

UVOD: MUZEJSKO UPRAVLJANJE

KEVIN MOORE □ Nacionalni muzej nogometa / National Football Museum, Preston, Velika Britanija

Prema definiciji iz jednog nedavno objavljenog novinskog članka, muzejsko je upravljanje "hit mjeseca", trenutno najprestižniji aspekt muzejskoga rada. Svaki segment muzejskoga upravljanja analizira se i prevrednuje kao nikada ranije. Ali ipak to neće biti kratkotrajna moda, prolazno hirovito zanimanje koje će uskoro istisnuti neko drugo područje muzejskoga rada koje će se onda stavljati pod mikroskop. Zbog kombinacije različitih faktora upravljanje će za muzeje vjerojatno ostati jedno od ključnih pitanja i u nadolazećem tisućljeću.

U sredini u kojoj djeluju i koja se sada veoma naglo mijenja, muzeji se susreću s možda mnogo širom lepezom pritiska i problema negoli ikada ranije. Ti pritisci i problemi mogu se praktično, pa makar to bilo i she-matski, razvrstati u političke, ekonomske i društvene. Sve od kasnih 1970-ih godina pa do danas državna je politika, uglavnom u Velikoj Britaniji ali i drugdje, radikalno mijenjala sredinu u kojoj muzeji djeluju. Britanske konzervativne vlade, koje su se od 1979. godine nizale jedna za drugom, nastojale su skresati troškove koje su smatrale nepotrebnim razbacivanjem sredstava iz javnoga proračuna. Budući da većina muzeja u Velikoj Britaniji izravno ili neizravno ovisi o sredstvima iz proračuna koje im dodjeljuje središnja vlada, muzejski sektor kao cjelina osjeća posljedice takve politike u radikalnom smanjivanju proračunskih sredstava i premještanju težišta na efikasnost u upravljanju. Politika poticanja nadmetanja za javne službe također je dovela do "ugovornog" prepuštanja područja rada mnogih muzejskih službi vanjskim privatnim tvrtkama. U barem jednom ekstremnom slučaju ta je politika urodila efektivnom "privatizacijom" čitave jedne muzejske službe. Širi međunarodni pregled pokazuje nam da se posvuda odvija sličan proces smanjivanja izravnog financiranja iz javnoga proračuna, guranja muzeja na "tržište" i da iz takve politike posvuda proizlazi nužda da se muzeji orijentiraju prema stvaranju dohotka i obradi tržišta.

Muzeji su izgurani na tržište samo da bi odmah ustanovili da je to tržište sredina koja se naglo mijenja i postaje sve zahtjevnija. Muzeji su se uvijek natjecali za posjetioce, bilo među sobom bilo s drugim kulturnim i turističkim atrakcijama, čak i onda kada se ulaz uopće

nije naplaćivao. To je natjecanje sada postalo mnogo oštrije, jer je konačni ulog preživljavanje institucije. A preživjeti postaje sve teže i teže zbog značajnih kretanja koja se odvijaju na tržištu. Nakon 1960. godine broj muzeja se ubrzano povećavao i postoji mogućnost da je tržište prezasićeno. Sada se pokazuje da mnogi muzeji nisu ni ekonomski niti politički održivi.

Konkurencija izvana je također mnogo intenzivnija, bilo da se radi o široj lepezi privlačnih aktivnosti koje nudi industrija slobodnog vremena, bilo o atrakcijama u stilu "industrije baštine", koje, premda je to diskutabilno, nude sve sofisticiranije i zabavnije sadržaje sve bolje upućenoj publici. Muzeji, opterećeni svim onim pratećim troškovima za održavanje svojih primarnih resursa i svojega *raison d'être* - svojih zbirki - bore se kako znaju i umiju s privlačnošću centara industrije baštine. Kada se u tu jednadžbu uvrsti i trenutna svjetska recesija, sasvim je razumljivo da, osobito u Velikoj Britaniji, ta kombinacija faktora može biti doslovce ubojita za neke muzeje i uroditi njihovim potpunim zatvaranjem, a ne samo reduciranjem njihovih usluga.

Muzeji se također moraju sve češće hvatati u koštac s još jednim skupom problema koji možemo uvjetno nazvati društvenim pritiskom koji proizlazi iz zahtjeva da efikasnije zadovolje potrebe društva pluralističkog tipa. Pritisak na muzeje provode različite skupine koje zahtijevaju da im se omogući pristup u najširem smislu te riječi, ili skupine koje nastaju u multikulturalnom tipu društva i koje zahtijevaju da se cjelovitije prikazuje njihova povijest. Možda u određenom smislu najviše takvih pritiska dolazi iznutra, od strane mlađih članova muzejskog osoblja. Premda se ti društveni pritisci možda mnogo ne spominju na naslovnim stranicama novina, oni su danas jedan od ključnih problema u muzejskom upravljanju.

Čak i ako se sve ovo čini pretjerano beznadno, ipak je veoma važno u potpunosti shvatiti probleme s kojima se danas suočavaju muzeji. Istodobno, muzeji moraju sve više i više preuzimati inicijativu: ne samo pasivno odgovarati na događaje, već aktivno nastojati što je to više moguće da ih sami stvaraju. Muzeji su skloniji reaktivnosti negoli proaktivnosti. Suvremena koncentracija na upravljanje mogla bi pomoći muzejima da

bolje shvate zašto postoje, koje ciljeve nastoje postići i na koji ih način mogu najefikasnije ostvariti. Iz perspektive upravljanja suvremena iskustva kroz koja muzeji prolaze mogu podjednako značiti i dobre izgleda za uspjeh i strašnu prijetnju. Dok će većina muzeja uvijek ostati do neke mjere ovisna o javnom financiranju i smanjenje sredstava iz javnoga proračuna će na njih imati razorni utjecaj, prenošenje težišta na povećanje efikasnosti i odgovornosti za korištenje javnih sredstava uz pomoć efikasnije upravljačke prakse valja smatrati pozitivnim kretanjem. Slično tome, javno nadmetanje za određene muzejske usluge ima svojih dobrih strana u smislu podizanja kvalitete i smanjivanja troškova. U svakom slučaju, pokret prema ugovornoj kulturi nije toliko posljedica političkih promjena koliko je posljedica djelovanja ekonomskih sila i odražava mnogo šire promjene u svijetu rada, koje će neminovno imati utjecaja i na muzeje. Ako tržište zaista u početku predstavlja neprijateljsko okruženje za muzeje, poboljšanja koja iz toga proistječu u sferi stjecanja dohotka i obrade tržišta možemo samo pozdraviti. I dok se takvo mišljenje u nekim krugovima smatra "heretičnim", stvaranje vitalnijeg, sposobnijeg muzejskog sektora uz pomoć sila koje vladaju na tržištu moglo bi postati srećom u nesreći. Moda otvaranja velikog broja muzeja, naročito u Velikoj Britaniji, očigledno nije održiva na dulji rok. I na koncu, muzeji bi trebali smatrati društvene pritiske pružanjem dobre prilike za postizanje uspjeha, a ne prijetnjom. Snažnije društveno orijentirana i društveno relevantna uloga muzeja bit će garancijom da će muzej živjeti, a ne teretom koji se silom prilika mora snositi. Činjenica da je pritisak za prihvaćanje pluralističkog pristupa koji dolazi iz same muzejske struke mnogo jači negoli pritisak vanjskih skupina uistinu otkriva prilično žalosnu sliku relativno marginalne uloge koju danas u društvu imaju mnogi muzeji. Mnogo se toga još mora učiniti da bi se svi segmenti društva uvjerali da su muzeji vrijedni njihove pažnje.

Uz pomoć dobrog upravljanja muzeji mogu iskoristiti te prilike za postizanje uspjeha koje im se pružaju, ne samo da bi preživjeli u ovim današnjim teškim vremenima nego i da bi prosperirali u budućnosti. Trebamo se upitati imamo li danas način upravljanja koji će najefikasnije iskoristiti te prilike za postizanje uspjeha; a ako nemamo, kako da ga razvijemo? Da bismo odgovorili na ta pitanja, bilo bi korisno prvo razmotriti razvoj upravljanja u muzejima.

Muzejima se tradicionalno uopće nije "upravljalo", njima se je "administriralo". Indikativno je već i to da se riječ "manager" - upravitelj - do nedavno nije uopće pojavljivala među muzejskim titulama. Pa ipak su kustosi i pomoćno osoblje bili upravljači po svemu osim po nazivu. To je odraz kulturne averzije koja vlada prema upravljanju i teoriji upravljanja u Velikoj Britaniji, gdje je negativna konotacija riječi "manage" najočitija u frazi "I will manage" koja znači: "Snaći ću se". Ali ta se averzija također odražava u mnogo širem, međunarodnom

nepovjerenju prema primjeni teorije upravljanja u muzejima. To ne znači da se mnogim muzejima nije dobro upravljalo na neki empirijski, zdravorazumski način. To isto tako ne znači da se uopće nije razmišljalo o tome na kakav bi se način muzejima najbolje "administriralo". G. Browne Goode, tajnik Smithsonian Instituta u Washingtonu, skicirao je sljedeće *Kardinalne nužnosti u rukovođenju muzejem* (Cardinal Necessities in Museum Administration) u predavanju koje je održao na konferenciji Britanskog udruženja muzeja 1985. godine:

Muzej se ne može ustanoviti i primjereno održavati bez adekvatnih nastojanja u pet (sic!) smjerova:

A. *Stabilna organizacija i odgovarajuća financijska sredstva*

B. *Određeni plan, mudro izrađen u skladu s prilikama ustanove i potrebama zajednice na čiju se dobrobit održava*

C. *Materijal na kojem će raditi - dobre zbirke ili uvjeti da se one stvore*

D. *Ljudi koji će raditi - osoblje sastavljeno od kompetentnih kustosa*

E. *Mjesto na kojemu će raditi - odgovarajuća zgrada*

F. *Sredstva za rad - primjerena oprema, materijal za instalaciju, alat i tehnička potpora*

(Goode, 1985:79).

U ovim zdravorazumskim principima, ma koliko bili šturi (osim nedostatka jednakih šansi!) ima mnogo toga što anticipira suvremeno upravljačko razmišljanje. Neizvjesno je koliko se razmišljalo o tom pitanju tijekom sljedećih šezdeset ili sedamdeset godina; povijest upravljanja u muzejima još čeka da bude zabilježena. Kako bilo da bilo, indikativno je da se Sir Roy Strong, nekadašnji direktor Victorian i Albert Museuma u Londonu, sjeća da *planiranje, postavljanje ciljeva i izrada dugoročnih strategija nikada stvarno nisu bili dijelom muzejskoga života kakvoga se sjećam u 1950-im i 1960-im godinama. U cjelini bio je to pragmatičan parcijalan pristup* (Strong, 1988., 17). Izgleda da taj nedostatak naglaska na upravljanju nije bio karakterističan samo za Veliku Britaniju. U jednom pregledu muzejskog upravljanja u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 1970-ih godina smatra se da je *dobro vođen muzej čista slučajnost. Većina članova upravnih odbora i direktora ili nije upoznata s principima modernog upravljanja ili im nikada nije palo na pamet da bi ti principi mogli biti primjeni u muzeju* (Kittelman, 1976., 44). Kada su tijekom 1970-ih i 80-ih godina muzeji počeli susretati s čitavim nizom novih problema, mnogi su reagirali na njih tako što su ih ignorirali sve dok nije bilo gotovo prekasno. Sir Roy Strong je 1988. godine izjavio: *Do sada su muzeji bili izvan glavnoga toka upravljačkoga profesionalizma. Rezultati toga stanja su u mnogim slučajevima bili gotovo fatalni. Takvo nas je stanje svakako vrlo slabo*

pripremljeno da se uhvatimo u koštac s današnjom krizom (Strong, 1988., 20).

Neke su muzejske službe u Velikoj Britaniji počele reagirati na upravljačko razmišljanje već od 1960-ih godina, osobito veće lokalne službe pod lokalnom upravom, kao, na primjer, Liverpool. Poticaj je, međutim, u većini slučajeva dolazio iz širega pokreta prema upravljanju u lokalnoj administraciji kao cjelini, dok su mnogi drugi muzeji ignorirali ta kretanja ili su im se čak aktivno odupirali. Veliki nezavisni muzeji koji su se razvili u Velikoj Britaniji tijekom 1970-ih godina, poput Ironbridgea, kako su već djelovali djelomično i na komercijalnoj osnovi, od početka su shvatili potrebu za usvajanjem suvremene upravljačke prakse i prilagodavanjem te prakse specifičnim muzejskim potrebama. Bilo kako bilo, može se ustvrditi da su tijekom 1980-ih godina muzejski radnici u cjelini ostajali nepovjerljivi prema upravljanju. Čak i u 1990-ima, *mnogi su kustosi i administratori ostajali skeptični prema primjenosti primjene i motivima koji se kriju iza uvođenja izvjava o poslanstvu, upravljačkih informacijskih sistema... pokazatelja rezultata rada i mjerenju učinka ... smionog novog svijeta planiranja, ekonomiziranja i kontrole* (Allden i Ellis, 1990., 35).

Stoga nas ne treba iznenaditi to što se, jednom kada se ocjenjivala sadašnja upravljačka praksa u britanskim muzejima, pokazalo da ima određenih nedostataka. Ima i odličnih i loših primjera, ali u izvještajima su na svjetlo dana izronile opće slabosti. Izvještaj o muzejima lokalne uprave koji je sastavila Revizijska komisija, vladino tijelo koje ispituje efikasnost u trošenju javnih sredstava u Velikoj Britaniji, i objavila ga 1991. godine, pokazuje da su se *kustosi ponekad više koncentrirali na stručna pitanja u vezi sa zbirkom negoli na ona upravljačka, poput obrade tržišta. Posljedica toga je bila da su neki muzeji lokalne uprave veoma vrijedni, ali i veoma dosadni* (Audit Commission, 1991., 6).

Nadalje, komisija je utvrdila da muzejskim službama nedostaje jasan pravac djelovanja i planiranje: *muzejske službe sklone su tome da se razvijaju na konfuzan način, često bez jasnih ciljeva... Administracija prvo mora raščistiti zbog čega zapravo financira muzeje da bi im mogla postaviti ciljeve a zatim i razviti poslovni ili razvojni plan službe* (Audit Commission, 1991., 5-6). Britanski savjet nezavisnih muzeja angažirao je Victora Middletona, savjetnika za upravljanje u industriji slobodnog vremena, da ispita stanje u upravljanju među nezavisnima i njihove izgledu u budućnosti. Njegov izvještaj, koji je bio objavljen 1990. godine, identificirao je postojanje *upravljačke kreativnosti i upravljačkog instinkta* u mnogim muzejima, ali i mnogo češće *slabo upravljanje tijekom 1980-ih godina* i došao do uznemirujućeg zaključka da su *vještine upravljanja identificirane kao glavna slabost muzeja kako u apsolutnom smislu tako i u komparaciji s konkurencijom iz industrije slobodnog vremena* (Middleton, 1990., 44, 48, 56).

Britanski nacionalni muzeji također nisu uspjeli izbjeći

specifičnu kritiku nekih aspekata upravljanja (na primjer, National Audit Office, 1988.). Ni jedan od tih izvještaja nije bio onoliko kritički prema muzejskom upravljanju koliko je možda mogao ili čak trebao biti. Victor Middleton je došao do još goreg općeg zaključka: *Kao savjetnik koji za sobom ima nekoliko godina iskustva o muzejima moram kazati ... da uopće nisam iskusio vjeru u opće upravljačke sposobnosti u muzejima.*

Od 1990. godine, kada je Middleton dao taj komentar, načinjeni su značajni koraci naprijed. Premda još uvijek ima mnogo prostora za razvitak, ima i mnogo toga na čemu se može graditi. Ali kako poboljšati stvari? Što mogu muzejski radnici naučiti od šire teorije upravljanja? Jesu li neke osnovne niti te teorije relevantnije muzejima nego neke druge? Mogu li se upravljačke tehnike koje su razvijene u poslovnome svijetu zaista korisno primijeniti u muzejima?

Da bismo odgovorili na ova temeljna pitanja, trebamo ukratko razmotriti kako se razvijala teorija upravljanja. Upravljanje kao skup ideja o tome kako se najefikasnije mogu voditi organizacije i poslovi nastalo je u dvadesetom stoljeću. Pojednostavljeno rečeno, postoje dvije glavne tradicije u upravljačkoj misli: znanstveni pristup i pristup koji se zasniva na međuljudskim odnosima. Frederic Taylor, strojarski naučnik iz Sjedinjenih Američkih Država, koji je postao predradnik a zatim savjetnik u upravljanju, skovao je naziv "znanstveno upravljanje". Taylor je u svojoj knjizi *Principi znanstvenog upravljanja*, koja je prvi put bila objavljena 1911. godine, ustvrdio da *glavni cilj upravljanja treba biti osiguranje maksimalnog prosperiteta poslodavca, udruženog s maksimalnim prosperitetom svakoga zaposlenika* (Pugh & Hickson, 1989., 90). Premda je to naizgled kontradiktorno, Taylor je tvrdio da se to može postići pomoću četiri osnovna principa znanstvenog upravljanja - podjele rada, znanstvene selekcije i naobrazbe, proučavanja vremena i kretanja i plaćanja prema rezultatima. Taylor ostaje možda najutjecajniji među teoretičarima upravljanja, njegovi koncepti su postali općim mjestom, a znanstveno upravljanje je ostalo dominantna teorijska tradicija do duboko u 1980-e godine. Slabosti toga pristupa - njegove pretpostavke o motivaciji, dekvifikacija i dehumanizacija radnika i tendencija da proizvodi umjesto da ograniči privredni sukob - briljantno je prikazao Charlie Chaplin u svojem satiričnom filmu *Moderna vremena*, koji je prvi put prikazan 1936. godine. Pa ipak je Taylorova vizija radnoga mjesta diskutabilno dominirala, barem u tvorničkome radu, dobar dio stoljeća.

Inherentnim problemima znanstvenog upravljanja prvi put su se pozabavili teoretičari upravljanja u ranim 1930-im godinama. Elton Mayo, znanstvenik s Harvardskog sveučilišta u Sjedinjenim Američkim Državama, počeo je kao akolit znanstvene škole upravljanja, ali je za pet godina proučavanja jedne električne kompanije u Chicagu ustanovio da se mnogi principi znanstvenoga upravljanja slamaju u praksi, i da

su međuljudski odnosi i kultura radnoga mjesta ključna pitanja: *U svakom odjelu koji kontinuirano radi, radnici su - bili toga svjesni ili ne - formirali grupu koja ima vlastite običaje, dužnosti, rutine, pa čak i rituale: a uprava uspijeva - ili podbacuje - u onoj mjeri u kojoj je grupa bez rezerve prihvaća kao autoritet i vodstvo* (Pough, 1990., 355).

Od Drugog svjetskog rata naovamo nastaje masivna ekspanzija broja upravljača u ekonomijama razvijenih zemalja, praćeno pretvaranjem teorije upravljanja u industriju po sebi i za sebe. Osobito od 1960-ih godina nastaje preobilje publikacija na tom polju i bezbroj pravaca i kretanja, a sve je to doseglo takve razmjere da je gotovo nemoguće pratiti svu literaturu i rasprave. Neki komentatori tvrde da se teorija upravljanja rascjepkala u masu kontradiktornih stanovišta, s hirovima i modama koje sve češće dolaze i prolaze, a o toj pojavi govori se kao o "džungli teorije upravljanja". Sve to upravljače samo zbunjuje umjesto da ih uputi, ne nudeći im rješenja i savjete koji su im neophodni u svakodnevnoj praksi. Zbog toga se pojavilo gledanje da je mjehur teorije upravljanja prsnuo - da teoretičari od upravljanja prave nešto puno kompleksnije nego što ono zaista jest. Akademsko proučavanje upravljanja je industrija u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji, ali ne i u Japanu i nekadašnjoj Zapadnoj Njemačkoj, gdje su se u godinama poslije Drugog svjetskog rata razvile znatno uspješnije ekonomije. Ta je sredina stvorila tržište za falange knjiga koje sve listom tvrde da je njihov pristup jedini pravilni pristup, "brzo rješenje" svih problema upravljanja. Često one daju izvještaj o jednom jedinom uspješnom pojedincu ili poduzeću, ali ne nude analizu koja bi pokazala može li se ta uspješna praksa primijeniti i izvan određenoga skupa okolnosti.

Ta je zbrka u teoriji upravljanja dovela do pokreta "vraćanja osnovama" tijekom 1980-ih godina, što objašnjava neobičnu popularnost knjige *U potrazi za kvalitetom* koju su napisala dva savjetnika za upravljanje iz Sjedinjenih Američkih Država, Tom Peters i Robert Waterman (Peters i Waterman, 1982.). Do sada je diljem svijeta prodano više od pet milijuna primjeraka te knjige. Premda su je teoretičari jako kritizirali, upravljači su se pozitivno odazvali njezinim praktičnim uvidima i preporukama. Peters i Waterman proučavali su najuspješnije tvrtke u Sjedinjenim Američkim Državama i ustanovili da im je zajednička crta jednostavan upravljački pristup, koji je stavljao težište na određene osnovne koncepte, kao što je to sklonost prema akciji (što znači izbjegavanje "paralize uzrokovane pretjeranom analizom"), bliskost s klijentima i produktivnost ljudi. Popularnost toga djela osvježila je pristup zasnovan na međuljudskim odnosima, s obnovljenim naglaskom na središnju ulogu odnosa među ljudima i kulture radnoga mjesta u upravljanju, ali u jednom jednostavnom i probavljivom obliku.

Obnavljanje pristupa zasnovanog na međuljudskim

odnosima također je dovelo do pokušaja da se teorije upravljanja koje su razvijene u komercijalnom kontekstu primijene u kontekstu neprofitnih organizacija. Charles Handy je ujedno značajan teoretičar na tom polju i neprocjenjiv interpret i popularizator teorije organizacije. Njegova knjiga *Razumijevanje organizacija*, koja je prvi put izašla 1976. godine, ostaje važan putokaz na tom području (Handy, 1993.). Handy je započeo karijeru kao poklonik znanstvenog upravljanja, ali je pridonio više nego bilo tko drugi razvitku proučavanja organizacija sa stanovišta pristupa zasnovanog na međuljudskim odnosima:

Počeo sam se baviti proučavanjem ljudi u organizacijama očekujući sigurnost i apsolutno poznavanje behaviorističke znanosti. Očekivao sam da ću iznaći zakone koji rukovode ponašanjem ljudi i organizacija koji će biti isto tako sigurni i nepromjenjivi kao što su to zakoni fizike. Razočarao sam se... Organizacijske fenomene, shvatio sam, treba objašnjavati nekom vrstom kontekstualne interpretacije kojom se služe povjesničari. Takva nam interpretacija omogućava da predviđamo "trendove" s izvjesnim stupnjem sigurnosti. Dodavati tim trendovima precizno određene količine, kao u fizici, bilo bi neprimjereno i nerealistično (Handy, 1993: 13).

Međutim, očigledno je da mnogi ne prihvaćaju takve oblike interpretacije i nastavljaju unositi pseudo-znanstvenu krutost u organizacijsku analizu. Na takvu praksu ukazuje, na primjer, razvitak teorije o upravljanju ljudskim resursima, teorijske perspektive koja prihvaća važnost ljudi u organizacijama, ali tvrdi da "ljudske resurse" treba promatrati i evaluirati na sličan način kao i sve ostale resurse koji su na raspolaganju upravi. Ta u biti ideološka bitka je zatim dovela do razvitka "mekih" i "tvrdih" verzija upravljanja ljudskim resursima. U teoriji upravljanja i organizacije još uvijek postoji podjela na one koji shvaćaju upravljanje kao znanost i one koji ga vide kao umjetnost.

Kakve su implikacije svega toga kada se radi o muzejima? Upravljanje nije koncept neovisan o sistemu vrijednosti i razmimoilaženja na teorijskom planu odražavaju ideološke i političke stavove o ulozu pojedinca, ne samo u organizacijama već i u društvu kao cjelini. Muzejski upravljači tako ne mogu jednostavno izabrati već gotova rješenja između različitih teorijskih stavova. To je razlog što primjena teorije upravljanja u muzejima od 1970-ih godina naovamo nije išla glatko. Prvo, nije se dovoljno razmišljalo o tome mogu li se pristupi koji su razvijeni u poslovnome svijetu jednostavno prenijeti u muzeje. Bilo je uspjeha, ali i značajnih neuspjeha u onim slučajevima u kojima su upravljačke tehnike bile loše primijenjene. Drugo, upravljački pristupi koji su prenošeni u muzeje nekako su naginjali tome da postanu staromodni dok se ne bi konačno profilirali iz poslovnoga svijeta u muzeje. Kao što je to rekao Hatton:

Muzeji kao društvene institucije skloni su više tome da odražavaju društvene promjene nego tome da ih pred-

viđaju ili kataliziraju. *Trebamo li se onda zabrinuti nad činjenicom da muzejsko upravljanje zaostaje za ostalima samo dvadesetak godina?*

To znači da je muzejsko upravljanje iz 1990-ih godina tek hvatalo korak s konceptima i svim ostalim iz 1980-ih. Prema nedavno sastavljenom izvještaju o muzejskim financijama u Velikoj Britaniji:

...izgleda da su 1990-e godine već razvile svoj distinktivni identitet kao manje financijski orijentirano desetljeće, s vrijednostima i standardima u naglašenom kontrastu prema komercijalnim ekscesima agresivnih 1980-ih - o njima se već govori kao o "marečim devedesetima". Pa ipak u određenim aspektima čini se da je u muzejskome svijetu obratan slučaj. Razvitak statističkog praćenja učinka i gospodarskih poslovnih planova, kao i važnost koja se pridavala samogeneriranim prihodima u nacionalnim muzejima dokaz je činjenice da se kvantitativne procjene zdrave poslovne prakse sve više postavljaju uz bok kvalitativnih procjena kustoskoga rada i znanosti kao ključni pokazatelji uspjeha pojedinog muzeja (Eckstein, 1993., 60).

Muzejski upravitelji marljivo rade na primjenjivanju nekih od pristupa u znanstvenom stilu iz 1970-ih i 1980-ih godina, ignorirajući obnovljeni naglasak na međuljudskim odnosima i razvitak teorija upravljanja koje su specifične za neprofitne organizacije. To predstavlja još veći problem onda kada se, kao što to ističu teoretičari poput Toma Petersa, sredina brzo mijenja, a upravitelji su sve više i više prisiljeni "cvjetati na kaosu" (Peters, 1987.; također vidi Handy, 1989.).

Neki pristupi upravljanju očigledno su muzejima vredniji nego neki drugi žele li se osposobiti da prosperiraju u današnjim turbulentnim vremenima. Muzeji se jako oslanjaju na znanje i iskustvo osoblja visoke stručnosti; nastoje se povezati sa svim dijelovima društva; i pri svemu tome ostaju neprofitne organizacije. Zbog svih tih razloga pristup zasnovan na međuljudskim odnosima, primijenjen u neprofitnom kontekstu, najplodnije je tlo za upravljačke ideje koje muzeji mogu koristiti i dalje razvijati. Muzejsko upravljanje bilo bi puno bolje kada bi se u muzejima više čitala Handyjeva knjiga *Razumijevanje organizacija*.

Sve je to, međutim, samo polazište. Idealno gledano, organizacijska teorija koja bi bila specifična za muzeje tek treba biti razvijena, izvedena iz širih istraživanja upravljanja i primijenjena u obrazovanju svih razina muzejske radne snage. Upravljanje muzejem ima mnogo zajedničkoga s upravljanjem drugim vrstama organizacija, bile one škole, tvornice ili supermarketi, ali specifičnosti se također moraju prepoznati i uzimati u obzir. Postoje neki doprinosi na tom području, ali oni su za sada jedva nešto više od fragmenata. Još se mnogo toga mora učiniti na relativno jako zanezarenom području muzejskih proučavanja. Ova knjiga objedinjuje nešto od ključne literature o muzejskom upravljanju koja je do sada objavljena i u kojoj je

započet taj proces usvajanja i prilagođavanja teorije organizacije specifičnim potrebama muzeja. Takav je rad zaista dragocjen, možda je čak i bezuvjetno potreban da bi se muzeji prilagodili, preživjeli i prosperirali u budućnosti.

Današnji nastavni program obrazovanja za upravljanje na Odjelu muzeologije na Sveučilištu u Leichesteru zasniiva se na takvom shvaćanju. Osnovni kolegij upravljanja dijeli taj predmet na devet ključnih jedinica. Prvo, uvod u upravljanje u muzejima ističe pitanja i probleme koje smo do sada postavili u ovome članku. Muzeji trebaju imati viziju ili misiju, pa je stoga drugo žarište pažnje posvećeno formulaciji generalne politike. Ako želimo da politika postane stvarnost, treba nam detaljan plan. Treće ključno područje razmatra formuliranje i provođenje gospodarskih planova i strateških upravljačkih pitanja. Četvrto, procjena u kojoj se mjeri uspješno provodi plan, brižljivo mjerenje učinka i evaluacija. Da bi se postigli ciljevi gospodarskoga plana, upravitelji moraju znati djelovati na tri ključna resursa: ljude, novac i muzej (zgradu, zbirku i opremu); ti resursi se posebno razmatraju u sljedeće tri jedinice. Gospodarski plan će neizbježno biti sastavljen od određenog broja različitih i zasebnih projekata, a osma jedinica se bavi najboljim pristupima upravljanju projektima. Na kraju, marketing je danas jedan od ključnih dijelova upravljačke strategije i prakse, odražavajući pojačani naglasak na potrebe posjetilaca i usluge koje im se pružaju.

Jedno od najkorisnijih kretanja u upravljanju muzejima posljednjih godina je shvaćanje da muzeji trebaju definirati svoju opću politiku. Muzejima je potrebna svijest o svrsi i svijest o smjeru kojim se kreću. Oni se ne mogu oslanjati na opće prihvaćene definicije muzeja i njihovih funkcija (na primjer: ustanova koja skuplja, dokumentira, čuva, izlaže i interpretira materijalna svjedočanstva i s njima povezane informacije na opću dobrobit - prema Britanskome udruženju muzeja / Museums Association), jer one su odviše općenite i nedostaje im vizija. Svaki pojedini muzej treba definirati svoj jedinstveni doprinos, koji se mora na kraju sažeti na kratku "izjavu o poslanju" od petnaest do dvadeset riječi. Izjavu o poslanju zatim treba razviti u određeni broj specifičnijih ciljeva. Izjave o poslanju su se pokazale neprocjenjivo vrijednima pri definiranju djelatnosti muzeja i mnogo pridonose tome da osoblje zajednički radi u jednom smjeru, umjesto da se bavi zasebnim i često konkurentskim misijama.

Unatoč dobrodošlom razvitku izjava o poslanju i formuliranju ciljeva opće politike, jedno ključno pitanje ostaje neriješeno: tko ih treba formulirati i kakav treba biti proces njihova formuliranja. Tu se otvaraju pitanja odnosa između muzejskog osoblja i upravnih tijela, kao i šire demokratske odgovornosti muzeja. Teoretski, odgovornost za formuliranje izjave o poslanju snosi upravno tijelo. Kao što to postavlja *Kodeks prakse muzejske uprave u Ujedinjenom Kraljevstvu* u izdanju

Britanskoga muzejskog udruženja, *upravno tijelo treba sastaviti i objaviti jasnu izjavu o ciljevima, svrsi i politici muzeja*. O tome trebaju li to raditi upravna tijela može se raspravljati na osnovi njihova sastava (po rodu, etničkoj pripadnosti, pripadnosti određenom društvenom sloju ili nekim drugim faktorima), na osnovi njihove kompetentnosti i njihove angažiranosti. U stvarnosti i to pada na leđa direktora muzeja i njegova ili njezina osoblja. Stephen Weil donosi snažan argument u prilog tome da muzeje treba voditi vizija njegovih direktora, a ne njihovih upravnih tijela. Međutim, takav se stav može opet dovesti u pitanje na temelju nekoliko čimbenika, od kojih problem kontinuiteta u slučaju direktorova odlaska nije najmanje važan. Nadalje, premda upravni odbori često traže od direktora da sami definiraju svoju viziju, to i prečesto dovodi do sukoba ako vizija ne odgovara neformuliranim percepcijama upravnog odbora.

Članak Dickensonove¹ istražuje razmjere konflikta između upravnih odbora i profesionalnih upravitelja na općoj razini i donosi zaključak da su se takve tenzije sklone razviti iz različitih percepcija o ciljevima muzeja. Studija slučaja koju je izveo Peter Drucker² lijepo sumira bezizlaznu situaciju koja se i odveć često razvije iz takvog konflikta i iznosi uvjerljive dokaze da upravni odbori moraju preuzeti jedan dio odgovornosti za politiku. Dickensonova, međutim, također ističe problem da upravni odbori nisu ni društveno reprezentativni niti po definiciji dovoljno kompetentni i dovoljno angažirani da bi bili dorasli tom zadatku. Valerie Beer³ korisno proširuje raspravu dokazujući da formuliranje politike ne treba biti odgovornost ni samog upravnog tijela, niti samog direktora muzeja (sa muzejskim osobljem ili bez muzejskog osoblja), ali niti zajednička. Beer uvjerljivo dokazuje da predstavnici svih onih koji imaju udjela u muzeju - uključujući i njegove različite publike - trebaju biti angažirani u tom procesu. Pomoću analize slučaja Japansko-američkog nacionalnog muzeja u Los Angelesu ona daje vrijedan prilog raspravi o tome kako se najbolje mogu utvrditi ciljevi muzeja s naglaskom na kreativnom procesu u kojemu važnu ulogu imaju grupni rad i nevezano razmišljanje. Na tom području treba još mnogo toga učiniti, kako u teoriji tako i u praksi. To će biti ključno žele li muzeji dobiti punu podršku zajednica koje ih u konačnici uzdržavaju.

Politika treba planove da bi se pretvorila u stvarnost. Izjava o poslanju i postavljanje cilja samo su početak. Potreban je gospodarski plan koji će utvrditi definirane ciljeve muzeja tijekom sljedećih tri ili pet godina. Gospodarsko planiranje, kao što pokazuju ranije citirane izjave Sir Roya Stronga, tradicionalno nije bio priznati element muzejskog upravljanja, ali nakon kasnih 1980-ih godina gotovo je svuda prisutan. (U tom području vlada poprilična konfuzija u terminologiji, ali gospodarski, razvojni, poslovni ili jednostavno "muzejski" planovi prilično su slični.) To je korisno kretanje u muzejskom upravljanju, kojemu je mnogo pomoglo i to

što je integralnim dijelom Programa ocjene muzeja (Museum Assessment Program) u Sjedinjenim Američkim Državama, a Muzejsko-galerijska komisija (Museums and Galleries Commission) u Britaniji podržava ga u svom priručniku *Planiranje unaprijed* (Ambrose i Runyard, 1991). Dok muzejski upravitelji u sve većoj mjeri postaju svjesni vrijednosti donošenja gospodarskoga plana i procesa koji se pri tome primjenjuje, o nekim se važnim pitanjima još treba raspravljati. Prečesto se čini kao da planiranje ima svoj vlastiti život i postaje samo sebi svrhom. Pažljivo izrađeni planovi mogu ležati na policama skupljajući prašinu naprosto zato što se planiranje doživljava kao kraj, a ne kao početak nekoga procesa. Neuspjeh procesa implementacije odražava način na koji su planovi formulirani. Kao i u slučaju politike, planovi se mogu uspješno provesti u djelo samo onda kada su sve zainteresirane strane barem djelomično sudjelovale u nekom obliku konzultacija o njima, jer samo tada postoji osjećaj vlasništva i angažiranosti.

Davies⁴ razmatra relativno nepostojanje takvih širih konzultacija, osobito kada se radi o posjetiocima i neposjetiocima, u svom veoma vrijednom pregledu planiranja u muzejima lokalne uprave u Britaniji. Pregled daje "brzu snimku" tekuće prakse i postojećih stavova u gospodarskom planiranju, što ima šire značenje. Pregled također ističe još jedno ključno pitanje - zabrinutost da se planiranju pripisuje prevelika važnost u sredini koja se tako brzo mijenja. Kao što to pokazuje Daviesov pregled, skepticizam s kojim mnogi muzejski upravitelji gledaju na gospodarsko planiranje velikom je dijelom reakcija na sve veću krizu s kojom se moraju suočavati. Prema riječima jednog od muzejskih upravitelja: *U sadašnjoj financijskoj klimi... planiranje za budućnost i postavljanje ciljeva su lijepa stvar - ali u čemu je poanta kada ne možemo ostvariti ni najskromnije ciljeve. Stvari se sada odvijaju kroz oportunitizam kao kontrast planiranoj strategiji!*

Planiranje u muzejima je možda postalo odviše formalno i kruto u takvim uvjetima, ali to odražava i plitku razinu na kojoj se sada radi. Kao što to pokazuje Daviesov pregled, muzejski upravitelji imaju samo jako površan pojam o strateškom planiranju i nisu svjesni toga koliko bi im bolje razumijevanje planiranja dalo elastičnosti i sposobnosti da kreativno odgovore na izazove s kojima se susreću i šanse koje im se nude, čega sada nedostaje. Strateško planiranje nije luđačka košulja kakvom naginje postati zbog niske razine na kojoj se zasad radi u muzejima. Hatton je inicirao pokušaj da navede muzejske upravitelje da bolje upoznaju koncepte strateškog upravljanja, a sasvim je jasno da je obrazovanje višeg upravljačkoga kadra na tome području od ključne važnosti za budućnost. Veći istraživački projekt koji su poduzeli Johnson i Thomas⁵ u Beamishu, sjevernoengleskome muzeju na otvorenom, veoma je korisno kretanje u tom smislu i nadajmo se da će biti prvo u nizu većih strateških

1 Dickenson, Victoria. *An inquiry into the relationship between museum boards and management*. //Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge; 1994. Str. 95-103.

2 Drucker, Peter. *The university art museum: defining purpose and mission*. //Museum Management/ Str. 115-119.

3 Beer, Valerie. *The problem and promise of museum goals*. //Museum Management/ Str. 31-40.

4 Davies, Stuart. *Strategic planning in local authority museums*. //Museum Management/ Str. 52-71.

5 Johnson, Peter and Thomas Barry. *The development of Beamish: an assessment*. //Museum Management/ Str. 173-192.

studija te vrste (Johnson i Thomas, 1992.). Njihova povijesna analiza razvoja Beamisha uključena je i u ovu knjigu.

Možda znamo što želimo postići, i kako to namjeravamo postići; u procesu ostvarivanja svojega cilja trebamo i neki način mjerenja ili ocjenjivanja koliko uspješno to radimo. Mjerenje i ocjenjivanje tijekom rada daje nam osjećaj postignuća a ujedno i "rani alarm" ako izvedba nije dorasla postavljenim zahtjevima. Mjerenje učinka postalo je ključno pitanje u muzejskom upravljanju posljednjih godina i jedno je od rijetkih područja koja su pokrivena ozbiljnim akademskim proučavanjima. Temeljni članci Amesa⁶ i Jacksona⁷ uključeni su u knjigu. Muzeji su uvijek imali neki oblik mjerenja učinka, čak i onda kada se radilo samo o broju posjetilaca ili troškovima po posjetiocu. Sadašnji naglasak na utvrđivanju da li muzeji daju odgovarajuću vrijednost za utrošena sredstva ili ne postala je pokretačka sila iza razvoja temeljitih sistema mjerenja, koji su povezani s gospodarskim ciljevima, osobito u britanskim nacionalnim muzejima. Premda je to vrlo koristan razvoj, ni on nije bez mana. Čini se da neki sistemi naginju prekomjernoj kompleksnosti, dajući odviše informacija da bi ih se moglo efikasno koristiti i odvlačeći resurse od drugih aktivnosti. Ponad svega, tu je opasnost da se težište postavlja uglavnom na mjerenje kvantitete na uštrb kvalitete, jednostavno zato što je mjerenje kvalitete mnogo teže provesti. Osobito u muzejima, kvaliteta postignutoga je isto tako važna kao i kvantiteta obavljenoga posla. Kod tabličnih sistema mjerenja upravitelji se moraju uhvatiti u koštac s tehnikama evaluacije koje razvijaju stručnjaci za komunikaciju i obrazovanje. Zaista, možda je došlo vrijeme da se napusti upotreba termina mjerenje učinka u korist evaluacije, koja inherentno obuhvaća i kvantitetu i kvalitetu.

Tekuća moda gospodarskih planova i mjerenja učinka koja vlada među muzejskim upraviteljima upozorava na to koliko sporo muzeji reagiraju na šire trendove u upravljačkoj praksi. Obnovljeno težište na pristupu koji se temelji na međuljudskim odnosima od 1980. godine naovamo tek treba steći veći utjecaj u muzejima. Pa ipak taj pristup toliko toga nudi, osobito u svjetlu današnjeg naglaska na orijentaciji prema zajednici u muzejskome radu. Između tri resursa koje muzejski upravitelji moraju udružiti da bi postigli utvrđene ciljeve organizacije, "ljudski resurs" je u muzejskome kontekstu osobito dragocjen. Muzeji se oslanjaju na visoko obrazovano stručno osoblje, koje radi na stvaralačkim projektima, u sve tješnjim odnosima sa svim vrstama grupa i pojedinaca u zajednici u kojoj djeluju. Razumijevanje pristupa u upravljanju koji se temelji na međuljudskim odnosima i njegova primjena u muzejima vjerojatno će biti ujedno i najveća šansa za uspjeh muzeja u nadolazećem desetljeću. Malo je toga jako vrijednoga do sada napisano o toj temi, premda Friedmanov⁸ članak donosi koristan uvod u ključna pitanja.

Možda je u svemu tome najznačajniji faktor asimetrični sastav muzejske radne snage, osobito u pogledu etničke pripadnosti, roda, invaliditeta i pripadnosti društvenome sloju, kao i potreba da se razvije efikasna politika i praksa jednakih šansi u tome svjetlu. Malo se toga objavilo u tome smislu unatoč kretanjima koja postoje u praksi; članak Hardimanove⁹ ovdje donosimo kao polemiku, da bismo istaknuli neke od odgovornosti svih muzejskih upravljača i osoblja u tom pogledu. Praksa zapošljavanja i praksa selekcije u muzejima bila bi osobito korisna tema budućega istraživanja. Obrazovanju i razvitku osoblja ipak je posvećeno nešto pozornosti. Članak Alfa Hattona¹⁰ odražava britansko iskustvo neadekvatnosti i konfuzije u obrazovanju i strukturi karijere, ali ta rasprava ima i širi međunarodni odjek. Možda je najbolje kretanje u praksi upravljanja ljudskim resursom u muzejima posljednjih godina briga za razvitak "nestručnog" osoblja, pomoću obogaćivanja posla i shema rotacije i omogućavanja obrazovanja i napredovanja. Članak Leishmanove¹¹ je koristan uvod u ta kretanja, koja svakako zaslužuju intenzivniju analizu, pošto se evaluira cjelokupna uloga nižega osoblja. Motivacija i razvoj stručnoga osoblja također zahtijeva razmatranje i u teoriji i u praksi, zbog toga jer je tradicionalno oslanjanje na osjećaj vokacije erodiralo zbog sve nižih plaća i uvjeta zaposlenja. Zaista, razlozi zbog kojih plaće u muzejima toliko zaostaju iza usporedivih zanimanja nikada nisu adekvatno objašnjeni. Studija Kahna i Gardenove¹², koju donosimo u knjizi, o stavovima prema poslu i profesionalnom stresu u muzejima u Ujedinjenom Kraljevstvu, u vrijeme naglih promjena u sektoru kojima je izložena radna snaga, veoma je korisno i pravodobno obavljeno istraživanje. To je model za dalje proučavanje muzejskoga upravljanja personalom. Više je pozornosti posvećeno ulozi volontera u muzejima, što možda i nije tako iznenađujuće s obzirom na njihovu ključnu ulogu. Objavljene su neke vrijedne studije i praktični vodiči. Ono što nedostaje je pokušaj određivanja prema konceptima organizacijske analize u muzejskom kontekstu za volonterski sektor kao cjelinu.

Muzeji, kao i sve ostale organizacije, imaju i formalnu organizacijsku strukturu i neformalnu kulturu radnoga mjesta. Muzejski upravljači skloni su pridavati preveliki značaj strukturama osoblja, prečesto videći restrukturiranje gotovo kao univerzalni lijek za svaki problem. Upravitelji također nisu svjesni šireg pokreta prema strukturama koje su određene zadatkom ili projektom. Slično tome, kultura radnoga mjesta još je uvijek neispitani aspekt muzeja kao organizacije. Takve se kulture razvijaju isto toliko kroz neformalne inicijative osoblja kao i kroz upravljačku politiku; upravitelji moraju razviti svijest o tome da bi mogli minimalizirati konflikt na radnome mjestu i ustanoviti efikasnije radne odnose. Potreba za istraživanjima na tom području je osobito akutna, da bi se stvorile osnove za razvitak adekvatnog obrazovanja upravljača.

6 Ames, J. Peter. *Measuring museums' merits*. //Museum Management/ Str. 22-30.

7 Jackson, M. Peter. *Performance indicators: promises and pitfalls*. //Museum Management/ Str. 156-172.

8 Friedman, Renée. *Museum people. The special problems of personnel management in museums and historical agencies*. //Museum Management/ Str. 120-127.

9 Hardiman, M. C. Rosalinda. *Some more equal than others*. //Museum Management/ Str. 128-131.

10 Hatton, Alf. *Current issues in museum training in the United Kingdom*. //Museum Management/ Str. 148-155.

11 Leishman, Marista. *Image and self-image*. //Museum Management/ Str. 212-215.

12 Kahn, Howard and Garden, Sally. *Job attitudes and occupational stress in the United Kingdom museum sector: a pilot study*. //Museum Management/ Str. 193-211.

Može se činiti da je vodstvo preživjela pojava, da miriše na elitizam ili čak na autoritarnost. Pa ipak nakon što je na neko vrijeme izašlo iz mode kao tema upravljačkih studija, "vodstvo" se vratilo kao jedan od šlagvorta 1990-ih godina. Izgleda da sve organizacije, pa čak i kooperative, zahtijevaju neku vrstu vodstva, ali koju vrstu? Shematski gledano, teorije vodstva su se razvile iz teorije značajki, koje tvrde da su vođe "rođeni", iz teorija "stila" koje tvrde da se vođe "stvaraju", sve do današnjeg pristupa zasnovanog na postojanju određenih okolnosti, koji ističe da spektar varijabli određuje najprimjereniji oblik vodstva u određenoj organizaciji ili situaciji. To naglašava post-herojsku ulogu vodstva - vođa je prije aktivator, graditelj tima i koordinator, negoli osoba s moćnim vezama ili kontrolor. Sada je vodstvo u modi i u muzejima, ali mnogo više u "herojskom" negoli u "post-herojskom" stilu. Muzejski su direktori trenutačno kulture figure koje se portretira kao spasioce i obnovitelje muzejskih službi na izdisaju, u stilu uspješnih poslovnih poduzetnika. Pa ipak se ulogi vodstva u muzejima posvećuje malo pozornosti. Kakva vrsta vodstva najviše odgovara muzeju? Muzeji su tradicionalno nesvjesno prihvaćali "urođeni" pristup teorije značajki da se vođe rađaju - bili su to jednostavno kustosi s najboljim akademskim kvalifikacijama. Za 1970-ih i 1980-ih godina to se sve više mijenjalo. Pojavila se sklonost da se akademske kustose smatra neprikladnima, a umjesto njih su, često sasvim neprimjereno, dovođeni iz poslovnoga svijeta upravitelji s pravim "značajkama". Do kasnih se 1980-ih shvatilo da se vođe mogu razviti iz same profesije uz pomoć obrazovanja - što je jedna od verzija teorije stila. Međutim, prečesto stil koji se njegovao nije odgovarao potrebama organizacije i otuda potječe često kontroverzna uloga današnjeg muzejskog direktora. Nadajmo se da će 1990-e godine doživjeti pokret prema pristupu vodstvu koji se zasniva na okolnostima. U isto vrijeme trebalo bi se pozabaviti dominacijom muzejskog vodstva koje je bijelo, muško i potječe iz viših društvenih slojeva. Donosimo članak koji su napisale Taylor i Craig¹³ koji se bavi pitanjima roda u muzejskome vodstvu. Blake je nedavno obavio vrijedno istraživanje na tome području (Blake, 1993.).

Drugi ključni resurs iz kojega crpe muzejski upravitelji - financije - posljednjih godina predstavlja isto toliko prijetnju koliko i priliku za postizanje uspjeha. Široko gledano izvori javnog financiranja naginju stagniranju ili čak ukidanju, a djelomično kao posljedica toga otvaraju se novi izvori privatnog financiranja, kroz stvaranje dohotka, nabavljanje financijskih sredstava i sponzoriranje. Osnovno poznavanje financijskog upravljanja, u smislu dnevnog budžetiranja i kontrole, još uvijek je jedno od područja muzejske prakse koje bi trebalo znatno poboljšati pomoću obrazovanja i literature koji bi bili specijalizirani za muzeje. Razvoj privatnog financiranja mogao bi se unaprijediti pomoću koherentnijeg obrazovanja. Britanski časopis *Museum Developments* posvećen je pitanju proširenja privatnih izvora prihoda, i

u njemu se može naći mnogo praktičnih savjeta, ali u tom smislu ne postoji osnovni priručnik ili priručnici specifično namijenjeni muzejskoj praksi. Slično tome, ima malo istraživanja tih veoma značajnih kretanja u financiranju muzeja, koji tijekom posljednjeg desetljeća imaju tako široke reperkusije, i to ne samo u smislu financijskog upravljanja. Harneyev¹⁴ članak daje koristan pregled i uvod u to područje. Dickensonova¹⁵ je nedavno objavio važno istraživanje o ulaznicama. Rad Johnsona i Thomasa otvorio je nova područja budućeg istraživanja u pogledu šire ekonomske uloge muzeja (Johnson i Thomas, 1991., 1992.).

Treći ključni resurs uprave je sam muzej - njegove zgrade, oprema i zbirke. Knjige iz ove serije bave se upravljanjem zbirkama, premda uvijek treba imati na umu interakcije sa širim upravljačkim aktivnostima. Odgovornost za razne aspekte upravljanja muzejskim lokalitetom je na kustosima u ranoj fazi njihovih karijera, premda se osnivaju sve specijaliziranija radna mjesta. Postoji raznovrsna literatura namijenjena onima koji su odgovorni za svakodnevno upravljanje muzejskim zgradama i opremom, ali sve bi se to moglo korisno spojiti u jedan valjani praktični priručnik. Ono što je napisano o upravljanju muzejskim lokalitetom naginje koncentriranju na negativne više negoli na pozitivne aspekte te djelatnosti, u smislu upravljačke odgovornosti koja se odnosi na zakonska ograničenja, sanitarne i sigurnosne propise ili ograničenja koja se odnose na korištenje povijesnih građevina. Ono što nedostaje je analiza mogućnosti i potencijala u razvoju novih i već postojećih muzejskih lokaliteta. Upravljači lokalitetima trebali bi razviti holistički pristup svojoj ulozi, vodeći brigu o kreativnom korištenju prostora i stvaranju atmosfere i ambijenta.

Gospodarski plan će se razbiti na određeni broj zasebnih projekata, koji mogu varirati od male privremene izložbe do potpuno novog stalnog postava, sasvim nove zgrade ili pregradnje. Upravljanje projektima, međutim, izgleda da je područje koje u muzejima pati od primjetne slabosti. Kustosima je osobito teško da poštuju rokove prilikom postavljanja izložaba, što je možda odraz relativne bezvremenosti zbirki s kojima rade. Vještine u tome polju dobro napreduju i postoji sve više literature praktične prirode iz koje se može crpiti (osobito vidi Lord i Lord, 1992.). Takva literatura daje temeljitu podlogu za planiranje projekata i kontrolne mjere koje su potrebne da bi se projekt zadržao na zadanome kursu. Ona se, međutim, ne odnosi dovoljno adekvatno na političku i ekonomsku sredinu u kojoj muzeji moraju djelovati. Političko pregovaranje i marketinške vještine sve su važniji aspekti upravljanja projektima.

Upravljanje ljudskim resursima u projektima također je relativno zanemareno područje. Uspješnost projekta ovisi o raznolikoj skupini visoko obrazovanih i kreativnih ljudi koji zajednički rade u uvjetima skućenoga budžeta i rokova. Izgleda da su upravitelji sve sposobniji da

13 Taylor, Kendall and Craig, Tracey Linton. *Risking it: women as museum leaders*. //Museum Management/ Str. 265-273.

14 Harney, Leon Andy. *Money changers in the temple? Museums and the financial mission*. //Museum Management/ Str. 132-140.

15 Dickenson, Victoria. *The economics of museum admission charges*. //Museum Management/ Str. 104-114.

kontroliraju projektni tim, ali to ne znači i da su u stanju da ga potaknu da dade ono najbolje. Koliko se često na izložbama čini da su se kreativnije inicijalne ideje izgubile negdje putem? Upravljanje projektima odnosi se i na upravljanje kreativnošću, prvenstveno na njegovanje uvjeta za razvijanje kreativnih ideja i omogućavanje da one postanu izvedive i da budu ostvarene u krajnjem rezultatu. Tajna uspješnih izložaba krije se u uspostavljanju osjetljive ravnoteže između kreativne anarhije i upravljačke kontrole. Milesov¹⁶ doprinos je dragocjeni uvod u ono što bi trebalo biti plodnim područjem debate i diskusije.

Za mnoge muzejske radnike marketing je još gora anatema od upravljanja. Vlada sumnja da bi marketing mogao, nastojeći omogućiti muzejima da pružaju publici "baš ono što ona želi", pretvoriti te muzeje u tematske parkove baštine prilagođene najnižem zajedničkom nazivniku. Kako su se odjeli za marketing dramatično naglo razvijali u muzejima od sredine 1980-ih, neki su kustosi shvatili važnost marketinških vještina i tehnika, ali još se uvijek pribojavaju da će marketing zadobiti preveliki utjecaj na muzejski "proizvod".

Muzeji su tradicionalno smatrali da imaju dobar i jedinstven proizvod i da publici ne treba mnogo poticanja da bi došla i uživala u njemu. Tijekom 1970-ih godina, reagirajući na opadanje interesa, muzeji su prihvatili pristup "totalne prodaje", postavljajući senzacionalne izložbe, koje možda i nisu neminovno ispunjavale velike najave kojima su bile popraćene. Marketinške tehnike koje se koriste nakon 1980-ih godina omogućavaju muzejima da identificiraju svoje stalne i potencijalne korisnike, kao i potrebe i želje tih ciljanih "tržišta". U tome kontekstu se pojavila bojazan da marketing počinje diktirati misije muzeja, umjesto da samo upućuje sudjelujući u njihovu donošenju. Članak Petera Amesa¹⁷ koji ovdje donosimo raspravlja o tom konfliktu i nudi put prema napretku, zacrtavajući ulogu marketinga u odnosu na misiju. U stvarnosti, marketinško osoblje u većini muzeja rijetko ima toliko moći da bi uopće počelo utjecati na kustoski definiranu misiju. Marketing je prečesto ograničen na diskretne promotivne aktivnosti i odnose s javnošću, rijetko upoznat s detaljnim istraživanjima i strateškom analizom. Širenje zastrašujućih glasina o marketingu zamagljuje činjenicu da on ima jako malo utjecaja u većini muzeja, kojima nedostaje stručno marketinško osoblje, drugo osoblje s imalo stručnosti ili adekvatni resursi.

Daleko od toga da bi ga trebalo kontrolirati, marketingu treba dati istaknutiju ulogu u muzejima. U poslovnome svijetu marketing se sve više vidi kao vitalni element strateškog upravljačkog procesa. To je središnja funkcija više uprave, a ne neka dodatna, sporedna djelatnost. Svi upravljači moraju shvaćati ključne marketinške koncepte, čak i ako će mnogo prakse biti još uvijek ostavljeno na brigu specijalistima na tome području. To je razlog zbog kojega je marketing uključen u sadržaj ove knjige. Inovativna studija Davisa i Lovelocka¹⁸

demonstrira stratešku važnost marketinga u muzejskom upravljanju, čak i ranije nego što je postao priznatim dijelom muzejskoga rada.

Prigovaralo se, međutim, da marketinške tehnike koje su razvijene u komercijalnom sektoru nisu primjerene muzejskom kontekstu. Kao i kod upravljanja, primjena marketinške prakse bez prepoznavanja specifičnosti muzeja djelomično je odgovorna za nepopularnost marketinga u muzejskim krugovima. Odviše se muzejskog marketinga do danas odvijalo primjenom neadekvatne prakse uz učenje na pogreškama. Lewisov¹⁹ članak daje nam izvrsni uvod u pokušaj da se razvije oblik marketinga koji bi bio specifičan za muzeje. Bradfordovo²⁰ istraživanje ističe da marketinške aktivnosti ne uzimaju u obzir institucionalnu politiku muzeja; McLean²¹ gradi na tome da bi ponudila dublju i širu analizu specifičnoga karaktera marketinga u muzejima. Zdrava rasprava te vrste olakšat će razvitak stručnije i efikasnije marketinške prakse u muzejima.

Tijekom posljednjih godina načinjeni su važni koraci naprijed u kvaliteti upravljanja u muzejima, ali još uvijek ostaje mnogo prostora za poboljšice. Razvijanje specifičnog obrazovanja, literature i praktičnih priručnika ključan je uvjet da bi se to postiglo. Taj rad se opet mora temeljiti na akademskim istraživanjima, koja crpe iz postojeće odlične muzejske upravljačke prakse, shvaćajući i priznajući teoriju organizacije, da bi se razvio korpus upravljačke misli specifično skrojene po muzejskoj mjeri. Ovu knjigu, u kojoj je na jednome mjestu skupljeno nešto od najvažnijih doprinosa koji su do sada učinjeni na tome polju, nudimo kao prilog tome procesu. Nadamo se da će ova antologija uvjeriti one muzeje koji ostaju skeptični ili čak neprijateljski nastrojeni prema upravljanju da ono nije prijetnja već obrana, da nije dosadna, suha znanost već umjetnost koja se bavi ljudima, ne smetnja, već katalizator promjene. Ponad svega, upravljanje je ključna garancija da će muzeji preživjeti i prosperirati u ovom našem svijetu koji se tako naglo mijenja.

LITERATURA

- 1 Allden, A. and Ellis A. (1990) *Management: the flavour of the month*, Museum Development, November: 35-9.
- 2 Ambrose, T. and Runyard, S. (eds) (1991) *Forward Planning*, London: Routledge.
- 3 Audit Commission (1991) *The Road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries*, London: HMSO.
- 4 Blake, M. (1993) *Why are there not more women museum directors? The underlying reasons and suggested solutions*, unpublished MA thesis, University of Leicester.
- 5 Eckstein, J. (ed.) (1993) *Cultural Trends 1993. 14. Museums and Galleries: Funding and Finance*, London: Policy Studies Institute.
- 6 Goode, G. B. (1985) *The principles of museum administration*, Museums Association. Report of Proceedings... Sixth Annual General Meeting, London: Dulau & Co.
- 7 Handy, C. (1989) *The Age of Unreason*, London: Business Books.
- 8 - (1993) *Understanding Organizations*, Harmondsworth: Penguin.

16 Miles, Roger. *Exhibitions: management, for a change.* //Museum Management/ Str. 256-261.

17 Ames, Peter J. *A challenge to modern museum management: meshing mission and market.* //Museum Management/ Str. 15-21.

18 Davis, Roger and Lovelock, Christopher H. *Museum Warf.* //Museum Management/ Str. 72-87.

19 Lewis, Peter. *Museums and marketing.* //Museum Management/ Str. 216-231.

20 Bradford, Hugh. *A new framework for museum marketing.* //Museum Management/ Str. 41-51.

21 McLean, Fiona Combe. *Marketing in museums: a contextual analysis.* //Museum Management/ Str. 232-248.

- 9 Johnson, P. and Thomas, B. (1991) *Museums: an economic perspective*, in Pearce, S. (ed.) (1991) *Museum Economics and the Community*, London: Athlone.
- 10 - (1992) *Tourism, Museums and the Local Economy: The Economic Impact of the North of England Open Air Museum at Beamish*, Aldershot: Edward Elgar.
- 11 Kittleman, J. (1976) *Museum mismanagement*, *Museum News*, March/April: 44-6.
- 12 Lord, G. D. and Lord B., (eds) (1992) *The Manual of Museum Planning*, Manchester: Museum of Science and Industry/HMSO.
- 13 Middleton, V. (1990) *New Visions for Independent Museums in the UK*, Chichester: Association of Independent Museums (AIM).
- 14 National Audit Office (1988) *Management of the Collections of the English National Museums and Galleries*. Report by the Comptroller and Auditor General, London: HMSO.
- 15 Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper & Row.
- 16 Peters, T. J. and Waterman, R. A. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- 17 Pugh, D. S., (ed.) (1990) *Organisation Theory*. Selected Readings Harmondsworth: Penguin.
- 18 Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (eds) (1989) *Writers on Organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- 19 Strong, R. (1988) *Scholar or salesman? The curator of the future*, *Muse*, Summer: 16-20.

Preuzeto iz: Moore, Kevin. *Introduction: museum management*. //Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge, 1994., str. 1 - 21.

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

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar.