

POBOLJŠANJE MUZEJSKE KVALITETE U NORVEŠKOJ POMOĆU PROGRAMA SAMOPROCJENE

IM 33 (3-4) 2002.
KONGRESI, SIMPOZIJI, SEMINARI
CONGRESSES, SIMPOSIA, WORKSHOPS

HARALD MEHUS □ Norveški muzejski savjet (Norwegian Museum Authority), Oslo, Norveška

Na sastanku ICR-a u Spittalu na Dravi gospodin Manneby je iznio pregled rada koji se odvija u skandinavskim zemljama, a razložio je i program samoprocjene koji Norveški muzejski savjet (Norwegian Museum Authority - NMA) provodi u norveškim muzejima. Nastojat će prikazati njegovu praktičnu upotrebu.

Mi u Norveškoj smo, naravno, raspravljali o konceptu muzejske akreditacije i o pitanjima koja su s tim povezana. Norveški muzejski savjet smatra mujejsku akreditaciju formalnom procedurom koja nije osobito djelotvorna kao razvojno sredstvo, to je sistem u kojem dobri muzeji mogu pokazati koliko su stvarno dobri. Većina norveških muzeja ne spada u tu kategoriju.

Posvetili smo se razvijanju nekog dinamičnijeg sredstva, programa koji bi mogao pomoći muzejima da postanu bolji. Tako smo razvili program samoprocjene koji bi omogućio svim članovima mujejskog osoblja detaljno poznavanje njihova muzeja, njegovih jakih i slabih strana. Ime programa moglo bi se prevesti kao *Svrha i ciljevi muzeja*.

Naš se program zasniva na istoj onoj ideji na kojoj se zasniva *Program procjene muzeja Američkoga mujejskog saveza*, i ta dva programa imaju dosta sličnosti u strukturi. Međutim, naš je program razvijen tako da odgovara norveškim uvjetima, pa je na kraju postao drukčiji od američkoga. Program je postupno razvijen kroz tri pokusna kruga ispitivanja i konačna verzija je jako djelotvorna. Bio je završen 1999. godine.

Upitnik ili knjiga alata tiskani su na dva službena norveška jezika, a potpune se verzije teksta mogu naći na našoj Internet stranici. Unatoč tome, preporučujemo muzejima da ne počnu sami izvoditi taj program, već da se obrate za pomoć Norveškome mujejskom savjetu. Na osnovi dosadašnjeg iskustva postupno smo povećali suradnju koju Savjet ulaže u promatranje i vođenje muzeja kroz taj proces.

Organizacijski okvir. Program objavljujemo svake godine. Svaki muzej koji u njemu sudjeluje imenuje grupu od 3 do 4 osobe koja će ga provesti u muzeju. Ta će se grupa sastajati s odgovarajućim grupama iz drugih muzeja koji sudjeluju u programu na tri radne sjednice koje organizira Norveški muzejski savjet, a

svaka će sjednica trajati od ručka jednoga dana do ručka drugoga dana. Postavljen je uvjet da jedan od članova grupe bude član mujejskog sindikata, a jedan direktor muzeja.

Evo opisa te tri radne sjednice:

□ Uvodna sjednica je u listopadu, a na njoj Norveški muzejski savjet uvodi sudionike u program, njegove ciljeve i metode. Izrađuje se plan napredovanja kroz program. Određuju se datumi postizanja pojedinih etapa, datumi općih sastanaka cijelokupnog osoblja u svakom pojedinom muzeju, datumi posjeta Norveškoga mujejskog savjeta i sastanka s cijelokupnim osobljem muzeja, i tako dalje.

□ Druga sjednica je u veljači, na kojoj svaki muzej podnosi usmeni izvještaj o postignutom napretku, izvještaj o problemima koji su se pojavili u procesu izvođenja programa, i tako dalje. O tim se izvještajima vodi rasprava među sudionicima i oni jedni od drugih uče. Planovi napredovanja se mogu revidirati. Ako to vrijeme dopušta, svaka grupa radi na vlastitom upitniku.

□ Treća i zaključna sjednica je u svibnju, na kojoj se sažimaju postignuti rezultati i stečena iskustva. Norveški muzejski savjet predstavlja sudionicima sljedeću etapu programa - *Od analize do akcije*.

Program služi u nekoliko svrha:

- Kao sredstvo za dobivanje pregleda jakih i slabih strana;
- Kao sredstvo da se ispita ustanova kao cjelina;
- Kao sistematizirana osnova za planiranje.

Važno je naglasiti da je taj rad u osnovi opisna procedura s elementima ocjenjivanja i procjenjivanja. To nije proces planiranja.

STRUKTURA. Upitnik ili knjiga alata pokriva sve normalne oblike mujejskoga rada. Sastoji se od šest poglavlja:

1. UVOD
2. OPĆE INFORMACIJE
3. MUZEJ KAO USTANOVA I ORGANIZACIJA
 - 3.1. Svrha muzeja
 - 3.2. Upravljanje i organizacija
 - 3.3. Personal
 - 3.4. Financiranje
 - 3.5. Zgrade i instalacije
 - 3.6. Planiranje
4. KOLEKTIVNA MEMORIJA
 - 4.1. Istraživanje i skupljanje
 - 4.2. Zbirke
 - 4.3. Održavanje i konzervacija
5. SASTAJALIŠTE
 - 5.1. Izložbe
 - 5.2. Obrazovne djelatnosti, publicistika
 - 5.3. Ostale djelatnosti u ustanovi
6. ZAKLJUČAK
 - 6.1. Muzej kao ustanova i organizacija
 - 6.2. Kolektivna memorija
 - 6.3. Sastajalište

Prvo poglavje sadržava samo neke povijesne činjenice o programu i objašnjenje zašto smo ga i kako razvili. Drugo poglavje sadržava činjenične informacije koje može dati direktor ili netko drugi, to ne bi trebalo biti teško niti bi se o tome trebalo mnogo raspravljati. Najviše se podataka nalazi u statističkom obrascu koji bi nam svaki muzej u Norveškoj trebao poslati svake godine.

Slijedeća tri poglavља су složenja i muzeji moraju uložiti mnogo rada da bi ih bili kadri ispuniti. Ona se bave trima osnovnim muzejskim funkcijama: organizacijom, zbirkama i javnim uslugama. Pokazat ću vam par stranica radne knjizice da biste stekli predodžbu o opsegu rada koji zahtijeva rad na poglavljima od 3 do 5.

U 3. poglavljtu prvi se dio bavi svrhom muzeja, time kako je određena u statutu, da li je statut primjeren, i tako dalje. A ako nije, od muzeja se traži da opiše promjene koje treba poduzeti. Ovdje odgovor treba prenijeti ili kopirati u članak 6.1.2. u Zaključnom poglavljtu. To se konzistentno radi tijekom cijelog procesa: kada god postoji potreba za promjenom, nju treba kopirati u 6. poglavlje. Na taj način će rezultati biti pregledniji u procesu planiranja.

Ovo se poglavje također bavi osnovnim funkcijama, poput zgrade i instalacija:

3.1. Svrha muzeja

- 3.1.1. Svrha navedena u statutu:

3.1.2. Da li je statut kao cjelina primjeren muzeju? da ne

3.1.3. Ako nije, navedi promjene koje bi trebalo načiniti: (prenesi/kopiraj u članak 6.1.2)

3.1.4. Da li je ovlaštena stručna osoba ocijenila statut u posljednjih pet godina? da ne

3.1.5. Ako nije, objasni zašto:

3.1.6. Formulacija glavne svrhe ustanove u planskim i drugim dokumentima, osim prema statutu:

3.5.1. Popis zgrada/prostora u kojima osoblje obavlja svoje dužnosti:

Funkcija	Zgrada	Područje	Grada	Ocjena funkcionalnosti prostora
				Odličan Dobar Loš
Uredi				
Ulaz/predvorje				
Stolarska radionica				
Konzervacija				
Čuvaonica predmeta				
Čuvaonica fotografija/videa/filmova				
Izložbeni prostor				
Knjižnica/arhiv				
Dvorana za sastanke/koncerte				
Ugostiteljstvo				
Ostale namjene				

Evo primjera pitanja koja se postavljaju u 4. poglavlju,
KOLEKTIVNA MEMORIJA:

u sebi promjene, to jest s pitanjima evaluitivnije prirode.

4.2.1. Popis muzejskih zbirki						
Zbirka	Ukupni broj	Postotak izloženog (cca)	Postotak u čuvaonici (cca)	Lanjski dodaci (n.r)	Nezadovoljavajuće registrirani (n.r)	Lanske promjene
Zgrade, instalacije						
Predmeti, umjetnički						
Predmeti, kulturnopovijesni						
Predmeti, prirodoslovni						
Fotografije						
Video, filmovi						
Papirnati arhivski materijal						
Knjige, časopisi						
Ostalo (opisiš)						

Gdje god se pojave tvrdnje da su potrebne promjene, one se prenose u 6. poglavlje, koje započinje ovako:

6. ZAKLJUČAK

Ovdje popišite sve prethodne točke u kojima se pojavljuje želja za promjenom, razvojne potrebe i razvojni potencijal. Popis koji tako dobijete bit će polazište za unapređenje programa u planskoj i razvojnoj etapi.

Čitav je program usmjeren na one stvari koje želite promijeniti. To vas lako može navesti da izgubite iz vida pozitivne strane ustanove, područja djelatnosti koja daju glavnu platformu u procesu promjena. Da biste stekli kompletiju sliku osnova za promjenu i razvitak, uvod u svaki glavni dio treba sadržavati sažetak jakih strana institucije.

▫ Treba mnogo činjeničnih saznanja da bi se opisalo tekuće stanje održavanja zbirki i upravljanja zbirkama onda kada se radi na 4. poglavlju. Stoga će na tom poglavlju raditi oni članovi osoblja koji na tom području imaju svoje glavne dnevne zadaće. Slično tome, članovi osoblja čije su glavne dnevne zadaće na području izložaba, obrazovnih programa i tako dalje, radit će na 5. poglavlju.

Kada se dovrše svi opisni dijelovi, muzej organizira jednodnevni seminar za sve članove osoblja, na kojem se raspravlja o svim deskriptivnim dijelovima cijelog upitnika. Time svi članovi osoblja stječu znanje o svim poglavljima, a ne samo o onima na kojima su radili. Ako muzej to želi, Norveški muzejski savjet će

6.1. Muzej kao institucija i organizacija

6.1.1. Ovo su jake strane našeg muzeja kao institucije i organizacije:

6.1.2. Muzej kao institucija i organizacija: potreba za promjenom i uvodenjem novosti: (preneseno odozgo)

Važno je stvoriti proces koji može pridonijeti razvitu svijesti o muzeju kao ustanovi, kolektivnoj memoriji i sastajalištu.

Preporučujemo strukturu koja ima sljedeće komponente:

- Snažan naglasak na timski ili grupni rad
- Usmjeravajuću grupu koja vodi projekt, to jest istu onu grupu koja sudjeluje u radnim sjednicama koje organizira Norveški muzejski savjet. Ta je grupa odgovorna za organiziranje rada unutar ustanove, za napredak i za kontrolu kvalitete.
- Formirajte različite radne grupe - nove, ali također iskoristite postojeće strukture u muzeju. Angažirajte cjelokupni personal.
- Preporučujemo da muzej završi sa svim opisnim pitanjima prije nego što započne s onima koje uključuju

prisustvovati tom seminaru. Najčešće se o deskriptivnim dijelovima mnogo raspravlja. Nije neophodno postići konsenzus, ali svatko mora imati šansu da izrazi svoje mišljenje.

Tijekom cijelog procesa važno je slijediti rad na različitim razinama, na normalnim sastancima i na posebnim sastancima na kojima je program jedina tema na dnevnom redu.

Prije treće i završne sjednice koju organizira Norveški muzejski savjet, muzeji će Savjetu poslati svoje izvještaje. Norveški muzejski savjet daje kratak komentar izvještaja u pisnom obliku, najčešće uz neke posebne preporuke što treba nešto više razraditi. Često tražimo preciznije formulacije točaka koje se prenose u 6. poglavlje. Tu trebate biti prilično konkretni, ili ćete završiti samo s popisom želja. Smišljen i konkretni popis zahtijeva preciznost kod formuliranja potenci-

jala ili potreba za promjenama.

Praktično iskustvo

Stekli smo prilično iskustvo što se tiče programa. Postupno smo povećali promatranje i svoju prisutnost u cijelom procesu.

Do sada smo stekli neka vrlo pozitivna iskustva:

- Proces zaokuplja članove muješkog osoblja i stvara snažan osjećaj kolektiva - osjećaj da smo muzej "mi". Tijekom procesa pojedinci se snažno identificiraju sa svojoj ustanovom.

Proces legitimira zajedničke diskusije o vrlo temeljnim elementima muzejskoga rada i stvara okvir i prostor za njih.

Stekli smo i neka druga, iznenadjujuća iskustva:

- Najčešće je deskriptivni dio angažiraniji od ocjenjivačkog dijela, a što još više iznenađuje, više je neslaganja oko deskriptivnog, negoli oko ocjenjivačkog dijela rada. Različite osobe veoma različito vide "stvarnost" ili dnevno stanje stvari. Ponekad na površinu izbijaju latentni ili skriveni sukobi, koje onda valja riješiti - a to najčešće nije lako.

Proces poput ovoga stvara energiju, muzejski voditelji će doživjeti da neki članovi osoblja žele brze promjene - čim se slože oko toga da nešto treba mijenjati, htjet će da se to dogodi odmah - sada. Važno je rukovoditi tim procesom promjena. Sigurno nećete imati resurse za sve promjene koje ćete popisati u 6. poglavljtu. Važno je usmjeriti raspoložive izvore tamo gdje će biti najdjelotvorniji. A to treba gledati kao dio općeg procesa planiranja u muzeju.

Kompletno provođenje programa uz "Od analize do dijela"

- Program je bio prilično uspješan u pružanju muzeju temeljитog poznavanja ustanove, njezinih jakih i slabih strana. Muzejsko osoblje je steklo jasnu sliku o stvarima koje valja promijeniti.
 - Mislili smo da će muzeji biti kadri poći od tog poznavanja i razumijevanja samih sebe. Međutim, ubrzo je postalo jasno da muzeji imaju poteškoća u preobražavanju tog poznavanja u djelo. Trebali su pomoći da bi uveli znanje koje su stekli u obični proces planiranja u muzeju.

Stoga smo razvili sredstvo koje će im pomoći u tom procesu. Nazvali smo ga "Od analize do djela". To je sasvim jednostavno oruđe, koje se sastoji od kontrolne liste svega onoga što treba uzeti u obzir u sferi ekonomije, personala i prostora. Ono također redom navodi različite etape koje trebate slijediti pri izradi plana prioriteta za promjene koje želite napraviti.

To orude je sasvim novo i još nije prevedeno na engleski jezik. Na osnovi povratnih informacija koje smo do sada dobili izgleda da je sasvim dobro, ali možda je malo prerano da bismo mogli čvrsto zaključiti da je nje-

gov sadašnji oblik konačan. U praksi prilikom izvođenja programa prolazimo s muzejima kroz korake u dijelu "Od analize do djela" na posljednjoj radnoj sjednici. Sam rad treba inkorporirati u normalni proces planiranja svakog pojedinog muzeja.

Povratne informacije koje dobivamo od muzeja o programu samoprocjene vrlo su pozitivne. Norveški muzej-ski savjet sasvim je siguran da su oni muzeji koji su proveli taj program bitno poboljšali svoj rad.

HARALD MEHUS je izvršni direktor Norveškoga muzejskog savjeta.

Tekst *Poboljšanje muzejske kvalitete u Norveškoj pomoću programa samoprocjene* pročitan je na Godišnjoj konferenciji Komiteta za regionalne muzeje ICR/ICOM-a, Hrvatska, 23. - 28.rujna 2002., u organizaciji Muzeja Hrvatskog zagorja, Gornja Stubica.

Reproduced by permission of the author. / Tekst objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar