

PET PITANJA ZA GOSPOĐU SUZANNE TAVERNE, BIVŠU UPRAVITELJICU BRITISH MUSEUMA

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

Od kad sam 1998. godine preuzela odgovornost za sadržaj i organiziranje nastave na predmetu *Muzejska institucija* (u anglo-američkim programima poznat kao *Museum management*), moji su se muzeološki interesi morali proširiti na ekonomiji bliska područja kao što su osnovne razine i aktivnosti upravljanja, te sva sredstva kojima pojedina neprofitna institucija raspolaže. Od samog početka tema ravnatelja ili upravitelja sa svim njegovim provokativnim značenjima i dilemama (iz struke ili iz ekonomije, muškarac ili žena itd.), nalazila se na popisu tema o kojima sam raspravljala sa studentima. Zahvaljujući brojnim povijesno-muzeološkim istraživanjima, davno sam već uspostavila sliku važnosti uloge ravnatelja. Jer, želite li interpretirati djelatnost muzeja u pojedinom vremenskom razdoblju, najprije valja istražiti ravnateljevu osobnost i djelovanje.

Poznato je kako muzeji u Hrvatskoj, pa i u brojnim drugim zemljama Europe i svijeta, nemaju na čelu svojih institucija ravnatelje posebno obrazovane za obavljanje tih specifičnih poslova. Većinom su to eksperti u pojedinim znanstvenim disciplinama, istaknuti djelatnici na području kulture kao i muzejski djelatnici koji su stjecajem okolnosti ili svojom voljom preuzeli obaveze osobe odgovorne za rad muzeja. Stoga sam s osobitom pozornošću pročitala članak pod naslovom *Dvoje umjesto jednog*, publiciran 1999. godine u *European Museum Forum Magazine*. Tamo je bilo opisano imenovanje nove upraviteljice Britanskog muzeja. Jedan od najstarijih muzeja u Velikoj Britaniji (čini se da mu je prethodio samo Ashmoleov muzej) i definitivno jedan od najvećih (zapošljava oko 1.000 djelatnika) našao se u financijskim problemima u drugoj polovici 90-ih godina 20. stoljeća. Stoga je ministar kulture 2000. godine imenovao Suzanne Taverne za dodatnu upraviteljicu Muzeja, pridruženu postojećem ravnatelju i istaknutom britanskom povjesničaru znanosti dr. Robertu Andersonu. Bila je riječ o mlađoj ženskoj osobi sa značajnim iskustvom u upravljanju financijama, osobito u svijetu novinskog izdavaštva. Za međunarodnu muzejsku zajednicu to zajedničko upravljanje bilo je velika novost, pa i svojevrzni eksperiment koji je trebalo pažljivo pratiti. To sam učinila i sama čitajući novosti na webu. I kad sam počela razmišljati o priložima za ovaj tematski broj *Informaticae Museologicae* razgovor s



gospođom Taverne nametnuo se kao zanimljiva ideja. I ona ju je ljubazno prihvatila, no kako zbog okolnosti nije bilo moguće načiniti interaktivni dijalog, dogodio se ovaj statični oblik pisanog odgovaranja na pet pitanja. No, vjerujem da će i on pomoći našoj muzejskoj zajednici u Hrvatskoj shvatiti, čini se, osnovnu dilemu kad je riječ o ravnatelju muzeja - postaviti nekoga koji izvrsno poznaje okoliš muzeja ali su mu osnovne postavke menadžmenta nepoznate ili zaposliti za upravljanje obrazovanu iiskusnu osobu koja ne poznaje svijet muzeja.

Žarka Vujić: Prije svega željela bih Vam zahvaliti što ste odvojili dragocjeno vrijeme za muzejsku zajednicu u Hrvatskoj. Na početku bih Vas zamolila da opišete svoje zadaće i odgovornosti kao upraviteljice Britanskog muzeja i usporedite ih s onima koje je obavljao ravnatelj dr. R. Anderson. Jesu li se preklapale (i tako mogle biti izvor problema) ili su bile komplementarne i one koje su mogle osigurati dobru suradnju?

Suzanne Taverne: Kao upravni direktor, snosim cjelokupnu odgovornost za dobra Muzeja - materijalna i nematerijalna - i cjelokupnu odgovornost za muzejski plan. Odjeli izravno odgovorni meni su Marketing i

sl.1 Suzanne Taverne, bivša upraviteljica
Britanskog muzeja, 2000.

Odnosi s javnošću, Ljudski resursi, Financije i Pogon. Direktor je podređeno 12 načelnika kustoskih odjela, načelnik edukativnog odjela i načelnik knjižnica. On je odgovoran za kustoski ugled i kustoske djelatnosti u muzeju, uključujući i nabavljanje financijskih sredstava, a od njega se očekuje da bude i primarni predstavnik Muzeja u javnosti.

Što se tiče pitanja kako funkcioniraju jedan naprama drugome, vjerujem da ova vrsta strukture može funkcionirati samo ako dijele zajedničku svijest o svrsi i ako su sporazumni o pravcu kretanja organizacije. Zbog činjenice da postoji dvojna odgovornost osobito je važno da to bude jasno artikulirano na integrirani način u muzejskome planu. Sistem dvojne odgovornosti dobro je funkcionirao u doba kada su se u Britanskom muzeju izvodili golemi projekti s gradnjom i otvorenjem našeg Great Courta. Na dulji rok, jedan vođa vjerojatno daje najefikasniju strukturu. Zaista, članovi Upravnoga odbora Britanskoga muzeja donijeli su odluku da će Britanski muzej prijeći na takvu strukturu kada direktor ode u mirovinu.

Žarka Vujić: Novinari su zabilježili kako ste doživjeli neku vrstu kulturnog šoka kad ste prvi put upoznali Britanski muzej iza scene. Možete li pojasniti muzejskim djelatnicima u Hrvatskoj što Vas je najviše iznenadilo i je li se to dogodilo jer niste odviše poznavali funkcioniranje muzeja ili poradi moderno organiziranog radnog okoliša iz kojeg ste bili došli (*Financial Times*)?

Suzanne Taverne: Prvo bih rekla da nisam osjetila nikakvu vrstu kulturnoga šoka i da sam zaista našla da je prijelaz iz organizacije u privatnome sektoru u organizaciju u javnome sektoru veoma prirodan i zanimljiv. Glavne razlike su očigledne te je ostvarivanje dugoročnog i kratkoročnog profita cilj privatnoga poduzeća, dok su ciljevi organizacije kakav je Britanski muzej kulturni i, moglo bi se reći, društveni. Također su u uvjetima u kojima su glavni izvori financiranja komercijalni, izazov pronalaženja financijskih sredstava dostatnih da biste ispunili svoje ciljeve prilično različiti. To čini zadatak upravitelja pri određivanju prioriteta puno kompliciranijim i izazovnijim.

Osim toga, istaknula bih tri druge značajne razlike između privatnog sektora medija u kojemu sam radila i mojih iskustava u Britanskome muzeju. Tisak se očito mnogo više zanima za zadatak upravljanja jednom takvom organizacijom kao što je to Britanski muzej i može ga promatrati na način koji otežava provođenje promjena. Drugo, strukture upravljanja su temeljno različite. Umjesto ravnateljskoga vijeća na koje sam navikla, mi imamo upravni odbor koji se sastoji od 25 članova koji su skupljeni s raznih strana i rade za muzej volonterski. Treća značajna razlika jest u radnoj snazi koja je podvrgnuta prilično drukčijim uvjetima zaposlenja, s drugačijom praksom, stavovima i pobudama.

Žarka Vujić: Kao muzeologa osobito me je zainteresirao prilog o Vašem sukobu s kustosima Muzeja.

Sjećam se jedne rečenice njihova odgovora - *Mi ne radimo s ljudima, mi radimo s predmetima*. Možete li nam opisati to konfrontiranje, tako karakteristično za ustanovu muzeja, i objasniti kako ste ovu situaciju riješili?

Suzanne Taverne: Rekla bih da egzistencija svih muzeja ovisi o uspostavljanju kreativne tenzije između potrebe da očuvaju i interpretiraju predmete i potrebe da privuku širu javnost svojim značajem. Drugim riječima, možete na to gledati kao na tenziju između konzervacije na jednom kraju spektra i dostupnosti na drugom. Ne radi se o sukobu jer nema muzeja bez predmeta i bez javne zadaće. Svakako, bez uspješnog privlačenja publike ustanova bi izgubila legitimnost. Pokušala sam postaviti novo težište na dostupnost javnosti i ponovo uspostaviti ravnotežu stavljajući novi naglasak na javne komunikacije i istraživanja koja će nam omogućiti da razumijemo našu odabranu publiku.

Žarka Vujić: Prema mom sudu najžešća optužba na Vaš račun - *pod upravom gospođice Taverne Muzej je u opasnosti da proda svoju dušu* - došla je iz pera Waltera Ellisa, novinara *Independenta*. U formalnom smislu, poslanje muzeja može se smatrati njegovom dušom. Tko je ustvari oblikovao izjavu o poslanju Britanskog muzeja i je li ona doista kasnije revidirana?

Suzanne Taverne: Postoje tri temeljna principa kojima se muzej rukovodio od svog osnivanja 1753. godine, a istim tim principima rukovode se djelatnosti mnogih muzeja. Zacrtaavajući okosnice zbirke, interpretaciju i dostupnost javnosti, osnivački dokument muzeja određuje da treba uspostaviti ravnotežu između te tri djelatnosti. Kao što sam to ranije opisala, moje je mišljenje da Britanski muzej, premda ima vrlo snažan etos javne službe, mora razumijevati svoju publiku bolje nego što je to bio slučaj tijekom prethodnih godina i mora intenzivirati svoj javni angažman. Otvarajući muzej prema javnosti koje je postignuto stvaranjem Great Courta, krenuli smo dobro putem prema postizanju toga cilja. Novinarsko promatranje Muzeja - zapravo svih muzeja - naginje karikiranju obje pozicije. Ili se muzeji optužuju da drže zbirke pod ključem u prašnim podrumima - drugim riječima, da ne ispunjavaju svoju dužnost da omoguće pristup javnosti - ili, alternativno, optužuju ih da prodaju dušu komercijalizirajući, trivijalizirajući ili prikazujući popularne izložbe. Svaki uspješni muzej mora pronaći načina da pomiri ove dvije stvari.

Žarka Vujić: U posljednjim objavljenim informacijama na web stranici Britanskog muzeja bilo je moguće pročitati kako ravnateljski ugovor s dr. Andersonom završava sredinom 2002. i kako ste se i Vi sami odlučili povući s funkcije upraviteljice. Nakon svega Muzej navještava oglašavanje samo za jednog ravnatelja koji će u sebi udružiti sposobnosti upravljanja i značaj kulturnog autoriteta. Po Vašem mišljenju je li to pravo rješenje za muzeje i koja to znanja i vještine mora imati ravnatelj uspješne muzejske ustanove na početku 21. stoljeća?

Suzanne Taverne: Mislim da sam na to pitanje već odgovorila. Vjerujem da je kombinacija kulturnog autoriteta i upravljačkih sposobnosti u jednoj osobi najbolji način da se pođe naprijed u ovome kao i u ostalim muzejima. Jedna osoba možda nema dovoljno širine da sve to pokrije, ali mora dovoljno dobro shvaćati osnovna pitanja da bi mogla uspješno osnažiti druge.

FIVE QUESTIONS FOR MS SUZANNE TAVERNE, THE FORMER DIRECTRESS OF THE BRITISH MUSEUM

It is a well-known fact that museums in Croatia, as well as in many other countries in Europe and around the world, do not have at their head directors specially trained for this specific type of work. For the most part they are experts in individual scientific disciplines, prominent professionals in the field of culture or museum professionals that have, as a result of various circumstances or their own volition, taken on the responsibilities of the position responsible for the operation of a museum.

It is because of this fact that the authoress had carefully read the article *Two Instead of One*, published in 1999 in the *European Museum Forum Magazine*, which described the appointment of the new managing director of the British Museum, Ms Suzanne Taverne, as co-director with the existing director, the prominent British historian of science Dr Robert Anderson. She is a young woman with significant experience in financial management, especially in newspaper publishing. This joint administration was a significant new step for the international museum community, as well as an experiment of sorts that should be closely monitored. This is what the authoress did by reading about it on the web, and when she began to think about the articles for this thematic issue of *Informativna Museologica*, a discussion with Ms Taverne seemed to be an interesting idea. She kindly accepted, but since it was impossible to have an interactive dialogue, we have this static form of written answers to five questions.

However, the authoress believed that even this would help our museum community in Croatia in understanding what seems to be the basic dilemma with respect to the appointment of museum directors, namely to appoint a person who knows all aspects of the museum environment but without the basic knowledge of business management, or to appoint a trained and experienced manager.