

MUZEJSKO UPRAVNO VIJEĆE - NAJPOŽELJNIJI ILI POSVE NEPOTREBNI OBLIK UPRAVLJANJA

ŽARKA VUJIĆ □ Filozofski fakultet, Odsjek za informacijske znanosti, Katedra za muzeologiju, Zagreb



sl.1 Fotografija muzejskog odbora Muzeja moderne umjetnosti u New Yorku (MOMA) objavljena je u knjizi *Museums in Crisis*, 1972.

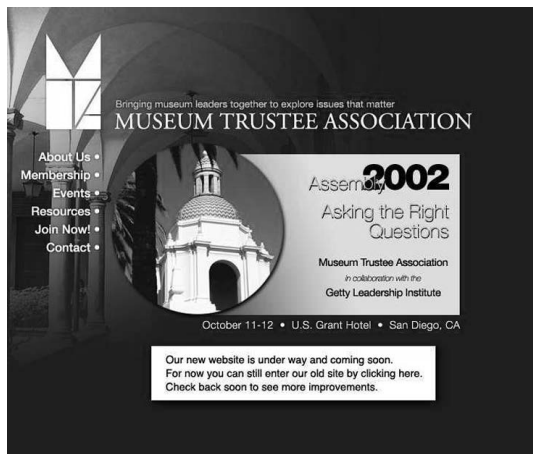
Sve što sam tijekom vremena i oblikovanja predavanja na predmetu "Muzejska institucija" naučila o muzejskim upravnim odborima (*Museum Board*, *Board of Museum Trustees*), jednako kao i svi oni prikupljeni zanimljivi usmeni iskazi o muzejskim upravnim vijećima u Hrvatskoj, nisu bili, prema mom sudu, dovoljna legitimacija i nisu osigurali pravo pisanja o ovoj temi kao što je to mogla učiniti jedna jedina činjenica - biti članom takvog tijela u Hrvatskoj i stjecati iskustvo djelujući u njemu. U međuvremenu se ispunio i ovaj zahtjev i tako sam mogla načiniti prilog koji namjenjujem ne samo muzejskim poslenicima i studentima muzeologije, već možda ponajviše članovima upravnih vijeća muzeja diljem Hrvatske.

Nema dvojbe, a i sva su dosadašnja istraživanja pokazala, kako su muzejski odbori najčešći oblik upravljanja muzejem na angloameričkom ali i europskom geografskom i kulturnom prostoru. Svojim postojanjem oni spajaju muzeje kao pripadnike tzv. trećeg - neprofitnog sektora sa svim ostalim poslovnim organizacijama i institucijama vlasti. No, nije samo riječ o tipičnom obliku upravljanja u kapitalizmu. Jer, povjerujemo li Simonu Weilu, tom guruu američke muzejske prakse, riječ je i o nasljedniku jednog još starijeg povijesnog oblika - institucije engleskog dobrotvornog starateljstva, razvijene na Dvoru lorda kancelara u 15. stoljeću. Iz nje se razvio organizacijski oblik starateljstva kao grupe ljudi - onih drugih - kojima se moglo vjerovati da će preuzeti brigu za nešto od čega neće imati osobne koristi. Dakako, ovaj oblik tijekom je vremena nadrastao primjenu i unutar obitelji i unutar države. Dapače, prve muzejske institucije u današnjem smislu riječi, a nastale poslije Francuske revolucije,

također su ga prihvatile. Primjerice, poznate su riječi sjećanja engleskog književnika i sabiratelja Horaca Walpolea koje su se ticale njegova iskustva starateljstva nad zbirka H. Sloanea i to u vremenu njihova transformiranja u The British Museum. Godine 1753. Walpole je zapisao: *Mi smo šarmantna mudra skupina, svi filozofi, botaničari, starinari i matematičari; s odgođenim prvim sastankom, jer je Lord Macclesfield, naš predsjednik, bio zaposlen na pronalaženju longitude...* (Dickenson, V: 96). Zanimljivo je kako je Sir Sloane imao puno povjerenje u Walpolea, iako je ovaj već posjedovao umjetničku zbirku koju je kasnije smjestio i širio po čitavom glasovitom neogotičkom zdanju Strawberry Hillu. No, matematičar Macclesfield, čini se, nije bio toliko predan muzeju, koliko li vlastitom području istraživanja.

A upravo na PREDANOSTI (lojalnosti) kao i na BRIZI zasniva se filozofija staratelja odnosno starateljstva. Transponiranje u svijet muzeja izgleda ovako: briga se odnosi na brigu za čitavu instituciju sa svim njenim sredstvima - zbirka, zgradom i opremom, osobljem i financijama. Briga, dakako, uključuje i nadzor nad upravljanjem tim sredstvima kao imovinom muzeja, a to znači nadzor rada i istodobno i usku suradnju s ravnateljem muzeja. Predanost, posvećenost pojedinoj muzejskoj ustanovi i činjenje dobra bez naknade podrazumijeva odricanje od svake direktne i indirektno koristi, od svakog lobiranja, od svakog natjecanja sa samom ustanovom, a svakako od direktne financijske koristi u obliku honorara za svoj rad.

Što se zadaća muzejskih odbora tiče, opisat ću prije svega one koje uobičajeno imaju muzeji na Zapadu. Prva i osnovna zadaća je oblikovanje cjelokupne poli-



tike muzeja. Ako je ravnatelj kapetan koji upravlja brodom, onda je upravno tijelo ono koje određuje smjer plovidbe. Dakako, politika muzeja mora uzeti u obzir postojeće datosti kao što su međunarodno priznati karakter muzeja kao neprofitne institucije, važeći muzejski zakon i standarde koji vrijede u pojedinoj muzejskoj zajednici. No, mora se u pisanom obliku izjasniti o svim ključnim područjima funkcioniranja muzeja: od osnovne svrhe muzeja (izražena kao njegovo poslanje), preko sabiranja i izlučivanja, zaštite zbirki, istraživanja, komuniciranja pa do određenja u prostoru financija, zapošljavanja i obrazovanja osoblja kao i održavanja i brige za muzejsku arhitekturu. Pri oblikovanju muzejske politike odboru savjetima pomaže ravnatelj. Uz oblikovanje politike muzeja, odbor je odgovoran za donošenje strateških planova i odluka, oblikovanje ciljeva muzeja i vrednovanje učinjenog, financije i podjelu sredstava, donošenje najvažnijih odluka o osoblju. Prema *Zakonu o muzejima* članovi muzejskih vijeća u Hrvatskoj imaju vidljivo manji opseg odgovornosti (Članak 25.), no ipak se one kreću negdje na tragu ovdje opisanih.

Njima valja na kraju, a u skladu s filozofijom starateljstva, pridružiti posvema općenitu zadaću koja govori kako bi članovi odbora trebali pomagati muzeju, osobito u okviru svojih specijalnosti ili svojih redovitih poslova koje obavljaju. I to nas vodi pravo prema središnjem pitanju, pitanju odabira članova muzejskog odbora ili vijeća. Sastav staratelja Sloaneova muzeja, prema svemu sudeći, predložio je on sam i to većim dijelom prema disciplinama i djelatnostima uz koje je mogao vezati sadržaj svojih zbirki. No, pogledajmo sastav jednog muzejskog odbora čija je fotografija objavljena u knjizi *Museums in Crisis* 1972. godine. Riječ je o vrlo zanimljivoj snimci dijela odbora MOMA-e (njih sedamnaestero od četrdeset imenovanih), koja pokazuje skup vrlo ozbiljnih muškaraca i žena, među kojima oni prvi ipak dominiraju. Dapače, u središtu, a ispod Picassova djela, smješteni su sami muškarci. Osim toga, prevladavaju bijelci i čini mi se da nitko nazočan nije mlađi od četrdeset godina. Istinu govoreći, ponajviše je onih preko pet desetljeća

starosti. Zapravo, prevladavaju likovi prosječnog američkog vijećnika u neprofitnom sektoru iz 1977. godine - bijelci, muškarci, protestanti, u 50-ima ili 60-ima, imućni, iz poslovnog svijeta ili pravništva. No, ova je fotografija poslužila Grace Glueck kao dokaz postupne promjene upravnog odbora MOMA-e i većeg odslivanja zajednice unutar koje je djelovala izabiranjem više žena, više prosvjetnih radnika, pa i prvih crnaca - psihologinje dr. Mamie Clark (jedina od žena na slici predstavljena svojim imenom, a ne kao nečija supruga) i predsjednika Državnog mičigenskog sveučilišta dr. Cliftona R. Whartona Jr. Meni je danas na početku 21. stoljeća to samo skupina onih koji su imali bogatstvo i moć (u bilo kojem obliku) i zbog toga obavljali dužnosti članova muzejskog upravnog tijela jednog od najglasovitijih umjetničkih muzeja na svijetu. Zorno o tome svjedoče imena poput supruge Johna D. Rockefellera, Williama S. Paleyja - oca američke televizije i vlasnika CBS-a, kao i Johna Hayja Whitneyja - izdavača i vlasnika Herald Tribunea. MOMA je, očividno, promišljeno okupila predstavnike medija, a bili su i oni, kao i drugi za stolom, i podupiratelji umjetnosti, kao i privatni sabirači. Osobito je to uočljivo u slučaju člana odbora Johna de Menila, bankara, pravnika i naftnog magnata, velikog podupiratelja i sabiratelja umjetnosti, čije su zbirke danas organizirane i otvorene javnosti kao muzej u Houstonu. I tu dolazimo do točke gdje se sastavi (ali čitaj i - stavovi) muzejskih odbora ili vijeća u nas bitno razlikuju od onih u angloameričkom svijetu.

Tamo su privatni sabirači bili nekada, ali i danas, dobrodošli u muzejskim odborima. Dapače, za muzeje je to značilo imati mogućnost proširenja zbirki i imati dodatnu pomoć pri sabiranju. Primjerice, televizijski mag Douglas S. Cramer (autor i producent *Dinastije*, *Batmana* i *Nemoguće misije*), vlasnik velike zbirke suvremene umjetnosti, osnivač i predsjednik odbora Muzeja suvremene umjetnosti u Los Angelesu, predsjednik odbora za slikarstvo i skulpturu unutar Upravnog odbora MOMA-e, upravo je tim muzejskim institucijama, uostalom kao i nekim drugima, donirao nemali broj djela iz svoje zbirke. No, u Hrvatskoj privatni sabirači još uvijek nose na čelu znak opasnosti i ponajviše ih se doživljava kao potencijalne otuđivače fundusa, a ne moguće korisne podupirače ili prijatelje muzeja koji će svojim connaisseurskim, širokim znanjem kao i zbirka pomoći muzeju u ostvarivanju njegova poslanja.

Na žalost, *Zakon o muzejima* u Hrvatskoj sužava odabir članova vijeća na one *iz redova istaknutih kulturnih i znanstvenih djelatnika*. Jer, čini mi se da bi radi dobrobiti muzeja i u skladu s njegovim trenutnim potrebama, pa i problemima, taj krug valjalo proširiti. Primjerice, ima li pojedini muzej neriješene imovinske probleme koji se tiču njegove zgrade, dobar pravnik ili odvjetnik među članovima upravnog vijeća trebao bi biti dobrodošlim. Jednako tako ne vidim ništa loše u potencijalnim vijećnicima iz redova poslovnog svijeta, osobito

sl.2 Web stranica Udruženja muzejskih vijećnika ili staratelja (Museum Trustees Association - MTA)

marketinga, koji bi mogli posavjetovati ravnatelje muzeja i prenijeti im neka od osnovnih pravila promidžbe i upravljanja. Nedavno osobno iskustvo pokazalo mi je kako Ministarstvo kulture doista nastoji promišljeno i u skladu s aktualnim stanjem svih sredstava i potrebama sastaviti upravna vijeća muzeja. Sasvim su drukčije informacije koje sam usmenim putem dobivala o političkim imenovanjima u muzejima osnovanim na razini pojedinih županija i gradova i svim problemima koji su iz toga proizlazili. Tako su u muzejska vijeća imenovani ljudi kojima je to bio prvi susret s ovom osobitom baštinskom ustanovom ili, pak, oni koji za djelatnost muzeja nisu pokazivali nikakav interes i stoga se vijećnička dužnost pretvarala u dodatnu, zamornu obavezu, a njihov se doprinos sveo na slušanje svih mogućih izvješća kao i potpisivanje planova i programa rada muzeja. S druge strane, njihov politički utjecaj nije bio toliko jak da bi njime pomogli muzeju, primjerice, pri dobivanju potrebnih sredstava za izložbene i ine programe. Takve članove muzejskih vijeća ne trebaju niti njihova društveno-politička tijela, niti muzeji. I dok je u slučaju potonjih to posvema jasno, u slučaju društveno-političkih tijela, čini mi se, teže je razumjeti kako nezainteresiran ili neprimjeren vijećnik može u muzejskoj zajednici (a posredno i šire) posvema loše reprezentirati političku stranku koju zastupa i političku vlast uopće. Dogodi li se uz to i izabiranje novog ravnatelja u kojem će za vijećnike - predstavnike vlasti važnijim od upravljačkih ili stručnih karakteristika budućeg ravnatelja biti njegovo stranačko opredjeljenje, povjerenje muzejske zajednice bit će dokraja izgubljeno i tada će se dogoditi replika koju sam imala prilike ove 2002. godine čuti iz usta pomalo ogorčenih muzealaca - *Ma, uopće ne trebamo muzejska vijeća! Doista, ne trebamo upravna vijeća sastavljena od neobaviještenih i nezainteresiranih vijećnika, koji uz sve to dobivaju i financijsku naknadu za taj rad.*

No, i sami bismo možda mogli nešto učiniti kako bismo preoblikovali takve vijećnike. Kao uzor može poslužiti Udruženje muzejskih vijećnika ili staratelja (Museum Trustees Association - MTA) koje djeluje u Americi. Riječ je o tipičnom američkom grupiranju unutar jedne djelatnosti i odgovornosti, a koje služi njenom promicanju, jačanju i razvijanju. Zanimljivo je da je poticaj osnutku i višegodišnje utočište pružila Američka udruga muzeja (1971.-1986.). Danas je MTA samostalna neprofitna organizacija koja okuplja brojno članstvo. Ne treba zaboraviti kako američkim muzejima upravlja danas sveukupno negdje oko 75.000 staratelja - vijećnika i da ih je u desecima tisuća bilo moguće iskazati i u godini osnutka MTA. Dobar dio njih nije imao gotovo nikakvu predodžbu i predznanje o osnovnim sredstvima muzeja, muzejskim funkcijama i iz toga proizašloj organizaciji. Sve njih trebalo je pripremiti za odgovornosti i upravljanje tim začudnim baštinskim svijetom. MTA predstavlja danas jedinstvenu organizaciju koja priprema i provodi obrazovne programe za muzej-

ske vijećnike i pruža im svu moguću pomoć u obavljanju njihova rada. Pogodnosti koje imaju članovi MTA ponajprije uključuju dobro pripremljena obrazovna godišnja savjetovanja, i to u okviru prijeko potrebnih tema kao što su planiranje, financiranje itd. Kao članovima dostupnije su im i brojne publikacije, pa i Vijesti MTA, mogu koristiti Informacijski centar za vijećnike koji će ih opskrbiti podacima i novostima iz svijeta upravljanja, za njih se organiziraju posjeti drugim muzejima, ali i privatnim zbirkama, priređuju se različite radionice na kojima ih u obaveze i odgovornosti vijećnika upućuju oni iskusniji itd.

Možemo li išta od opisanog primijeniti na vijeća koja upravljaju muzejima u Hrvatskoj? Možemo li održati barem jedno godišnje savjetovanje, a koje bi, primjerice, priredio Zavod za kulturu RH, možda za sve vijećnike koji upravljaju ustanovama u kulturi? Može li ista ili neka druga institucija pri Ministarstvu kulture, a u zajednici s uredima za kulturu na gradskim i županijskim razinama, tiskati mali priručnik s opisom karakteristika ustanova u kulturi i osnovnim obavezama, odgovornostima i zakonskim pravima vijećnika?

Koliko u Americi ozbiljno shvaćaju ulogu muzejskog upravnog tijela ponajbolje svjedoči primjer oblikovanja novog upravnog odbora Umjetničkog muzeja u Queensu, objavljen kao onaj uzorni na web-stranici MTA. Istodobno on svjedoči kako su se zahtjevi s vremenom promijenili i u Americi. Kako je rekao jedan neimenovani vijećnik u 70-im godinama 20. stoljeća, članom odbora mogao je tada biti netko tko je imao mudrost, bogatstvo ili umjetnička djela. Krajem 90-ih godina Umjetnički muzej u Queensu zahtijeva da to bude netko tko je posvećen i ciljano preoblikovan, s različitim znanjima i predznanjima potrebnim muzeju. Uz to, velika je pažnja posvećena etničkoj kao i dobnoj raznolikosti i to upravo u skladu sa sastavom zajednice unutar koje muzej djeluje. Napokon, muzej se odlučno izjasnio za trogodišnje članstvo u upravnom tijelu, kako bi se članovi češće izmjenjivali i tako izbjegli stvaranje višegodišnjih čvrstih mreža i svojevrzne kulturne elite, više desetljeća nazočne u upravnim tijelima diljem zemlje, a koja je mogla imati kontrolu nad institucijama kulture.

No, ne treba se zavaravati i vjerovati kako će i takav javno prezentirani i razumljivi suvremeni stav uspjeti dokinuti sve sukobe i razriješiti probleme koji se mogu generirati unutar muzejskih odbora. Jer, vijećnici u okolišu muzeja predstavljaju glasove iz drugih sfera života i rada i već zbog toga mogu nastati problemi u odnosu na stručno osoblje razvijenih stručnih i profesionalnih odgovornosti, potrebnih pri obavljanju poslova koji se tiču zaštite, dokumentiranja i komuniciranja povjerene im građe i informacija. Za njih su muzejski vijećnici ili odbornici ona treća strana koja može zbog nerazumijevanja specifičnosti muzeja zahtijevati nemoguće i izvrgavati građu i ostala sredstva svojevršnim opasnostima (primjerice, zahtijevati osobnu

ments about museum governing bodies in Croatia was not enough, in her opinion, to give her as much right to write about this topic as actually being on one of these boards in Croatia and experiencing the way it works. In the meantime, this condition has been met, so that she has been able to write an article that is not intended only for museum professionals and students of museology, but perhaps primarily for members of museum boards throughout Croatia.

The first and basic task of museum boards that she lists is the planning of the entire policy of a museum, a policy that has to take into account the existing given conditions like the internationally accepted character of museums as non-profit institutions, the existing Museum Act and the standards that apply to individual museum communities. Along with shaping the policy of a museum, the board is responsible for approving strategic plans and decisions, for shaping the aims of the museum and evaluating what has been done, for the finances and the allocation of resources, as well as for making the most important personnel decisions.

According to the *Museum Act*, member of museum boards in Croatia clearly have fewer responsibilities (Article 25), but they nevertheless approximate to what is being described here.

The *Museum Act* in Croatia narrows down the selection of board members to those from the *ranks of prominent people from the field of culture and science*, while the authoress of the text feels that, having the welfare of museums in mind, as well as in line with their present needs and problems, this segment should be expanded.

The extent to which the role of museum boards is taken seriously in America is illustrated by the example of the Museum Trustee Association - MTA - which today represents a unique organisation that prepares and implements training programmes for museum trustees and provides them with all the necessary assistance in their work. A particular example of this is the forming of a new board of trustees for the Queens Museum of Art, published as a model on the MTA's web page.

While in the 1970's a trustee was expected to have wisdom, a fortune or works of art, at the end of the 1990's the Queens Museum of Art is focussed on cultivating, orienting trustees who have the diverse expertise and backgrounds the museum needs. Also, great attention is being devoted to ethnic diversity and variety in age, in line with the structure of the community that the museum serves.

The authoress' final thoughts would be that the Croatian museum also community needs museum boards as a third side to the management triangle. The duties of the trustees are complex, and they have the added burden of legal and moral obligations. Apart from that, they need to be volunteers who carry out these duties without remuneration or personal benefit. If they meet these conditions, museum professionals should warmly embrace them in the museum community. If not, they should show wisdom and patience and try to orient them in such a way that they can work to the benefit of the museum and its public.

THE MUSEUM BOARD - THE MOST DESIRABLE OR A QUITE UNNECESSARY FORM OF MANAGEMENT

Everything that the authoress of the text learned about museum boards or boards of museum trustees over time and while elaborating her lectures for the subject *The Museum Institution*, as well as all the collected oral state-