

UPRAVLJANJE MUZEJIMA U NERAZUMNO DOBA

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

sl.1 Nacionalni muzej nogometa, Preston
<http://www.nationalfootballmuseum.com>

sl.2 Ravnatelj Nacionalnoga muzeja nogometa gospodin Kevin Moore (lijevo) u razgovoru s vojvodom od Kenta i Bryanom Grayeom.

Preuzeto s: <http://www.nationalfootball-museum.com/general/pictures2.htm>
(pristup 11.11.2002.)



Kako najbolje upravljati muzejima u svijetu koji se naglo mijenja, u kojem se promjene tako brzo događaju da su ga vodeći guruji upravljanja prozvali *dobom diskontinuiteta*¹, *preokrenutim svijetom*² i *nerazumnim dobom, vremenom u kojemu valja misliti o nevjerojatnom i činiti nerazumno, jer promjena nije više ono što je nekada bila*³.

Čak i ako prihvatimo to da je mijena danas veća nego u bilo kojemu drugom povijesnom razdoblju, skloni smo gledati na povijest kao da je nepromjenjiva. Muzeji postoje samo dvjestotinjak godina, pa kako možemo pretpostavljati da će postojati sljedećih dvjesto ili čak samo sljedećih dvadeset godina?! Pa kako onda da upravljamo muzejima u nerazumno doba? I koliko nam upravljački pristupi pomažu riješiti temeljni koncept muzeja?

Pozabavit ću se rješenjem problema onako kako sam do njega došao, pa će zato ovaj članak biti djelomično biografski, ne zbog moje osobne taštine, već zato što ću na taj način moći najbolje objasniti svoja razmišljanja. Od 1997. godine sam ravnatelj Nacionalnoga muzeja nogometa za Englesku, koji je otvoren za javnost u veljači 2001. godine. Radio sam po muzejima u Ujedinjenom Kraljevstvu već od 1985. godine, uključujući tu i godinu dana koju sam proveo na post-diplomskom studiju na Odsjeku za muzejske studije Sveučilišta u Leicesteru. Između 1992. i 1997. godine bio sam predavač kolegija *Muzejsko upravljanje i marketing* na Odsjeku za muzejske studije u Leicesteru. I tako sam stekao opširno praktično i teorijsko iskustvo

na polju muzejskoga upravljanja.

Kao predavač na Odsjeku muzejskih studija odabrao sam i uredio "priručnik" s ključnim tekstovima o muzejskom upravljanju, pod naslovom *Muzejsko upravljanje*, za seriju izdanja *Leichesterski priručnici za muzejske studije*.⁴ Studenti bi spekulirali zašto sam za ilustraciju na koricama knjige izabrao fotografiju skulpture iz Vigeland Parka u Oslu u Norveškoj, koja prikazuje dvije figure koje se očito grle. Da li bi ta ilustracija trebala odražavati novi "brižni", "sudjelujući" pristup upravljanju devedesetih? Cinici među njima vidjeli su u njoj agresivni, konfrontirajući stil upravljanja. Izdavač je ustvari izabrao tu ilustraciju, a ne ja, ali nakon svega sada cijenim njezinu dvosmislenost koja odražava dva ekstremna pristupa upravljanju!

U vrijeme kada je priručnik pripreman za tisak, 1993. godine, izgleda da nije bilo velike količine kvalitetnoga materijala iz kojega bi se moglo birati. Do revizije knjige 1997. godine,⁵ pojavio se značajan broj knjiga o muzejskom upravljanju. One su većinom bile praktične prirode i različite kvalitete i praktične vrijednosti i općenito se nisu temeljile na akademskim istraživanjima te teme. Tada se već počela razvijati kultura akademskog istraživanja teme muzejskog upravljanja, pa sam skupio ta istraživanja u drugom svesku drugoga izdanja svoje knjige, *Upravljanje u muzejima*,⁶ koja je izašla kao sedmi svezak međunarodne serije, *Nova istraživanja u Muzejskim studijama*, koju je 1990. godine osnovala profesorica Susan Pearce s Odsjeka za muzejske studije u Leicesteru. Priznajem da ni *Muzejsko uprav-*

1 Peter Drucker

2 Tom Peters

3 Charles Handy, 1989.

4 Moore, 1994.

5 Moore, 1997.

6 Moore, 1999.

ljanje niti Upravljanje u muzejima nisu bog zna kako uzbudljivi naslovi, ali izdavači mi kažu da knjige s pametnim naslovima ne idu baš najbolje, jer ih ne primjećuju knjižničari koji tragaju za ključnim riječima u naslovima. Ako je knjiga o upravljanju u muzejima, najbolje je da imamo obje riječi u naslovu - naravno, ako se netko prije nas nije tome dosjetio!

Što sam naučio u svojoj karijeri o muzejskom upravljanju, kao praktičar i kao teoretičar? Vrijeme koje sam proveo kao student na Odsjeku za muzejske studije u Leicesteru od 1989. do 1990. godine slabo me pripremiло za upravljanje i na početku karijere napravio sam iz neznanja mnoge pogreške, po sistemu učenja na pogreškama. Premda iz pogrešaka učimo, dobra podloga u upravljanju, koje se može primijeniti u muzejima, pomogla bi mi izbjeći mnoge najosnovnije pogreške. Dok sam bio predavač na Odsjeku za muzejske studije puno sam naučio ne samo iz literature već i od studenata, osobito od onih iz svih krajeva Ujedinjenoga Kraljevstva i iz mnogih drugih zemalja, koji su radili u muzejima dok su studirali. Oni su mi dali neprocjenjiv uvid u upravljanje u muzejima diljem svijeta. Općenito govoreći, ljudi koji su ulazili u profesiju ili radili na nižim položajima jako su željeli naučiti nešto o upravljanju, a pri tome im je dosta važan motiv bio da su sami iskusili kako "biti upravljan" nije baš ugodno iskustvo. Tako je to bilo i zato jer su djelovali u nekoj vrsti upravljačkoga vakuuma, u kojemu stariji i viši po položaju u njihovim muzejima namjerno nisu marili za upravljanje, jer su izabrali svoje profesije zbog toga što su se zanimali za zbirke, a ne za upravljanje. To je isticao kao velik problem u izvještaju o upravljačkom obrazovanju u muzejima Ujedinjenoga Kraljevstva.⁷

U manjem broju muzeja osoblje je trpilo najgore ekscese upravljanja radi upravljanja, gdje se sva energija organizacije tračila na pisanje izvještaja i izrađivanje strategija umjesto da bude posvećena javnoj službi, jer su muzeji preuzeli neke od najgorih pretjerivanja "znanstvenoga" pristupa upravljanju koje su tako efektно ismijali Tom Peters i Robert Waterman u svojoj *Potrazi za savršenstvom*, najvećem bestselleru o upravljanju koji je ikada tiskan.⁸ Time ne želim reći da nikada nije bilo i da ni danas nema odličnoga upravljanja u muzejima; govorim to samo zato da bi se shvatilo da su se muzeji kao sektor prihvatili upravljanja s velikim zakašnjenjem. Kao što je to rekao Hatton 1989. godine: *trebamo li se zabrinuti zbog toga što muzejsko upravljanje kasni za ostalima samo dvadesetak godina?*⁹

Moguće je da danas više ne kasnimo za ostalima dvadesetak godina - možda samo desetak? Kako bilo da bilo, ružno je grditi manje muzeje zbog kvalitete njihovoga upravljanja, kada su proračunska sredstva za obrazovanje obično tako jako skućena. Prosječni proračun za školovanje ne doseže čak ni do programa muzejskoga upravljanja u Institutu Getty (koji je u

svakom slučaju vrijedan divljenja). Naravno, mogli bismo riskirati čitav godišnji proračun za obrazovanje za jedan dan proveden s Tomom Petersom, vodećim svjetskim guruom upravljanja, po 650 funti, ili po 800 funti za mjesto u prvome redu! U mnogim se zemljama očigledno osjeća potreba za dostupnim - ali zato nikako drugoklasnim - programima obrazovanja u upravljanju unutar službe.

Tijekom proteklih pet godina je osnivanje novoga nacionalnoga muzeja, iz temelja, bez postojećih zbirki ili nekih drugih izvora, na novoosnovanome dobrotvornome fondu, bez ikakve veze s već postojećim muzejem, za mene bilo veliko iskustvo na polju upravljanja. Osobito je poučno bilo raditi za predsjednika upravnoga odbora zaklade engleskog Nacionalnog muzeja nogometa, koji je preko dana bio glavni izvršni direktor proizvodnoga poduzeća koje je dnevno okretalo milijardu funti! Na početku su nam mnogi kolege iz muzeja u Ujedinjenome Kraljevstvu govorili da pokušavamo učiniti nešto potpuno nemoguće, tako da je jedna od stvari koje sam naučio bila da budem skeptičan prema onima koji govore da su neke stvari nemoguće!

Naučio sam u praksi, radeći s predsjednikom upravnoga odbora zaklade, da su mnogi jednostavni pristupi dobrome upravljanju koje su Peters i Waterman postavili u svojoj *Potrazi za savršenstvom* zaista dragocjeni, poput onoga da je vrednije "učiniti ono pravo" nego "pravilno postupiti". Što se mene tiče u odviše muzeja nastoje pravilno postupiti, ne pitajući se previše da li je to prava stvar koju valja učiniti, dok se svijet oko nas mijenja. Vodeći britanski upravljački guru Charles Handy govori nam da se *žaba koju stavite u hladnu vodu neće micati ako polako i postupno grijete vodu i na koncu će se živa skuhati, jer će joj kontinuitet biti odviše ugodan da bi shvatila da kontinuirana promjena u nekom trenutku postaje diskontinuirana i zahtijeva promjenu ponašanja.*¹⁰ Molim vas, nemojte to iskušavati, iako je sigurno netko jednom to iskušao, jer kako bismo inače za to znali?

Mnogi se muzeji sporo mijenjaju u ovome dobu koje Handy naziva nerazumnim, dobu diskontinuirane promjene, a neki su se i metaforično skuhati. Nekadašnji ravnatelj londonskoga Victoria i Albert Museuma napisao je 1988. godine: *Planiranje, određivanje ciljeva i izrada dugoročne strategije nikada nisu bili dijelom muzejskoga života kakvoga se sjećam iz pedesetih i šezdesetih... Sve do sada muzeji su bili izvan glavne struje upravljačkoga profesionalizma. Posljedice su u mnogim slučajevima bile gotovo fatalne. U svakom slučaju bili smo jako loše pripremljeni da se snađemo u sadašnjoj krizi.*¹¹

Sadašnji problemi Britanskoga muzeja, gdje je financijska kriza dovela do opasnosti da se otpusti 150 zaposlenika, što je uzrokovalo štrajk osoblja, ukazuju na propust uprave da shvati u kojoj su se mjeri promi-

7 Institut za muzejsko obrazovanje, 1998.

8 Peters i Waterman, 1982.

9 Hutton, cit. Moore, 1997.

10 Handy, 1989.

11 Sir Roy Strong, cit. Moore, 1997.

12 Handy, 1995.

jenili uvjeti u kojima radi Muzej i da je neophodno izvršiti radikalne promjene.

Po upravljačkom guruu Charlesu Handyju, dio problema je u tome što se organizacije moraju osmisliti prije nego što stvari počnu ići ukrivo. Koristeći sigmoidalnu krivulju, prirodni životni ciklus carstava i korporacija, on naglašava da se organizacije moraju osmisliti u veoma ranoj fazi svog životnog ciklusa da bi inicirale nastanak nove sigmoidalne krivulje, makar se to u danom trenutku može činiti glupo jer izgleda da je sve u redu i da *stvarna snaga koja je potrebna za promjenu dolazi samo onda kada gledate propasti u lice*, prema kraju prve sigmoidalne krivulje - a to je nevolja u koju je se sada upao Britanski muzej.¹²

Muzeji se moraju stalno pitati rade li ono pravo. Većina muzejskih izjava o poslanju naginje tome da se pretvori u popis funkcija, naglašavajući pravilno postupanje umjesto da se pitaju nije li neka od tih dugo brižno nje govanih funkcija postala irelevantna i ne bi li se mogla čak napustiti. Također sam naučio da, premda planiranje ima svojih vrлина, nije moguće unaprijed znati što će biti ono pravo što valja učiniti i da je jedini način da se to ustanovi neprestano eksperimentiranje, po metodi učenja na pogreškama. Peters i Waterman to nazivaju *pristranost prema akciji*, pristup koji se sažeto može opisati kao: *Na gotovs, pali, nišani*, i koji je, po Woodyju Allenu, *osamdeset posto uspješan*.¹³

Neprestano zapitkivanje zašto - baš kako čine djeca, ne prihvaćajući ni jedan odgovor kao takav - kolosalno je jednostavan način razmišljanja koji se koristi kao upravljačko oruđe, sve do pitanja *zašto muzej uopće postoji?* Zbilja, trebali bismo više cijeniti uvid koji imaju djeca s tim skoro beskonačnim nizom pitanja zašto. Proučavanje grupe djece mogao bi biti najbolji način da se istraže egzistencijalna pitanja muzeja, jer ima bar nešto istine u stavu Sigmunda Freuda: *Kakav je strašan kontrast između blistave inteligencije djeteta i slabašnih duševnih sposobnosti prosječne odrasle osobe!*¹⁴

Smatrao bih komplimentom kada bi netko nazvao djetinjastim taj pristup neprestanoga zapitkivanja, koji sam primijenio na pitanje temeljne svrhe muzeja u drugom poglavlju svoje knjige *Muzeji i popularna kultura*.¹⁵ Baš kao što je moguće imati upravljanje radi upravljanja, moguće je imati skupljanje, očuvanje ili bilo koju drugu muzejsku funkciju radi nje same. One su sve sredstva koja služe nekoj svrsi, a ne sama svrha. Nije sasvim jednostavno, ali je neizmjereno važno, stalno preispitivati sve naše pretpostavke o muzejima, o njihovim funkcijama, čak i o njihovu položaju trajnih ustanova. To je najbolje izrazio Tomislav Šola: *glavna crta prirode muzejskih ustanova... je poslanje kontinuiranja: što god čuvali ili o čemu god govorili, njihov je zadatak da tomu omoguću trajanje ... makar teže vječnosti ustanove... Budućnost muzeja je da se hvataju u koštac s fenomenom smrti, pošto je ona dio našeg životnog ciklusa.*

*Čineći to, moći će prekinuti s iscrpljujućom obavezom da održavaju na životu materijalne dokaze... To također podrazumijeva smrt muzeja... idealno kroz njihovo ispunjenje.*¹⁶

Nije li za ciljanje na trajnost potreban osobiti oblik arogancije? Otkud znamo što će htjeti buduće generacije? Jesmo li mi sasvim zadovoljni onim što smo naslijedili? Zašto muzeji ne bi umrli ako su ispunili svoju svrhu?

Stvaralački misaoni pristupi mogu biti korisni u svakom našem djelovanju, pa i u definiranju čemu služe muzeji. Jedan od kreativnih pristupa formuliranju izjave o poslanstvu je da se na početku udaljimo od riječi i radimo u slikama, bile one crteži, ulja na platnu ili kolaži stvoreni od izrezaka iz časopisa. Iz tih slika ćemo izraditi izjavu o poslanju. Tako smo postupili u engleskom Nacionalnom muzeju nogometa. No može se ići i dalje. Zašto uopće pisati izjave o poslanju, uzevši u obzir ograničenja koja nameće jezik? Na koncu, muzeji su multiosjetilno iskustvo, a ne samo knjige na zidovima. Zašto onda ne bismo imali likovnu izjavu o poslanju? Misija se ne može svesti na riječi, izjave o poslanju se također nazivaju vizijama, a vizije je lakše objasniti većem broju ljudi - pod uvjetom da se poduzmu posebne mjere za one s vizualnim nedostacima.

Možda možemo ići i dalje. Ako su muzeji multiosjetilni, možda bi to trebale biti i izjave o poslanju. Kako se vaša muzejska izjava o poslanju osjeća pod prstima, kako miriši, kako zvuči, kakva je okusa? Ako je misija vašega muzeja obrok, kakva bi trebala biti jela? I koliko je ukusno jelo ili jela koja trenutačno servirate?

Charles Handy i Tom Peters su obojica pod velikim utjecajem stvaralačkih misaonih pristupa i obojica duguju - premda se to uglavnom ne priznaje - osobito dug Edwardu de Bonou, vrhunskom guruu stvaralačkoga mišljenja i njegove primjene u upravljanju. Služili smo se njegovim pristupima kao kutijom s alatom u Nacionalnome muzeju nogometa, u planiranju izložaba i na ostalim poljima podjednako, pa čak i da bismo riješili osnovno pitanje definiranja svrhe muzeja. Osobito bih preporučio Bonovo *Ozbiljno stvaralaštvo*. De Bonov pristup izaziva pitanja tipa *ako više niste kadri ispuniti svoju postojeću misiju, što ćete onda*, da bi se potaknula stvaralačka analiza i moguća preformulacija te misije. U *Muzejima i popularnoj kulturi* primijenio sam de Bonov način razmišljanja na izložbe i evo rezultata:

Izložbe... samo jedan predmet, bez predmeta: lišavanje materijalne kulture, samo pisani opisi; sudionici se moraju dosjetiti što je predmet uz pomoć samo jednog osjetila, poput sluha, opipa ili čak okusa fragmenata da bi rekonstruirali predmete koji će se uništiti; istraživanje njihovih fizičkih svojstava, predmeti samo jedne boje - zašto su svi baš te boje, odnosno po teksturi ili obliku, težini ili gustoći; istraživanje simboličnih značenja kontrastnih boja, primjerice crne i bijele; istraživanje značenja ljepote i ukusa; što se smatra normalnim a

13 Peters i Waterman, 1982.

14 cit. Peters, 1994.

15 Moore, 1997.

16 Šola, cit. Moore, 1997.

17 de Bono, *Serious Creativity*, 1992.

što abnormalnim što kad je riječ o vlasništvu: darovi, posudbe, zamjene, i tako dalje; istraživanje vrijednosti: koji biste predmet voljeli ukrasti?¹⁸

Važno je na kraju pozvati na oprez prema onome što se u ovom članku može činiti pretjeranim naglaskom na stalnom preispitivanju i promjeni i na nastojanju da se pronađu novi načini razmišljanja. Nisam zagovornik stalne promjene radi same promjene, što se ponekad osjeća u muzejima a osoblju izgleda kao beskonačno restrukturiranje odjela. Moramo se stalno zapitkivati što radimo, kako to radimo i za koga to radimo - ali biti isto tako spremni prepoznati vrijeme u kojemu nema potrebe za promjenom, kada dio naizgled bezvremenoga karaktera muzeja ide u našu korist; ili da misija ostaje ista, ali se treba promijeniti metoda izvođenja. Kao što sam zaključio u *Muzejima i popularnoj kulturi: Era muzeja, pa čak i potreba za nekim njegovim funkcijama, možda je na završetku. Ali potreba da se pružaju prilike za javno istraživanje značenja našeg materijalnog svijeta i dalje živi.*¹⁹

LITERATURA

Izdanja izdana u Londonu, u Velikoj Britaniji, ako nije drukčije označeno.

1 De Bono, E., *Serious Creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harper Collins, 1992.

2 Handy, C., *The Age of Unreason*, Arrow Books, 1989.

3 Handy, C., *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Arrow Business Books, 1995.

4 Moore, K., *Museum Management*, Leichester Readers in Museum Studies, Routledge, 1994.

5 Moore, K., *Museum Management*, Leichester Readers in Museum Studies, revised edition, Routledge, 1997.

6 Moore, K., *Museums and Popular Culture*, Leichester Univeristy Press, 1997.

7 Moore, K., *Management in Museums*, New Research in Museum Studies, Volume 7, Athlone Press, 1999.

8 Museum Training Institute, *Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries and Heritage Sector*, Museum Training Institute, 1998.

9 Peters, T., Waterman, R., *In Search of Exclence*, Haprer Collins, 1982.

10 Peters, T., The Tom Peters, Seminar. *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, MacMillan, 1994.

Reproduced by permission of the author. / Tekst "Managing museums in an age of unreason" objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar

¹⁸ Moore, 1997.

¹⁹ Moore, 1997.