

ŽARKA VUJIĆ □ Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb



Dr. sc. ŽARKA VUJIĆ docentica je i voditeljica kolegija "Muzejske zbirke" i "Muzejska institucija" na Katedri za muzeologiju Odsjeka za informacijske znanosti pri Filozofskom fakultetu u Zagrebu.
URL: <http://www.ffzg.hr/inf/z/muzej/vujic.html>
E-mail: zvujic@ffzg.hr

Prije nekoliko mjeseci došla sam u jedan od manjih specijaliziranih muzeja u Hrvatskoj kao gost osoblja i prvi put se suočila sa zabranjenim ulazom u prostor namijenjen stalnom postavu (opasno po život!), otpalim velikim komadom stropa u hodniku, međuljudskim odnosima napetim do krajnjih granica, neutrošenim i Ministarstvu kulture vraćenim financijama za adaptaciju muzeja itd. U tom trenutku sjetila sam se članka muzeologa Z.Z. Stranskog *Potrebujemo eko-muzeologiju?* u kojem on, usput, upravljanje muzejem (jednako kao i pedagogiju i videotekniku u muzeju) naziva modnim trendom za kojim su se poveli djelatnici muzeja u svijetu. Ah, da se barem ravnatelj opisanog muzeja poveo za ovim modnim trendom, pa i da se zaludio njime!

Saznavati o administriranju (tako je nekada bilo) ili upravljanju ili pjesnički dirigitiranju (tako bi trebalo biti) općenito, pa i usmjereno u okviru muzejske djelatnosti, morala sam započeti u onom trenu kad sam prihvatila izvođenje nastave na kolegiju *Muzejska institucija*. Tako sam čitajući prihvatljivu literaturu iz svijeta ekonomije, kao i sve veći broj članaka inozemnih muzealaca, postajala autodidaktom iz jednog, rekli su, "trendovskog" skupa znanja. Ima li pravo autodidakt na pokretanje tematskog broja stručnog časopisa? Smatram da ima. I to osobito ukoliko je uronio u problematiku nešto malo više od drugih, a i sraz ga između onog kako bi trebalo biti i stvarnog stanja u domaćoj praksi iskreno brine.

Drugo važno pitanje jest kome je namijenjen ovaj broj. Neki će vjerojatno podleći predrasudi i pomisliti da je riječ o izdanju za ravnatelje muzeja. No, uvjeravam čitatelje kako svi djelatnici muzeja i ustanova brige za baštinu svakodnevno sreću zadatke i probleme iz sfere upravljanja. Upravljanjem se bave oni koji upravo pišu svoje osobne radne planove za iduću 2003. godinu, oni koji zastupaju svoje muzeje u upravnim vijećima, oni koji rade polugodišnja financijska izvješća, oni koji su zaduženi za tehničko i sigurnosno stanje muzejske zgrade, oni koji vode istraživačke projekte muzeja, oni koji pokušavaju organizirati obaveze unutar pojedinih odjela muzeja itd. Od čistačice do ravnatelja muzeja svi se susreću s

vještinama i problemima upravljanja.

No, što je to ustvari upravljanje u muzeju? Jedan od najvećih poznavatelja muzeja u Americi, poznavatelj prirode i prakse upravljanja muzejem i autor mnogobrojnih knjiga s tog područja Stephen E. Weil reći će da se upravljanje temelji na metodički ili na ostale načine provedenom iskorištavanju sredstava institucije da bi se dosegli njeni ciljevi (Weil, E. Stephen. *MGR : a conspectus of museum management*. // Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge; 1994. Str. 280-287.). Sredstva muzeja po našem *Zakonu o muzejima* (članak 17.) krajnje su sužena - muzejska građa i dokumentacija, prostor, oprema i sredstva za rad, te stručno osoblje. G.B. Goode stoljeće ranije u Americi bio je, kako ćete vidjeti u prijevodu teksta Kevina Moore, određeniji - muzej se može ustanoviti i razvijati samo ako postoji kao stabilna organizacija, ima odgovarajuće financije, plan djelovanja, fundus, osoblje, zgradu i opremu za rad. U skladu s ovim elementima, jednako kao i uzimajući u obzir nužno potreban opis općega kulturnog okoliša unutar kojeg djeluju muzeji kao i pažljivije razmatranje planiranja i vrednovanja kao dviju najvažnijih aktivnosti upravljanja (u svijetu ekonomije upravljanje se određuje planiranjem, organiziranjem, koordiniranjem i kontroliranjem), razvila sam spomenuti nastavni kolegij. Njegovu strukturu željela sam ponoviti i u priložima pred vama. No, kako to obično biva, od velikog htijenja ostade malo toga ostvarenog.

Tako opći okvir unutar kojeg žive sve naše muzejske ustanove zastupa u ovom broju iz *Nacrta strategije kulturnog razvitka Hrvatske* izdvojeno poglavlje o muzejima, a koje je načinila ravnateljica MDC-a Višnja Zgaga. Ono predstavlja pokušaj *projiciranja realnog razvoja muzejske djelatnosti* u idućih pet godina uz dodatak, po sudu autorice, kratkoročnih konkretnih mjera koje bi relativno brzo pridonijele jačanju profesionalnosti muzejske djelatnosti kao i povratku publike u hrvatske muzeje. Kao svojevrsnu nadopunu *Nacrta strategije razvoja muzeja* vidim sažeti prilog o mogućoj transformaciji organiziranja i upravljanja muzejima u Hrvatskoj, a iz pera mr. Sanjina Dragojevića, predavača na Fakultetu političkih

znanosti i dobrog poznavatelja upravljanja u području kulture. Autoru i javno zahvaljujem što je unatoč svim svojim obavezama sudjelovao u ovom tematskom broju, a čitatelje podsjećam i na njegov raniji komplementarni članak *Osamostaljenje i privatizacija nacionalnih muzeja u Nizozemskoj* (Informatica Museologica, 29 (3-4) 1998.). Ovoj tematskoj grupi pripada i tekst Markite Franulić o registraciji muzeja u Hrvatskoj koja, na žalost, nije krenula putovima engleske *Registracijske sheme* ili možda krajnje ekskluzivnog *Akreditacijskog programa American Association of the Museums*, već je ostala na pukoj administrativnoj razini *Očevidnika muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba*.

O teorijama upravljanja kao i samom upravljanju u muzejima progovorili smo pomoću prijevoda teksta i priloga gosta iz Engleske. Riječ je o Kevinu Mooru, nekadašnjem predavaču kolegija *Museum management* na glasovitim Muzejskim studijima u Leicesteru, a danas ravnatelju izuzetno posjećenog Nacionalnog muzeja nogometa u Prestonu. Njegov prvi prilog prijevod je dijela uvoda iz knjige *Museum Management*, a koja predstavlja urednički objedinjenu tematsku zbirku tekstova. Knjiga je doživjela nekoliko izdanja, koristi se kao udžbenik na brojnim studijima muzeologije, a našim čitateljima, pretpostavljam, bit će zanimljiva u dijelovima u kojima govori o razvijanju planova i ciljeva muzejske institucije, mjerenju učinkovitosti i vrijednosti muzeja, potrebnim karakteristikama ravnatelja itd. No, kako bih pokazala pomake u razmišljanju, osobito one koji su se dogodili u trenutku kad je teoretičar postao praktičarom, i to u 21. stoljeću, odabrala sam i zanimljivo predavanje koje je K. Moore održao na Trijentalnoj skupštini ICOM-a u Barceloni 2001.

Slučaj je htio da su sve tri strukture upravljanja u muzeju - upravno tijelo, ravnatelj i osoblje - zastupljene u ovom broju. Tako sam zahvaljujući novom iskustvu sama prionula na pisanje priloga o muzejskim upravnim tijelima ili vijećima, pa i vijećnicima čiji poslovi, dužnosti i prava, prema mom sudu, hrvatskoj kulturnoj i vijećničkoj populaciji nisu posvema jasni. Onaj koji odluke upravnih tijela provodi u stvarne aktivnosti, motivira ih i nadzire jest ravnatelj muzeja. A njegovoj ulozi, obrazovanju kao i pojedinačnim iskustvima posvećena su dva razgovora i jedan tekst. Inozemno iskustvo predstavlja doista ekskluzivni intervju Suzanne Taverne, donedavne upraviteljice Britanskog muzeja čiji pogon, za usporedbu, nadmašuje cjelokupno stručno osoblje naših muzeja. Hrvatsko iskustvo reprezentira Vladimir Maleković, ravnatelj Muzaja za umjetnost i obrt u Zagrebu. Napokon, tu je i prilog ravnateljice ljubljanskog Mestnog muzeja Tajke Čepič. Ona je opisala djelovanje radionica za muzejsko upravljanje unutar projekta MATRA, a koje je Nizozemska organizirala za

slovenske muzealce, prvenstveno *rukovodeće stručne profile*.

Kako mislim da profesija muzealca, njegovo obrazovanje, vrednovanje i organiziranje zaslužuju zaseban tematski broj, priču o osoblju u muzeju hrabro reprezentira izvadak iz sjajnog diplomskog rada posvećenog fenomenu volontera u muzejima i knjižnicama Sanjice Faletar, danas znanstvene novakinje na Sveučilištu u Osijeku.

Nastojanje da dobijemo i tekst o osiguranju dostatnih financija muzeja u hrvatskim uvjetima nije urodilo plodom. Stoga tematski blok završava praktičnim i svima dobrodošlim prijevodom teksta o oblikovanju i vođenju projekta. Jednako tako željela bih upozoriti čitatelje i na poglavlje posvećeno dokumentu poznatom kao *Poslanje muzeja* u novoj knjizi prof.dr. Tomislava Šole *Marketing u muzejima*. Riječ je o izuzetno značajnom dokumentu bez kojeg razvijanje ciljeva i strategije na temelju kojih će muzej biti vođen i vrednovan nije moguće.

Uz to, dodajem i tri web-adrese sa zanimljivim prilozi-

- Boylan, Patrick J. *A Revolution in Museum Management requires a revolution in Museum professional Education and Training*.
<http://www.city.ac.uk/ictop/boylan-2001.html>
- Weil, E. Stephen. *Beyond Management: Making Museums Matter*.
<http://www.museums.ca/conferences/stephenweil.htm>
- *Behind the Scenes in Museums / 1994 Bibliography (1960.-1993.) / Museums: Administration and Management*
<http://icom.museum/bibliography94a.html>

Dakle, temu upravljanja u muzejskoj sredini u ovom smo broju tek započeli. Iz netom prođenog uredničkog iskustva moram priznati kako ni započeti u našim uvjetima nije lako.