

# Nuo teorijos iki praktikos: Lietuvos jūrų muziejaus strateginio planavimo patirtis

## Kodėl Lietuvos jūrų muziejui reikėjo strateginio plano?

Jei prieš gerus 20 metų mums, istorijos, kultūros, gamtos ir technikos paveldo saugotojams, puoselėtojams ir propaguotojams koks protingas vadybos žinovas būtų ėmęs aiškinti, kad valdant ir administruojant kultūrinę veiklą galioja tie patys verslo dėsniai kaip ir kitose ūkio srityse – apšauktume jį vulgariu neišmanėliu, besikėsinančiu į dvasios, minties ir įkvėpimo polėkio grįstą kūrybos ir meno pasaulio išskirtinumą. Tada daugelis mūsų buvome tikri, kad kultūra ir rinka – nesuderinami dalykai, kalbėti apie kultūrinį produktą – tikra šventvagystė. Bet atėjo metas, kai tapo aišku, jog visoje šalyje vykstantys visuomeniniai, socialiniai, ekonominiai pokyčiai liečia ir mus, muziejinkus. Besiformuojančioje kultūros paslaugų erdvėje iškilo būtinybė

pasakyti sau ir kitiems, kas mes esame, kuo mes ypatingi, kokie mūsų tikslai, uždaviniai, ko siekiame, ar esame kam nors įdomūs ir reikalingi. Nuo atsakymų į šiuos klausimus priklausė ir mūsų organizacijos finansavimas, ir visuomenės požiūris. Žinių trūko, bet darbo patirtis ir nuojauta sakė, kad be ilgalaikės, tvirtai suręstos veiklos perspektyvos muziejus tik tūpčios vietoje, vengs būsimų pokyčių, stokos kūrybinio, į ateitį nukreipto mąstymo, objektyvaus požiūrio į vidaus ir išorės problemas. Lietuvos jūrų muziejus buvo puikiai išmokęs reaguoti į dienos pokyčius, kiekvienų metų darbo planai rodo, kad darome tai, kas būtinausia, kas gali paveikti muziejaus padėtį čia ir dabar. Amžini ginčai dėl to, kas mums patiems svarbiau – muziejus su laivybos istorijos ir jūrų gamtos ekspozicija, parodos, mokslinė veikla, rinkiniai, biblioteka ar patraukli gyvoji ekspozicija: akvariumas, jūrų paukščiai ir žinduoliai bei

delfinariumas, – kuri iš šių dalių yra prioritetinė, reikalaujanti didesnio dėmesio ir materialinių išteklių, taip pat vertė susimąstyti apie strategijos būtinumą. Norėjosi kuo racionaliau paskirstyti muziejaus turimus pinigus, pagrįsti veiklų finansavimą ne tik sau ar padalinių vadovams, bet ir kiekvienam muziejaus darbuotojui, sukurti veiksmingą vidinės komunikacijos sistemą.

Visi šie klausimai, norai, siekiai privertė mus pripažinti – Lietuvos jūrų muziejui reikia strateginio plano, nors mūsų muziejus nėra asignavimų valdytojas ir formaliai jam nebūtina turėti tokį dokumentą. Paprastais žodžiais tariant – Lietuvos jūrų muziejaus laivas nebegalėjo plaukti pavėjui, saugiai ir sėkmingai laivybai būtinas aiškus ir ilgalaikis kursas.

## Pirmieji bandymai

Pradėjome nuo oficialių dokumentų. Jau 2003 metais išstudijavome LR Kultūros ministerijos strateginį planą, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (LRS 2002 11 12 nutarimas Nr. IX-1187), Lietuvos ūkio (ekonomikos plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją (LR Vyriausybės 2002 06 12 nutarimas Nr. 853), kibome į LR Vyriausybės nutarimą „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Valstybės žinios Nr. 57 2002 06 12). Mėginome aiškintis sąvokas, dėti veiksmų seką. Bet ką reiškia mokytis iš formalia kalba surašyto teisės akto – kuo labiau giliniesi, tuo kebliau suvokti esmę, pradedi abejoti savo gebėjimais, viskuo, ką darai, gailėtis, kad užvirei tą košę. Vienintelis dalykas tapo aiškus – prieš pradėdant rengti strateginį planą reikia atlikti privalomus formalius žingsnius – suburti strateginio planavimo grupę, parengti jos darbo reglamentą. Taip ir padarėme. Nuspręsta grupę sudaryti iš septynių žmonių, kurie atstovautų visoms muziejaus veiklos sritims. Surašėme strateginio planavimo grupės reglamentą ir susirinkome į pirmąjį posėdį. Jame ilgai diskutavome negalėdami nuspręsti, kaip organizuoti strateginio plano rengimo procesą, kas jame turi ir gali dalyvauti. Svarbiausia – niekas nežinojo, nuo ko pradėti, galiausiai paaiškėjo, kad grupės nariai patys nelabai suvokia, kas yra strateginis valdymas, strateginis planavimas, o ką ir kalbėti apie ki-

tus padalinių vadovus, kuriuos norėjome įtraukti į šį darbą. Nepadėjo mano išklaustyti seminarai, perskaityta literatūra, nes teorija yra teorija, o gyvenime ir darbe viskas sudėtingiau, kebliausia mokytis kolegas, su kuriais esi dirbęs daugiau nei 20 metų. Mums reikėjo pagalbos, nes šioje srityje stigo vadybos žinių, stigo motyvacijos, stigo suvokimo, kad tai, ko imamės, būtina mums patiems. Samdyti konsultantų, kurie surengtų mokymus su praktiniu diegimu 13 muziejaus padalinių vadovų, 2003 metais kainavo didžiulius pinigus – apie 12 tūkst. litų. Muziejus negalėjo leisti sau tokios prabangos. Nuspręsta eiti paprastesniu keliu – pakviesti praktikų, kurie turėjo strateginių planų rengimo patirties. Klaipėdos miesto savivaldybė pirmoji Lietuvoje buvo parengusi savo strateginį planą. Jo rengimui vadovavo savivaldybės ekonomikos ir finansų departamento viršininkė Lina Domarkienė (dabar LR Švietimo ir mokslo ministerijos sekretorė). Iš jos lūpų daugelis padalinių vadovų pirmą kartą išgirdo, kas yra vizija, misija, aplinkos veiksnių analizė, ilgalaikiai tikslai, kam reikalingas strateginis valdymas. Per keturių valandų pokalbį mus bandyta įtikinti, kad strateginis planas padėtų muziejui numatyti ir kontroliuoti aplinkos pokyčius, išlaikyti veiklos tęstinumą, suvienyti kolektyvą siekiant bendro svarbiausio tikslo, paaiškinti darbuotojams, kodėl dabar reikia atlikti vienokius ar kitokius darbus, parinkti geriausius būdus iškeltiems uždaviniams įgyvendinti. Visiems buvo įdomu, tačiau pritrūko laiko patiems patikrinti šių išvadų teisingumą analizuojant konkrečią savo muziejaus situaciją. Pabandėme tai padaryti strateginio planavimo grupėje. Pradėjome nuo misijos apibrėžimo. Troškome atsikratyti sustabarėjusios, visų Lietuvos muziejų panašios, iš muziejų įstatymo nurašytos misijos formuluočių. Norėjome talpios, skambios, neilgos frazės, kurią suprastų darbuotojai, lankytojai, kuri būtų patraukli rinkodaros požiūriu.

Kiekvienas grupės narys prieš posėdį raštu gavo priminimą, kad kiekvienos organizacijos veikla grindžiama jos misija. Misija pateisina mūsų egzistavimą. Misija – mechanizmas, kuris nukreipia mūsų veiksmus, lemia ir diktuoja juos.

Misijos apibrėžime turi atsispindėti galimybės, kurias mes turime ir kokio tikslo siekiame vykdydami savo veiklą.

Misijoje turi būti tiksliai apibrėžti mūsų prioritetai.



Atrodo, kad viskas aišku, bet iš tiesų reikia paaiškinti labai daug.  
Koks mūsų muziejus?  
Kodėl jis įkurtas?  
Kam jis skirtas?  
Kokias programas (paslaugas) jis siūlo?  
Kokie unikalūs eksponatai yra muziejaus rinkiniuose?  
Misija – vizitinė kortelė.  
Misija – pirmas ir pats vertingiausias ginklas kovojant dėl visuomenės pripažinimo.

Strateginio planavimo grupėje pasiūlyta keletą misijų variantų:  
Įtikinti dabartinę kartą išsaugoti ateities kartoms jūrų gamtą ir Lietuvos jūrinės kultūros paveldą.

Padėti visuomenei pažinti ir saugoti jūrų gamtą bei Lietuvos jūrinį (kultūros) paveldą.

Tačiau nė vienas iš jų netenkino mūsų norų sutalpinti misijoje viską, ką mes veikiame, kas mes esame. Pamatėme, kad pirmiausia patiems sau reikia atsakyti į išvardytus klausimus.

Supratome, kad kolektyvinis atsakymų į šiuos klausimus ieškojimas ir yra strateginio planavimo procesas. Po ilgo blaškymosi ir kančių galų gale mums patiems pavyko suvokti – būtina išskirti du (vėliau paaiškės, kad etapų yra ir daugiau) lygiaverčius, bet skirtingus strateginio planavimo etapus:

strateginio planavimo proceso organizavimas;  
strateginio plano parengimas.

### Tikroji pradžia

Dabar jau žinojome, nuo ko reikia pradėti, bet neturėjome patirties ir vis dar trūko žinių. Buvome įsitikinę, kad planavimo procese turi dalyvauti kuo daugiau žmonių – visi skyrių vedėjai, direktoriaus pavaduotojai, paprasti darbuotojai, nes per planavimą darbuotojai įtraukiami į valdymą, atsiranda atsakomybės, planų įgyvendinimo įsipareigojimai.

Vėl grįžome prie sprendimo ieškoti būdų surengti rimtus strateginio planavimo mokymus padalinių vadovams ir jų metu parengti Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis.

Tokia galimybė atsirado tik 2006 metais kartu su kitais devyniais Lietuvos muziejais pateikus paraišką ES struktūriniais fondams ir gavus finansavimą mokymų projektui „XXI a. muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“.

Lietuvos jūrų muziejus savo plane, be užsienio kalbų, vadybos, specialiųjų dalykų mokymų, kaip prioritetinį numatė strateginio planavimo mokymų kursą su žinių suteikimu, praktika ir diegimo planu. Norėjome, kad didžioji ir svarbiausioji strateginio planavimo mokymų dalis vyktų ne darbo vietoje, o aplinkoje, kurioje nepasiektų kasdieniai rūpesčiai, rutininiai reikalai, netrukdytų telefonų skambučiai, aplinkoje, kuri nuteiktų proto mankštai, analizei ir įžvalgoms.

Apsidžiaugėme, kai sužinojome, kad paraiška patenkinta, finansavimas gautas visiems planuotiems mokymams, – vadinasi, galėsime pirmą kartą patirti išvažiavimų mokymų pranašumus. Apie tokio pobūdžio mokymų naudą tik girdėjome – patiems neteko dalyvauti. Kiekviena naujovė gąsdina, kelia abejonių ir nepasitikėjimą. Jūrų muziejaus atvejis ne išimtis – būta skepsio, klausimų, kodėl būtina kažkur vykti, koks skirtumas, kur paskaitų klausytis. Kad ne paskaitų

klausysimės, o patys intensyviai dirbsime, supratome po pirmos mokymų dienos, o kad ne kasdienėje aplinkoje kolektyvinis protinis darbas daug efektyvesnis, suvokėme vėliau.

Lietuvos muziejų asociacijai atlikus viešojo pirkimo procedūras paaiškėjo, kad vadybos mokymus organizuos kompanija Organizacijų vystymo centras (OVC, dabar „OVC Consulting“). Ši žinia nuteikė optimistiškai, nes apie kompanijos darbuotojų kompetenciją girdėjome gerų atsiliepimų, be to, solidus klientų sąrašas leido manyti, jog bus įdomu ir naudinga. Netrukus paskambino strateginio planavimo mokymų vadovas, dėstytojas Aurimas Juozaitis – norėjo sužinoti kuo daugiau informacijos apie mūsų muziejaus išorinę ir vidinę veiklą. Muziejaus strategijos rengimas tiek strateginio planavimo mokymų vadovui, tiek visam OVC kolektyvui buvo naujas išmėginimas. Su verslo klientais bendraujantiems konsultantams kultūros sritis buvo dar neatrasta žemė. Laimė, Aurimas gerai išmanė Lietuvos švietimo sistemą, tad, manau, jam nebuvo labai sunku perprasti veikiančius kultūros vadybos modelius bei pasijusti muziejaininko kailyje. Norėčiau ypač pabrėžti šį momentą – jei mokymų vadovas (dėstytojas) neįsigilins į besimokančios organizacijos specifiką, nesupras, ką ji veikia, kuo gyvena jos žmonės, tokie mokymai liks bevaisė metodų ir sistemų deklaracija.

Su mokymų vadovu aptarėme tvarkaraštį. Pasiūlyta 5 dienų mokymo kursą suskaidyti į tris dalis: vieną dieną skirti susipažinimui ir įvadui, po mėnesio – 2 dienų išvažiuojamieji mokymai, po savaitės pertraukos – vėl 2 dienos darbo Palangoje.

### Ledai pajudėjo

„Kai nežinai, kur plaukti, bet koks vėjas tiks...“  
(Antuanas de Saint-Exupery)

„Ar negalėtumėte patarti, kuriuo keliu man eiti?“ – paklausė Alisa.

„Priklauso nuo to, kur ketini nueiti“, – atsakė katinas.

„Man nėra taip svarbu, kur nueisiu“, – atsakė Alisa.

„Tuomet nesvarbu, ir kurį kelią pasirinksi“, – atsakė katinas.

„Tikriausiai taip, jei jis kur nors mane nuves“, – pridūrė Alisa.

„Žinoma, nuves, – atsakė katinas, – jei pakankamai ilgai eisi“.  
(Lewis Carroll „Alisa stebuklų šalyje“)

Šiomis tartum pirmajam teoriniam užsiėmimui apie strateginį planavimą specialiai parašytomis garsių rašytojų citatomis prasidėjo 13 Lietuvos jūrų muziejaus komandos narių darbas ieškant tinkamo kurso į uostus, į kuriuos norėtume nuplukdyti muziejaus laivą. Bet iš pradžių sutarėme, kada, kokia seka ir apie ką kalbėsime:

I dalis (1 diena)

Mokymosi tikslai ir darbo principai.

Apie strategiją ir strategijos formulavimą.

Strateginis planavimas – pasiruošimo etapas.

II dalis (2 dienos)

Išorinė aplinkos ir organizacijos vidaus analizė.

Misija, vizija, vertybės ir ilgalaikiai tikslai.

III dalis (2 dienos)

Operatyviniai tikslai.

Strateginio plano projektas.

Sprendimų perdavimas pavaldiniams.



# Kurkime ateities muziejų drauge!

Pirmoji diena buvo suskaidyta į dvi dalis: pirmąją dalį skyrėme kolektyviniam darbui, o antrąją – dėstytojo ir padalinių vadovų individualiam bendravimui.

Kalbant apie mokymosi tikslus paaiškėjo, kad beveik visi 13 mokymų dalyvių turėjo gana panašius lūkesčius ir tikslus. Nemažai žmonių norėjo suprasti strateginio planavimo sąvoką, jo pranašumus ir prasmę. Tačiau mus vienijo pagrindinis tikslas – kolektyviai dirbant bendru sutarimu suformuluoti muziejaus misiją, viziją, vertybes, ilgalaikius tikslus, uždavinius ir priemones jiems įgyvendinti, t.y. parengti Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis.

Pradėjome nuo strategijos ir strateginio planavimo sampratos. Išsiaiškinome, kad strategijos sąvoka, kilusi iš graikų kalbos žodžio, reiškia vadovavimą karinėms pajėgoms, karo veiksmų teoriją ir praktiką. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimo priėmimo, arba veikimo, elementus. Šios abi sąvokos kartu sudaro didžiojo strateginio plano pagrindą.

Strategija gali būti suprantama kaip planas, kuris sudaromas prieš veiksmo pradžią turint aiškius tikslus ir uždavinius. Taip pat strategija reiškia ir veiklos modelį, kuris gimsta įvertinus vidines ir išorines organizacijos galimybes. Mums artimiausios dvi strategijos sąvokos prasmės – perspektyva ir procesas, – apimančios aplinkos analizę, organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą. Pripažinome, kad strategija – tai kryptinga ir kūrybiška veikla, garantuojanti ilgalaikę sėkmę. Sužinojome, kaip keitėsi strateginės kryptys. Išsiaiškinome, kad pagrindiniai strategijos elementai yra organizacijos misija ir tikslai, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, kad strategija ir ilgalaikis planavimas nėra vienas ir tas pats.

Labai svarbu prieš pradėdant strateginio planavimo procesą visiems drauge įvertinti strategijos naudą – ką ji duos organizacijai, kolektyvui, galų gale – kiekvienam asmeniškai. Dėstytojas akcentavo keletą esminių strategijos pranašumų:

- sudaromos sąlygos veiklai tobulinti;
- stimuliuoja mąstymą į ateitį ir aiškios organizacijos plėtros krypties suvokimą;
- padedą spręsti pagrindines organizacijos problemas;
- lemia organizacijos išgyvenimą arba klestėjimą su mažesniais resursais;
- skatina komandinį darbą ir organizacinius gebėjimus, pastangų suvienijimą;
- verčia veikti išorę, o ne pasikliauti išorės įtaka;
- garantuoja atitikimą nustatytiems reikalavimams;
- yra efektyvus ir bendrai priimtas veiklos planavimo būdas.

Nustatėme, kad visi išvardyti pranašumai aktualūs Lietuvos jūrų muziejui, kaip tik šie veikimo principai nėra pakankamai išnaudoti mūsų organizacijoje, juos reikia tobulinti. Kai įsitikinome strateginio planavimo nauda, atėjo laikas sudėlioti strategijos formulavimo etapus. Per išvažiujamuosius mokymus mums reikės įveikti dešimt strategijos formulavimo žingsnių:

1. Apibrėžti pagrindinį tikslą (Lietuvos jūrų muziejaus misija).
2. Suformuluoti vertybes, parengti jų sąrašą.
3. Įvardyti Didelį Pavojingą Drąsų Tikslą (DPDT) – muziejaus viziją.
4. Nustatyti ilgalaikius muziejaus tikslus.

5. Atlikti išorinę ir vidinę organizacijos analizę.
6. Nustatyti esmines problemas.
7. Peržiūrėti ir galutinai suderinti muziejaus misiją, viziją ir ilgalaikius tikslus.
8. Suformuluoti strategines veiklas.
9. Suformuluoti veikimo taktiką.
10. Parengti artimiausių metų detalų veiksmų planą.

Pradėjome nuo pirmųjų keturių apžvalgos.

Su misijos teoriniu apibrėžimu jau buvome susipažinę, patys bandėme ją sudėlioti, tačiau dar kartą prisiminėme, kad misija turi sutalpinti pagrindines organizacijos egzistavimo priežastis, tai kelrodė žvaigždė horizonte. Misija išorine rinkodaros prasme orientuota į klientus, rėmėjus ir lėmėjus. Misija vidine prasme – uždeganti, bendram darbui nuteikianti idėja. Mums norėjosi formuluotės, kuri atitiktų abi prasmes.

Pokalbis apie vertybes sukėlė diskusiją, nes niekada nesusimąstėme apie jų reikšmę, vaidmenį ir įtaką organizacijos veiklai. Sužinojome, kad pagrindinės vertybės – tai keletas esminių, nuolatinių ir ilgalaikių principų bei taisyklių, lemiančių darbinį elgesį, santykius ir sprendimų priėmimą. Diskutuodami pripažinome, kad savo darbe vadovaujames tam tikrais principais, bet nesame jų įvardiję. Sutarėme, kad mūsų vertybės orientuotos tiek į išorę – klientus, tiek į vidų – darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacijos vertybės tampa ypač svarbios ieškant ir atsirenkant naujus kadrus, kai tenka pasverti būsimą darbuotojo kompetenciją, žinias, vertybes ir įgūdžius.

Kas yra vizija, kokios jos charakteristikos? Į šiuos klausimus atsakėme kartu su dėstytoju Aurimu Juozaičiu. Vizija – įsivaizduojama ateitis, siekiamybė, didelis pavojingas ir drąsus tikslas. Vizijos formulavimas – galimybė įtraukti į planavimo procesą visų lygių darbuotojus, tada strategija iš tiesų tampa bendra, turinti prasmę kiekvienam organizacijos nariui. Būtina visiems darbuotojams suteikti galimybę išsakyti asmeninį Lietuvos jūrų muziejaus ateities įsivaizdavimą. Taip pat svarbus vizijos aiškumas, pasiekiamumas, motyvacinė vertė, bendrumas ir gebėjimas vystytis.

Na, ir paskutinis pirmosios dienos strateginio planavimo teorijos etapas – ilgalaikiai tikslai, kuo jie skiriasi nuo vizijos? Sužinojome, kad jei turi viziją, siekiamybę, tai nereiškia, kad dabarčiai nereikia skirti dėmesio. Veiklos planai, finansiniai planai ir projektai turi sekti iš strategijos, o ne priešingai. Ilgalaikiai tikslai nusako kelią į norimą ateitį, jie skirti spręsti svarbias problemas, su kuriomis susiduriama tame kelyje, jie apibrėžti laike, realūs ir pasiekiami.

Vesdamas mus nuo vieno prie kito strateginio planavimo etapo ir kiekvieną jų aptardamas dėstytojas akcentavo kuo didesnio darbuotojų būrio įtraukimą į planavimo procesą ir paskatino mus tai padaryti. Kiekvienas padalinio vadovas, mokymų dalyvis, gavo anketą – užduotį, kurią turėjo užpildyti kiekvienas jo vadovaujamo skyriaus darbuotojas. Žinoma, prieš tai skyrių vedėjai turėjo paplušėti aiškindami darbuotojams, kodėl tai reikalinga, teko panaudoti žinias, įgytas pirmąją mokymų dieną, nes anketoje buvo prašoma parašyti kelis sakinius apie Lietuvos jūrų muziejų, koks esminis mūsų organizacijos tikslas, kodėl toks muziejus egzistuoja. Taip pat įvardyti keturias penkias ver-

tybes, kurių savo darbe turėtų laikytis visi joje dirbantys darbuotojai, aprašyti savo įsivaizdavimą, koks muziejus turėtų būti po trejų ketverių metų. Daugeliui pildžiusiųjų anketas klausimai apie išorines galimybes ir grėsmes, stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis buvo netikėtas, tačiau džiugu, kad kiekvienas ieškojo savo atsakymų. Kalbant apie muziejaus ateities įsivaizdavimą beveik visi darbuotojai norėjo muziejų matyti modernų, unikalų gamtos ir laivybos istorijos pažinimo centrą. Beveik visose anketose besikartojančios tos pačios vertybės maloniai nustebino, – vadinasi, mes – bendraminčiai, vertiname kūrybingumą, atsakomybę, sąžiningumą, iniciatyvumą, kompetenciją, pagarbą vienas kitam ir lankytojams. Ši anketa, manau, ne vieną darbuotoją privertė pirmą kartą pagalvoti apie savo vietą mūsų organizacijoje, susimąstyti apie Lietuvos jūrų muziejų kaip reiškinį, pažvelgti į jį iš šalies, įvertinti jo perspektyvą, reikšmę. Visiems šiems apmąstymams sudėlioti mes turėjome beveik mėnesį.

Į pirmąją dviejų dienų išvažiuojamųjų mokymų sesiją išvykome apsiginklavę įgytomis žiniomis, kolegų atsakymais į minėtos anketos klausimus bei tarpusavio diskusijose gimusiomis mintimis. Nusiteikėme darbei, bet kad jis bus toks intensyvus, reikalaujantis susikaupimo, tolerancijos, kūrybos, tikrai nesitikėjome. Iš šalies atrodytų, ką jie čia veikia – susiskirstę į tris grupes tarsi viktorinos dalyviai mėgina kuo įvairiau ir išradingiau atsakyti į tuos pačius klausimus: koks mūsų organizacijos pagrindinis egzistavimo tikslas (misija), kokias paslaugas mes teikiame, kokiems klientams skirtos mūsų paslaugos, kokius klientų poreikius tenkiname, kodėl klientams tai svarbu, kaip tai darome, kodėl svarbu tai, ką mes darome. Atsakymų būta įvairių – labai glaustų ir konkrečių, detalizuotų ir išplėtotų, bet turinys iš esmės tas pats – muziejaus paslaugos orientuotos į tris pagrindines sritis:

- Muziejinę–mokslinę (moksliniai tyrimai, susiję su muziejaus rinkiniais, tarp jų – ir laikomais gyvūnais, eksponatų kaupimas, jų saugojimas).

- Šviečiamąją (ekspozicijų lankymas, ekskursijos, paskaitos, įvairūs edukaciniai užsiėmimai, leidiniai).

- Laisvalaikio praleidimą, rekreacinę.

Mūsų paslaugos skirtos plačiausiems visuomenės sluoksniams, pritaikant jas skirtingoms interesų ir amžiaus grupėms.

Muziejus svarbus Lietuvos visuomenei, nes stiprina Lietuvos, kaip jūrų valstybės įvaizdį, puoselėja jūrinę kultūrą bei tradicijas, per jūrų gamtos pažinimą skleidžia gamtosaugines idėjas.

Visos grupės pristatė savo ir darbuotojų anketose pasiūlytus misijos variantus. Kūrybiškumo tikrai netrūko – plėtojimų misijų sąrašas buvo ilgas, susidedantis net iš keturiolikos variantų. Keletas iš jų:

Nutiesti tiltą tarp visuomenės ir jūrų kultūros. Puoselėti jūrų kultūros vertybes.

Pažinti, kaupti, saugoti, skleisti jūrų kultūros ir gamtos paveldą.

Per pažinimą išsaugoti jūrą.

Per pažinimą ir patrauklumą į harmoningą santykį su jūra.

Suteikti žmonėms jūros pažinimo džiaugsmą.

Jūrų kultūros ir gamtos paveldo kaupimas, tyrimas ir ekspozicijos siekiant prisidėti prie jūrinės savimonės formavimo Lietuvos visuomenėje.

Mes puoselėjame žmogaus ir jūros harmoniją. Mokomės ja džiaugtis, suprasti, išsaugoti (dėstytojo pasiūlytas).

Mokomės pažinti, džiaugtis ir išsaugoti žmogaus harmoniją su

jūra (dėstytojo pasiūlytas).

Galutinį sprendimą ir balsavimą dėl misijos pasirinkimo nusprendėme atidėti po savaitės vykiančiai sesijai – bus laiko padiskutuoti, pasitarti su kolegomis darbe, įsigilinti į žodžių prasmę ir skambesį.

Vertybes taip pat formulavome grupėse. Iš pradžių atrodė tikrai paprasta įvardyti tai, kas mums asmeniškai darbe yra svarbu ir kokiais principais vadovaudamiesi turėtų dirbti visi darbuotojai. Tačiau surašius ilgiausius, net iki 25 pozicijų vertybių sąrašus teko aiškintis žodžių prasmes, kaip suprantame ir apibrėžiame vieną ar kitą kategoriją (pvz., iniciatyvumas, kūrybingumas ir kt.). Po balsavimo, reitingavimo ir panašių kategorijų sujungimo sutarėme, kad mes, Lietuvos jūrų muziejaus darbuotojai, dirbdami kaip komanda, savo veikloje remiamės šiomis vertybėmis: pagarpa vienas kitam ir klientui, bendro tikslo siekimu, kompetencija ir atsakomybe.

Vizijos formulavimą dėstytojas pasiūlė pradėti kiekvienam individualiai įsivaizduojant, kad 2015 metais mes, Lietuvos jūrų muziejaus darbuotojai, ateiname į darbą.

Kaip atrodo vieta, į kurią mes ateiname? Kas ir kaip čia dirba? Ko ir kaip siekia? Ir ką pasiekia? Aprašyti reikėjo tik esamuoju laiku.

Aprašymus apibendrinome diskutuodami grupėse. Taip gimė Gyvojo aprašymo apmatai, jame sudėti mūsų norai, siekiai ir lūkesčiai. Iš gyvojo aprašymo išplaukė keli vizijos variantai:

Vienas moderniausių jūros gamtos ir istorijos centrų, neturintis analogų Baltijos šalyse.

Unikalus ir vienintelis pažintinis, pramoginis, sveikatinimo kompleksas ES.

Modernus, dinamiškas, pažangiausias metodais dirbantis muziejus–pažinimo centras.

Dėstytojas net šūkį pasiūlė – pažinti įdomiai, puoselėti sąmoningai, ilsėtis prasmingai.

Formuluojant ilgalaikius tikslus esminių skirtumų tarp grupių pasiūlytų tikslų nebuvo:

visiems svarbus akvariumo rekonstravimas, laivybos istorijos ekspozicijos atnaujinimas, eksponatų saugyklų modernizavimas, mokslinės veiklos aktualizavimas.

Stiprybių, galimybių, silpnybių ir grėsmių sąrašus visos trys grupės parengė gana išsamius. Stengtasi nepraleisti nė vienos aplinkybės. Stiprybių, galimybių, silpnybių ir grėsmių įvardijimas leido testuoti ilgalaikių tikslų pasiekiamumo perspektyvas, pagalvoti apie įgyvendinimo taktiką.

Po savaitės vėl grįžome prie misijos ir vizijos formuluočių. Dauguma savo balsus atidavė už dėstytojo išgrynintą misijos variantą: „Drauge su jumis mokomės pažinti, džiaugtis ir saugoti žmogaus harmoniją su jūra“.

Su vizija – „Modernus, dinamiškas, pažangiausias metodais dirbantis jūrų muziejus–pažinimo centras“ – visi sutiko be išlygų.

Jau tvirtai žinodami, kas mes tokie esame, ką veikiamo ir ko siekiame, grįžome prie ilgalaikių tikslų. Tik šį kartą jau konkrečiu laiku iki 2012 metų išdėliojome juos, išskyrėme veiklas jiems pasiekti, numatėme veiksmus, padėsiančius įgyvendinti šiuos tikslus. Žodžiu, jau galėjome sušukti: „Valio, mes parengėme strateginio plano metmenis“.

Tačiau to nepakako. Žinojome, kad labai svarbu teisingai, suprantamai perteikti 13 žmonių sudėliotą muziejaus strategiją likusiems 90

# Kurkime ateities muziejų drauge !

darbuotojų. Pasinaudoję dėstytojo Aurimo Juozaičio parengta strategijos komunikavimo metodika muziejaus padaliniuose surengėme pokalbius prie arbatos, drauge bandėme įveikti visus strateginio planavimo etapus. Optimistiškai nuteikė žmonių susidomėjimas, noras reikšti savo požiūrį, džiugino, kad dabartinę muziejaus situaciją vertiname panašiai ir muziejaus ateitį matome panašiai.

## Mokymų patirtis ir rezultatai

Naudingiausia patirtis ir patarimas kitiems siekiantiems parengti savo organizacijos strategiją – vieniems, savarankiškai, neturint praktikos, metodinių žinių, pradėti rengti strateginį planą ne dėl „pliusiuko“, o tokį, koks jums iš tiesų reikalingas, – labai sudėtinga. Strateginio planavimo eigą būtina valdyti, tam reikia vedlio, neleidžiančio nuklysti į lankas ar pasiklysti brūzgynuose. Jis turi būti ir arbitras, suteikiantis galimybę pasitikrinti savo tiesas, sugebantis pažvelgti į jus iš šalies, bet kartu suprasti jūsų poreikius, žinoti, kuo ir kaip jūs gyvenate, padėti išreikšti jūsų mintis aiškiais ir tinkamais žodžiais, kartu likti nepastebimam, nes strategijos autoriai esate jūs. Mums pasisekė – mes turėjome Aurimą Juozaitį, kuris vedė mus žingsnis po žingsnio užsibrėžto tikslo link. Pasiiekti mokymų rezultatai pranoko lūkesčius, mes turime pareng-

tus Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis su misija, vertybių sąrašu, vizija, gyvuoju aprašymu, SWOT analize, ilgalaikiais tikslais, veiklos planu. Ne ką mažesnis rezultatas – pats strateginio planavimo procesas, kurio eigoje išryškėjo kolektyvo bendro požiūrio, bendros minties vertė, atėjo suvokimas, kad strateginis planavimas – tai ne formalus dviejų trijų žmonių kelių dienų darbas, o sutelkto bendro sistemingo darbo procesas, kad strategiją kuriame mes visi drauge, – vadinas, ir mūsų muziejaus ateitį kuriame mes patys. Strateginis planas veiksmingas tiek, kiek jis yra gyvas, nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas, tai neužbaigiamas darbas – perpetum mobile (amžinas variklis), verčiantis kryptingai judėti į priekį.

Dėkoju „OVC Consulting“ vyr. konsultantui Aurimui Juozaičiui, kuris sutiko, kad straipsnyje būtų panaudota jo mokymų „Strateginis muziejaus valdymas“ parengta medžiaga.