organizacijos nariai galėtų įsitraukti priimant sprendimus.

Tyrime pateikiami išsamūs muziejų lyderiams reikalingi gebėjimai, kurie yra būtini sėkmingai lyderystei Kanados muziejų kontekste. Vienas svarbiausių muziejų lyderių bruožų yra gebėjimas kurti ir palaikyti ryšius su bendruomenėmis. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad muziejų vadovai privalo būti empatiški ir orientuoti į socialinį muziejų poveikį, kadangi su bendruomenėmis stiprinami ryšiai ir noras įsitraukti į socialines problemas yra pagrindiniai muziejaus vaidmens visuomenėje aspektai. Tokia lyderystė reikalauja gebėjimo aiškiai suprasti bendruomenės poreikius ir juos įtraukti į muziejaus

strategijas ir programas. Kitas svarbus lyderio gebėjimas – komunikacija. Efektyvūs muziejų lyderiai privalo skatinti atvirą dialogą, kuris ne tik apima gebėjimą aiškiai ir įtikinamai išdėstyti muziejaus misiją bei viziją, lyderiai turi įsiklausyti į bendruomenių lūkesčius ir atitinkamai reaguoti. Ši lyderio kompetencija tampa ypač svarbi siekiant didinti muziejaus įsitraukimą į socialines diskusijas ir bandant padidinti ar išlaikyti lankytojų susidomėjimą.

N. Grattan tyrime išryškėja aiški nuostata, kad lyderystė Kanados muziejuose turėtų remtis „savivadyba“ (angl. *self-leadership*), kuri sustiprintų muziejų vadovų gebėjimą kurti tvirtus ryšius su bendruomenėmis ir užtikrintų prasmingą socialinį muziejų poveikį. Savivadyba – tai nuolatinio mokymosi procesas, kurio metu asmuo gilina savo viziją, stiprina asmeninius gebėjimus ir atvirai pripažįsta silpnąsias savo puses. Šis lyderystės stilius skatina muziejų darbuotojus būti sąmoningesniais, labiau įsitraukusiais ir gebančiais efektyviau prisidėti prie organizacijos tikslų, taip pat leidžia geriau suvokti asmenines stiprybes ir silpnybes, kurios gali daryti įtaką individualiam tobulėjimui ir komandiniam darbui. Svarbu pabrėžti, kad savivadyba sukuria mokymosi ir tobulėjimo aplinką, kurioje darbuotojai ne tik mokosi iš savo klaidų, bet ir dalinasi žiniomis su kitais. Tai skatina organizacijas, šiuo atveju – muziejus, būti lankstesniais ir gebančiais geriau reaguoti į visuomenės poreikius. N. Grattan tyrimas rodo, kad muziejai, kurie skatina šį lyderystės stilių tarp savo darbuotojų, pasiekia geresnių rezultatų kurdami ilgalaikius ryšius su bendruomenėmis, įgyvendindami inovatyvius projektus ir užtikrindami veiklos tęstinumą.

Šis tyrimas suteikia galimybę daryti keletą svarbių išvadų apie lyderystės situaciją Kanados muziejuose ir būtinus pokyčius šio sektoriaus atečiai užtikrinti. Tyrime pabrėžiama, kad muziejų sektoriui būtina spręsti vadovavimo krizę, kurią lėmė vyresnių vadovų išėjimas į pensiją ir jaunų talentų trūkumas, užtikrinti naujų vadovų rengimo programų plėtrą ir nuolatinį esamų darbuotojų mokymą. Norint, kad muziejai galėtų prisitaikyti prie šiuolaikinio vartotojo poreikių ir gebėtų susitvarkyti su esamais iššūkiais, būtina, kad dabartiniai hierarchiniai muziejų valdymo modeliai keistųsi į lankstesnius. Labai svarbu keisti muziejų struktūras ir suteikti daugiau galimybių visiems darbuotojams dalyvauti priimant svarbius sprendimus ir skatinti lyderystę sau pačiam. Šis požiūris padėtų kurti organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaustųsi įgalinti, galėtų mokytis ir ugdyti savo kompetencijas, prisidedami prie bendrų organizacijos tikslų. Tyrimo metu gauti atsakymai rodo, kad muziejai, kurie stiprina savo ryšius su bendruomenėmis ir aktyviai įsitraukia į socialines problemas, turi didesnę potencialą ilgalaikiam veiklos tęstinumui. Tokia socialiai orientuota lyderystė reikalauja gebėjimo suprasti bendruomenės poreikius ir juos integruoti į muziejaus strategijas ir veiklą. Efektyvi komunikacija ir empatiškas požiūris

muziejaus vadovams ir lyderiams padeda geriau reaguoti į lankytojų poreikius ir taip skatinti labiau domėtis muziejų veikla bei dažniau juose lankytis.

Apibendrinant galima teigti, kad ICOM ir Kanados muziejų tyrimai, nors ir skirtingi savo kontekstu, atskleidžia panašias fundamentalias muziejų lyderystės problemas. Abu tyrimai pabrėžia būtinybę modernizuoti valdymo praktikas, stiprinti lyderystės kompetencijas. ICOM tyrimas suteikia platesnį globalų kontekstą, išryškina universalius iššūkius, tokius kaip skaitmenizacija ir COVID-19 poveikis, o N. Grattan giliau analizuoja specifines problemas, susijusias su kartų kaita ir talentų ugdymu. Ypač svarbu paminėti, kad abiejuose tyrimuose akcentuojama būtinybė peržiūrėti tradicines hierarchines struktūras ir pereiti prie lankstesnių valdymo modelių, kurie leistų efektyviau reaguoti į šiuolaikinius iššūkius.

Tyrimų rezultatų analizė atskleidžia, kad sėkminga muziejų lyderystė šiuolaikiniame kontekste reikalauja kompleksinio požiūrio derinant tradicines muziejininkystės kompetencijas su šiuolaikiniais vadybos įgūdžiais. Ypač daug dėmesio turėtų būti skiriama efektyviai komunikacijai vystyti, bendruomenių įtraukimo praktikoms stiprinti ir lanksčioms organizacinėms struktūroms kurti. Tai leistų muziejams ne tik efektyviau prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių, bet ir užtikrinti ilgalaikį institucijų tvarumą.

1.2.1. Šiuolaikinių muziejų veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai

Šiuo metu muziejų apibrėžimo problematika, kurią suponuoja smarkiai išsiplėtusios muziejų funkcijos bei dalyvavimas socialinėje erdvėje, verčia ICOM skatinti bendruomenę įsitraukti į debatus dėl naujo muziejaus kaip institucijos apibrėžimo, jo misijos ir vizijos formuluočių. Siekiama, kad modernaus muziejaus apibrėžimas išreikštų muziejų esmę, atspindėtų jų originalumą, pateiktų aiškią nuorodą į materialųjį ir nematerialųjį paveldą. Apibrėžimą siekiama papildyti nuoroda į pasikeitusias muziejų funkcijas: skatinti visuomenės įsitraukimą, būti laisvai prieinamiems bei aktyviai dalyvauti kuriant visuomeninę aplinką. Diskutuojama ir apie pačių muziejų įsivertinimo praktikos įvedimą (LTKT, 2020).

2022 m. rugpjūčio 24 d. Prahoje vykusioje neeilinėje ICOM generalinėje asamblėjoje 92,41 proc. balsų (už – 487, prieš – 23, susilaikė – 17) pritarta siūlymui dėl naujos muziejaus apibrėžties. Priėmus šį sprendimą, naujoji ICOM muziejaus apibrėžtis yra tokia: „Muziejus yra nuolat veikianti pelno nesiekianti, visuomenei dirbanti institucija, kuri tiria, kaupia, saugo, interpretuoja ir eksponuoja materialųjį bei nematerialųjį paveldą. Visiems atviri, prieinami ir įtraukūs muziejai skatina įvairovę ir tvarų vystymąsi. Savo veiklą ir komunikaciją jie grindžia etišku bendravimu, profesionalumu,

bendruomenių dalyvavimu. Siūlo įvairią patirtį, skirtą edukacijai, apmąstymams, mėgavimuisi ir žinių dalijimuisi“ (ICOM, 2022).

Remiantis Milano Jano Puceko, Františeko Ochranos ir Michalo Placeko (2021) studija, šiuolaikiniai muziejai atlieka kompleksines funkcijas ir turi aiškiai apibrėžtas socialines misijas. Jie ne tik konservuoja istorines ir kultūrinės vertybes, bet veikia ir kaip visuomenės švietimo bei socialinio dialogo centrai. Toliau pateikiami knygoje išskiriami muziejų misijos, funkcijos ir vertinimo rodikliai.

Muziejų misijos. Muziejų paskirtis yra saugoti kultūrinį paveldą. Tai apima ne tik materialių objektų, bet ir nematerialių vertybių – tradicijų, žinių, įgūdžių bei amatų – perdavimą. Muziejai, taip pat, atlieka esminį visuomenės edukatoriaus vaidmenį, suteikdami lankytojams galimybę įgyti naujų žinių bei patirčių muziejuose organizuojamose edukacinėse veiklose, kurios būna skirtos įvairaus amžiaus lankytojams. Šiuolaikiniai muziejai vis dažniau naudojami kaip socialinio dialogo erdvė, kuri skatina įtraukumą, kultūrinę įvairovę ir daug kitų iniciatyvų. Taip muziejai tampa platformomis, dėl kurių visuomenė gali įsitraukti į svarbių socialinių problemų refleksiją ir sprendimą.

Muziejų funkcijos. Muziejai yra atsakingi už kolekcijų ir fondų administravimą, įsigijimą, išsaugojimą ir eksponavimą. Šios veiklos tikslas yra ne tik apsaugoti ir išsaugoti vertingas muziejines vertybes, bet ir užtikrinti, kad jie būtų prieinami tyrinėtojams ir lankytojams. Muziejų edukacinė funkcija taip pat yra itin reikšminga – jie veikia kaip neformalios mokymo įstaigos, siūlančios edukacines programas šeimoms, vaikams ir vyresnio amžiaus lankytojams. Verta paminėti, jog muziejai dažnai veikia kaip bendruomenių centrai, kuriuose vyksta įvairios kultūrinės veiklos, padedančios stiprinti nacionalinę tapatybę ir ryšius. Muziejų funkcijos taip pat apima mokslo ir technologijų skatinimą.

Vertinimo rodikliai. Vienas svarbiausių rodiklių – lankytojų skaičius, nes jis atskleidžia muziejų lankomumą ir jų pateikiamos informacijos bei programų aktualumą. Skirtingose šalyse yra vertinama kultūrinė muziejų įtaka ir svarba – vedama statistika, kiek muziejai prisideda šviesdami visuomenę ir saugodami kultūrinį paveldą. Šie aspektai dažnai matuojami ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai, naudojant lankytojų apklausos anketas ir kitas priemones (gali priklausyti nuo šalies, kurioje yra muziejus). Finansinis stabilumas yra dar vienas svarbus vertinimo rodiklis, kadangi muziejai turi užtikrinti tvarią veiklą, efektyviai valdydami lėšų paskirstymą bei rinkimą, gaunamas valstybines subsidijas ir išlaidas.

Muziejų veiklos rezultatų vertinimas, pasak Li YiYang (2022), yra kompleksinis procesas, reikalaujantis holistinio požiūrio į muziejaus kaip kultūros institucijos funkcionavimą. Šis vertinimas apima platų spektrą: nuo efektyvaus resursų panaudojimo iki platesnės visuomeninės naudos kūrimo. Toks visapusiškas vertinimas yra ypač aktualus atsižvelgiant į tai, kad muziejai, būdami ne pelno

siekiančiomis organizacijomis, privalo demonstruoti savo vertę ir efektyvumą valdžios institucijoms ir plačiajai visuomenei.

L. YiYang atliktame tyrime buvo analizuojamas muziejų veiklos efektyvumas 31 Kinijos provincijoje nuo 2015 iki 2019 m. Tyrimas yra reikšmingas tuo, kad suteikia išsamų vaizdą apie Kinijos muziejų sektoriaus veiklos efektyvumą regioniniu lygmeniu ir atskleidžia veiksnius, darančius įtaką muziejų efektyvumui. Tyrime buvo taikoma DEA (angl. *Data Envelopment Analysis*) metodika, kuri leido įvertinti santykinį muziejų veiklos efektyvumą atsižvelgiant į daugialypius įvesties ir išvesties rodiklius. Įvesties rodikliais buvo pasirinktas eksponatų skaičius, muziejaus plotas, ekspertų (darbuotojų) skaičius ir finansavimas, o išvesties rodikliais – lankytojų, parodų ir publikacijų skaičius. Šie rodikliai buvo atrinkti remiantis subalansuotų rodiklių sistemos (angl. *Balanced Scorecard*) metodika.

6 lentelė

Tyrime naudoti rodikliai

Įvesties (angl. <i>input</i>) rodikliai	Išvesties (angl. <i>output</i>) rodikliai
Eksponatų skaičius: atspindi muziejaus kolekcijos dydį ir įvairovę.	Lankytojų skaičius: vienas svarbiausių rodiklių, atskleidžiantis muziejaus populiarumą ir paslaugų aktualumą.
Muziejaus plotas (kvadratiniais metrais): parodo fizinės erdvės, kuri gali būti skirta eksponatų saugojimui, parodoms ir lankytojų priėmimui, galimybes.	Parodų skaičius: atspindi muziejaus aktyvumą.
Ekspertų (darbuotojų) skaičius: atskleidžia muziejaus žmogiškųjų išteklių galimybes ir kokybę.	Publikacijų skaičius: rodo muziejaus indėlį į mokslinę ir edukacinę veiklą.
Finansavimas: parodo muziejaus finansinius resursus, įskaitant valstybines subsidijas, pajamas iš bilietų pardavimo ir kitus pajamų šaltinius.	

Šie rodikliai ir vertinimo metodai suteikė išsamų vaizdą apie Kinijos muziejų veiklą ir leido identifikuoti stipriąsias puses ir tobulintinas sritis. Toks visapusiškas vertinimas yra ypač svarbus siekiant užtikrinti efektyvų viešųjų resursų panaudojimą kultūros sektoriuje ir sustiprinti muziejų teikiamą naudą visuomenei.

Veiklos vertinimo sistemų taikymas viešosiose organizacijose yra sudėtinga užduotis, kurios metu yra susiduriama su objektyviais sunkumais (Arena, Arnaboldi, Azzone, 2010). Viena pagrindinių problemų – viešųjų institucijų sudėtingumas ir negebėjimas tiesiogiai pritaikyti vadybos priemonių, paimtų iš privataus sektoriaus. Andrea Marzana Dellapasqua ir Eugenio’a Nobili (2017) magistriniame darbe pateikė veiklos rezultatų matavimo sistemos įrankį. Pasak šių tyrėjų, muziejų veiklos rezultatai gali būti vertinami naudojant įvairius rodiklius, kurie atspindi jų efektyvumą, ekonominį ir socialinį poveikį. Autorių pateiktas muziejų veiklos vertinimas apima keturias pagrindines dimensijas:

efektyvumą, veiksmingumą, ekonominį ir socialinį poveikį. Kiekviena šių dimensijų matuojama pasitelkiant pagrindinės veiklos rodiklius (angl. *Key Performance Indicators (KPI)*), leidžiančius muziejų veiklą vertinti ne tik remiantis finansiniais duomenimis, bet ir pagal platesnį socialinį ir kultūrinį kontekstą.

- **Efektyvumas:** orientuotas į muziejaus išteklių naudojimo efektyvumą. Ši dimensija matuoja, kaip muziejus sugeba optimizuoti savo išlaidas ir išteklius siekdamas kuo įmanoma geresnių rezultatų. Tai apima: išlaidas vienam lankytojiui (angl. *Cost per visitor*), našumą (angl. *Operative efficiency*), muziejaus kolekcijos papildymo dažnumas (angl. *Incedence of new acquisitions*), publikacijų dažnumas (angl. *Incidence of publications*), paveldo valdymo ir priežiūros išlaidos (angl. *Cost of management and care of heritage*), priežiūros išlaidos (angl. *Maintenance costs*) ir išteklių paskirstymas pagal veiklas (angl. *Resources employed per activity*). Efektyvumo rodikliai leidžia stebėti, kaip efektyviai naudojami ištekliai siekiant muziejaus tikslų ir užtikrinant kokybišką lankytojų patirtį.
- **Veiksmingumas:** ši dimensija atspindi, kaip muziejus įgyvendina savo tikslus ir misiją: lankytojų patirties kokybę (angl. *Quality of the visitors' experience*), prekės ženklo reputaciją (angl. *Brand reputation*), tarptautinę organizacijos reputaciją (angl. *International institutional reputation*), populiarumą socialiniuose tinkluose (angl. *Online popularity*) ir įsitraukimą socialiniuose tinkluose (angl. *Online commitment*). Veiksmingumo rodikliai padeda muziejams stebėti, kaip sėkmingai jie sugeba pritraukti lankytojus, teikti kokybiškas paslaugas ir palaikyti teigiamą įvaizdį visuomenėje.
- **Ekonominis poveikis:** ekonominis poveikis vertina muziejaus daromą įtaką vietos ar regiono ekonomikai. Muziejų veikla dažnai sukuria tiesioginę ir netiesioginę ekonominę naudą pritraukiant turistų išlaidas, kuriant darbo vietas ir skatinant vietinį verslą. Ekonominio poveikio rodikliai apima tiesiogines muziejaus išlaidas (angl. *Direct expenditure by museum*), lankytojų išlaidas muziejuje (angl. *Direct expenditure by museum*), lankytojų išlaidas už muziejaus ribų (angl. *Indirect expenditure by tourism visitors*) ir turistų pritraukimo galimybes (angl. *Tourism attraction*).
- **Socialinis poveikis:** šia dimensija vertinamas muziejaus indėlis visuomenei ir vietos bendruomenei. Tai pasireiškia skatinant socialinę įtrauktį, stiprinant bendruomenes, skatinant asmeninį lankytojų tobulėjimą, toleranciją ir laužant stereotipus. Socialinio poveikio rodikliai apima indėlį į moksleivių švietimą (angl. *Contribution to education of school children*), stipresnes ir saugesnes bendruomenes (angl. *Stronger, safer communities*), poveikį mokymuisi bei

asmeniniam tobulėjimui (angl. *Learning impact and personal development*) ir bendruomeninio gyvenimo stiprinimą (angl. *Strengthening public life*).

Sukurto modelio pagrindą sudaro 22 pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), kurie yra suskirstyti pagal anksčiau minėtas keturias kategorijas. Kiekvienam KPI yra nustatytas konkretus matavimo metodas, šaltiniai ir vertinimo kriterijai, leidžiantys tiksliai įvertinti muziejaus veiklą. Modelį taip pat galima pritaikyti skirtingų dydžių ir tipų muziejuose.

Šis modelis atspindi šiuolaikinį požiūrį į muziejus kaip daugiafunkcines institucijas, kurių vertė matuojama ne tik tradiciniais ekonominiais rodikliais, bet ir platesniu socialiniu bei kultūriniu poveikiu. Tai atitinka besikeičiantį muziejų vaidmenį XXI a. visuomenėje ir padeda jiems adaptuotis prie naujų iššūkių bei visuomenės lūkesčių. Taikant šį modelį, muziejai gali ne tik geriau įvertinti savo veiklą, bet ir efektyviau komunikuoti savo vertę įvairioms suinteresuotoms šalims – tiek lankytojams, tiek galimiems mecenatams, finansiniams partneriams ir kt.

Toliau kalbant apie šiuolaikinių muziejų veiklos rodiklius ir jų vertinimo gaires, svarbu aptarti situaciją Didžiojoje Britanijoje. Šioje valstybėje yra įvestos s muziejų ir galerijų veiklos rezultatų ir rodiklių gairės (angl. *Department for Digital, Culture, Media and Sport* (toliau – DCMS)) remiamiems muziejams. Jos apibrėžia esminius veiklos matavimo kriterijus, taip siekiant įvertinti institucijų veiklos efektyvumą. DCMS išskirtos gairės padeda stebėti, analizuoti ir gerinti muziejų veiklos sritis, apimančias lankytojų skaičių, finansinį tvarumą, edukacines veiklas ir bendradarbiavimą su kitomis institucijomis. Kiekvienais metais yra pateikiamos Didžiosios Britanijos muziejų ir galerijų, kurios priklauso DCMS, veiklos ataskaitos.

Kaip minėta, vienas pagrindinių rodiklių ne tik Didžiosios Britanijos, bet ir viso pasaulio muziejuose yra lankytojų skaičius. DCMS gairėse pabrėžiama būtinybė fiksuoti fizinius ir unikalius virtualius apsilankymus. Didžiosios Britanijos muziejuose lankytojų apsilankymai skirstomi į keletą kategorijų: bendrą lankytojų skaičių, vietinių lankytojų skaičių, užsienio turistų skaičių ir virtualių apsilankymų skaičių.

Kitas DCMS išskirtas rodiklis yra muziejų edukacinė veikla. Muziejai vertinami pagal tai, kiek per metus jie suorganizuoja švietimo renginių, skirtų įvairioms tikslinėms grupėms – moksleiviams, suaugusiesiems, žmonėms su specialiaisiais poreikiais ir pan. Gairėse nurodyta, kad muziejai turi pateikti duomenis apie edukacinių programų dalyvių skaičių ir jų pasitenkinimo įvertinimą.

Finansiniai rodikliai, kaip ir finansinis tvarumas, yra būtini muziejų veiklai. DCMS gairėse pabrėžiama, kad muziejai turi rinkti duomenis apie pajamų šaltinius, pavyzdžiui, parduotus bilietus,

labdaringas aukas, prekybos pajamas (parduoti suvenyrai, publikacijos ir pan.), paramą iš viešųjų ir privačių fondų, taip pat, pajamas iš komercinių renginių ar patalpų nuomos.

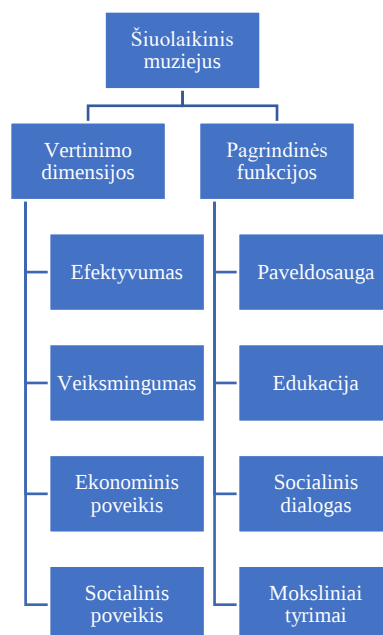
DCMS gairėse nurodoma, kad muziejai turi reguliariai atlikti lankytojų apklausas, kad būtų įvertintos jų patirtys. Apklausose yra vertinami įvairūs aspektai: parodų turinys, muziejaus personalo profesionalumas, infrastruktūros prieinamumas įvairioms auditorijoms ir kt.

Čia taip pat nurodoma, kad muziejai turi pateikti duomenis apie eksponatų skolinimą kitoms institucijoms tiek Jungtinėje Karalystėje, tiek už jos ribų. Eksponatų skolinimas, bendradarbiavimas su kitais muziejais, tyrimų institutais ar kultūrinėmis organizacijomis yra laikomi svarbiu muziejų veiklos aspektu.

Gairėse aprašoma ir rodiklių matavimo metodologija, įskaitant duomenų rinkimo metodus, ataskaitų teikimo dažnumą ir terminus bei duomenų kokybės užtikrinimo priemonės. Svarbu paminėti, kad gairėse aptariama, kaip panaudoti ir interpretuoti rodiklius. Jos nurodo, kaip rodikliai gali būti naudojami vertinant muziejų veiklos efektyvumą, atliekant lyginamąją analizę tarp institucijų ir stebint ilgalaikes tendencijas. Nepaisant aiškos struktūros ir išsamumo, yra galimi iššūkiai ir apribojimai, susiję su rodiklių ribotumu tam tikrose situacijose, ir tai parodo, kad ne visi muziejų veiklos aspektai yra kiekybiškai įvertinami.

Galima pažymėti, kad Jungtinės Karalystės muziejų veiklos rodiklių gairės išsiskiria tuo, kad yra gana išsamios ir lanksčios, tačiau būtų galima pasvarstyti įtraukti kai kuriuos kitus papildomus kriterijus, pavyzdžiui, rodiklių, susijusių su muziejų poveikiu vietos ekonomikai ar jų indėliu į socialinę sanglaudą.

Šiuolaikinių muziejų funkcijų ir vertinimo sistemos analizė atskleidė, kad muziejai tapo kompleksinėmis institucijomis, kurių veikla apima žymiai platesnį spektrą nei tik tradicinė, per laiką įsigalėjusi nuostata, kad muziejai tėra eksponatų ir muziejinių vertybių saugojimo vieta. Remiantis analizuota mokslinė literatūra ir tyrimais, galima daryti išvadą, kad šiuolaikiniai muziejai evoliucionavo į daugiafunkcines institucijas, kurios ne tik saugo ir eksponuoja paveldą, bet ir aktyviai dalyvauja visuomenės švietimo bei socialinio dialogo procesuose.



3 pav. Šiuolaikinių muziejų veiklos funkcijos ir vertinimo dimensijos

Sudaryta pagal: Yiyang, Y. 2022. *An Empirical Study on Museum Performance Evaluation* ir Dellapasqua A, M, ir Nobili, E. 2016/2017. *Performance Measurement in Museums: a New Comprehensive Tool*.

Anot N. Keršytės (2013), XXI a. Lietuvos muziejų valdymas siejamas su informacinės visuomenės formavimo, paveldo skaitmeninimo strategijomis, čia savitai pritaikoma bibliotekų, archyvų ir muziejų valdymo Jungtinės Karalystės, JAV patirtis.

Šiuolaikinio muziejaus siekis – horizontalioji organizacinė kultūra, kurioje atsižvelgiama į konstruktyvią kritiką, remiamasi pagarba ir pasitikėjimu, o sprendimai priimami įvertinus suinteresuotų šalių nuomones. Skatinant bendradarbiavimą ir į problemų sprendimą įtraukiant darbuotojus, o kartais – netgi muziejuje nedirbančius specialistus ar lankytojus, pasitelkiama daugiau žinių, patirties ir gebėjimų, užtikrinančių kokybiškesnį sprendimų priėmimą (Bortkevičiūtė, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinių muziejų veiklos vertinimo sistema turi būti dinamiška ir prisitaikanti prie besikeičiančių visuomenės poreikių. Muziejų transformacija iš tradicinių kultūros paveldo saugotojų į aktyvius socialinių pokyčių katalizatorius reikalauja kompleksinio požiūrio į jų veiklos vertinimą. Šis vertinimas turi apimti ne tik tradicines muziejų funkcijas, bet ir jų gebėjimą kurti pridėtinę vertę visuomenei, skatinti socialinę įtrauktį bei prisidėti prie bendruomenių vystymosi. Kalbant apie tolesnių tyrimų perspektyvą, būtų tikslinga detaliau analizuoti muziejų veiklos poveikio matavimo metodologijas ir telktis į būdus, kaip tobulinti kokybinių vertinimo rodiklių sistemas bei adaptuoti tarptautinę praktiką lokaliame kontekste.

1.3. Lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams teorinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą, susijusią su lyderystės kompetencijomis ir muziejų veiklos rezultatais, galima sudaryti teorinį modelį, atskleidžiantį ryšius tarp lyderystės kompetencijų ir muziejų veiklos rezultatų. Teorinis modelis konstruojamas remiantis ankstesniuose skyriuose aptarta literatūra ir empiriniais tyrimais, integruojant tiek klasikinius lyderystės kompetencijų modelius, tiek šiuolaikinius muziejų veiklos vertinimo kriterijus.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad lyderystės kompetencijos yra vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių organizacijų sėkmę. Kaip teigia B. D. Rubenas (2019), lyderystės kompetencijos apima platų gebėjimų spektrą: analitinius ir komunikacinius, asmeninius ir organizacinius. Tačiau valstybinių muziejų kontekste šių kompetencijų raiška ir poveikis veiklos rezultatams turi tam tikrų ypatumų. Kaip jau buvo užsiminta įvade ir ankstesniuose šios dalies skyriuose, valstybiniai muziejai veikia specifinėje teisinėje ir organizacinėje aplinkoje, kur vadovų autonomija yra ribota, o sprendimų priėmimas dažnai priklauso nuo biurokratinių procesų. Taip pat svarbu paminėti, kad muziejų veiklos rezultatai yra daugialypiai ir apima ne tik ekonominius, bet ir socialinius bei kultūrinius aspektus.

Kuriant teorinį modelį, svarbu pažymėti, kad jis remiasi trimis pagrindinėmis prielaidomis. Pirma, lyderystės kompetencijos muziejų kontekste yra kompleksinis reiškiny, apimantis tiek universalius vadovavimo gebėjimus, tiek specifines muziejų sektoriui būdingas kompetencijas. Antra, muziejų veiklos rezultatai turi būti vertinami holistiškai, atsižvelgiant į visas pagrindines dimensijas: efektyvumą, veiksmingumą, ekonominį ir socialinį poveikį. Trečia, ryšiai tarp lyderystės kompetencijų ir veiklos rezultatų gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai, atsiskleidžiantys įvairiuose organizaciniuose procesuose ir mechanizmuose.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir empirinių tyrimų rezultatus, galima išskirti penkias pagrindines kompetencijų grupes, kurios yra ypač svarbios muziejų vadovams (šios kompetencijos toliau apibūdinamos plačiau, o susistemintos 7 lentelėje).

- Pirmąją kompetencijų grupę sudaro strateginės kompetencijos, kurios apima gebėjimą formuoti ir komunikuoti muziejaus viziją, kurti ir įgyvendinti strateginius planus ir valdyti pokyčius. Muziejų vadovai turi ne tik išlaikyti tradicines muziejų vertybes, bet ir gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių. Strateginės kompetencijos yra ypač svarbios šiuolaikiniame kontekste, kai muziejai turi derinti kultūrinę misiją su finansiniu tvarumu ir socialiniu aktualumu.

- Antroji grupė – vadybinės kompetencijos, kurios apima gebėjimą efektyviai valdyti muziejaus išteklius, koordinuoti procesus ir priimti pagrįstus sprendimus. Efektyvus išteklių valdymas yra vienas svarbiausių muziejaus sėkmės veiksnių. Vadybinės kompetencijos ypač aktualios valstybiniuose muziejuose, kur vadovai turi užtikrinti, kad skaidriai ir efektyviai būtų panaudoti riboti ištekliai.
- Trečioji grupė – socialinės ir komunikacinės kompetencijos, kurios apima gebėjimą efektyviai bendrauti su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, kurti ir palaikyti partnerystes bei valdyti konfliktus. Šiuolaikinių muziejų vadovai turi būti puikūs komunikatoriai, gebantys įtraukti bendruomenes ir kurti prasmingus ryšius su lankytojais.
- Ketvirtoji grupė – profesinės ir dalykinės kompetencijos, apimančios specifines muziejininkystės žinias, kultūros paveldo išmanymą ir šiuolaikinių technologijų taikymą praktikoje. Ši kompetencija yra būtina siekiant užtikrinti muziejaus veiklos kokybę bei leidžia vadovams priimti apgalvotus sprendimus, susijusius su valdomomis kolekcijomis, kuriamomis ekspozicijomis, edukacijomis.
- Penktoji grupė – asmeninės ir emocinės kompetencijos, kurios apima emocinį intelektą, etišką elgesį ir gebėjimą susitvarkyti su stresinėmis situacijomis. N. Grattan (2017) tyrimas Kanados muziejuose parodė, kad asmeninės lyderio savybės daro reikšmingą poveikį organizacinei kultūrai ir darbuotojų motyvacijai. Šios kompetencijos ypač svarbios krizių ir pokyčių laikotarpiu, kai vadovai turi išlaikyti organizacijos stabilumą ir motyvuoti darbuotojus.

7 lentelė

Kertinių muziejaus vadovo kompetencijų grupės

Kompetencijų grupė	Kompetencijos	Indikatoriai muziejų kontekste
Strateginės kompetencijos	Vizijos formavimas, strateginis planavimas, pokyčių valdymas, inovacijų diegimas.	Aiški muziejaus vizija ir misija, strateginio plano kokybė, sėkmingai įgyvendinti reikalingi pokyčiai, inovatyvių projektų skaičius.
Vadybinės kompetencijos	Išteklių valdymas, sprendimų priėmimas, procesų optimizavimas, projektų valdymas.	Efektyvus biudžeto panaudojimas, sprendimų priėmimo operatyvumas, optimizuoti darbo procesai, sėkmingai įgyvendinti projektai.
Socialinės ir komunikacinės kompetencijos	Efektyvi komunikacija, santykių kūrimas, sugebėjimas dirbti komandoje, konfliktų valdymas.	Komunikacijos strategijos efektyvumas, partnerysčių skaičius ir jų kokybė, tarptautinių projektų skaičius ir sėkmė.
Profesinės ir dalykinės kompetencijos	Muziejininkystės žinios, kultūros paveldo išmanymas, edukacinių procesų išmanymas, šiuolaikinių technologijų taikymas.	Muziejaus publikacijų skaičius, muziejaus kolekcijos dydis ir įvairovė, edukacinių programų efektyvumas ir skaičius.
Asmeninės ir emocinės kompetencijos	Emocinis intelektas, etiškas elgesys, atsakomybė, lankstumas.	Darbuotojų pasitenkinimas, etikos standartų laikymasis, adaptyvumas pokyčiams.

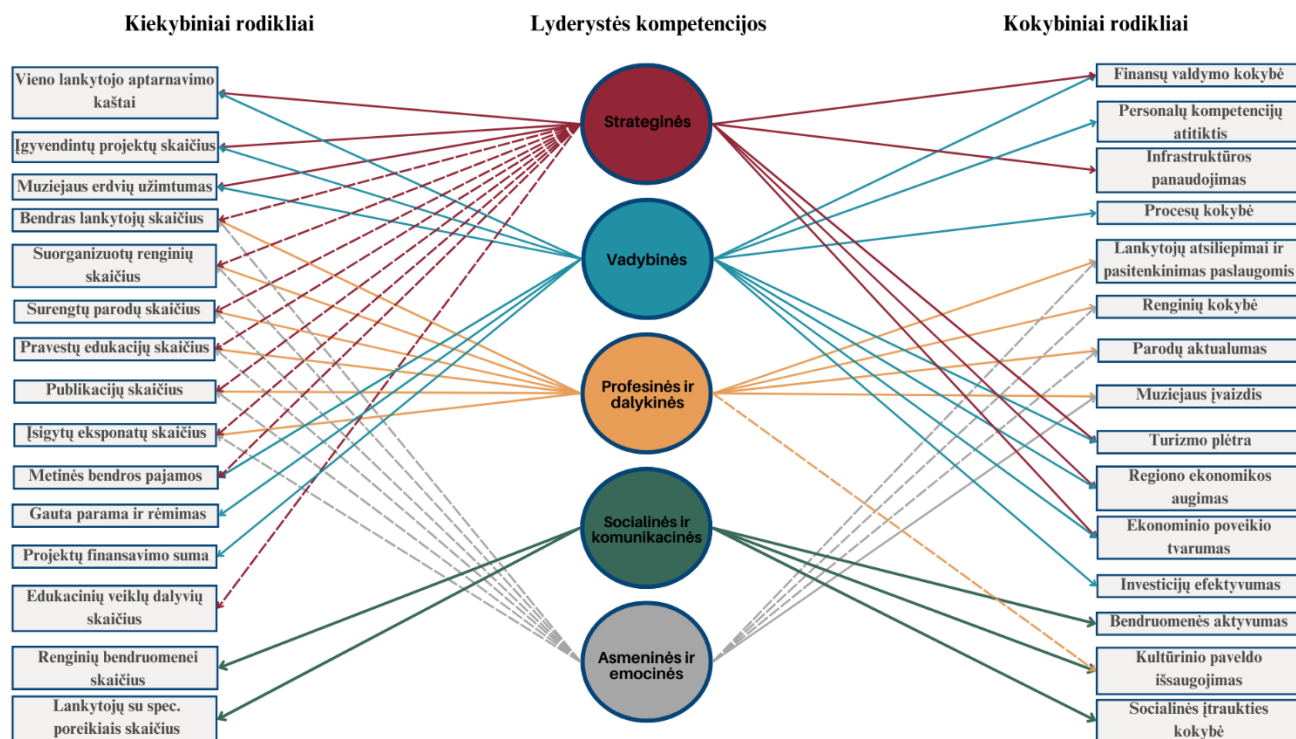
Sukurtas teorinis modelis remiasi muziejų veiklos vertinimu per keturias pagrindines dimensijas, kurios leidžia įvertinti šiuolaikinių muziejų veiklą. Ektyvumo dimensijoje vertinama kaip muziejus geba panaudoti savo turimus resursus, veiksmingumo dimensijoje analizuojamas muziejaus gebėjimas kurti ir teikti paslaugas, kurios patenkina įvairių lankytojų grupių lūkesčius bei poreikius, ekonominio poveikio dimensijoje matuojamas muziejaus indėlis į ekonomiką, įskaitant gebėjimą pritraukti papildomą finansavimą ir generuoti pajamas, socialinio poveikio dimensijoje vertinama kiek muziejus prisideda prie visuomenės kultūrinio ugdymo, bendruomenės stiprinimo ir kultūros paveldo išsaugojimo.

8 lentelė

Muziejų veiklos vertinimo dimensijos

Rezultatų dimensija	Kriterijai	Kiekybiniai rodikliai	Kokybiniai rodikliai
Našumas	Išteklių panaudojimo efektyvumas, laiko ir biudžeto valdymo efektyvumas, darbuotojų produktyvumas, vidaus procesų efektyvumas.	Vieno lankytojo aptarnavimo kaštai, įgyvendintų projektų skaičius, muziejaus erdvių užimtumas.	Finansų valdymo kokybė, personalo kompetencijų atitiktis, infrastruktūros panaudojimas, procesų kokybė.
Veiksmingumas	Lankytojų pritraukimas, edukacinių programų įgyvendinimas, parodų kokybė, muziejaus pasiekiamumas ir prieinamumas lankytojams.	Bendras lankytojų skaičius, suorganizuotų renginių skaičius, surengtų parodų skaičius, prarastų edukacijų skaičius, publikacijų skaičius, įsigytų eksponatų skaičius.	Lankytojų atsiliepimai ir pasitenkinimas paslaugomis, renginių kokybė, parodų aktualumas, muziejaus įvaizdis.
Ekonominis poveikis	Finansinis muziejaus indėlis į ekonomiką, ekonominė nauda bendruomenei, naujų finansavimo šaltinių pritraukimas, projektinė veikla.	Metinės bendros pajamos, gauta parama ir rėmimas, projektų finansavimo suma.	Turizmo plėtra, regiono ekonomikos augimas, ekonominio poveikio tvarumas, investicijų efektyvumas.
Socialinis poveikis	Bendruomenės įtraukimas ir dalyvavimas, edukacinis poveikis, kultūrinis prieinamumas, tarptautinis bendradarbiavimas.	Renginių, skirtų bendruomenei, skaičius, edukacinių veiklų dalyvių skaičius, lankytojų su specialiaisiais poreikiais skaičius.	Bendruomenės aktyvumas, kultūrinio paveldo išsaugojimas, socialinės įtraukties kokybė.

8 lentelėje išskirti kriterijai aiškiai apibrėžia kiekvieną muziejų veiklos vertinimo dimensiją. Kiekvienas kriterijus gali būti įvertinamas pasitelkus tam tikrus kiekybinius ir kokybinius rodiklius, glaudžiai susijusius su konkrečia lyderystės kompetencija (žr. 4 pav.). Svarbu tai, kad 4 paveiksle pateikti kiekybiniai rodikliai yra lengvai išmatuojami ir palyginami, kokybiniai rodikliai papildo kiekybinius ir suteikia platesnį vertinimo kontekstą, taip pat visi rodikliai yra praktiškai pritaikomi muziejų veikloje.



4 pav. Lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis

Remiantis kertinių muziejaus vadovo kompetencijų grupėmis, muziejų veiklos rezultatų vertinimo dimensijų kriterijais bei kokybiniais ir kiekybiniais jų rodikliais, sukonstruojamas galutinis lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis, kuris bus taikomas antrojoje šio magistro baigiamojo darbo dalyje empiriškai tiriant valstybinius Lietuvos muziejus. Susistemintas modelis pateikiamas 9 lentelėje.

Aiškinamasis lyderystės kompetencijų veiklos rezultatams modelis

Rezultatų dimensija	Rodikliai (kiekybiniai / kokybiniai)		Kompetencijų grupės
Našumas	Kiekybiniai	Vieno lankytojo aptarnavimo kaštai; įgyvendintų projektų skaičius; muziejaus erdvių užimtumas.	Strateginės kompetencijos Vadybinės kompetencijos
	Kokybiniai	Finansų valdymo kokybė; personalo kompetencijų atitiktis; infrastruktūros panaudojimas; procesų kokybė.	
Veiksmingumas	Kiekybiniai	Bendras lankytojų skaičius; suorganizuotų renginių skaičius; surengtų parodų skaičius; pravestų edukacijų skaičius; publikacijų skaičius; edukacinių veiklų dalyvių skaičius; įsigytų eksponatų skaičius.	Profesinės ir dalykinės kompetencijos bei Strateginės kompetencijos Socialinės ir komunikacinės kompetencijos Asmeninės ir emocinės kompetencijos
	Kokybiniai	Lankytojų atsiliepimai ir pasitenkinimas paslaugomis; renginių kokybė; parodų aktualumas; muziejaus įvaizdis.	
Ekonominis poveikis	Kiekybiniai	metinės bendros pajamos; gauta parama ir rėmimas; projektų finansavimo suma.	Vadybinės kompetencijos bei Strateginės kompetencijos
	Kokybiniai	Turizmo plėtra; regiono ekonomikos augimas; ekonominio poveikio tvarumas; investicijų efektyvumas.	
Socialinis poveikis	Kiekybiniai	Renginių skirtų bendruomenei skaičius; lankytojų su specialiaisiais poreikiais skaičius.	Socialinės ir komunikacinės kompetencijos bei Profesinės ir dalykinės kompetencijos Asmeninės ir emocinės kompetencijos
	Kokybiniai	Bendruomenės aktyvumas; kultūrinio paveldo išsaugojimas; socialinės įtraukties kokybė.	

Pateiktoje lentelėje vizualizuojami ryšiai tarp lyderystės kompetencijų grupių ir muziejų veiklos rezultatų dimensijų, kur kiekviena rezultatų dimensija yra vertinama pasitelkus kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Dešinėje lentelės pusėje išryškinamos tos lyderystės kompetencijų grupės, kurios daro stipriausią įtaką konkrečiai rezultatų dimensijai. Kiekviena rezultatų dimensija yra detalizuojama remiantis konkrečiais kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, o tai leidžia kompleksiskai įvertinti muziejaus veiklos rezultatus. Lentelėje atsispindi holistinis požiūris į muziejaus veiklos vertinimą, kur kiekviena kompetencijų grupė gali daryti įtaką kelioms rezultatų dimensijoms, o kiekviena rezultatų dimensija gali būti veikiamą kelių kompetencijų grupių.

- Reikšmingiausią tiesioginį poveikį našumo dimensijai daro strateginės kompetencijos, kurios yra esminės optimizuojant organizacijos išteklius. Strateginės kompetencijos, apimančios formuojamą viziją ir strateginį planą, sudaro pagrindą efektyviai organizuoti muziejaus veiklą. Be tiesioginio poveikio, strateginės kompetencijos, apimančios diegiamas inovacijas ir pokyčių valdymą, daro netiesioginį poveikį ekonominiams rezultatams.
- Vadybinių kompetencijų raiška stipriausiai koreliuoja su ekonominio poveikio dimensija. Efektyvus išteklių valdymas ir procesų optimizavimas tiesiogiai sąlygoja finansinius institucijos rezultatus. Netiesioginė šių kompetencijų įtaka našumo rodikliams pasireiškia sistemingai tobulinant darbo procesus ir racionaliai priimant sprendimus.
- Socialinės ir komunikacinės kompetencijos demonstruoja stipriausią koreliaciją su socialinio poveikio dimensija. ICOM (2022) tyrimas patvirtina, kad muziejaus vadovo gebėjimas efektyviai komunikuoti ir kurti partnerystes yra esminis veiksnys siekiant socialinės skirtingų bendruomenių integracijos. Šios kompetencijos, atsiskleidžiančios pagerėjusia komunikacija su lankytojais, netiesiogiai prisideda prie gerėjančių veiksmingumo rodiklių.
- Profesinės ir dalykinės kompetencijos, apimančios specializuotas muziejininkystės žinias ir kultūros paveldo išmanymą, turi stipriausią tiesioginį ryšį su veiksmingumo dimensija. Šios kompetencijos yra fundamentalios užtikrinant parodų ir edukacinių programų kokybę. Netiesioginė šių kompetencijų įtaka socialiniams rodikliams pasireiškia efektyvesne kultūros sklaida ir edukacija.
- Asmeninių ir emocinių kompetencijų svarba ypač išryškėja veiksmingumo dimensijoje motyvuojant darbuotojus ir formuojant pozityvią organizacinę kultūrą. Šios kompetencijos netiesiogiai prisideda prie socialinio poveikio gerinimo efektyviau komunikuojant su suinteresuotomis šalimis ir bendruomenėmis.

2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS VALSTYBINIŲ MUZIEJŲ VEIKLOS REZULTATAMS EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Ankstesnėje darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, atliktais tyrimais, teorinėmis prielaidomis, buvo sukonstruotas teorinis modelis, skirtas empiriškai išmatuoti ir įvertinti lyderystės kompetencijų sąsajas su muziejaus veiklos rezultatais. Toliau šiame magistro baigiamajame darbe buvo siekiama empiriškai patikrinti teorinio lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams modelio tinkamumą. Jam įvertinti buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio metu kelti penki uždaviniai:

1. atlikti Lietuvos valstybinių muziejų veiklos rezultatų lyginamąją analizę;
2. identifikuoti sėkmingiausius muziejus pagal skirtingus veiklos rezultatų rodiklius;
3. ištirti šių muziejų vadovų lyderystės kompetencijas;
4. nustatyti sąsajas tarp vadovų lyderystės kompetencijų ir muziejų veiklos rezultatų;
5. patikslinti teorinį modelį remiantis tyrimo rezultatais.

Tyrimo pobūdžio pagrindimas. Siekiant atskleisti vadovų lyderystės kompetencijų įtaką Lietuvos valstybinių muziejų veiklos rezultatams, pasirinktas kokybinis tyrimas. Tokio pobūdžio tyrimas leidžia įsigilinti į sudėtingus ryšius tarp vadovų kompetencijų ir organizacijos veiklos rezultatų. Kokybinis tyrimas pasirinktas dėl kelių priežasčių. Tyrimo objektas – lyderystės kompetencijos ir jų įtaka – yra kompleksinis reiškiny, reikalaujantis detalios analizės ir gilesnio supratimo. Išankstinė informacija apie lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos valstybiniuose muziejuose yra ribota, todėl kokybinė prieiga, pasirinkta kaip tyrimo metodas, leidžia lanksčiau tirti šį reiškinį. Be to, kokybinis tyrimas suteikia galimybę atskleisti ne tik kompetencijų buvimą ar jų trūkumą, bet ir jų pasireiškimo kontekstą bei specifiką konkrečiose situacijose.

Tyrimo strategija. Tyrime taikoma kolektyvinė instrumentinė atvejo analizės strategija, kuri leidžia sistemingai ištirti kelis atvejus ir atskleisti bendrus dėsningumus bei skirtumus tarp jų. Pasak Roberto K. Yino (2003), atvejo analizė taikoma, kai tyrimo tikslas – atsakyti į klausimus „kaip“ ir „kodėl“ ir negalima manipuliuoti tyrime dalyvaujančių asmenų elgesiu. Kolektyvinė atvejo analizė leidžia detaliam išnagrinėti kiekvieną atrinktą muziejų kaip atskirą atvejį ir yra ypač tinkama, nes šiuo tyrimu siekiama suprasti, kaip skirtinguose kontekstuose pasireiškia tos pačios lyderystės kompetencijos ir kaip

jos siejasi su konkrečiais veiklos rezultatais. Taip pat kolektyvinė atvejo analizė suteikia galimybę pamatyti, kaip skirtingose organizacinėse aplinkose veikia tie patys vadybiniai procesai ir kokią įtaką jiems daro vadovų lyderystės kompetencijos.

Instrumentinis kolektyvinės atvejo analizės pobūdis reiškia, kad atvejai čia yra traktuojami kaip instrumentai, įgalinantys gauti reikiamų įžvalgų problemos sprendimui. Patys atvejai nėra itin svarbūs, jie atlieka pagalbinį vaidmenį siekiant rasti atsakymą į tyrėją dominantį klausimą, šio tyrimo atveju – ar lyderystės kompetencijos daro įtaką valstybinių muziejų veiklos rezultatams, turint galvoje šių muziejų pavaldumą ministerijai ir ribotas vadovų galimybes. Atvejo, kaip problemos sprendimo instrumento traktavimas, skiria instrumentines atvejų analizes nuo vidinių, nes pastarųjų tikslas yra visapusiška ir gili konkrečių atvejų analizė, siekiant suprasti jų unikalumą.

Tiriamieji. Tyrimo imtį sudaro penki Lietuvos valstybiniai muziejai, atrinkti taikant tikslinės atrankos metodą. Atranka vykdoma dviem etapais. Pirmame etape analizuojami visų dvylikos valstybinių muziejų statistiniai rodikliai. Tiriami įvesties (muziejaus biudžetas, darbuotojų skaičius, infrastruktūra) ir išvesties (lankytojų skaičius, surengtų parodų kiekis, edukacinių programų dalyviai, mokslinių publikacijų skaičius) rodikliai. Antrame etape, remiantis statistinės analizės rezultatais, atrenkami penki muziejai, kurių rezultatai skirtingose veiklos srityse yra aukščiausi. Toks atrankos metodas leidžia identifikuoti muziejus, kurie gali būti laikomi sėkmingos veiklos pavyzdžiais.

Duomenų rinkimo metodai. Duomenų rinkimui naudojami du pagrindiniai metodai: dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas interviu. Pasitelkus dokumentų analizę, nagrinėjamos muziejų veiklos metinės ataskaitos, statistiniai duomenys ir kiti oficialūs dokumentai. Šio metodo tikslas – surinkti objektyvius duomenis apie muziejų veiklos rezultatus ir sudaryti pagrindą lyginamajai analizei. Pusiau struktūruotas interviu su muziejų vadovais skirtas ištirti jų lyderystės kompetencijas ir jų sąsajas su muziejaus veiklos rezultatais. Interviu metu nagrinėjamos visos penkios teoriniame modelyje išskirtos kompetencijų grupės: strateginės, vadybinės, socialinės bei komunikacinės, profesinės bei dalykinės ir asmeninės bei emocinės.

Tyrimo instrumentai. Tyrime naudojami du pagrindiniai instrumentai. Muziejų veiklos metinės ataskaitos analizuojamos pasitelkus kategorijų lentelę. Joje sisteminama informacija apie muziejų įvesties ir išvesties rodiklius. Kitas instrumentas – pusiau struktūruoto interviu gairės, sudarytos remiantis teoriniu modeliu. Interviu gairėse numatyti atviri klausimai, leidžiantys respondentams išsamiai atskleisti savo patirtį ir požiūrį į lyderystės kompetencijų raišką valdant muziejų.

Duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenims apdoroti naudojami du pagrindiniai analizės metodai: dokumentų turinio analizė ir kokybinė turinio analizė.

Dokumentų turinio analizė naudojama pirmajame tyrimo etape, vertinant muziejų veiklos rezultatus. Tai formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, leidžiantis sistemingai įvertinti muziejų veiklos rodiklius pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Šis metodas pasirinktas siekiant objektyviai palyginti muziejų veiklos rezultatus ir atrinkti sėkmingiausius atvejus tolimesniam tyrimui.

Interviu duomenų apdorojimui pasirinkta kokybinė turinio analizė. Šis metodas leidžia gilintis į tyrimo objektą ir kontekstą, identifikuoti panašumus bei skirtumus tarp kategorijų. Kokybinės turinio analizės medžiagą sudaro transkribuoti interviu su muziejų vadovais. Analizės vienetais pasirinkti informantų pasakymai ir frazės, atskleidžiantys lyderystės kompetencijų raišką ir jų sąsajas su muziejaus veiklos rezultatais.

Pagrindinis kokybinės turinio analizės bruožas – kategorijų išskyrimas. Analizuojant turinį, duomenys sistemingai klasifikuojami ir analizuojami ieškant priežastinių ryšių tarp vadovų lyderystės kompetencijų ir muziejų veiklos rezultatų. Remiantis šiuo principu, buvo susisteminti duomenys, susiję su skirtingomis kompetencijų grupėmis (strateginėmis, vadybinėmis, socialinėmis bei komunikacinėmis, profesinėmis bei dalykinėmis ir asmeninėmis bei emocinėmis) ir jų įtaka muziejų veiklos rezultatams.

Tyrimo etika. Tyrimo metus laikomasi pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų. Visi tyrime dalyvavę muziejų vadovai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, uždavinius ir duomenų panaudojimo būdus. Prieš pradedant tyrimą, iš kiekvieno respondento buvo gautas raštiškas sutikimas jame dalyvauti. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, tyrimo metu surinkti duomenys koduojami – kiekvienam muziejui ir jo vadovui suteiktas kodas (pvz., M1, M2 ir t. t.). Šie kodai naudojami pristatant tyrimo rezultatus, kad nebūtų galima identifikuoti konkrečių asmenų ar institucijų, išskyrus tuos atvejus, kai patys informantai sutiko, kad jų institucija būtų įvardyta.

Interviu metu surinkta informacija naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais. Informantai yra supažindinti su savo teise bet kuriuo tyrimo metu nutraukti dalyvavimą arba atsisakyti atsakyti į tam tikrus klausimus. Taip pat, jiems buvo suteikta galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais prieš juos publikuojant. Statistinių duomenų analizės etape naudojami tik viešai prieinami muziejų veiklos rodikliai, vengiant atskleisti bet kokią konfidencialią ar jautrią informaciją. Visi tyrimo duomenys saugomi laikantis duomenų apsaugos reikalavimų.

2.2. Tyrimo eiga

Statistinių muziejų duomenų analizė pradėta 2024 lapkričio 22 d. Remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos duomenų baze¹, buvo surinkti duomenys apie valstybinius muziejus ir jų veiklos statistiką. Ministerija renka tokius duomenis apie valstybinių muziejų veiklą: muziejaus rinkiniuose saugomų eksponatų skaičių, lankytojų skaičių, siūlomų edukacinių užsiėmimų temų skaičių, surengtų edukacinių užsiėmimų skaičių, edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičių per ataskaitinius metus, surengtų renginių skaičių, apsilankymų muziejaus interneto svetainėje skaičių per ataskaitinius metus, surengtų parodų skaičių, išleistų muziejaus rinkinius populiariančių leidinių skaičių, muziejaus darbuotojų skaičių, muziejaus patalpų plotą, muziejaus parodoms ir vidaus ekspozicijoms skirtą plotą, gautų lėšų sumą. Šie rodikliai yra susiję su Lietuvos respublikos muziejų įstatyme apibrėžtomis funkcijomis. Pagal Lietuvos Respublikos muziejų įstatymą Nr. I-930, išleistą 1995 m. birželio 8 d., **muziejus** – „juridinis asmuo arba juridinio asmens padalinys, kurių svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, konservuoti, restauruoti, tirti ir populiarinti materialaus ir nematerialaus kultūros, istorijos, gamtos ir technikos paveldo vertybes, siekiant suteikti visuomenei pažinimo, ugdymo, studijų, kūrybiškumo sklaidos ir kokybiško laisvalaikio galimybes“. Savo veikloje Lietuvos muziejai vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, šiuo ir kitais Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Kultūros ministerijos teisės aktais, muziejaus statutu, taip pat tarptautinėmis konvencijomis ir tarptautinėmis sutartimis. Kiekvienas muziejus, nesvarbu, ar jis turi juridinio asmens teises, veikia pagal steigėjo patvirtintą muziejaus statutą.

Minėtame įstatyme apibrėžiamos ir muziejaus funkcijos:

1. Kaupti muziejines vertybes, papildyti jomis jau esančius ir formuoti naujus muziejaus rinkinius, kultūros ministro nustatyta tvarka priimti archeologinių kasinėjimų metu rastus radinius.
2. Užtikrinti sukauptų muziejinių vertybių apskaitą ir apsaugą bei muziejinių vertybių prieinamumą visuomenei.
3. Tyrinėti, klasifikuoti muziejines vertybes bei rinkinius ir jų atspindimus visuomenės bei gamtos raidos procesus.
4. Konservuoti, restauruoti muziejines vertybes.

¹ Interneto prieiga: <https://statistika.lrkmlt/muzieju-veiklos-statistika/pradzia/17>.

5. Supažindinti visuomenę su muziejinėmis vertybėmis bei jų rinkiniais: rengti nuolatinės ir laikinos ekspozicijas, parodas, publikuoti mokslinių tyrinėjimų rezultatus, muziejinių vertybių katalogus, rengti muziejų populiariaujančius leidinius, dirbti šviečiamąjį darbą.

Lietuvoje muziejų sistemą sudaro nacionaliniai, valstybiniai, savivaldybių muziejai, kiti muziejai ir muziejų kompetencijų centrai (plačiau valstybinių muziejų teisinė forma ir jų funkcijos apibūdinamos 10 lentelėje). Pagal Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2023 m. lapkričio 21 d. duomenis, šiuo metu Lietuvoje yra **12 valstybinių muziejų** (Kauno IX forto muziejus, Lietuvos aviacijos muziejus, Lietuvos etnokosmologijos muziejus, Lietuvos jūrų muziejus, Lietuvos etnografijos muziejus, Lietuvos švietimo muziejus, Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus, Maironio lietuvių literatūros muziejus, Šiaulių „Aušros“ muziejus, Trakų istorijos muziejus, Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus, Žemaičių muziejus „Alka“).

Valstybiniai muziejai yra specializuoti, jie kaupia, saugo, tyrinėja, konservuoja, restauruoja ir pristato visuomenei jų specializaciją atitinkančius muziejinių vertybių rinkinius. Valstybiniai muziejai yra biudžetinės įstaigos, jų savininkė yra valstybė, o savininko teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija arba kitos ministerijos.

10 lentelė

Lietuvos muziejų klasifikacijos sistema ir funkcijos

Teisinė forma	Funkcijos
	Teikia muziejų lankymo ir muziejinės edukacijos viešąsias paslaugas.
	Kaupia ir saugo muziejaus rinkinių profilį ir komplektavimo kryptis atitinkančias muziejinės vertybes.;
	Organizuoja ir tvarko sukauptų muziejinių vertybių apskaitą;
	Vykdo sukauptų muziejinių vertybių konservavimą ir restauravimą Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymo nustatyta tvarka;
	Vykdo sukauptų muziejinių vertybių skaitmeninimą;
	Vykdo muziejinės komunikacijos veiklas;
	Įgyvendina muziejinės edukacijos veiklas, sudarančias sąlygas formaliajam ir neformaliajam švietimui;
	Įgyvendina muziejinės edukacijos įgyvendina asmenims su negalia skirtas veiklas ir prie visuomenės psichosocialinės ir dvasinės gerovės kūrimo prisidedančias veiklas;

Valstybiniai muziejai	Savarankiškai ar bendradarbiaudami su mokslo ir studijų institucijomis, mokslinių tyrimų įstaigomis ar mokslininkais vykdo muziejaus rinkinių mokslinius ir kitus tyrimus;
	Atlieka savivaldybių ir kitų muziejų rinkinių apsaugos, apskaitos, tyrinėjimo ir muziejinės komunikacijos metodinio centro funkcijas;
	Įgyvendina nacionalinius, tarptautinius, Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir kitų bendradarbiavimo programų finansavimo projektus muziejų plėtros, kultūros, turizmo, visuomenės psichosocialinės ir dvasinės gerovės srityse.
	Dalyvauja Europos ir pasaulio muziejų tarptautinių tinklų veikloje, vykdo bendras veiklas su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, veikiančiomis muziejų srityje.
	Kaupia informaciją apie muziejaus rinkinių profilį atitinkančias muziejines vertybes, priklausančias kitiems Lietuvos ir užsienio šalių muziejams, įstaigoms ir organizacijoms, fiziniams asmenims.
	Kaupia informaciją apie muziejaus rinkinių profilį atitinkančias dingusias arba neteisėtai iš Lietuvos Respublikos išvežtas kultūros vertybes.
	Rengia metinius veiklos planus ir teikia juos tvirtinti įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai, jeigu jų vadovams įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos nėra pavesta tvirtinti savo vadovaujamos įstaigos metinius veiklos planus.
	Rengia metines veiklos ataskaitas ir teikia jas įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.
	Kultūros ministro nustatyta tvarka teikia statistinius duomenis apie muziejaus veiklą Kultūros ministerijai.
	Atlieka kitas teisės aktuose ir muziejaus nuostatuose nustatytas funkcijas.

Statistiniai duomenys buvo analizuojami 2024 m. lapkričio 24–26 d. Penki muziejai, kurių rezultatai pagal statistinius duomenis skirtingose srityse buvo geriausi, atrinkti kaip tiriamieji atvejai. 2024 m. lapkričio 29 d. šių muziejų vadovams buvo išsiųsti prašymai dalyvauti tyrime. Nors statistinė analizė leido identifikuoti sėkmingiausius muziejus, tačiau kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti visų 12 valstybinių muziejų direktoriams, siekiant užtikrinti platesnį tyrimo kontekstą ir atsižvelgiant į galimą neigiamą atsakymą dalyvauti tyrime. Atsakymai iš muziejų vadovų gauti 2024 m. lapkričio 29 d.

Dalyvauti tyrime sutiko 3 iš 12 Lietuvos valstybinių muziejų vadovų. Interviu su muziejų vadovais vyko 2024 m. gruodžio 11–13 d. Visi respondentai užpildė sutikimo dalyvauti tyrime formą, sutiko, kad būtų atskleista tik juridinė veiklos forma – muziejus, o jų atsakymai magistro baigiamajame darbe būtų cituojami konfidencialiai. Prieš interviu su visais muziejų vadovais buvo susisiepta viešai skelbiamais asmeniniais jų elektroniniais paštais. Elektroniniame laiške pristatomas tyrimas ir jo tikslas, kiekvieno muziejaus direktorius kviečiamas dalyvauti tyrime. Sulaukus teigiamo atsakymo iš atitinkamo

muziejaus direktoriaus, jam buvo siunčiami iš anksto paruošti klausimai susipažinimui ir susitarta dėl dienos ir laiko pokalbiui. 3 iš 3 informantų sutiko būti konfidencialiai tiesiogiai cituojami, suteiktą informaciją leidžiant perpasakoti ir redaguoti. Visi tyrimo dalyviai pageidavo į interviu klausimus atsakyti online pokalbio metu.

Nors iš pradžių buvo planuota tirti 5 geriausiai statistinėje analizėje pasirodžiusius muziejus ir jų vadovus, tyrimo eigą teko adaptuoti prie realios situacijos. Likę 9 muziejų direktoriai į kvietimą dalyvauti tyrime nesureagavo, todėl empirinėje analizė bus atliekama remiantis 3 muziejų vadovų interviu duomenimis.

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Muziejų veiklos rodikliai ir jų lyginamoji analizė

Siekiant objektyviai įvertinti ir palyginti Lietuvos valstybinių muziejų veiklą, buvo atlikta išsami statistinių duomenų analizė, remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2023 metų duomenų bazėje pateiktais rodikliais. Muziejų veiklos efektyvumui įvertinti buvo išvesti santykiniai rodikliai, leidžiantys palyginti skirtingo dydžio ir specifikacijų muziejus. Analizuojami rodikliai suskirstyti į tris pagrindines grupes: darbuotojų efektyvumo, erdvės išnaudojimo ir finansinius rodiklius.

11 lentelė

Darbuotojų efektyvumo rodikliai

Muziejus	Lankytojų sk. / darbuotoją	Edukacijų sk. / darbuotoją	Parodų sk. / darbuotoją	Publikacijų sk. / darbuotoją	Renginių sk. / darbuotoją	Edukacinių dalyvių sk. / darbuotoją
Lietuvos švietimo muziejus	1,101.6	26.5	0.20	0.00	1.27	472.1
Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus	424.3	2.2	0.41	0.00	1.04	40.6
Kauno IX forto muziejus	929.8	6.4	0.12	0.00	0.22	141.3
Maironio lietuvių literatūros muziejus	489.2	8.1	0.59	0.03	2.10	142.0
Lietuvos aviacijos muziejus	2,004.9	7.4	0.29	0.04	0.82	164.3
Lietuvos etnografijos muziejus	1,181.2	6.8	0.26	0.02	0.35	131.5
Šiaulių „Aušros“ muziejus	1,357.4	9.0	0.26	0.02	0.75	174.5

Trakų istorijos muziejus	3,517.2	7.0	0.45	0.04	0.40	134.7
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	4,201.2	11.6	0.75	0.00	2.25	240.3
Lietuvos etnokosmologijos muziejus	2,533.9	21.8	0.30	0.00	1.85	373.3
Lietuvos jūrų muziejus	3,984.3	19.9	0.04	0.01	4.19	97.0
Žemaičių muziejus „Alka“	696.3	5.4	0.33	0.04	0.85	93.7

Darbuotojų efektyvumo rodiklių analizė atskleidė reikšmingus skirtumus tarp muziejų. Ypač išsiskyrė Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus, kuriame vienam darbuotojui tenka daugiausiai lankytojų (4,201.2) – tai rodo, kad šio muziejaus darbuotojai lankytojus aptarnauja itin efektyviai. Edukacinėje veikloje lyderio poziciją užima Lietuvos švietimo muziejus – čia vienam darbuotojui tenka 26.5 edukaciniai užsiėmimai.

12 lentelė

Erdvės išnaudojimo rodikliai

Muziejus	Lankytojų sk. / m ²	Parodų sk. / 100 m ²
Lietuvos švietimo muziejus	11.9	0.22
Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus	3.8	0.37
Kauno IX forto muziejus	7.9	0.10
Maironio lietuvių literatūros muziejus	9.7	1.18
Lietuvos aviacijos muziejus	12.0	0.17
Lietuvos etnografijos muziejus	19.2	0.42
Šiaulių „Aušros“ muziejus	15.0	0.29
Trakų istorijos muziejus	48.2	0.61
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	44.9	0.80
Lietuvos etnokosmologijos muziejus	21.4	0.25
Lietuvos jūrų muziejus	50.6	0.05
Žemaičių muziejus „Alka“	4.2	0.20

Erdvės išnaudojimo rodikliai atskleidė, kad efektyviausiai savo patalpas lankytojų srautams išnaudoja Lietuvos jūrų muziejus – jame 1 m² tenka 50.6 lankytojai. Tai gali būti susiję su muziejaus specifika ir gebėjimu pritraukti didelius lankytojų srautus. Per metus paruoštų ir visuomenei pristatytų parodų srityje išsiskiria Maironio lietuvių literatūros muziejus – per 2023 m. čia buvo suorganizuotos 1.18 parodų 100 m² plotui.

13 lentelė

Finansiniai rodikliai

Muziejus	Lankytojų sk. / 1000 EUR	EUR / lankytojui
Lietuvos švietimo muziejus	6.1	164.9
Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus	7.7	130.6
Kauno IX forto muziejus	18.3	54.6
Maironio lietuvių literatūros muziejus	32.5	30.8
Lietuvos aviacijos muziejus	113.9	8.8
Lietuvos etnografijos muziejus	77.4	12.9
Šiaulių „Aušros“ muziejus	45.3	22.1
Trakų istorijos muziejus	78.5	12.7
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	50.2	19.9
Lietuvos etnokosmologijos muziejus	10.6	94.5
Lietuvos jūrų muziejus	529.9	1.9
Žemaičių muziejus „Alka“	13.7	73.2

Finansinių rodiklių analizė atskleidžia reikšmingus skirtumus tarp muziejų gebėjimo efektyviai valdyti finansinius išteklius ir generuoti lankytojų srautus. Ypač aukštų rezultatų pasiekė Lietuvos jūrų muziejus, pritraukdamas 529.9 lankytojų tūkstančiui eurų, o vieno lankytojo pritraukimui išleisdamas tik 1.9 EUR. Tai rodo, kad šiame muziejuje finansiniai ištekliai panaudojami itin efektyviai. Gerokai mažesnis finansinis efektyvumas būdingas Lietuvos švietimo muziejui ir Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejui, kur vienam lankytojui pritraukti išleidžiama atitinkamai 164.9 ir 130.6 EUR.

Apibendrinant visų rodiklių analizę, išryškėja penki muziejai, pasiekę išskirtinių rezultatų skirtingose srityse:

1. Lietuvos jūrų muziejus pasižymi
 - aukščiausiu finansiniu efektyvumu;
 - geriausiu erdvės išnaudojimu lankytojų srautams;

- didžiausiu renginių skaičiumi vienam darbuotojui – 4.19.
2. Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus išsiskiria
 - didžiausiu lankytojų skaičiumi vienam darbuotojui (4,201.2);
 - aktyvia parodų organizavimo veikla (0.75 parodos vienam darbuotojui);
 - efektyviu erdvės išnaudojimu (44.9 lankytojų / m²).
 3. Lietuvos švietimo muziejaus demonstruoja
 - geriausius edukacinės veiklos rodiklius (26.5 edukacijos vienam darbuotojui);
 - didžiausią edukacijų dalyvių skaičių vienam darbuotojui (472.1).
 4. Trakų istorijos muziejus pasižymi
 - subalansuotais rezultatais visose srityse;
 - efektyviu erdvės išnaudojimu (48.2 lankytojų / m²);
 - geru finansiniu efektyvumu.
 5. Maironio lietuvių literatūros muziejus išsiskiria
 - intensyviausia parodine veikla erdvės atžvilgiu (1.18 parodų / 100 m²);
 - aktyvia publikacijų rengimo veikla.

2.3.1. Lyderystės kompetencijų raiška valstybiniuose muziejuose

2.3.1.1. Strateginės kompetencijos

Strateginės kompetencijos sudaro pamatą sėkmingam muziejaus valdymui ir vystymui. Tyrimas atskleidė, kad valstybinių muziejų vadovai, realizuodami šias kompetencijas, turi suderinti du pagrindinius aspektus. Turi efektyviai išnaudoti muziejaus turimus žmogiškuosius, finansinius ir infrastruktūros išteklius ir privalo atsižvelgti į kultūros ministerijos nustatytus reikalavimus, biudžetinių įstaigų veiklos apribojimus bei nuolat kintančius visuomenės poreikius. Visa tai iš vadovų reikalauja ypatingų strateginio mąstymo ir planavimo gebėjimų.

Ruošiantis interviu buvo ieškoma papildomos informacijos muziejų internetinėse svetainėse. Jos buvo analizuojamos strateginių kompetencijų aspektu.

Muziejų internetinių svetainių analizė (strateginės kompetencijos)

Aspektas	M1	M2	M3
Misija ir vizija	Muziejaus internetinėje svetainėje aiškiai iškomunikuota muziejaus vizija ir misija	Muziejaus internetinėje svetainėje nėra iškomunikuotų misijos ir vizijos	Muziejaus internetinėje svetainėje aiškiai iškomunikuota muziejaus vizija ir misija
Strateginiai planai	Muziejus turi metinius veiklos planus, internetinėje svetainėje galima rasti 2024 m. veiklos planą, kuriame numatytos veiklos ir projektai	Muziejus rengia metinius veiklos planus, internetinėje svetainėje galima rasti 2024 m. veiklos planą, kuriame numatytos veiklos ir projektai.	Muziejus turi strateginius planus, internetinėje svetainėje galima rasti 2021-2023 metų strateginį planą, kuriame apibrėžti tikslai ir uždaviniai
Inovacijos	Muziejus planuoja atnaujinti infrastruktūrą, siekiant užtikrinti kultūros paveldo objektų išsaugojimą ir sukurti tinkamas sąlygas kultūros paslaugų kūrimui bei teikimui.	Informacija apie naudojamas inovacijas nėra viešai skelbiama	Muziejus planuoja įgyvendinti projektą, kuriuos bus siekiama modernizuoti infrastruktūrą ir skatinti tvarumą.

Vizijos formavimas

M1 muziejaus vadovas apie savo muziejaus viziją ir misiją pasisakė taip – „*Muziejus turi aiškiai apibrėžtą viziją ir misiją, kurios buvo nustatytos muziejaus nuostatuose. Jos egzistavo jau prieš pradėdant dirbti muziejuje, tačiau buvo atnaujinamos ir tobulinamos eigoje. Nors asmeniškai nedalyvavau jų formulavime, dirbdamas kaip darbuotojas, atsakingas už kūrybinius procesus, buvau susijęs su jų formavimu.*“

M2 muziejaus vadovo atsakymuose vizijos formavimo kompetencija išreikšta silpniau – jo institucijoje vizija ir misija aiškiai neapibrėžtos, nors jis pripažįsta jų svarbą.

M3 vadovas demonstruoja tęstinį požiūrį į vizijos formavimą – „*Muziejus turi savo viziją ir misiją, tačiau jos nebuvo aiškiai suformuluotos prieš man atėjus į šį postą. Pradėjus dirbti, pastebėjau, kad misija buvo aprašyta gana plačiai, tačiau vizijos nebuvo. Todėl kartu su komanda, į kurią įėjo įvairių padalinių vadovai ir specialistai, ėmėmės strateginio planavimo mokymų. Šių mokymų metu sukūrėme muziejaus viziją, ir tai tapo svarbiu žingsniu įgyvendinant ilgalaikius tikslus.*“

Strateginis planavimas

Teoriniame modelyje strateginis planavimas apibūdinamas kaip sisteminis požiūris į organizacijos tikslų nustatymą ir jų įgyvendinimą. Analizuojant interviu, matosi kaip šis indikatorius pasireiškia skirtingai kiekvieno muziejaus vadovo veikloje:

M1 vadovas demonstruoja struktūruotą požiūrį į strateginį planavimą, akcentuodamas tiek trumpalaikį, tiek ilgalaikį planavimą – „Muziejus turi strateginius veiklos planus, kurie yra rengiami remiantis vadovo veiklos programa. Kiekvienas muziejaus vadovas rengia savo veiklos programą, nustatydamas pagrindinius veiklos tikslus penkerių metų laikotarpiui“.

M2 labiau orientuojasi į ministerijos nustatytus prioritetus – „Muziejus turi strateginius veiklos planus, kurie dažniausiai kyla iš kultūros ministerijos strateginių planų. Šiuo metu muziejus rengia metinius planus, kuriuose planuojamos veiklos metams, atsižvelgiant į kultūros ministerijos nustatytas gaires ir prioritetus. Anksčiau muziejus turėjo strategines kryptis, tačiau dabar dėmesys skiriamas metiniams planams, kurie padeda įgyvendinti ministerijos strategiją.“

M3 atsakymai indikuoja, kad jis yra lankstesnis šiuo klausimu – „Aš atėjau su tam tikrai programa, kurią manau, kad svarbu įgyvendinti penkeriems metams. Ši programa yra optimistinė ir joje atsispindi pagrindinės gairės, kurios vėliau aptariamose ir peržiūrimose, atsižvelgiant į prioritetus ir galimybes“. M3 moka adaptuotis prie besikeičiančių aplinkybių bei vadovaujasi strateginiais planais, nors kartais juos tenka ir priderinti prie aplinkybių.

Pokyčių valdymas

M1 muziejaus vadovas demonstruoja teorijoje numatytą sisteminių požiūrį į pokyčių valdymą – „Pokyčius valdėme kaip komanda, kurioje aš buvau iniciatorius. Suprantame, kad vienas žmogus niekada negali pasiekti reikšmingų rezultatų be komandos darbo“.

M2 įgyvendino struktūrinius pokyčius – „Per mano darbo metus muziejuje įvyko reikšmingų pokyčių, kurie buvo būtini mūsų tobulėjimui. Valdydamas šiuos pokyčius, susidūriau su iššūkiais, nes kolektyvas buvo pažįstamas ir ne visi darbuotojai mėgo pokyčius, kurie dažnai gąsdina. Tačiau turėjau naudingų žinių apie pokyčių vadybą, todėl žinojau, kaip įgyvendinti pokyčius etapais. Vienas iš didesnių pokyčių buvo organizacinės struktūros keitimas, įskaitant komunikacijos skyriaus sukūrimą, kuris anksčiau buvo labiau orientuotas į edukatorių veiklą. Taip pat vyko pokyčiai lankytojų aptarnavimo srityje, muziejaus kuriamose ekspozicijose ir paslaugų koncepcijose.“ Šis atsakymas indikuoja, kad vadovas geba inicijuoti ir įgyvendinti sisteminius organizacinius pokyčius.

M3 muziejaus vadovas ypač išryškino psichologinį pokyčių valdymo aspektą – „*Vienas iš didžiausių iššūkių buvo COVID-19 pandemija, kuri radikaliai paveikė mūsų veiklą. Pirmiausia, reikėjo užtikrinti, kad laikytumėmės visų reglamentų. Svarbu buvo išlaikyti stoviškumą ir nepasiduoti panikai, nes vadovo nuostata labai įtakoja visos komandos nuotaiką ir veiklą.*“

Inovacijų diegimas

M1 muziejaus vadovas demonstruoja sistemingą požiūrį į inovacijas – „*Muziejus siekia efektyviai valdyti procesus, taikydamas inovatyvius požiūrius ir supaprastindamas tradicinius administravimo metodus, pavyzdžiui, procesų perkėlimas į virtualią erdvę.*“ Tai atitinka teorinį indikatorių apie naujų technologijų ir metodų diegimą.

M2 muziejaus vadovo atsakymuose inovacijų diegimo kompetencija išreikšta mažiau aiškiai – interviu metu nebuvo pateikta konkrečių pavyzdžių apie inovacijų diegimą.

M3 muziejaus vadovas akcentuoja inovacijų pritaikymą lankytojų patirčiai gerinti – „*Parodų metu naudojame papildytos realybės technologijas.*“

15 lentelė

Strateginių kompetencijų apibendrinimas

Strateginės kompetencijos	M1	M2	M3
Vizijos formavimas	Aktyviai iniciavo vizijos ir misijos kūrimą.	Vizija ir misija nėra aiškiai apibrėžtos. Vadovaujasi bendriniais muziejaus nuostatais.	Tėstinis požiūris į viziją – perimtą viziją teko atnaujinti ir ne kartą dirbant kartu su komanda.
Strateginis planavimas	Demonstruoja struktūruotą planavimą: rengia 5 metų programą ir metinius planus. Sistemingai derina institucijos planus su ministerijos strategija.	Orientuojasi į ministerijos gaires ir prioritetus. Koncentruojasi į metinius planus ir jų įgyvendinimą.	Taiko adaptyvų planavimą – turi optimistinę 5 metų programą, kurią nuolat peržiūri ir pritaiko pagal realias galimybes.
Pokyčių valdymas	Akcentuoja komandinio darbo svarbą, pats veikia kaip pokyčių iniciatorius.	Įgyvendino struktūrinius pokyčius – organizacinės struktūros keitimas, komunikacijos skyriaus įkūrimas	Pažymi psichologinį pokyčių aspektą, vadovo vaidmenį išlaikant komandos stabilumą ir motyvaciją pokyčių metu.
Inovacijų diegimas	Diegia naujus procesų valdymo metodus, perkelia procesus į virtualią erdvę.	Mažai informacijos apie inovacijų diegimą, nėra konkrečių pavyzdžių.	Orientuojasi į lankytojų patirtį, diegia interaktyvius sprendimus (papildyta realybė, skaitmeninės technologijos)

Apibendrinimas

Visi trys vadovai demonstruoja teoriniame modelys numatytas strategines kompetencijas, tačiau skiriasi raiškos būdai:

- M1 vadovas išsiskiria sistemingu ir iniciatyviu požiūriu į visas strategines kompetencijas;
- M2 vadovas stipriausias pokyčių valdymo srityje, silpnėsnis vizijos formavimo ir inovacijų diegimo aspektuose;
- M3 vadovas pasižymi adaptyviu ir į žmogiškąjį faktorių orientuotu požiūriu.

2.3.1.2. Vadybinės kompetencijos

Vadybinės kompetencijos muziejų vadovų darbe pasireiškia per išteklių valdymą, sprendimų priėmimą, procesų optimizavimą ir projektų valdymą.

16 lentelė

Muziejų internetinių svetainių analizė (vadybinės kompetencijos)

Aspektas	M1	M2	M3
Darbuotojų skaičius	79 darbuotojai	62 darbuotojai	111 darbuotojai
Vykdomi projektai (2024 m.)	Tikslios informacijos apie vykdomų ar įvykdytų projektų skaičių svetainėje nėra.	Per 2024 m. gautas finansavimas 7 projektams	Tikslios informacijos apie vykdomų ar įvykdytų projektų skaičių svetainėje nėra.
Muziejaus struktūra	Muziejų iš viso sudaro 8 atskiri skyriai	Muziejų iš viso sudaro 6 atskiri skyriai	Muziejų iš viso sudaro 10 atskirų skyrių

Išteklių valdymas ir motyvacija

M1 vadovas akcentavo žmogiškųjų išteklių valdymą pabrėždamas atvirumą ir komunikabilumą – „Svarbiausia vadovo santykyje su darbuotojais yra atvirumas ir komunikacija. Vadovas turėtų būti pasiekiamas, kad darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas“.

M2 muziejaus vadovas išryškina dėmesio darbuotojams svarbą – „Svarbiausia vadovo santykyje su darbuotojais yra dėmesys. Finansinė motyvacija, žinoma yra svarbi, tačiau darbuotojai taip pat nori jausti vertinami ir suprasti, kad jų pastangos yra pastebėtos“.

M3 muziejaus vadovas demonstruoja kompleksinį požiūrį į išteklių vadybą, akcentuodamas materialių ir žmogiškųjų išteklių svarbą – „Aš pirmiausia orientavausi į tai, kad kiekvienas atliktas darbas, ypač jei žmogaus viršija lūkesčius, būtų pastebėtas ir įvertintas. Ankščiau manau, kad piniginė motyvacija yra svarbiausia, tačiau dabar suprantu, kad yra kitų būdų motyvuoti darbuotojus“.

Sprendimų priėmimas

M1 vadovas paklaustas apie sprendimų priėmimą sakė – „*Sprendimai priimami per diskusijas su komanda. Mes nuolat diskutuojame apie prioritetus ir perspektyvas, kad galėtume pasirinkti tinkamiausias strategines kryptis*“.

M2 vadovas pabrėžia konsensuso svarbą – „*Stengiamės rasti bendrą sutarimą, kad visi galėtų prisidėti prie sprendimų priėmimo*“.

M3 vadovas taiko duomenimis grįstą sprendimų priėmimą – „*Mes atliekame tyrimus ir apklausas... rezultatai naudojami strateginiams sprendimams priimti ir muziejaus veiklai gerinti*“.

Procesų optimizavimas

M1 vadovas demonstruoja inovatyvų požiūrį į procesų optimizavimą – „*Muziejuje siekiame efektyviai valdyti procesus, supaprastinant tradicinius administravimo metodus, juos perkeliant į virtualią erdvę, tai leidžia sutaupyti resursų*“.

M2 pripažįsta procesų optimizavimo iššūkius – „*Ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai, nors mes stengiamės, kad visi procesai vyktų sklandžiai, kasmet pripažįstu, kad vis dar yra daug vietos tobulėjimui. Esu savikritiškas ir visada siekiu geresnių rezultatų*“.

M3 muziejaus vadovas akcentuoja nuolatinio tobulėjimo svarbą – „*Ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai, tačiau pavyko optimizuoti nemažai biurokratinių procesų ir pasiekti geresnių rezultatų, vis dar yra iššūkių, ypač siekiant, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų toje vietoje, kurioje jis gali geriausiai išreikšti savo stipriąsias puses*“.

Projektų valdymas

M1 vadovas kalba apie struktūruotą projektų valdymo procesą – „*Projektų valdymas prasideda nuo idėjų generavimo, sprendimai priimami per diskusijas su komanda. Mes nuolat diskutuojame apie prioritetus ir perspektyvas, kad galėtume pasirinkti tinkamiausias strategines kryptis. Būna paskirti žmonės, kurie atlieka visą administracinį projekto eigos kelią, tai yra, nuo projekto pradžios, paraiškos pateikimo iki projekto finansinių ataskaitų pateikimo*“.

M2 pabrėžia kolektyvinį sprendimų priėmimą – „*Man pačiai visada patiko generuoti idėjas, ir aš nuolat galvoju, kaip viskas gali būti, todėl man svarbu pasiūlyti savo idėjas komandai. Šie procesai vyksta per komandines diskusijas, kurių metu aptariame parodas, renginius ir kitas veiklas. Stengiamės*“.

rasti bendrą sutarimą, kad visi galėtų prisidėti prie idėjų ir sprendimų. Dažnai aš pirmiausia pasidalinu savo idėjomis, o tada kartu su komanda jas tobuliname.“

M3 vadovas orientuojasi į ilgalaikius projektus-tėstinius – „Projektų valdymas prasideda nuo idėjų generavimo, kuris dažniausiai vyksta per diskusijas su komanda. Yra paskirti žmonės, kurie atlieka visą administravimą nuo projekto pradžios iki pabaigos. Idėjos generuojamos atsižvelgiant į strategines gaires ir prioritetus. Idėjos yra diskutuojamos, ir nors ne visada mano pasiūlytos idėjos laimi, mes siekiame rasti geriausią variantą. Tie, kurie kuria turinį, dažniausiai generuoja idėjas, nes tai yra susiję su lėšomis turinio veikloms užtikrinti. Taip pat ieškome galimybių tarptautiniams projektams, pavyzdžiui, „Interreg“ ir „Nord Plus“.“

17 lentelė

Vadybinių kompetencijų apibendrinimas

Vadybinės kompetencijos	M1	M2	M3
Išteklių valdymas	Atvira komunikacija kaip pagrindinis išteklių valdymo įrankis	Dėmesys darbuotojams kaip esminė motyvavimo priemonė	Taiko kompleksinį požiūrį į motyvavimą, ypač pabrėžia individualių pastangų pastebėjimo ir įvertinimo svarbą
Sprendimų priėmimas	Kolektyvinis sprendimų priėmimas per reguliarias diskusijas	Konsensuso paieška įtraukiant darbuotojus	Remiasi tyrimais ir apklausomis priimant sprendimus
Procesų optimizavimas	Aktyviai perkelia biurokratinį procesą į virtualią erdvę, siekdamas efektyvumo.	Pripažįsta, kad ne visi procesai optimalūs ir mato nuolatinio tobulėjimo poreikį.	Sistemiškai dirba ties biurokratinio proceso optimizavimu, siekia efektyvaus žmoniškųjų išteklių panaudojimo pagal darbuotojų stiprybes.
Projektų valdymas	Struktūruotas projektų valdymo procesas	Praktikuoja kolektyvinį projektų valdymą per komandos diskusijas	Orientuotas į ilgalaikius projektus ir partnerystes

Apibendrinimas

Vadybinių kompetencijų raiška skiriasi tarp vadovų, atspindėdama skirtingus vadovavimo stilius ir prioritetus:

- M1 vadovas demonstruoja struktūruotą ir į technologijas orientuotą vadybinį požiūrį;
- M2 akcentuoja žmogiškąjį faktorių ir kolektyvinį sprendimų priėmimą;
- M3 pasižymi balansuotu požiūriu tarp sisteminio proceso valdymo ir individualaus dėmesio darbuotojams.

2.3.1.3. Socialinės ir komunikacinės kompetencijos

Socialinės ir komunikacinės kompetencijos muziejų vadovų darbe pasireiškia per efektyvią komunikaciją, santykių kūrimą, gebėjimą dirbti komandoje ir konfliktų valdymą.

18 lentelė

Muziejų internetinių svetainių analizė (socialinės ir komunikacijos kompetencijos)

Aspektas	M1	M2	M3
Socialiniai tinklai	LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram, YouTube
Paslaugos	Informacijos apie infrastruktūros pritaikymą žmonėms su negalia nėra, tačiau muziejaus ekspozicija pritaikyta žmonėms su klausos negalia.	Muziejus pritaikytas judėjimo negalią turintiems asmenims: įrengtas liftas, specialūs tualetai. Edukaciniai užsiėmimai pritaikyti asmenims su autizmo spektro sutrikimais.	Įgyvendinami projektai, skirti muziejaus prieinamumui asmenims su negalia gerinti. Sukurtos edukacinės programos ir piktogramos, padedančios orientuotis muziejaus teritorijoje.
Partnerystės	Bendradarbiauja su kitais muziejais, švietimo įstaigomis ir kultūros organizacijomis.	Bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio muziejais, švietimo ir kultūros įstaigomis.	Bendradarbiauja su kitais muziejais, švietimo ir kultūros įstaigomis.

Efektyvi komunikacija

M1 vadovas paminėjo vidinės ir išorinės komunikacijos svarbą – „Komunikuojant su lankytojais naudojame įvairias komunikacijos priemones, įskaitant socialinius tinklus, naujienlaiškius ir kitas priemones, o vidinė komunikacija muziejuje vyksta per reguliarius susitikimus, elektroninius laiškus arba tiesiog pokalbius. Man svarbiausia, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie muziejaus veiklą ir pokyčius.“

M2 atvirai pripažįsta komunikacijos iššūkius, su kuriais tenka susidurti – „Muziejaus komunikacijos efektyvumą vertinu kaip silpnąją grandį. Šiuo metu vidinė ir išorinė komunikacija yra sritys, kuriose turime daug kur patobulėti.... kadangi visa tai tiesiogiai veikia mūsų muziejaus lankomumą, bet taip pat ir darbuotojų psichologinį klimatą. Po kol kas nesame atlikę išsamių tyrimų, apie tai, kaip komunikacijos efektyvumas veikia lankytojų skaičių, tačiau tai yra vienas iš mūsų prioritetų. bandome gerinti komunikaciją, kad lankytojai jaustųsi labiau įtraukti ir suinteresuoti. Muziejuje vidinė komunikacija vyksta per komandos susitikimus, kur aptariame projektus ir renginius, tačiau norime, kad ji būtų dar efektyvesnė.“

M3 muziejaus vadovas demonstruoja struktūruotą požiūrį į komunikaciją – „Muziejuje pastoviai atliekami tyrimai, kurių pagalba įvertiname kokią įtaką mūsų komunikacija turi lankytojų skaičiui. Yra

vykdomos muziejų lankytojų pasitenkinimo apklausos, kurios padeda suprasti ar mūsų vykdomos veikos teigiamai ar neigiamai veikia lankytojų srautus. Vidinę komunikaciją stengiamės pastoviai tobulinti, pripažįstu, kad turime dar daug kur dirbti, kad ji būtų efektyvesnė, kadangi tai gali padėti darbuotojams sumažinti stresą, ypač kai kalbama apie lankytojų aptarnavimą.“

Santykių kūrimas

M1 muziejaus vadovas akcentuoja ilgalaikius partnerystės ryšius – „*Bendradarbiaujame su kitais muziejais, kultūros institucijomis, švietimo įstaigomis, kartu su jais organizuojame bendrus renginius ir projektus. Visos partnerystės prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų, padeda pritraukti daugiau lankytojų, didina muziejaus matomumą ir lankomumą.*“

M2 siekia kurti santykius su skirtingomis bendruomenėmis – „*Kiekvienais metais stengiamės bendradarbiauti su įvairiomis bendruomenėmis, švietimo ir mokymo įstaigomis bei muziejais. Kartu vykdomos bendros veiklos su partneriais padeda plėsti veiklą ir taip pritraukti daugiau lankytojų. Pavyzdžiui šiuo metu bendradarbiaujame su užsienio lietuvių bendruomene ir organizuojame tarptautinius renginius, juose dalyvauja lietuviai iš viso pasaulio.*“

M3 pabrėžia ilgalaikių partnerystės svarbą – „*Turime ilgalaikius partnerius, su kuriais bendradarbiaujame jau dešimtmečius, ir tai apima organizacijas dirbančias su žmonėmis, kurie turi įvairias negalias, taip pat kultūros ir meno organizacija, bendradarbiaujame su vietinėmis gimnazijomis, istorijos klubai, skautais. Vykdomė ir tarptautines partnerystes bei partnerystes su verslu, kurios sukuria abipusę naudą.*“

Gebėjimas dirbti komandoje

Interviu metu visi trys muziejų vadovai pasisakė, kad gebėjimas dirbti komandoje yra labai svarbu, tai galime suprasti iš prieš tai buvusių atsakymų.

Konfliktų valdymas

Tiesioginių citatų apie konfliktų valdymą interviu medžiagoje mažai, tačiau galima pastebėti skirtingus požiūrius į potencialių konfliktų valdymą iš prieš tai buvusių atsakymų.

M1 vadovas akcentuoja atvirą komunikaciją kaip konfliktų prevencijos priemonę.

M2 pabrėžia bendrų sprendimų priėmimo svarbą ir skirtingų nuomonių derinimą.

M3 orientuojasi į sistemingą problemų sprendimą per tyrimus ir apklausas.

Socialinių ir komunikacinių kompetencijų apibendrinimas

Socialinės ir komunikacinės kompetencijos	M1	M2	M3
Efektyvi komunikacija	Skatina atvirą komunikaciją ir darbuotojų įsitraukimą, tai yra organizacinės kultūros pagrindas	Atviras komunikacijos trūkumų pripažinimas, siekis ją gerinti.	Duomenimis grįstas komunikacijos efektyvumo vertinimas
Santykių kūrimas	Plataus žanro institucinis bendradarbiavimas	Tikslingas bendruomenių ir švietimo įstaigų įtraukimas	Akcentuoja tvarias ir ilgalaikes partnerystes
Gebėjimas dirbti komandoje	Komandinis darbas kaip pokyčių katalizatorius	Praktikuoja kolektyvinį sprendimų priėmimą.	Siekia efektyvaus komandinio darbo per žmogiškųjų išteklių panaudojimą
Konfliktų valdymas	Naudoja atvirą komunikaciją kaip konfliktų prevencijos priemonę	Bendro kompromiso paieška	Sistemiškai sprendžia iškilusius konfliktus ir problemas

Apibendrinimas

Analizuojant trijų muziejų vadovų socialines ir komunikacines kompetencijas, išryškėja skirtingi, bet efektyvūs šių kompetencijų realizavimo būdai:

- M1 išsiskiria struktūruotu požiūriu į komunikaciją ir santykių kūrimą, komandinis darbas yra vienas pagrindinių įrankių bandant įgyvendinti pokyčius ir sprendžiant konfliktus;
- M2 pasižymi atvirumu, pripažįstant komunikacijos trūkumus ir aiškiu siekiu juos spręsti. Stiprybė yra tikslingas darbas su bendruomenėmis ir visos komandos įtraukimas į bendrus darbus.
- M3 akcentuoja duomenų ir tyrimų analizę, vysto ilgalaikes partnerystes ir bendradarbiavimą su privačiu verslu.

2.3.1.4. Profesinės ir dalykinės kompetencijos

Profesinės ir dalykinės kompetencijos muziejų vadovų darbe pasireiškia per muziejininkystės žinias, kultūros paveldo išmanymą, edukacinių procesų išmanymą, šiuolaikinių technologijų taikymą muziejaus veikloje.

Muziejininkystės žinios ir kultūros paveldo išmanymas

M1 muziejaus direktorius apie parodų kūrimą pasisakė – „Kurdami naujas parodas ar ekspozicijas nuolat bendradarbiaujame su menininkais ir mokslininkais, ekspertų išvalgos yra labia svarbios šioje proceso dalyje. Taip pat atsižvelgiam į muziejaus misiją ir viziją ir lankytojų poreikius bei esamas tendencijas. Vertinant parodų pasisekimą žiūrime į lankytojų skaičius, jų atsiliepimus ir įsitraukimą.“

M2 muziejaus vadovo tikslas, kad lankytojai išeitę iš muziejaus su gera emocija ir norėtų sugrįžti: „Aš užtikrinu parodų aktualumą ir kokybę, orientuodamasi į lankytojus ir jų poreikius. Nuo 2019 metų, kai pradėjau vadovauti, mes pradėjome galvoti apie tai, kas būtų įdomu ir artima mūsų lankytojams, o ne tik apie tai, kas mums atrodo teisinga eksponuoti. Anksčiau mūsų parodos buvo labiau orientuotos į specialistus, tačiau dabar stengiamės kurti temines parodas, kurios būtų prieinamos ir įdomios platesnei auditorijai, net ir tiems, kurie neskaito knygų. Parodų sėkmę vertinu pagal lankytojų skaičių ir jų atsiliepimus. Mes turime komisiją, kuri peržiūri ir vertina parodas, taip pat išbando edukacines programas. Prieš pristatant parodą visuomenei, komisija aptaria, ar paroda atspindi svarbiausias vertybes ir temas. Man svarbu, kad lankytojai iš muziejaus išeitę su gera emocija ir norėtų sugrįžti.“

M3 muziejaus vadovas vėlgi akcentuoja tyrimų svarbą – „Bandydami užtikrinti parodų kokybę ir aktualumą vykdome tyrimus ir lankytojų pasitenkinimo apklausas, stengiamės suprasti, kas lankytojui yra įdomu ir kokią žinutę su savo paroda norime jam perduoti.“

Edukacinių procesų išmanymas

M1 vadovas interviu metu apie edukacinius procesus nepasisakė.

M2 vadovas orientuojasi į lankytojų poreikius – „Kalbant apie edukacines veiklas, man svarbiausia yra lankytojui sukurti įdomią ir interaktyvią patirtį, kuri skatintų lankytojus sugrįžti. Stengiamės, kad visos edukacinės veiklos būtų ne tik informatyvios, bet atėjas lankytojas jų metu ir gerai praleistų laiką, o ne tik mokyti. Labai svarbu, kad edukacijos būtų suprantamos visiems, net ir tiems, kurie nėra tam tikros srities specialistai ar mokslininkai.“

M3 kaip ir M2 direktorius orientuojasi į lankytojų poreikius – „Mano manymu, pagrindinis aspektas organizuojant bet kokias edukacijas lankytojams yra profesionalumas. Labai svarbu rasti balansą tarp pramogos ir mokomosios informacijos, nes edukacijos turi būti įtraukios ir suprantamos visiems, net ir tiems lankytojams, kurie galbūt nėra nei specialistai, nei istorijos mylėtojai. Jeigu lankytojai po renginių ar edukacinių veiklų parodo norą sužinoti daugiau apie eksponatus ar net įsigyti tautinės atributikos, tai indikuoja, kad edukacija buvo pasisekusi.“

Šiuolaikinių technologijų taikymas

M1 vadovas interviu metu tiesiogiai nepasisakė apie šiuolaikinių technologijų taikymą.

M2 muziejaus vadovo interviu nebuvo tiesioginių pasisakymų apie šiuolaikinių technologijų taikymą.

M3 muziejaus vadovas pripažįsta šiuolaikinių technologijų svarbą ir jų taikymą praktikoje – „Bandydami išsaugoti muziejines vertybes taikome įvairius metodus, jie gali apiminti tiek tradicinius, tiek inovatyvius sprendimus, labai stipriai priklauso nuo to ką mes norime parodyti. Parodų metu naudojame papildytos realybės technologijas, taip stengiamės padidinti lankytojų įsitraukimą ir jiems suteikti galimybę geriau suprasti rodomus eksponatus.“

20 lentelė

Profesinių ir dalykinių kompetencijų apibendrinimas

Profesinės ir dalykinės kompetencijos	M1	M2	M3
Muziejininkystės žinios ir kultūros paveldo išmanymas	Akcentuoja bendradarbiavimą su ekspertais ir menininkais, pabrėžia poreikį derinti parodas su muziejaus misija ir vizija	Lankstus ir į visuomenę orientuotas požiūris.	Remiasi tyrimais ir lankytojų apklausomis kuriant parodas, sistemingai analizuoja lankytojų poreikius
Edukacinių procesų išmanymas	Informacijos nėra	Kuria interaktyvias ir įtraukiančias edukacines veiklas	Derina tradicinius ir inovatyvius edukacinius metodus
Šiuolaikinių technologijų taikymas	Informacijos nėra	Informacijos nėra	Naudoja šiuolaikines technologijas lankytojų patirčiai pagerinti

Apibendrinimas

Analizuojant trijų muziejų vadovų interviu atsakymus apie profesines ir dalykines kompetencijas, ryškėja skirtingi, bet papildantys vienas kitą požiūriai:

- M1 akcentuoja bendradarbiavimą su menininkais ir ekspertais bei šiuolaikinių technologijų integraciją į parodas ir ekspozicijas;
- M2 svarbiausia yra lankytojų pasitenkinimas, atsižvelgiant į tai yra kuriamos edukacinės veiklos;
- M3 derina tyrimais grįstus sprendimus su inovatyvių technologijų pritaikymu. Jo vadovavime ypač ryškus gebėjimas sujungti tradicines muziejininkystės praktikas su šiuolaikinėmis technologijomis.

2.3.1.5. Asmeninės ir emocinės kompetencijos

Asmeninės ir emocinės kompetencijos muziejų vadovų darbe pasireiškia per emocinį intelektą, etišką elgesį, atsakomybę ir lankstumą.

Kalbantis su muziejų direktoriai, jiems buvo užduoti klausimai „Jūsų požiūriu, kokias asmenines savybes svarbu turėti muziejaus vadovui? Ar manot, kad Jūsų asmeninės savybės turi įtakos muziejaus veiklos efektyvumui? Jeigu taip, kokios tai asmeninės savybės?“

M1 muziejaus direktorius atsakė – *„Būnant muziejaus direktoriumi tenka panaudoti labia daug skirtingų kompetencijų. Kiekviena diena atneša vis kažką naujo ir gali pareikalau iš tavęs vis kitokio pobūdžio kompetencijų spręsti vienus ar kitus iškilusius klausimus. Jeigu reiktų įvardinti, tai būtų dinamiškumas ir gebėjimas prisitaikyti prie situacijos.“*

M2 muziejaus direktorius atsakė – *„Stengsiuosi atsakyti nuoširdžiai ir atvirai, nors tai kertasi su tomis žiniomis, kuris esu gavusi iš mokymų, kur kalbėjo, kad vadovui nereikia empatijos ir ji gali jam pakenkti. Aš su šiuo teiginiu nesutinku, kadangi kai tenka priimti sprendimus, kurie susiję su kitų žmonių gyvenimais, tenka viską dar labiau apmąstyti ir čia jau reikia empatijos. Vadovas taip pat turi būti lankstus ir turėti tvirtą charakterį, tai leidžia prisiderinti prie tam tikrų situacijų ir tuo pačiu užtikrintai siekti muziejaus tikslų.“*

M3 muziejaus vadovas atsakė – *„Pirmas dalykas, tai vadovas turi labai tikėti tuo, ką daro. Tiesiog jis turi būti stipriai motyvuotas, aš galiu pasakyti, kad yra toks man labai patinkantis palyginimas – vadovo šypsena turi būti tokia plati, kad ji atsispindėtų net ir pačioje žemiausioje grandyje ir tai yra pozityvumas. Taip pat mokėjimas motyvuoti žmones, atvirumas ir smalsumas.“*

Paskutiniai užduoti klausimai buvo „Ar sutinkate, kad vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų? Jeigu taip, tai kokios asmeninės savybės padeda to siekti?“

M1 muziejaus direktorius atsakė – *„Yra daug asmeninių savybių, kurios padeda motyvuoti darbuotojus ir taip, sutinku, kad nuo jų priklauso darbuotojų motyvacija ir darbo kokybė. Galėčiau paminėti dar kartą tas pačias, dinamiškumą, gebėjimą prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir aišku komunikabilumą. Gebėjimas suburti savo srities specialistų komandą, kuri geba iš turimos informacijos kurti geros kokybės produktą yra labai svarbu.“*

M2 muziejaus vadovas atsakė – *„Kaip ir minėjau prieš tai, empatija, kuri leidžia vadovui suprasti darbuotojų poreikius ir jausmus, žmonėms taip pat labai reikia dėmesio ir jeigu vadovas geba parodyti, kad jam rūpi darbuotojų gerovė, tai manyčiau, gali paskatinti juos labiau įsitraukti į bendras veiklas. Taip pat tvirtas charakteris ir teisingumas.“*

M3 muziejaus vadovas atsakė – „*Aišku, kad geros vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus, aš galėčiau išskirti atsakomybės prisiėmimą. Tai be galo svarbu, nors ne visada noriu būti tas asmuo, kuriam tenka priimti atsakomybes, bet taip nutinka. Aš nesu tas, kuris nori kiekvienu atveju priimti sprendimą, todėl stengiuosi pasitikėti savo komandą ir mes atsakomybėmis dalinamės.*“

Apibendrinimas

Analizuojant visų apklaustųjų muziejų direktorių asmenines ir emocines kompetencijas, išryškėja skirtingi, bet vienodai svarbūs ir vertingi vadovavimo stiliai.

- M1 pasižymi dinamiškumu ir adaptyviu požiūriu į vadovavimą, pabrėždamas gebėjimą prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir komunikacijos svarbą. Jo vadovavimo stiliuje ypač svarbu yra profesionalumas ir komandos formavimas;
- M2 išsiskiria stipria empatija, drąsiai kvestionuoja tradicines vadovavimo teorijas. Jo vadovavimo stilių charakterizuoja tvirtas charakteris, derinamas su lankstumu ir dėmesiu darbuotojų poreikiams;
- M3 demonstruoja pozityvumu grįstą vadovavimo stilių, akcentuodamas vadovo tikėjimą savo darbu ir motyvacijos svarbą. Jo vadovavime išryškėja gebėjimas dalintis atsakomybe ir pasitikėti komanda, tuo pačiu metu išlaikant pozityvumą.

2.3.1.6. Lyderystės kompetencijų įtaka Lietuvos valstybinių muziejų veiklos rezultatams modelis

Išanalizavus trijų Lietuvos valstybinių muziejų vadovų interviu ir jų atstovaujamų muziejų internetinių svetainių duomenis, galima pateikti apibendrintas išvagas apie skirtingų kompetencijų grupių raišką ir jų svarbą muziejų veiklos rezultatams.

Strateginių kompetencijų raiška ir svarba

Atlikti interviu su vadovais atskleidė, kad strateginės kompetencijos yra svarbios formuojant muziejaus kryptį ir užtikrinant ilgalaikį veiklos efektyvumą. Pagal vadovų vertinimą, strateginių kompetencijų grupėje svarbiausios yra:

1. Strateginis planavimas – visi trys vadovai pabrėžė šios kompetencijos svarbą, nors kiekvienas realizuoja skirtingai: nuo struktūruoto (M1) iki adaptyvaus (M3) požiūrio.
2. Pokyčių valdymas – ypač svarbus tapo COVID-19 pandemijos kontekste, kai reikėjo greitai adaptuotis prie naujų sąlygų.

3. Vizijos formavimas – nors visi vadovai pripažįsta misijos ir vizijos formavimo svarbą, tačiau praktikoje ne visi (M2) turi aiškiai apibrėžtą viziją ir misiją.
4. Inovacijų diegimas – nors ši kompetencija pripažįstama kaip svarbi, bet praktikoje realizuojama nevienodai aktyviai.

Vadybinių kompetencijų raiška ir svarba

Vadybinės kompetencijos muziejų vadovų darbe pasireiškia kasdienėje veikloje siekiant užtikrinti sklandų muziejų funkcionavimą. Pagal vadovų patirtį išryškėja tokia šių kompetencijų svarba:

1. Išteklių valdymas – ypač svarbus žmogiškųjų išteklių aspektas, kurį pabrėžė visi vadovai;
2. Sprendimų priėmimas – vadovai akcentuoja kolektyvinio sprendimų priėmimo svarbą;
3. Projektų valdymas – svarbus muziejaus veiklos plėtrai ir finansavimo užtikrinimui;
4. Procesų optimizavimas – nors pripažįstamas kaip reikalingas, bet vadovai nurodo, kad ši kompetencija reikalauja nuolatinio tobulėjimo ir ne visi procesai priklauso vien tik nuo jų pačių.

Socialinių ir komunikacinių kompetencijų raiška ir svarba

Socialinės ir komunikacinės kompetencijos pasirodė esančios labai svarbios kuriant santykius muziejaus viduje bei bendradarbiaujant su įvairiais partneriais. Pagal vadovų patirtį išryškėja tokia kompetencijų svarba:

1. Efektyvi komunikacija – visi vadovai pabrėžė jos svarbą, nors M2 atvirai pripažino, kad tai yra tobulintina sritis;
2. Santykių kūrimas – ypač svarbus bendradarbiaujant su kitomis institucijomis ir bendruomenėmis;
3. Gebėjimas dirbti komandoje – šią kompetenciją muziejų vadovai pabrėžia kaip sąlygą sėkmingam darbui;
4. Konfliktų valdymas – nors tiesiogiai mažai minima kompetencija, bet atsiskleidžia per kitų kompetencijų raišką.

Profesinių ir dalykinių kompetencijų raiška ir svarba

Profesinės ir dalykinės kompetencijos per sukaupą žinių bagažą sudaro muziejaus vadovo darbo pagrindą. Pagal vadovų atsakymus išryškėja tokia kompetencijų svarba:

1. Muziejninkystės žinios ir kultūros paveldo išmanymas – vadovai daugiau kalbėjo ne apie savo kompetencijas, o apie lankytojų poreikius.

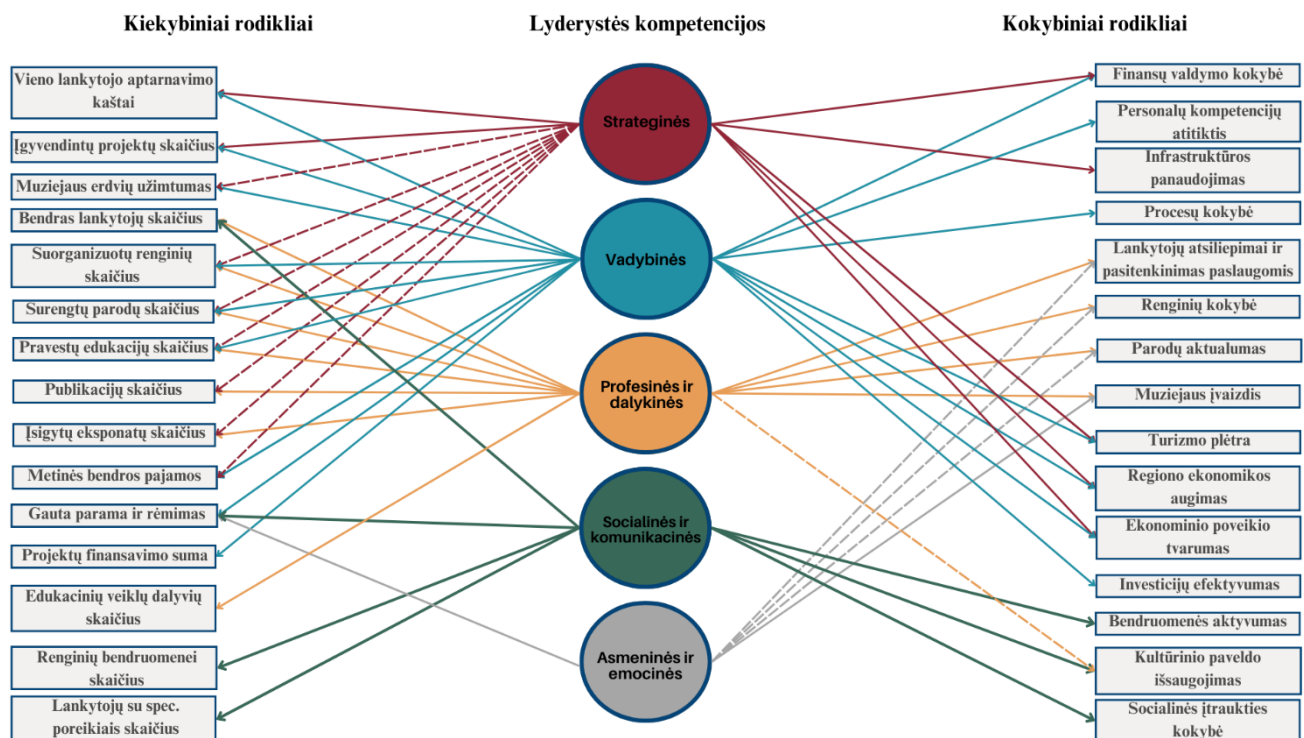
2. Edukacinių procesų išmanymas – interviu metu du muziejų vadovai paminėjo, kad edukacinių procesų išmanymas yra ypač svarbi kompetencija siekiant užtikrinti kokybiškas edukacines veiklas.
3. Šiuolaikinių technologijų pritaikymas – pripažinta kaip svarbi kompetencija, bet realizuojama skirtingais būdais ir išraiškomis. Du vadovai mini šias kompetencijas kaip svarbias.

Asmeninių ir emocinių kompetencijų raiška ir svarba

Asmeninės ir emocinės kompetencijos turi didelę įtaką vadovavimo stiliui ir organizacinei kultūrai. Kiekvienas vadovas išskyrė jam asmeniškai svarbiausias asmenines ir emocines kompetencijas:

1. Empatija ir dėmesys darbuotojams – ypač pabrėžiama M2 vadovo.
2. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti – akcentuojama M1 vadovo.
3. Pozityvumas ir tikėjimas savo darbu – išryškėja M3 vadovo atsakymuose.
4. Atsakomybės prisiėmimas – taip pat buvo paminėta.

Apibendrinimas



5 pav. Patikslintas lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis

Teorinis lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams modelis buvo pakoreguotas į muziejų vadovų atsakymus. Pagrindiniai modelio pakeitimai: lankytojų skaičiaus rodiklis labiau priklauso nuo socialinių ir komunikacinių kompetencijų, o mažiau nuo strateginių ir asmeninių. Renginių, parodų ir edukacijų organizavimas stipriau susietas su vadybinėmis kompetencijomis, sumažinant asmeninių ir emocinių kompetencijų įtaką. Paramos ir rėmimo pritraukimas rodikliai susieti su asmeninėmis ir emocinėmis bei socialinėmis ir komunikacinėmis kompetencijomis. Publikacijų skaičius ir eksponatų įsigijimas pagal gautus duomenis nerodo jokio ryšio su asmeninėmis ir emocinėmis kompetencijomis, bet šių rodiklių ryšys sustiprėjo su vadybinėmis kompetencijomis. Edukacinių veiklų dalyvių skaičiaus rodiklis susietas su profesinėmis ir dalykinėmis kompetencijomis, tačiau rodiklis nebeturi jokios sąsajos su strateginėmis kompetencijomis, o muziejaus erdvių užimtumo rodiklio ryšys su strateginėmis kompetencijomis tapo silpnesnis. Pakeisto lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis rodo, kad praktikoje muziejų veiklos rezultatai labiau priklauso nuo tiesioginių vadybinių, profesinių ir dalykinių bei strateginių kompetencijų.

IŠVADOS

1. Lyderystės kompetencijų modelių sisteminimas atskleidė, kad šiuolaikinė lyderystė reikalauja penkių tarpusavyje susijusių kompetencijų grupių: strateginių, vadybinių, socialinių ir komunikacinių, profesinių ir dalykinių bei asmeninių ir emocinių. Strateginės kompetencijos apima vizijos ir misijos formavimą, pokyčių valdymą ir gebėjimą diegti inovacijas, vadybinės kompetencijos – efektyvų išteklių valdymą ir kasdienių procesų koordinavimą, socialinės ir komunikacinės kompetencijos – bendradarbiavimą ir įvairių santykių bei partnerysčių kurimą, profesinės ir dalykinės kompetencijos – suteikia specifinių žinių, reikalingų konkrečioje veiklos srityje, asmeninės ir emocinės kompetencijos lemia vadovo gebėjimą įkvėpti ir motyvuoti komandą. Visų šių kompetencijų grupių sąveika sudaro šiuolaikinės lyderystės pagrindą.
2. Šiuolaikiniams valstybiniams muziejams keliami reikalavimai apima keturias pagrindines dimensijas: našumą, veiksmingumą, ekonominį ir socialinį poveikį. Muziejų veiklos rezultatai vertinami per kokybinius ir kiekybinius rodiklius kiekvienoje dimensijoje. Muziejai privalo ne tik saugoti ir eksponuoti kultūros paveldą, bet ir užtikrinti prieinamumą, įtrauktį bei tvarų vystymąsi. Kiekviena dimensija apima specifinius rodiklius: našumo dimensija vertinama per išteklių panaudojimo efektyvumą ir procesų optimizavimą, veiksmingumo dimensija matuojama per lankytojų patirties kokybę ir paslaugų prieinamumą, ekonominio poveikio dimensija apima finansinį efektyvumą ir ekonominę naudą bendruomenei, socialinio poveikio dimensija vertinama per bendruomenės įtraukimą ir kultūrinį prieinamumą. Visi šie rodikliai yra tarpusavyje susiję ir reikalauja kompleksinio požiūrio į muziejaus valdymą.
3. Įvairiose šalyse atliktų tyrimų analizė atskleidė, kad lyderystės kompetencijos muziejuose įgauna vis didesnę svarbą, ypač reaguojant į šiuolaikinius iššūkius. Muziejų vadovai visame pasaulyje susiduria su būtinybe derinti tradicinę kultūros paveldo išsaugojimo misiją su inovatyviais valdymo metodais, technologinėmis inovacijomis ir augančiais visuomenės lūkesčiais. Esamų muziejų tyrimų apžvalga rodo, kad tradicinės, hierarchinės valdymo struktūros nebeatitinka šiuolaikinių muziejų poreikių, o sėkmingam muziejaus vystymui būtinas lankstesnis ir įtraukesnis vadovavimo stilius. Šiuolaikinių muziejų vadovai turi gebėti suderinti akademines žinias su verslo valdymo įgūdžiais, strateginiu mąstymu bei gebėjimu prisitaikyti prie krizinių situacijų, tai ypač parodė COVID-19 pandemijos laikotarpis. Tyrimai taip pat atskleidė, kad biudžetiniuose muziejuose vadovų autonomija yra ribota ir tai gali apsunkinti inovatyvių sprendimų įgyvendinimą ir strateginių pokyčių valdymą.

4. Remiantis teorine analize, buvo sukurtas kompleksinis lyderystės kompetencijų įtakos muziejų veiklos rezultatams modelis, kuris apima pagrindines kompetencijų grupes: strategines, vadybines, socialines ir komunikacines, profesines ir dalykines bei asmenines ir emocines kompetencijas. Modelyje šios kompetencijos susietos su keturiomis pagrindinėmis muziejų veiklos rezultatų dimensijomis: našumu, veiksmingumu, ekonominiu ir socialiniu poveikiu. Kiekvienai dimensijai priskirti konkretūs kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, leidžiantys įvertinti muziejaus veiklos efektyvumą. Teorinis modelis atskleidžia, kad strateginės ir vadybinės kompetencijos daro stipriausią įtaką našumo ir ekonominio poveikio dimensijoms, profesinės ir dalykinės kompetencijos labiausiai veikia veiksmingumo rodiklius, o socialinės ir komunikacinės bei asmeninės ir emocinės kompetencijos reikšmingai prisideda prie socialinio poveikio dimensijos rezultatų.
- 5.1 Empirinis tyrimas, atliktas imant interviu iš trijų Lietuvos valstybinių muziejų direktorių, iš esmės patvirtino teorinio modelio tinkamumą ir atskleidė specifinius lyderystės kompetencijų raiškos ypatumus. Išanalizuoti tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos valstybinių muziejų vadovams yra reikalingos visos penkios kompetencijų grupės bei gebėjimas jas derinti tarpusavyje, ir kad kiekvienas vadovas demonstruoja unikalų visų kompetencijų realizavimo būdą. Taip pat tyrimas atskleidė, kad kai kurie teoriniame modelyje numatyti ryšiai tarp kompetencijų ir rezultatų yra stipresni arba silpnesni. Nustatyta, kad lankytojų skaičiaus rodiklis labiau priklauso nuo socialinių ir komunikacinių kompetencijų, o mažiau nuo strateginių ir asmeninių. Renginių, parodų ir edukacijų organizavimas stipriau susietas su vadybinėmis kompetencijomis, sumažinant asmeninių ir emocinių kompetencijų įtaką. Paramos ir rėmimo pritraukimas rodikliai susieti su asmeninėmis ir emocinėmis bei socialinėmis ir komunikacinėmis kompetencijomis. Publikacijų skaičius ir eksponatų įsigijimas pagal gautus duomenis nerodo jokio ryšio su asmeninėmis ir emocinėmis kompetencijomis, bet šių rodiklių ryšys sustiprėjo su vadybinėmis kompetencijomis. Edukacinių veiklų dalyvių skaičiaus rodiklis susietas su profesinėmis ir dalykinėmis kompetencijomis, tačiau rodiklis nebeturi jokios sąsajos su strateginėmis kompetencijomis, o muziejaus erdvių užimtumo rodiklio ryšys su strateginėmis kompetencijomis tapo silpnesnis. Pakeisto lyderystės kompetencijų įtakos muziejaus veiklos rezultatams modelis rodo, kad praktikoje muziejų veiklos rezultatai labiau priklauso nuo tiesioginių vadybinių, profesinių ir dalykinių bei strateginių kompetencijų.
- 5.2 Teoriniame modelyje nustatyti kokybiniai rodikliai ir jų ryšiai su vadovų kompetencijomis išlieka nepakitę, kadangi kiekvieno kokybinių rodiklio tyrimas reikalauja atskiros metodologijos.

Kokybinių rodiklių matavimas turėtų būti atliekamas per ilgesnį laikotarpį, kad būtų galima stebėti, kaip skirtingos vadovų kompetencijos veikia šiuos rodiklius ir tokiam tyrimui reikėtų didesnės respondentų imties, įtraukiant ne tik muziejų vadovus, bet ir darbuotojus, lankytojus bei kitas suinteresuotas šalis. Dėl šios priežasties teoriniame modelyje pavaizduoti ryšiai tarp kompetencijų ir kokybinių rodiklių išlieka nepatikrinti ir galėtų būti atskirų tyrimų objektas ateityje.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos, skirtos Lietuvos valstybinių muziejų vadovams:

1. Kultūros ministerijai arba Muziejų asociacijai rekomendacija vykdyti strateginio valdymo mokymus su tarptautiniais muziejų vadybos ekspertais ir reguliarius praktinius seminarus su patyrusiais užsienio muziejų vadovais.
2. Sukurti muziejų darbuotojų ir vadovų kompetencijų vertinimo sistemą, kurios metu būtų reguliariai vertinamos muziejininkų esamos ir tobulintinos kompetencijos, atsižvelgiant į asmens užimamas pareigas bei muziejų, kuriame jis dirba. Sistemoje reikėtų sukurti kompetencijų modelį, kuris apibrėžtų pagrindines kompetencijų grupes, atitinkančias muziejų veiklos specifiką ir kompetencijų profilius svarbiausioms muziejų darbuotojų pareigybėms.
3. Kultūros ministerijai arba Muziejų asociacijai rekomenduojama kurti mentorystės programas įtraukiančias patyrusius ir pradedančiuosius muziejų vadovus, taip užtikrinant efektyvų patirties ir žinių perdavimą.

DRUKTEINIS, Benas. (2025) *The Influence of Leadership Competencies on the Performance of State Museums*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University.

S U M M A R Y

This paper investigates the relationship between leadership competencies and performance results in state museums of Lithuania. Effective leadership competencies are of utmost importance for successful museum management; however, state museums are subject to vertical forms of management with little freedom to operate their chosen way. Therefore, the following research question are posed: 1) what leadership competencies do directors of successful state museums possess? And 2) how are different leadership competencies related to museum performance results? State museums are budget institutions that have to balance traditional cultural heritage preservation with modern management approaches under ministerial regulations. This creates a unique environment that influences how leadership competencies manifest and impact performance.

The objective of this paper is to analyze the influence of leadership competencies on Lithuanian state museum performance results. The goal is to create an empirically validated model showing how leadership competencies impact museum performance results. In order to explore the relationship between leadership competencies and museum performance, a statistical analysis of performance indicators was conducted in addition to interviews with museum directors.

The collective case analysis strategy was used in the research to carry out a comprehensive examination of specific museums, with the aim of discerning patterns in the manifestation of leadership. Employing case analysis is especially beneficial when exploring organizational phenomena, as it facilitates a structured comparison of management processes and their consequences. Based on the results of empirical analysis, the theoretical model of leadership competencies' impact on museum performance was adapted to fit the state museum of Lithuania.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anderson, G. 2012. *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift. Second edition.* Plymouth: AltaMira Press
2. Arena, M, Arnaboldi, M, Azzone, G. 2010. *The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management.* Accounting, Organizations and Society, 35, 659-675.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire.* Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA
4. Bennis, W. G., Townsend, R. 1995. *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization.* Morrow, 1995
5. Bolden, R. 2004. *What is Leadership?*. Leadership South West Research Report 1
6. Bortkevičiūtė, R. 2017. *Lietuvos Muziejų Valdymas: Kelias Šiuolaikinio Muziejaus Link.* 4 (88)/2017.
7. Collinson, D. L., Collinson, M. 2009. *Blended Leadership: Employee Perspectives On Effective Leadership In The Uk Further Education Sector.* Lancaster University, UK
8. DCMS. Prieiga internete: <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-sponsored-museums-and-galleries-annual-performance-indicators-202223/dcms-sponsored-museums-and-galleries-annual-performance-indicators-202223-headline-release> [Žr. 2024-10-22]
9. Dellapasqua A, M, Nobili, E. 2016/2017. *Performance Measurement in Museums: a New Comprehensive Tool.* School of Industrial and Information Engineering Master of science in Management Engineering.
10. Griffin, D. 2003. *Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?* International Journal of Arts Management, 4 p.
11. Grattan, N, P. 2017. *Running head: Developing Leadership for Canadian Museums: Linking Self-Leadership to Community Relevance.* Royal Roads University Victoria, British Columbia, Canada.
12. ICOM. 2022. *Museum Leadership: Taking the Pulse 2021*, Museum leaders speak: INTERCOM's research into museum leadership worldwide.
13. ICOM. Prieiga internete: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Žr. 2024-09-25]
14. Jahan, I. 2023. *Differences between Leadership and Management.* University of South Dakota

15. Johnson, J. I., Sobczak, P. 2021. *Leadership and Leader Development: Perspectives from Museum and Academic Library Professionals*. Curator The Museum Journal.
16. Kanyike, J. 2024. *Differences between Transactional and Transformational leadership*. University of the Cumberlands
17. Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
18. Katilienė, R. 2010. *Autentiška Lyderystė – Veiksny, Lemiantis Pokyčius*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2010 / 13.
19. Keršytė, N. 2013. *Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties*. Sovijus. Tarpdalykiniai kultūros tyrimai. 2013, t. 1, Nr. 1, p. 69-102
20. Kotter, J. P. 1988. *The Leadership Factor*. The Free Press.
21. Lietuvos respublikos muziejų įstatymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18317/lsyLyOzoPB> [Žr. 2024-10-23]
22. LTKT. 2020. *SAMS sričių apžvalgos – Muziejų ekspertinių tyrimų ataskaitos*. Kultūros ir meno projektų bei procesų stebėsenos ir analizės modeliavimo sistema.
23. Liphadzi, M, Aigbavboa, C, O, Thwala W, D. 2017. *A theoretical perspective on the difference between leadership and management*. Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia
24. Misevičius, V. 2003. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
25. Misūrio universitetas. Prieiga internete: <https://www.umssystem.edu/ums/hr/tmr/leader-competency-model> [Žr. 2024-08-28]
26. Moore, K. 1994. *Museum Management*. London: Routledge, p 9-10
27. Mumford, E. 1906. *The Origins of Leadership*. American Journal of Sociology, Vol. 12, No. 2
28. Naseem, A., Rana, R. A., Ghafoor, A. 2022. *A Comparative Analysis of Situational and Style Leadership Theories*. The Hungarian Educational Research Journal.
29. Neck, C. P, Houghton J. D, Manz C. C. 2019. *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. 2nd ed. Los Angeles and London: SAGE.
30. Pucek, J, P, Ochmana, F, Placek, M. 2021. *Museum Management: Opportunities and Threats for Successful Museums*. Arts, Research, Innovation and Society. Springer
31. Ruben, B, D. 2019. *An Overview of the Leadership Competency Framework*. Rutgers, The State University of New Jersey.

32. Scott, C. A. 2024. *Museum Leadership*. In book: International Perspectives on Museum Management
33. Šilingienė, V. 2012. *Lyderystė*. Technologija, ISBN 978-609-02- 0307-1, Kaunas
34. Skaržauskienė, A. 2008. *Sisteminis Mąstymas Kaip Kompetencija Lyderystės Paradigmoje*. Daktaro disertacija.
35. Stočkutė, A. 2016. *Lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose*. Nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
36. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. 2020. *Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės*. Socialiniai tyrimai 1:45-57.
37. Vroom, W. H., Jago, A. G. 2007. *The role of the situation in leadership*. American Psychologist, 62(1), 17–24.
38. Weinert, F. E. 1999. *Definition and Selection of Competencies*. Max Planck Institute for Psychological Research, Munich, Germany.
39. Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods (3rd ed.)* Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Yiyang, L. 2022. *An Empirical Study on Museum Performance Evaluation*. Master thesis by the 2nd year student Master in Management program.

PRIEDAI

1 PRIEDAS	Interviu gairės ir klausimynas.....	73
2 PRIEDAS	Interviu su M1 muziejaus vadovu.....	75
3 PRIEDAS	Interviu su M2 muziejaus vadovu.....	79
4 PRIEDAS	Interviu su M3 muziejaus vadovu.....	84
5 PRIEDAS	Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas.....	89

INTERVIU GAIRĖS IR KLAUSIMYNAS

Gairės	Klausimai
Strateginės kompetencijos	Ar muziejus turi savo viziją ir misiją? Ar jos jau buvo, kai pradėjote dirbti muziejuje, ar Jūs inicijavote jų formulavimą? Jeigu taip, kuo vadovavotės, kurdami viziją ir misiją? Jeigu ne, kaip vertinate muziejaus viziją ir misiją? Ar jos atspindi Jūsų veikloje?
	Ar muziejus turi savo strateginius veiklos planus? Kaip juos rengiate? Jūsų požiūriu, kas yra svarbiausia, turinio ir proceso požiūriu, rengiant strateginį planą?
	Ar per Jūsų darbo metus muziejuje vyko kokie nors reikšmingi pokyčiai? Kaip juos valdėte?
Vadybinės kompetencijos	Ar muziejuje diegiamos inovacijos? Kaip jos inicijuojamos? Kaip valdomas jų diegimo procesas?
	Kiek darbuotojų dirba muziejuje? Ar yra jų motyvavimo sistema? Jūsų požiūriu, kas svarbiausia, vadovo santykiuose su darbuotojais?
	Kaip vyksta strateginių ir operatyvinių sprendimų priėmimas muziejuje? Jūsų požiūriu, kas svarbiausia šiame procese?
Socialinės ir komunikacinės kompetencijos	Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?
	Ar muziejus vykdo kokius nors projektus? Kas jiems generuoja idėjas? Kaip vyksta visas projektų valdymo procesas?
	Kaip organizuojate bendradarbiavimą su bendruomenėmis? Kiek ir kokių renginių bendruomenei suorganizuojate per metus?
Profesinės ir dalykinės kompetencijos	Kokias priemones taikote siekdami užtikrinti muziejaus paslaugų prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms? Kiek lankytojų turinčių negalią ar specialiuosius poreikius aplanko muziejų per metus? Ar muziejuje yra kuriamos specialiai šiems lankytojams skirtos paslaugos?
	Kaip vertinate muziejaus komunikacijos efektyvumą? Ar tiriate, kokią įtaką tai turi lankytojų skaičiui?
	Kaip vyksta vidinė komunikacija muziejuje?
Profesinės ir dalykinės kompetencijos	Kokius partnerystės ryšius esate užmezgę? Kaip tai prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų?
	Kaip užtikriniate parodų aktualumą ir kokybę? Kaip vertinate parodų sėkmę ir poveikį lankytojams?
	Kas, Jūsų požiūriu yra svarbu, organizuojant edukacijas lankytojams?
Profesinės ir dalykinės kompetencijos	Kokius metodus taikote muziejinių vertybių išsaugojimui ir pristatymui? Kas lemia šių metodų pasirinkimą?
	Ar muziejus taiko kokias nors šiuolaikines technologijas parodų ir edukacijų rengime?
	Ar muziejuje vykdomi lankytojų pasitenkinimo tyrimai? Jei taip, kaip dažnai jie atliekami ir kokią informaciją renkate? Kaip analizuojate gautus rezultatus?

	Kas dalyvauja šių rezultatų aptarime? Kaip priimate sprendimus dėl paslaugų tobulinimo remiantis lankytojų atsiliepimais? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kai lankytojų atsiliepimai lėmė muziejaus paslaugų ar veiklos pokyčius?
Asmeninės ir emocinės kompetencijos	Jūsų požiūriu, kokias asmenines savybes svarbu turėti muziejaus vadovui? Ar manot, kad Jūsų asmeninės savybės turi įtakos muziejaus veiklos efektyvumui? Jeigu taip, kokios tai asmeninės savybės?
	Ar sutinkate, kad vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų? Jeigu taip, tai kokios asmeninės savybės padeda to siekti?

INTERVIU SU M1 MUZIEJAUS VADOVU

Klausimas:

Ar muziejus turi savo viziją ir misiją? Ar jos jau buvo, kai pradėjote dirbti muziejuje, ar Jūs inicijavote jų formulavimą?

Atsakymas:

Muziejus turi aiškiai apibrėžtą viziją ir misiją, kurios buvo nustatytos muziejaus nuostatuose. Jos egzistavo jau prieš pradėdant dirbti muziejuje, tačiau buvo atnaujinamos ir tobulinamos eigoje. Nors asmeniškai nedalyvavau jų formulavime, dirbdamas kaip darbuotojas, atsakingas už kūrybinius procesus, buvau susijęs su jų formavimu.

Klausimas:

Ar muziejus turi savo strateginius veiklos planus? Kaip juos rengiate?

Atsakymas:

Muziejus turi strateginius veiklos planus, kurie yra rengiami remiantis vadovo veiklos programa. Kiekvienas muziejaus vadovas rengia savo veiklos programą, nustatydamas pagrindinius veiklos tikslus penkerių metų laikotarpiui. Šie tikslai yra tvirtinami kultūros ministerijos, kuri yra muziejaus steigėja.

Klausimas:

Ar per Jūsų darbo metus muziejuje vyko kokie nors reikšmingi pokyčiai? Kaip juos valdėte?

Atsakymas:

Per mano darbo metus muziejuje įvyko reikšmingi pokyčiai, įskaitant sisteminius pokyčius ir infrastruktūros atnaujinimą. Muziejaus struktūra kardinaliai pasikeitė, atsirado visiškai naujos pareigybės, o darbuotojų sąstatas taip pat keitėsi. Muziejus persiorientavo į savo tikslines grupes, o 7-aisiais metais įvyko dideli infrastruktūriniai pokyčiai, nes muziejaus infrastruktūra buvo sudėtingoje situacijoje. Buvo pradėti ir tebevyksta didelės apimties muziejaus pastatų atnaujinimo projektai.

Pokyčius valdėme kaip komanda, kurioje aš buvau iniciatorius kartu su savo komanda. Suprantame, kad vienas žmogus niekada negali pasiekti reikšmingų rezultatų be komandos darbo. Todėl buvo svarbu suburti žmonių grupę, kuri galėtų efektyviai dirbti kartu, siekiant įgyvendinti šiuos pokyčius.

Klausimas:

Ar yra jų motyvavimo sistema? Jūsų požiūriu, kas svarbiausia, vadovo santykiyje su darbuotojais?

Atsakymas:

Muziejus turi motyvavimo sistemą, kuri apima įvairias priemones, skatinančias darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Svarbu, kad motyvavimo sistema būtų orientuota ne tik į finansinius aspektus, bet ir į darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą.

Mano požiūriu, svarbiausia vadovo santykiuose su darbuotojais yra atvirumas ir komunikacija. Vadovas turėtų būti pasiekiamas, kad darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas, svarbu kurti atmosferą, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami ir motyvuoti.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?

Atsakymas:

Muziejuje siekiame efektyviai valdyti procesus, supaprastinant tradicinius administravimo metodus, juos perkeliame į virtualią erdvę, tai leidžia sutaupyti resursų.

Klausimas:

Ar muziejus vykdo kokius nors projektus? Kas jiems generuoja idėjas? Kaip vyksta visų projektų valdymo procesas?

Atsakymas:

Projektų valdymas prasideda nuo idėjų generavimo, sprendimai priimami per diskusijas su komanda. Mes nuolat diskutuojame apie prioritetus ir perspektyvas, kad galėtume pasirinkti tinkamiausias strategines kryptis. Būna paskirti žmonės, kurie atlieka visą administracinį projekto eigos kelią, tai yra, nuo projekto pradžios, paraiškos pateikimo iki projekto finansinių ataskaitų pateikimo.

Klausimas:

Kaip vertinate muziejaus komunikacijos efektyvumą? Ar tiriame, kokią įtaką tai turi lankytojų skaičiui? Kaip vyksta vidinė komunikacija muziejuje?

Atsakymas:

Komunikuojant su lankytojais naudojame įvairias komunikacijos priemones, įskaitant socialinius tinklus, naujienlaiškius ir kitas priemones, o vidinė komunikacija muziejuje vyksta per reguliarius susitikimus, elektroninius laiškus arba tiesiog pokalbius. Man svarbiausia, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie muziejaus veiklą ir pokyčius.

Klausimas:

Kokius partnerystės ryšius esate užmezgę? Kaip tai prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų?

Atsakymas:

Bendradarbiaujame su kitais muziejais, kultūros institucijomis, švietimo įstaigomis, kartu su jais organizuojame bendrus renginius ir projektus. Visos partnerystės prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų, padeda pritraukti daugiau lankytojų, didina muziejaus matomumą ir lankomumą.

Klausimas:

Kaip užtikrinate parodų aktualumą ir kokybę? Kaip vertinate parodų sėkmę ir poveikį lankytojams?

Atsakymas:

Kurdami naujas parodas ar ekspozicijas nuolat bendradarbiaujame su menininkais ir mokslininkais, ekspertų išvalgos yra labia svarbios šioje proceso dalyje. Taip pat atsižvelgiame į muziejaus misiją ir viziją ir lankytojų poreikius bei esamas tendencijas. Vertinant parodų pasisėkimą žiūrinė į lankytojų skaičius, jų atsiliėpimus ir įsitraukimą.

Klausimas:

Ar muziejuje vykdomi lankytojų pasitenkinimo tyrimai?

Atsakymas:

Muziejus vykdo lankytojų pasitenkinimo tyrimus, siekdamas įvertinti, kaip lankytojai vertina muziejaus paslaugas ir parodas, tyrimai padeda suprasti lankytojų poreikius ir lūkesčius, taip pat identifikuoti sritis, kuriose galime tobulėti. Rezultatai naudojami strateginiams sprendimams priimti ir muziejaus veiklos gerinimui.

Klausimas:

Kaip priimate sprendimus dėl paslaugų tobulinimo remiantis lankytojų atsiliėpimais? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kai lankytojų atsiliėpimai lėmė muziejaus paslaugų ar veiklos pokyčius?

Atsakymas:

Stengiamės visad remtis lankytojų atsiliėpimais bei įvairiais tyrimais. Lankytojų apklausomis analizuojame jų patirtį ir nuomonę apie muziejaus teikiamas paslaugas, parodas ir renginius remiantis gautais duomenimis galime identifikuoti sritis, kuriose reikėtų patobulinti ar pakeisti esamas paslaugas.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, kokias asmenines savybes svarbu turėti muziejaus vadovui? Ar manot, kad Jūsų asmeninės savybės turi įtakos muziejaus veiklos efektyvumui? Jeigu taip, kokios tai asmeninės savybės?

Atsakymas:

Būnant muziejaus direktoriumi tenka panaudoti labia daug skirtingų kompetencijų. Kiekviena diena atneša vis kažką naujo ir gali pareikalauti iš tavęs vis kitokio pobūdžio kompetencijų spręsti vienus ar kitus iškilusius klausimus. Jeigu reiktų įvardinti, tai būtų dinamiškumas ir gebėjimas prisitaikyti prie situacijos.

Klausimas

Ar sutinkate, kad vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų? Jeigu taip, tai kokios asmeninės savybės padeda to siekti?

Atsakymas:

Yra daug asmeninių savybių, kurios padeda motyvuoti darbuotojus ir taip, sutinku, kad nuo jų priklauso darbuotojų motyvacija ir darbo kokybė. Galėčiau paminėti dar kartą tas pačias, dinamiškumą, gebėjimą

prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir aišku komunikabilumą. Gebėjimas suburti savo srities specialistų komandą, kuri geba iš turimos informacijos kurti geros kokybės produktą yra labai svarbu.

INTERVIU SU M2 MUZIEJAUS VADOVU

Klausimas:

Ar muziejus turi savo viziją ir misiją? Ar jos jau buvo, kai pradėjote dirbti muziejuje, ar Jūs inicijavote jų formulavimą?

Atsakymas: Prieš penkerius metus muziejus neturėjo aiškiai apibrėžtos vizijos ir misijos. Aš, studijuodamas švietimo sistemos vadybą, pradėjau domėtis organizacijos kultūra, misija ir vizija. Dalijausi šia informacija su buvusia vadove, tačiau tuo metu muziejus neturėjo aiškios vizijos ar misijos. Dabar muziejus siekia tapti „labiausiai atviru muziejumi Lietuvoje, į kurį sugrįžtama“, ir šis tikslas buvo pristatytas per darbuotojų susitikimus.

Klausimas:

Ar muziejus turi savo strateginius veiklos planus? Kaip juos rengiate?

Atsakymas:

Muziejus turi strateginius veiklos planus, kurie dažniausiai kyla iš kultūros ministerijos strateginių planų. Šiuo metu muziejus rengia metinius planus, kuriuose planuojamos veiklos metams, atsižvelgiant į kultūros ministerijos nustatytas gaires ir prioritetus. Anksčiau muziejus turėjo strategines kryptis, tačiau dabar dėmesys skiriamas metiniams planams, kurie padeda įgyvendinti ministerijos strategiją.

Klausimas:

Ar per Jūsų darbo metus muziejuje vyko kokie nors reikšmingi pokyčiai? Kaip juos valdėte?

Atsakymas:

Per mano darbo metus muziejuje įvyko reikšmingų pokyčių, kurie buvo būtini mūsų tobulėjimui. Valdydamas šiuos pokyčius, susidūriau su iššūkiais, nes kolektyvas buvo pažįstamas ir ne visi darbuotojai mėgo pokyčius, kurie dažnai gąsdina. Tačiau turėjau naudingų žinių apie pokyčių vadybą, todėl žinojau, kaip įgyvendinti pokyčius etapais. Vienas iš didesnių pokyčių buvo organizacinės struktūros keitimas, įskaitant komunikacijos skyriaus sukūrimą, kuris anksčiau buvo labiau orientuotas į edukatorių veiklą. Taip pat vyko pokyčiai lankytojų aptarnavimo srityje, muziejaus kuriamose ekspozicijose ir paslaugų koncepcijose.

Klausimas:

Ar yra jų motyvavimo sistema? Jūsų požiūriu, kas svarbiausia, vadovo santykiyje su darbuotojais?

Atsakymas:

Taip, muziejuje yra patvirtinta motyvavimo sistema, kuri apima motyvacines priemones, numatytas darbo užmokesčio sistemoje. Ši sistema buvo pritaikyta mūsų organizacijai, atsižvelgiant į kultūros ministerijos gairių reikalavimus. Tačiau, kaip biudžetinė įstaiga, turime ribotą biudžetą, todėl negalime sau leisti visko, ko norėtume. Mano požiūriu, svarbiausia vadovo santykių su darbuotojais yra dėmesys. Finansinė motyvacija, žinoma, yra svarbi, tačiau darbuotojai taip pat nori jaustis vertinami ir suprasti, kad jų pastangos yra pastebimos. Dėmesys ir empatija yra esminiai, nes darbuotojams reikia jausti, kad jų indėlis yra svarbus. Stengiuosi skirti daugiau laiko kiekvienam darbuotojui, kad galėčiau geriau suprasti jų poreikius ir motyvaciją.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?

Atsakymas:

Mano nuomone, ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai. Nors mes stengiamės, kad visi procesai vyktų sklandžiai, kasmet pripažįstu, kad vis dar yra daug vietos tobulėjimui. Aš esu labai savikritiška ir visada siekiu geresnių rezultatų, todėl manau, kad net ir gerai atlikti darbai gali būti dar geresni. Mes dirbame, kad kuo sklandžiau visi procesai įvyktų, tačiau visada yra kur mokytis ir tobulėti. Juokauju su kolegomis, kad kitais metais mes būsimė tobuli, bet realybėje žinome, kad tai yra nuolatinis procesas.

Klausimas:

Ar muziejus vykdo kokius nors projektus? Kas jiems generuoja idėjas? Kaip vyksta visas projektų valdymo procesas?

Atsakymas:

Taip, muziejus vykdo įvairius projektus. Idėjas projektams generuoja tiek muziejaus darbuotojai, tiek bendradarbiaujant su studentais ir kitais kūrybingais žmonėmis. Man pačiai visada patiko generuoti idėjas, ir aš nuolat galvoju, kaip viskas gali būti, todėl man svarbu pasiūlyti savo idėjas komandai. Projektų valdymo procesas vyksta per komandos diskusijas, kuriose aptariame parodas, renginius ir kitas veiklas. Stengiamės rasti bendrą sutarimą, kad visi galėtų prisidėti prie idėjų ir sprendimų. Dažnai aš pirmiausia pasidalinu savo idėjomis, o tada kartu su komanda jas tobuliname.

Klausimas:

Kaip organizuojate bendradarbiavimą su bendruomenėmis? Kiek ir kokių renginių bendruomenei suorganizuojate per metus?

Atsakymas:

Bendradarbiavimą su bendruomenėmis organizuoju per įvairias edukacines veiklas ir parodas, skirtas konkrečioms bendruomenėms. Muziejuje turime kultūrinės veiklos organizatorių, kuris yra atsakingas už bendruomenių telkimą ir renginių organizavimą. Nors šiuo metu turime tik vieną kultūrinės veiklos organizatorių, mes stengiamės aktyviai bendrauti su mokytojais ir kitomis grupėmis. Per metus organizuojame įvairius renginius, įskaitant parodas, skirtas skirtingoms bendruomenėms. Pavyzdžiui,

2020 metais buvo iššūkis pritraukti penkias skirtingas bendruomenes į muziejų, ir mes suorganizavome bendrą renginį su žydų bendruomene. Taigi, mūsų tikslas yra nuolat plėtoti bendradarbiavimą ir organizuoti renginius, kurie būtų aktualūs ir įdomūs bendruomenėms.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?

Atsakymas:

Mano nuomone, ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai. Nors mes stengiamės, kad visi procesai vyktų sklandžiai, visada yra vietos tobulėjimui. Aš esu labai savikritiška ir nuolat siekiu geresnių rezultatų, todėl manau, kad net ir gerai atlikti darbai gali būti dar geresni. Mes dirbame, kad kuo sklandžiau visi procesai įvyktų, tačiau visada yra iššūkių, kurie trukdo optimizuoti procesus. Juokauju su kolegomis, kad kitais metais mes būsimė tobuli, bet realybėje žinome, kad tai yra nuolatinis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų.

Klausimas:

Kaip vertinate muziejaus komunikacijos efektyvumą? Ar tiriame, kokią įtaką tai turi lankytojų skaičiui? Kaip vyksta vidinė komunikacija muziejuje?

Atsakymas:

Muziejaus komunikacijos efektyvumą vertinu kaip silpną grandį. Šiuo metu tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija yra sritis, kurioje turime daug tobulėti. Kitais metais planuojame stiprinti šias komunikacijos formas, nes tai tiesiogiai veikia mūsų lankomumą ir edukaciją, taip pat darbuotojų psichologinį klimatą. Po kol kas nesame atlikę išsamių tyrimų, apie tai, kaip komunikacijos efektyvumas veikia lankytojų skaičių, tačiau tai yra vienas iš mūsų prioritetų. bandome gerinti komunikaciją, kad lankytojai jaustųsi labiau įtraukti ir suinteresuoti. Muziejuje vidinė komunikacija vyksta per komandos susitikimus, kur aptariame projektus ir renginius, tačiau norime, kad ji būtų dar efektyvesnė.

Klausimas:

Kokius partnerystės ryšius esate užmezgę? Kaip tai prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų?

Atsakymas:

Kiekvienais metais stengiamės bendradarbiauti su įvairiomis bendruomenėmis, švietimo ir mokymo įstaigomis bei muziejais. Kartu vykdomos bendros veiklos su partneriais padeda plėsti veiklą ir taip pritraukti daugiau lankytojų. Pavyzdžiui šiuo metu bendradarbiaujame su užsienio lietuvių bendruomene ir organizuojame tarptautinius renginius, juose dalyvauja lietuviai iš viso pasaulio.

Klausimas:

Kaip užtikrinate parodų aktualumą ir kokybę? Kaip vertinate parodų sėkmę ir poveikį lankytojams?

Atsakymas: Aš užtikrinu parodų aktualumą ir kokybę, orientuodamasi į lankytojus ir jų poreikius. Nuo 2019 metų, kai pradėjau vadovauti, mes pradėjome galvoti apie tai, kas būtų įdomu ir artima mūsų lankytojams, o ne tik apie tai, kas mums atrodo teisinga eksponuoti. Anksčiau mūsų parodos buvo labiau orientuotos į specialistus, tačiau dabar stengiamės kurti temines parodas, kurios būtų prieinamos ir įdomios platesnei auditorijai, net ir tiems, kurie neskaito knygų. Parodų sėkmę vertinu pagal lankytojų skaičių ir jų atsiliepimus. Mes turime komisiją, kuri peržiūri ir vertina parodas, taip pat išbando edukacines programas. Prieš pristatant parodą visuomenei, komisija aptaria, ar paroda atspindi svarbiausias vertybes ir temas. Man svarbu, kad lankytojai iš muziejaus išeitų su gera emocija ir norėtų sugrįžti.

Klausimas:

Kas, Jūsų požiūriu, yra svarbu, organizuojant edukacijas lankytojams?

Atsakymas:

Kalbant apie edukacines veiklas, man svarbiausia yra lankytojui sukurti įdomią ir interaktyvią patirtį, kuri skatintų lankytojus sugrįžti. Stengiamės, kad visos edukacinės veiklos būtų ne tik informatyvios, bet atėjas lankytojas jų metu ir gerai praleistų laiką, o ne tik mokytųsi. Labai svarbu, kad edukacijos būtų suprantamos visiems, net ir tiems, kurie nėra tam tikros srities specialistai ar mokslininkai.

Klausimas:

Kokius metodus taikote muziejinių vertybių išsaugojimui ir pristatymui? Kas lemia šių metodų pasirinkimą?

Atsakymas:

Muziejaus vertybių išsaugojimui ir pristatymui taikome įvairius metodus, kurie priklauso nuo to, kokias vertybes norime pristatyti. Pirmiausia nusistatome prioritetus, atsižvelgdami į tai, kokie metai bus minimi Lietuvoje, ir pradame ruošti iš anksto, dažnai prieš metus ar dvejus. Mūsų metodai apima eksponatų skaitmeninimą, kad padidintume jų prieinamumą ir atitiktume mokslininkų bei žiniasklaidos poreikius. Taip pat skoliname muziejines vertybes tik institucijoms, kurios gali užtikrinti tinkamas saugojimo sąlygas, tokias kaip apšvietimas ir drėgmė. Šių metodų pasirinkimą lemia tiek muziejaus strateginiai tikslai, tiek bendruomenės poreikiai, todėl nuolat vertiname, kokie eksponatai ir metodai geriausiai atitinka mūsų lankytojų lūkesčius ir muziejaus misiją.

Klausimas:

Ar muziejuje vykdomi lankytojų pasitenkinimo tyrimai?

Atsakymas:

Muziejuje šiuo metu nėra aiškiai akcentuojama lankytojų pasitenkinimo tyrimų vykdymo praktika. Nors mes stengiamės gauti atsiliepimus iš lankytojų ir vertinti jų patirtis, sistemingų tyrimų, kurie būtų skirti lankytojų pasitenkinimui matuoti, kol kas nevykdome. Tačiau tai yra sritis, kurioje norėtume tobulėti ir galbūt ateityje įgyvendinti tokius tyrimus, kad geriau suprastume lankytojų poreikius ir lūkesčius.

Klausimas:

Kaip priimate sprendimus dėl paslaugų tobulinimo remiantis lankytojų atsiliepimais? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kai lankytojų atsiliepimai lėmė muziejaus paslaugų ar veiklos pokyčius?

Atsakymas:

Sprendimus dėl paslaugų tobulinimo priimu atsižvelgdama į lankytojų atsiliepimus, kurie yra labai svarbūs mūsų veiklai. Mes nuolat stengiamės gauti atsiliepimus ir juos analizuoti, kad galėtume geriau suprasti, kas veikia, o kas ne. Pavyzdžiui, po vienos iš parodų gavome komentarų, kad lankytojams trūko interaktyvių elementų, todėl nusprendėme įtraukti daugiau interaktyvių edukacinių programų ir veiklų, kad lankytojai galėtų labiau įsitraukti į parodų turinį. Kitas konkretus pavyzdys būtų, kai lankytojai išreiškė pageidavimą, kad būtų daugiau renginių, skirtų šeimoms su vaikais. Atsižvelgdami į šiuos atsiliepimus, pradėjome organizuoti šeimoms pritaikytus renginius, kurie tapo labai populiariūs ir padidino lankytojų skaičių. Tokiu būdu, lankytojų atsiliepimai tiesiogiai prisideda prie mūsų paslaugų ir veiklos tobulinimo.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, kokias asmenines savybes svarbu turėti muziejaus vadovui? Ar manot, kad Jūsų asmeninės savybės turi įtakos muziejaus veiklos efektyvumui? Jeigu taip, kokios tai asmeninės savybės?

Atsakymas:

Stengsiuosi atsakyti nuoširdžiai ir atvirai, nors tai kertasi su tomis žiniomis, kurias esu gavusi iš mokymų, kur kalbėjo, kad vadovui nereikia empatijos ir ji gali jam pakenkti. Aš su šiuo teiginiu nesutinku, kadangi kai tenka priimti sprendimus, kurie susiję su kitų žmonių gyvenimais, tenka viską dar labiau apmąstyti ir čia jau reikia empatijos. Vadovas taip pat turi būti lankstus ir turėti tvirtą charakterį, tai leidžia prisiderinti prie tam tikrų situacijų ir tuo pačiu užtikrintai siekti muziejaus tikslų.

Klausimas:

Ar sutinkate, kad vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų? Jeigu taip, tai kokios asmeninės savybės padeda to siekti?

Atsakymas:

Kaip ir minėjau prieš tai, empatija, kuri leidžia vadovui suprasti darbuotojų poreikius ir jausmus, žmonėms taip pat labai reikia dėmesio ir jeigu vadovas geba parodyti, kad jam rūpi darbuotojų gerovė, tai manyčiau, gali paskatinti juos labiau įsitraukti į bendras veiklas. Taip pat tvirtas charakteris ir teisingumas.

INTERVIU SU M3 MUZIEJAUS VADOVU

Klausimas:

Ar muziejus turi savo viziją ir misiją? Ar jos jau buvo, kai pradėjote dirbti muziejuje, ar Jūs inicijavote jų formulavimą?

Atsakymas:

Muziejus turi savo viziją ir misiją, tačiau jos nebuvo aiškiai suformuluotos prieš man atėjus į šį postą. Pradėjus dirbti, pastebėjau, kad misija buvo aprašyta gana plačiai, tačiau vizijos nebuvo. Todėl kartu su komanda, į kurią įėjo įvairių padalinių vadovai ir specialistai, ėmėmės strateginio planavimo mokymų. Šių mokymų metu sukūrėme muziejaus viziją, ir tai tapo svarbiu žingsniu įgyvendinant ilgalaikius tikslus.

Klausimas:

Ar muziejus turi savo strateginius veiklos planus? Kaip juos rengiate?

Atsakymas:

Muziejus rengia strateginius veiklos planus, kurie yra kuriami kasmet pagal kultūros ministerijos gaires. Aš atėjau su tam tikra programa, kurią manau, kad svarbu įgyvendinti penkeriems metams. Ši programa yra optimistinė ir joje atsispindi pagrindinės gairės, kurios vėliau aptariamos ir peržiūrimos, atsižvelgiant į prioritetus ir galimybes.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, kas yra svarbiausia, turinio ir proceso požiūriu, rengiant strateginį planą?

Atsakymas:

Mes atliekame tyrimus ir apklausas... rezultatai naudojami strateginiams sprendimams priimti ir muziejaus veiklai gerinti.

Klausimas:

Ar per Jūsų darbo metus muziejuje vyko kokie nors reikšmingi pokyčiai? Kaip juos valdėte?

Atsakymas:

Taip, per mano darbo metus muziejuje įvyko reikšmingų pokyčių. Vienas iš didžiausių iššūkių buvo COVID-19 pandemija, kuri radikaliai paveikė mūsų veiklą. Pirmiausia, reikėjo užtikrinti, kad laikytumėmės visų reglamentų. Svarbu buvo išlaikyti stoviškumą ir nepasiduoti panikai, nes vadovo

nuostata labai įtakoja visos komandos nuotaiką ir veiklą. Po pandemijos išėjimas į normalų darbo ritmą taip pat buvo iššūkis, nes žmonės buvo praradę įprastą darbo tempą. Be to, prasidėjus karui, vėl kilo stresas ir reikėjo peržiūrėti ekstremalių situacijų valdymo planus. Šiuo laikotarpiu ypatingai akcentavome atvirumą ir komunikaciją su komanda, nes tai padėjo rasti sprendimus ir priimti kartais nemalonus sprendimus.

Klausimas:

Ar yra jų motyvavimo sistema? Jūsų požiūriu, kas svarbiausia, vadovo santykije su darbuotojais?

Atsakymas:

Muziejuje yra motyvavimo sistema, kuri orientuota į kiekvieno darbuotojo indėlį. Aš pirmiausia orientavausi į tai, kad kiekvienas atliktas darbas, ypač jei žmogaus pastangos viršija lūkesčius, būtų pastebėtas ir įvertintas. Anksčiau maniau, kad piniginė motyvacija yra svarbiausia, tačiau dabar suprantu, kad yra ir kitų būdų motyvuoti darbuotojus. Mes turime motyvavimo sistemą, kuri apima darbo tvarkos aprašą ir darbo užmokesčio sistemą. Svarbiausia, vadovo santykije su darbuotojais, yra atvirumas ir komunikacija. Vadovas turi tikėti tuo, ką daro, ir būti pozityvus, kad jo nuotaika atsispindėtų visoje komandoje. Taip pat svarbu, kad vadovas sugebėtų suburti komandą, paaiškinti tikslus ir uždegti darbuotojus, kad jie jaustųsi vertinami ir prisidedantys prie bendro rezultato.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?

Atsakymas:

Ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai, tačiau pavyko optimizuoti nemažai biurokratinių procesų ir pasiekti geresnių rezultatų, vis dar yra iššūkių, ypač siekiant, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų toje vietoje, kurioje jis gali geriausiai išreikšti savo stipriąsias puses. Tai yra didžiulis iššūkis, ir mes nuolat stengiamės dirbti su žmogiškaisiais ištekliais, kad mūsų darbas būtų kuo efektyvesnis. Svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi įtraukti ir galėtų išsakyti savo nuomonę, nes tai padeda rasti sprendimus ir optimizuoti procesus.

Klausimas:

Ar muziejus vykdo kokius nors projektus? Kas jiems generuoja idėjas? Kaip vyksta visas projektų valdymo procesas?

Atsakymas:

Taip, muziejus vykdo įvairius projektus. Projektų valdymas prasideda nuo idėjų generavimo, kuris dažniausiai vyksta per diskusijas su komanda. Yra paskirti žmonės, kurie atlieka visą administravimą nuo projekto pradžios iki pabaigos. Idėjos generuojamos atsižvelgiant į strategines gaires ir prioritetus. Idėjos yra diskutuojamos, ir nors ne visada mano pasiūlytos idėjos laimi, mes siekiame rasti geriausią variantą. Tie, kurie kuria turinį, dažniausiai generuoja idėjas, nes tai yra susiję su lėšomis turinio

veikloms užtikrinti. Taip pat ieškome galimybių tarptautiniams projektams, pavyzdžiui, „Interreg“ ir „Nord Plus“.

Klausimas:

Kaip organizuojate bendradarbiavimą su bendruomenėmis? Kiek ir kokių renginių bendruomenei suorganizuojate per metus?

Atsakymas:

Turime ilgalaikius partnerius, su kuriais bendradarbiaujame jau dešimtmečius, ir tai apima organizacijas dirbančias su žmonėmis, kurie turi įvairias negalias, taip pat kultūros ir meno organizacija, bendradarbiaujame su vietinėmis gimnazijomis, istorijos klubai, skautais. Vykdomė ir tarptautines partnerystes bei partnerystes su verslu, kurios sukuria abipusę naudą. Per metus suorganizuojame nemažai renginių bendruomenėms, įskaitant edukacines programas, parodas ir kultūrinius renginius.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, ar visi procesai muziejuje vyksta optimaliai? Jeigu taip, kaip pavyko to pasiekti? Jeigu ne, kodėl nepavyksta jų optimizuoti?

Atsakymas:

Ne visi procesai muziejuje vyksta optimaliai. Nors pavyko optimizuoti nemažai biurokratinių procesų ir pasiekti geresnių rezultatų, vis dar yra iššūkių, ypač siekiant, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų toje vietoje, kurioje jis gali geriausiai išreikšti savo stipriąsias puses. Tai yra didžiulis iššūkis, ir mes nuolat stengiamės dirbti su žmogiškaisiais ištekliais, kad mūsų darbas būtų kuo efektyvesnis. Taip pat pastebėjau, kad kai kurios problemos kyla dėl vidinės organizacijos struktūros ir komunikacijos. Svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi įtraukti ir galėtų išsakyti savo nuomonę, nes tai padeda rasti sprendimus ir optimizuoti procesus.

Klausimas:

Kaip vertinate muziejaus komunikacijos efektyvumą? Ar tiriate, kokią įtaką tai turi lankytojų skaičiui? Kaip vyksta vidinė komunikacija muziejuje?

Atsakymas:

Muziejuje pastoviai atliekami tyrimai, kurių pagalba įvertiname kokią įtaką mūsų komunikacija turi lankytojų skaičiui. Yra vykdomos muziejų lankytojų pasitenkinimo apklausos, kurios padeda suprasti ar mūsų vykdomos veikos teigiamai ar neigiamai veikia lankytojų srautus. Vidinę komunikaciją stengiamės pastoviai tobulinti, pripažįstu, kad turime dar daug kur dirbti, kad ji būtų efektyvesnė, kadangi tai gali padėti darbuotojams sumažinti stresą, ypač kai kalbama apie lankytojų aptarnavimą.

Klausimas:

Kokius partnerystės ryšius esate užmezgę? Kaip tai prisideda prie muziejaus veiklos rezultatų?

Atsakymas:

Turime ilgalaikius partnerius, su kuriais bendradarbiaujame jau dešimtmečius, ir tai apima organizacijas dirbančias su žmonėmis, kurie turi įvairias negalias, taip pat kultūros ir meno organizacija, bendradarbiaujame su vietinėmis gimnazijomis, istorijos klubai, skautais. Vykdomė ir tarptautines partnerystes bei partnerystes su verslu, kurios sukuria abipusę naudą.

Klausimas:

Kaip užtikrinte parodų aktualumą ir kokybę? Kaip vertinate parodų sėkmę ir poveikį lankytojams?

Atsakymas:

Bandydami užtikrinti parodų kokybę ir aktualumą vykdome tyrimus ir lankytojų pasitenkinimo apklausas, stengiamės suprasti, kas lankytojui yra įdomu ir kokią žinutę su savo paroda norime jam perduoti.

Klausimas:

Kas, Jūsų požiūriu, yra svarbu, organizuojant edukacijas lankytojams?

Atsakymas:

Mano manymu, pagrindinis aspektas organizuojant bet kokias edukacijas lankytojams yra profesionalumas. Labai svarbu rasti balansą tarp pramogos ir mokomosios informacijos, nes edukacijos turi būti įtraukios ir suprantamos visiems, net ir tiems lankytojams, kurie galbūt nėra nei specialistai, nei istorijos mylėtojai. Jeigu lankytojai po renginių ar edukacinių veiklų parodo norą sužinoti daugiau apie eksponatus ar net įsigyti tautinės atributikos, tai indikuoja, kad edukacija buvo pasisekusi.

Klausimas:

Kokius metodus taikote muziejinių vertybių išsaugojimui ir pristatymui? Kas lemia šių metodų pasirinkimą?

Atsakymas:

Bandydami išsaugoti muziejines vertybes taikome įvairius metodus, jie gali apiminti tiek tradicinius, tiek inovatyvius sprendimus, labai stipriai priklauso nuo to ką mes norime parodyti. Parodų metu naudojame papildytos realybės technologijas, taip stengiamės padidinti lankytojų įsitraukimą ir jiems suteikti galimybę geriau suprasti rodomus eksponatus. Negaliu nepaminėti ir gyvo pasakojimo, kuris mano nuomone yra svarbiausias aspektas muziejinių vertybių pristatyme.

Klausimas:

Ar muziejuje vykdomi lankytojų pasitenkinimo tyrimai?

Atsakymas:

Taip, muziejuje vykdomi lankytojų pasitenkinimo tyrimai. Mes atliekame apklausas, kurios padeda įvertinti lankytojų pasitenkinimą atskiromis veiklomis ir parodomis. Šie tyrimai leidžia suprasti, kaip lankytojai vertina mūsų siūlomas paslaugas ir kokios temos jiems yra įdomios.

Klausimas:

Kaip priimate sprendimus dėl paslaugų tobulinimo remiantis lankytojų atsiliepimais? Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kai lankytojų atsiliepimai lėmė muziejaus paslaugų ar veiklos pokyčius?

Atsakymas:

Priimant vienokius ar kitokius sprendimus visados stengiamės atsižvelgti į lankytojų atsiliepimus ir pasiūlymus, kuriuos renkame per apklausas ir kartais patys lankytojai ateina pas mus su pasiūlymais. Pavyzdžiui, prieš pat prasidedant pandemijai įkūrėme pabėgimų kambarį, kuris buvo pasiūlytas lankytojų. Vienas iš lankytojų Facebook pasidalino idėja, kad muziejuje reiktų pabėgimo kambario, ir mes šią idėją įgyvendinome. Dažnai sulaukiame atsiliepimų ir apie infrastruktūros patobulinimą, pavyzdžiui, dėl prieigos su vežimėliais. Stengiamės atsižvelgti į lankytojų pasiūlymus, ieškome būdų, kaip pagerinti jų patirtį.

Klausimas:

Jūsų požiūriu, kokias asmenines savybes svarbu turėti muziejaus vadovui? Ar manot, kad Jūsų asmeninės savybės turi įtakos muziejaus veiklos efektyvumui? Jeigu taip, kokios tai asmeninės savybės?

Atsakymas:

Pirmas dalykas, tai vadovas turi labai tikėti tuo, ką daro. Tiesiog jis turi būti stipriai motyvuotas, aš galiu pasakyti, kad yra toks man labai patinkantis palyginimas – vadovo šypsena turi būti tokia plati, kad ji atsispindėtų net ir pačioje žemiausioje grandyje ir tai yra pozityvumas. Taip pat mokėjimas motyvuoti žmones, atvirumas ir smalsumas.

Klausimas:

Ar sutinkate, kad vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų? Jeigu taip, tai kokios asmeninės savybės padeda to siekti?

Atsakymas:

Aišku, kad geros vadovo asmeninės savybės padeda motyvuoti darbuotojus, aš galėčiau išskirti atsakomybės prisiėmimą. Tai be galo svarbu, nors ne visada noriu būti tas asmuo, kuriam tenka prisiimti atsakomybes, bet taip nutinka. Aš nesu tas, kuris nori kiekvienu atveju priimti sprendimą, todėl stengiuosi pasitikėti savo komandą ir mes atsakomybėmis dalinamės.

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema Lyderystės kompetencijų įtaka valstybinių muziejų veiklos rezultatams

Su darbo vadovu (-e) suderinta 2024 09 02

Studento (-ės) vardas, pavardė Benas DrukeinisDarbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Audronė Rimkutė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 10 d.	2024 09 10		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Rugsėjo 18 d.</i>	<i>2024 09 18</i>		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 15 d.	2024 10 15		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 28 d.	2024 10 28		
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Lapkričio 6 d.</i>	<i>2024 11 06</i>		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 2 d.	2024 12 23		<i>Vėlavo</i>
<i>Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Gruodžio 11 d.</i>	<i>2024 12 11</i>		<i>Empirinė dalis nepristatyta seminare</i>
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą.	Iki sausio 3 d.			