

---

**TAJA VOVK ČEPIČ** □ **Gradski muzej Ljubljana, Ljubljana, Slovenija**

---

---

---

---

---

---

---

Projekt muzejskog upravljanja u okviru programa MATRA i u suradnji Slovenskoga muzejskog društva, Zajednice muzeja Slovenije i Nizozemskog saveza muzeja, započeo je 1996. godine. Predsjednica Slovenskog muzejskoga društva, Taja Čepič, sudjelovala je kao službena slovenska promatračica u radionici muzejskog upravljanja u Sopronu, u Mađarskoj. Spomenuti program započeo je najprije u Češkoj i nastavio se u Mađarskoj.

Projekti MATRA obuhvaćaju više područja rada i zamišljeni su kao pomoć Nizozemske državama srednje i istočne Europe.

Slovenija, do 1991. godine sastavni dio nekadašnje socijalističke federativne Jugoslavije, nakon osamostaljenja 1991. godine krenula je putem tranzicije. Ona je zahvatila sva područja društva, pa i muzeje. Slovenski muzeji, kako nacionalni tako i regionalni i gradski, 1991. godine u potpunosti su došli pod financijsko okrilje države, točnije Ministarstva za kulturu, što je spriječilo financijsko pogoršanje položaja u tom sektoru kulturne proizvodnje. Uz to su devedesete i na području muzejske djelatnosti donijele intenziviranje kontakata slovenskih muzeja u međunarodnim vezama i prilične promjene u mišljenju o ulozi i položaju muzeja u novoj državi. Osnovan je Slovenski nacionalni komitet ICOM-a. Slovensko muzejsko društvo, Zajednica muzeja i ICOM - Slovenski nacionalni komitet osnovali su zajedničke projekte pod motom *Muzej nije prašnjava riječ*, koji su počeli s akcijama koje su imale odjeka (međunarodni muzejski sajmovi, Slovenski bijenalni muzejski sajam, uspješne izložbe, stručni susreti itd.). Promjene u načinu rada bile su velike, muzeji su počeli intenzivirati svoj rad na području komuniciranja s javnošću, na dobivanju dodatnih sredstava, trgovini različitih oblika rada, kao i u pristupanju projektnim zadaćama i odmacima od individualnog timskome i interdisciplinarnom radu. Unatoč tome, ti su pokušaji najviše ovisili o pojedincima, a nisu bili uvedeni kao redovit način rada, poduprt stručnim znanjem.

Izveštaj posebne stručne komisije Vijeća Europe (voditelj g. Theodor Adams iz Nizozemske), koja se upoznavala s nacionalnom kulturnom politikom slovenske vlade i situacijom na tome području 1996.

godine, donio je nekoliko kritičkih osvrta i nagovijestio potrebe za promjenama. Usprkos prihvaćanju slovenskih tipičnosti i različitosti, jedan od važnih zaključaka bio je da je potrebno i nužno uvažiti nove organizacijske i vodstvene metode, prilagođene postupku opće modernizacije koja se događa u Sloveniji.

Taja Čepič, koja je sudjelovala na radionici muzejskog upravljanja u Sopronu, u Mađarskoj, u svojem je izvještaju ocijenila izvodeni program kao vrlo kvalitetan. Primjereno prilagođen slovenskim prilikama mogao bi biti vrlo koristan za razvijanje različitih oblika vođenja muzeja i traženje novih strateških pristupa. Izvršni odbor Slovenskog muzejskoga društva već je u studenome 1996. godine podupro zamisao o zajedničkom projektu obrazovanja te vrste, dok je sljedeće godine zamisao o projektu dobila potporu i od Zajednice muzeja Slovenije i Ministarstva za kulturu Republike Slovenije.

Godine 1997. formiran je organizacijski odbor koji je pripremio osnovu programa. Sa slovenske su strane voditeljice projekta bile Andreja Rihter, tadašnja direktorica Muzeja novije povijesti u Celju i predsjednica Zajednice muzeja Slovenije, Taja Čepič, direktorica Gradskoga muzeja Ljubljana i predsjednica Slovenskoga muzejskoga društva, i Janja Rebolj, voditeljica komunikacijske službe u Gradskom muzeju Ljubljana kao koordinatorica projekta.

Nositelj projekta u Nizozemskoj bio je Savez nizozemskih muzeja, voditelj projekta bio je Frans Ellenbroek, direktor Prirodoslovnog muzeja u Tilburgu, Johanna Kiewit bila je projektna menadžerica, a Astrid Weij koordinatorica projekta. Ideja vodilja u pripremi projekta bila je želja da se teorijska znanja, koja će slovenski muzealci dobiti, adaptiraju na konkretne prilike u slovenskim muzejima i preispitaju. Pri izmjeni znanja i iskustava ne bi trebalo ići po sistemu *daj-dam*, nego je osnovna namjena upoznavanje teorije, njezino uvođenje u slovensku praksu i njezino preispitivanje i na taj način i sondiranje temelja za buduću uspješnu suradnju. Nizozemskim partnerima, koji su do tada surađivali s Češkom i Mađarskom, već je u prvoj godini suradnje sa slovenskim partnerima bilo jasno da su prilike u dvije spomenute države bitno drukčije nego u Sloveniji.

Prije nego što je 1998. godine bio pripremljen program, koji su potvrdile i slovenska i nizozemska strana, izvedena je u lipnju 1997. pokusna radionica koja je potvrdila dogovoreni princip da je potrebno pripremiti nekoliko osnovnih bazičnih radionica strateškog upravljanja, koje bi ravnopravno uključivale osnove projektnog, financijskog upravljanja, timskog rada itd. Upravo tako pokazala se adekvatnost principa, kojeg smo se pokušavali držati cijelo vrijeme, da počnemo s obrazovanjem ravnatelja i kako je bilo najadekvatnije kad su iz pojedinog muzeja na radionici sudjelovala dva člana (ravnatelj, kustos, odnosno neki drugi stručni profil). Zbog specifičnog povijesnoga razvoja slovenskih muzeja ne poznajemo strogu vertikalnu hijerarhijsku podjelu, često su se nove ideje i metode rada upotrebljavale u manjim, prije svega regionalnim muzejima, zato smo na pokusnoj radionici pokušali pridobiti predstavnike različitih vrsta muzeja (nacionalni, gradski, regionalni). Rezultati pokusne radionice potvrdili su mišljenje da je mnogo muzealaca, zaposlenih u slovenskim muzejima, svjesno da su potrebne promjene u načinu rada (od osobnog do financijskog upravljanja, odnosa prema različitim javnostima, načina komuniciranja i iskorištavanja promjena do kojih dolazi velikom brzinom, kao i potreba za interdisciplinarnim znanjem i projektnim načinom rada). Određeni elementi su se, naravno, upotrebljavali i u praksi. U Sloveniji je sredinom devedesetih teklo obrazovanje slovenskih rukovodnih kadrova u kulturnim institucijama u obliku posebnih obrazovnih programa uz sufinanciranje Ministarstva za kulturu. Zato smo, prije svega, željeli uspostaviti specifičnost u upravljanju muzejima i dobiti više teorijskih osnova i iskustava, koja su se u praksi izvodila i u nizozemskim muzejima od 1991. godine, prije svega s tzv. autonomizacijom muzeja i planom Delta. Jedna od otegotnih okolnosti, koju smo ustanovili već na pokusnoj radionici, bio je problem jezika, jer su se radionice održavale na engleskome.

Projekt koji je započeo 1998. godine imao je tri dugoročna cilja:

- znanjem i vještinama suvremenog muzejskog upravljanja osposobiti rukovodeće stručne profile u slovenskim muzejima. Ta znanja bi trebala ubuduće pomoći u upravljanju, u smislu potreba suvremenog muzeja u današnjemu društvu;
- reevaluirati javnu funkciju muzeja, odnosno njihovu funkciju u suvremenom društvu;
- obrazovanje odgovornih, odnosno stručnih kadrova za poboljšanje unutarnje organizacije u muzejima, dobivanje znanja i tehnika projektnog upravljanja, timskog rada, financijskog upravljanja i komunikacijskih tehnika.

Kratkoročno postavljene ciljevi bili su pak:

- Obrazovanje skupina slovenskih direktora muzeja (menadžera).

Dobiveno znanje strateškog upravljanja trebalo bi

ubuduće pripomoći poboljšanju rada u pojedinačnim organizacijama, ali ujedno i omogućiti muzejima lakšu transformaciju s obzirom na promijenjenu situaciju u društvu i nove zahtjeve u promjenama poslovanja;

- Uspostava temelja za dugoročnu suradnju između slovenskih i nizozemskih muzeja i muzeja u državama gdje se izvodio program MATRA. Projekt su potvrdile obje strane, financijska opterećenja bila su razdijeljena u omjeru 80% (nizozemska strana), 20% (slovenska strana).

U razdoblju od 1999. do 2001. izvedeno je više radionica: četiri osnovne radionice strateškog upravljanja i dvije produbljene radionice projektnog upravljanja koji se pokazao kao najpoželjniji i najpotrebniji dio sadržaja na radionicama. Na zadnje dvije radionice mogli su biti prisutni samo oni sudionici koji su već dobili osnovno znanje. Ukupni broj sudionika u projektu bio je oko 70.

Osnovni zaključak na kraju projekta 2001. godine bio je da je suradnja bila plodna, da je način razmjene posredovanja znanja optimalan (praksa pokusa teoretskih spoznaja na konkretnim primjerima iz slovenskih muzeja), tjedni sastanci (projekt je većinom protjecao u termama Zreče) davali su velike mogućnosti za razmjenu iskustava sudionika. Ponovno se pokazala potreba za permanentnim obrazovanjem takve vrste u Sloveniji. Usprkos početnoj neugodnosti, koja se manifestirala u relativno skromnom broju sudionika, zanimanje je iz radionice u radionicu raslo. Koordinatorica Janja Rebolj je već na drugoj radionici preuzela određene instruktorske obaveze, te je do kraja projekta usvojila posredovana znanja i preispitala ih u posredovanju sudionika.

Projekt je postigao svoje ciljeve, ali je teže ocjenjivati uspješnost suradnje između nizozemskih i slovenskih muzeja u budućnosti. Obje ekskurzije, izvedene na proljeće 2001. (15 slovenskih muzealaca posjetilo je više nizozemskih muzeja i obratno), dale su premalo mogućnosti za uspostavljanje poslovnih veza, a ujedno su slovenski muzealci u ovome trenutku izrazito usmjereni na velike unutarnje projekte, koji se odražavaju prije svega u obnavljanju zgrada, stalnih postava, informatizaciji itd.

Projekt MATRA je sigurno imao važan utjecaj na način razmišljanja i praktični rad u velikom broju slovenskih muzeja. Promijenio se način razmišljanja, drukčije se gleda na sudionike u muzejima, na odgovornost prema javnim sredstvima, opredijeljenost ciljeva, kao i evaluaciju rezultata. Znanje koje smo primili omogućava nam ravnopravniji položaj i u komuniciranju s partnerima (financijeri, sponzori, donatori itd.).

Uz uvođenje novih načina muzejskog obrazovanja, projekt MATRA je bio dobrodošao i uspješan. Usprkos tome što je projekt završio, u svibnju ove godine je u Gradscome muzeju Ljubljana, pod okriljem Zajednice muzeja Slovenije i pod stručnim vodstvom Janje

Rebolj, izvedena radionica muzejskog upravljanja, na kojoj je bilo prisutno 14 slušatelja.

Usprkos tome što uvođenje muzejskog obrazovanja u Sloveniji još nije završeno, oblici koje smo počeli prakticirati u devedesetima urodili su plodom i postavili nove temelje u poslovanju slovenskih muzeja.

Sa slovenskoga jezika prevela Jagna Pogačnik.

#### THE "MATRA" MUSEUM MANAGEMENT PROJECT IN SLOVENIA (1998-2001)

The MATRA projects involve several segments and have been envisaged as a form of assistance that the Netherlands provides to countries from Central and Eastern Europe.

The project of museum management within the MATRA programme and in association with the Slovenian Museum Society, the Slovenian Museum Association and the Netherlands Museum Council began in 1996. The guiding idea in preparing the project was the aim to adapt and reassess the theoretical knowledge, which the Slovenian museum professionals were supposed to adopt, to the concrete situation in Slovenian museums.

The project had three long-term aims: to provide the management in Slovenian museums with the knowledge and skills in modern museum management, to reassess the public function of museums, namely their function in contemporary society, as well as to train the professional staff in order to promote the better organisation within museums, to gain the knowledge and techniques of project management, teamwork, financial management and communication techniques. In contrast, the short-term aims were the following: the training of groups of Slovenian museum directors, the establishment of foundations for long-term cooperation between Slovenian and Dutch museums and museums in states where the MATRA programme was being carried out.

The project had a significant impact on the way of thinking and the practical work in a large number of Slovenian museums. It changed the way of thinking, and provided a different perspective of people involved in museums, of the responsibility towards public finances, the orientation of aims, as well as the evaluation of results. The knowledge they received enabled them to enjoy a more equal position in communicating with partners (financiers, sponsors, donors etc.).