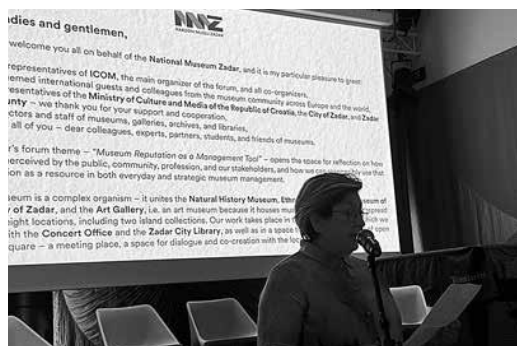


REPUTACIJA MUZEJA KAO UPRAVLJAČKI ALAT

dr.sc. GORANKA HORJAN □ Dvor Trakošćan, Lepoglava



sl.1. Govor ravnateljice Vesne Subotić na otvorenu skupa u Zadru, svibanj 2025., Zadar, snimila Goranka Horjan

sl.2. Uvodna radionica J. Heaton, svibanj 2025., Zadar, snimila Goranka Horjan

sl.3. Panel doskusija, svibanj 2025., Zadar, snimila Goranka Horjan

sl.4. Izlaganje Jurice Sabola, ravnateljica Muzeja Hrvatskog zagorja, rujna 2025., Trebinje, snimio Matija Dronjić

Uvod. Međunarodni projekt *Reputacija muzeja kao upravljački alat* razvijen je kao inicijativa posvećena istraživanju i jačanju reputacije muzeja kao ključnog alata vodstva u suvremenome kulturnom sektoru. Voditelj projekta je Goranka Horjan, predsjednica ICOM INTERCOM-a, a glavni koordinatorski je Darko Babić iz ICOM-a Hrvatska. Sredstva su osigurana zahvaljujući projektnoj shemi ICOM-a za specijalne projekte, koji prolaze evaluaciju Odbora za strateške evaluacije, i sufinanciranju Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske. Glavni su partneri u provedbi međunarodni odbori INTERCOM i ICLCM, nacionalni i regionalni partneri ICOM Hrvatska, ICOM Bosne i Hercegovine i ICOM jugoistočne Europe, uz institucionalnu potporu Muzeja antičkog stakla u Zadru i Fundacije venecijanskih muzeja (Fondazione Musei Civici di Venezia). Projekt se nadovezuje na prijašnje INTERCOM-ove projekte koji su pokazali kako suvremeno vođenje muzeja mora uključiti i institucionalnu reputaciju kao temelj izgradnje povjerenja i javne potpore. U vremenu brzih društvenih promjena i sve većih pritisaka tržišta i turizma, muzeji se sve češće suočavaju s izazovom kako ojačati profesionalne standarde, a istodobno biti društveno relevantni i uključivi. Reputacija postaje ne samo komunikacijski instrument, već i strateški pokazatelj vrijednosti institucije u očima zajednice kojoj služi.

Ciljevi i tematski okvir projekta

Projekt se bavi pitanjem kako muzeji, kao važna društvena infrastruktura, u svom radu mogu njegovati inkluzivni pristup te time ojačati povjerenje javnosti. To je posebice osjetljivo pitanje za muzeje koji djeluju u većim turističkim središtima ili im gravitiraju, pa su prema tome i odabrane lokacije za održavanje treninga. To su Zadar, koji bilježi sve veći porast dolazaka na destinaciju, zatim Trebinje kao zanimljiv primjer u kojemu turizam raste zahvaljujući blizini Dubrovnika, Kotora i Mostara i, naravno, Venecija kao ključni primjer destinacije koja osjeća sve posljedice prekomjernih turističkih dolazaka. U skladu s tim, u raspravi o reputaciji sudionici su se osvrnuli na zagovaranje održivosti u područjima opterećenim turizmom, na izgradnju mostova među različitim zajednicama te na samo upravljanje reputacijom muzeja.

Projekt nastoji pomoći muzejskim stručnjacima u pronalaženju načina kako reagirati na društvene izazove poput posljedica masovnog turizma, potreba za boljom integracijom stranih radnika ili stvaranja održivih rješenja u zajednici. Poseban fokus stavljen je na gradove pod UNESCO-ovom zaštitom odnosno na mjesta u njihovoj neposrednoj blizini, što utječe na dnevne i stalne migracije. Razmatralo se imaju li muzeji potencijala na tim lokacijama djelovati kao

korektivni i edukativni centri. Naime, i sami se muzeji na tim destinacijama često nalaze između dvije krajnosti – ekonomskog pritiska turističke industrije i društvene odgovornosti prema lokalnom stanovništvu. Zato projekt promiče ideju muzeja kao „platforme zajednice” – prostora dijaloga, empatije i zajedničkog djelovanja te pomaže u sagledavanju mogućnosti kako to ostvariti. Metodološki, projekt kombinira *online* i *onsite* aktivnosti tijekom implementacije, s fokusom na interaktivnom učenju i primjeni teorijskih modela u praksi. U sklopu projekta provodi se i anketa koju je, zajedno s muzejskim stručnjacima, razradio Jadran Antolović kako bi se sudionicima omogućio uvid u specifične potrebe i percepcije muzejskih stručnjaka iz različitih zemalja jugoistočne Europe. Tijekom radionica analizirani su rezultati ankete primjenom digitalnog alata *Mentimeter*, pa su sudionici bili aktivno uključeni u raspravu o prioritarnim problemima. U završnoj publikaciji naći će se i analiza tih rezultata. Trodnevni treninzi muzealaca bili su koncipirani u obliku panela na kojima su stručnjaci davali osvrt na „drvo problema” odnosno na identificirane izazove kojima se traže uzroci i sagledavaju reputacijske posljedice. Predavanja o dobrim i lošim praksama upravljanja ugledom institucija održali su istaknuti stručnjaci iz prestižnih muzeja poput Muzeja antičkog stakla, Narodnog muzeja Zadar, Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja, Zemaljskog muzeja u Sarajevu, Muzeja Istočne Bosne i drugih. Središnji dio edukacije bio je posvećen radionicama o reputacijskom vodstvu i brendiranju, dok je završni dio realiziran obilaskom odabranih muzeja, uz rasprave sa zaposlenicima. Osim u zadarskim muzejima, sudionici su razmatrali studije slučaja u muzejima u Ninu i Benkovcu, Muzejima i galerijama Konavala, Muzeju Hercegovine i Muzeju Domovinskog rata u Dubrovniku.

Projekt time stvara model „učionice za lidere”, u kojoj muzejski profesionalci razvijaju alate za upravljanje reputacijom kroz praksu, sagledavajući društvenu relevantnost svoga poslovanja.

Projekt donosi nov pristup reputacijskom menadžmentu u kulturnim institucijama jer povezuje komunikaciju, upravljanje i društvenu odgovornost. Važno je da su na treninzima bili prisutni predstavnici osnivača i turističkog sektora. Dok se reputacija muzeja tradicionalno promatrala kroz prizmu izložaba i posjećenosti, ovaj projekt naglašava etičku i društvenu dimenziju ugleda – vjerodostojnost, uključivost i sposobnost muzeja da potiče dijalog i zajedništvo. Pri tome se stalno ističe važnost ICOM-ova Etičkog kodeksa, koji osim na čuvanje baštine upućuje na jačanje demokratskih vrijednosti, solidarnosti i održivog razvoja. U završnoj publikaciji uz tekstove voditelja projekta i radionica našla se i analiza tih rezultata. Objavljeni elektronički priručnik o reputaciji (*Manual of Reputation Experience*) dostupan je na mrežnim stranicama INTERCOM-a i ICOM Hrvatska, a preporuke i primjeri dobre prakse koje donosi bili su predstavljeni na Generalnoj konferenciji ICOM-a u Dubaiju u studenom 2025. Taj će dokument služiti kao alat za daljnju implementaciju modela izgradnje reputacije muzeja utemeljene na svrhovitosti, povjerenju i društvenoj relevantnosti. S obzirom na globalne promjene koje oblikuju kulturni sektor – poput postpandemijskih izazova, gentrifikacije i masovnog turizma – projekt ima jasnu ambiciju potaknuti trajnu promjenu paradigme: od muzeja kao pasivnih čuvara prošlosti prema muzejima kao aktivnim akterima društvene transformacije.

U konačnici, projekt *Reputacija muzeja kao upravljački alat* pridonosi osnaživanju muzejskih profesionalaca, međunarodnoj suradnji i razvoju održivih, inkluzivnih zajednica u kojima muzeji postaju središta povjerenja, dijaloga i inspiracije. Na susretu projektnih partnera u Veneciji u listopadu 2025. Mattia Agneti iz Fondazione Musei Civici di Venezia istaknuo je kako se, zahvaljujući dobrom modelu upravljanja, povjerenje u njihovu zakladu širi i ona dobiva nove prostore u Veneciji i Mestreu, gdje se trenutačno gradi potpuno novi muzej suvremene umjetnosti. Njihova vrlo opsežna mreža muzeja iznimno je izazovan posao, a godišnji proračun zaklade iznosi otprilike 40 milijuna eura. Prihod najvećim dijelom osigurava sama Fondacija, i to ponajprije od prodaje ulaznica. U takvoj je situaciji presudno važno graditi ugled muzeja. On ne ovisi samo o zbirkama i sjajnim spomenicima kulture, već se oslanja i na način na koji se oni održavaju, promoviraju i doživljavaju u javnosti.

Interaktivne radionice

Radionica Jamesa Heatona, predsjednika Tronvig Group iz New Yorka, naslovljena *Reputacija sa svrhom: brendiranje kao upravljački alat za muzeje u Europi zahvaćenom promjenama*, predstavila je temeljna načela strateške komunikacije u kulturnim institucijama. Heaton je istaknuo kako se uspješne muzejske organizacije razlikuju po jasnoći svrhe, što podrazumijeva točnu sliku o tome što rade, zašto postoje i komu su namijenjene njihove aktivnosti. Sudionici su u sklopu praktičnih vježbi analizirali vlastite institucije te raspravljali o izazovima definiranja ciljne publike i o tome kako reputacija nastaje na presjeku percepcije, iskustva i vrijednosti koje muzej prenosi. Kao ključnu poruku Heaton je istaknuo: „Reputacija nije ono što mi govorimo o sebi, nego ono što drugi misle o nama.” Radionica je potaknula razmišljanje o reputaciji kao procesu koji se gradi dugoročno – autentičnošću, transparentnošću i dosljednošću.

Radionicu naslova *Uloga brenda kao pogona za reputaciju* vodila je Cecilia Martin, stručnjakinja za kulturni branding i osnivačica agencije „Brand Culture”. Cilj radionice bio je pomoći muzejskim stručnjacima da dobiju uvid u svrhom vođene strategije brendiranja kojima se gradi povjerenje i emocionalna povezanost s publikom. Polaznici su putem interaktivnih metoda i grupnog rada istraživali kako jasno definirana svrha muzeja može djelovati kao navigacija u komunikaciji, planiranju programa i oblikovanju identiteta institucije. Na zabavan način radionica je sadržavala sljedeće četiri glavne aktivnosti.

1. *Test zapamćenih brendova* – dio u kojemu su sudionici analizirali muzejske brendove koji su im ostali u sjećanju te su identificirali emocije i vrijednosti što ih ti brendovi prenose.
2. *Priče utjecaja* – dio u kojemu su sudionici u manjim grupama razmjenjivali osobne priče o trenutcima kada su muzeji pozitivno utjecali na zajednicu.
3. *Prototipiranje svrhe* – u sklopu čega su sudionici izrađivali vlastite kratke izjave o svrsi i misiji svojih institucija, naglašavajući vezu između onoga što muzej radi i zašto to radi.
4. *Pozdravi iz budućnosti* – dio u kojemu je zadatak bio zamisliti scenarij iz 2035. godine u kojemu posjetitelji pišu razglednice o tome kako ih je iskustvo u muzeju promijenilo.

Kroz navedene vježbe razvijena je svijest o važnosti emocionalne rezonancije i autentičnosti u komunikaciji s publikom. Reputacija se ne može graditi samo promocijom, već i stvaranjem smislenog odnosa s publikom, utemeljenoga na povjerenju, empatiji i dosljednosti. Radionica je rezultirala konkretnim nacrtima brend-izjava i vrijednosnih poruka za institucije koje su sudjelovale, uz jasne upute za njihovu implementaciju u svakodnevnu praksu. Glavni rezultati trening-programa bili su povećanje kompetencija sudionika, upoznavanje s novim, inovativnim načinima rada, a metodologija se pokazala iznimno učinkovitom jer je sudionicima omogućila da iz teorije odmah prijeđu na praksu, razvijajući konkretne strategije za svoje institucije. Upravo taj praktični aspekt – povezivanje teorijskih okvira s operativnim izazovima muzeja – istaknut je kao jedan od najvećih doprinosa projekta. Osobito vrijedan rezultat jest uspostava profesionalne mreže u sklopu suradnje ICOM-ovih komiteta i muzeja koja omogućuje mentorstvo, razmjenu resursa i buduću međusobnu suradnju.

Zaključak. Na temelju provedenih aktivnosti, radionica i partnerskih sastanaka, mogu se donijeti zaključci da reputacija kao strateški resurs nije rezultat slučajnosti, već dugoročnoga i planskog djelovanja. Pri tome su cilj i autentičnost ključni elementi reputacije i stoga muzej mora jasno definirati zašto postoji, a ne samo što radi. Publika je središte reputacijskog procesa – zadovoljstvo, povjerenje i lojalnost publike glavni su pokazatelji ugleda. Važna je i organizacijska kultura u instituciji koja mora poticati učenje i otvorenost prema promjenama. Upravljanje reputacijom interdisciplinarno je područje koje povezuje menadžment, komunikaciju, etiku i društvenu odgovornost, a regionalna suradnja i razmjena iskustava među muzejima ključne su za jačanje profesionalnih standarda i održivost kulturnog sektora. Projekt je pokazao da reputacija nije samo rezultat komunikacijskih napora nego i glavni pokazatelj kvalitete same institucije te načina na koji ona nastoji osiguravati društveno povjerenje. Muzeji nisu samo čuvari baštine, već i aktivni kreatori društvenih vrijednosti. U tom smislu projekt je primjer kako međunarodna suradnja i interdisciplinarni pristup mogu rezultirati stvarnim promjenama u kulturnom sektoru jačajući njegovu otpornost, ugled i povjerenje zajednice.

Primljeno: 9. listopada 2025.

MUSEUM REPUTATION AS LEADERSHIP TOOL

The project *Museum reputation as leadership tool*, conducted in 2025 and led by INTERCOM and ICOM Croatia is aimed at research into and the application of the concept of reputation as strategic tool in museum management. With backing from ICOM and the Ministry of Culture and Media of the Republic of Croatia, the project brought together international experts and museum professionals whose goal was to reinforce competences in the area of reputation management, communication and public relations in cultural institutions. The programme consisted of three international training modules held in Zadar, Trebinje and Venice, which, through interactive workshops, lectures and mentored work offered participants the concrete tools needed to define the purposes of a museum, the development of a mission-based brand and key values, while winning public trust. Particular stress was laid on the role of reputation in the preservation of museums in over-touristed settings and interconnecting diverse social communities. The interactive workshops run by international experts James Heaton (Tronvig Group, New York) and Cecilia Martin (Cultural Connection, London) demonstrated that reputation is not merely an instrument of communication, but also a key factor in management and organizational culture. Those taking part developed practical skills in strategic thinking, emotional branding and ethical museum conduct in the community.

The project resulted in an upgrading of the skills and knowledge of museum professionals, some eighty of them, who underwent the training; thanks are due to the collaboration of ICOM committees: INTERCOM, ICLCM, ICOM Croatia, ICOM BiH, ICOM SEE, and other partners such as MUVE Academy, Fondazione Musei Civici di Venezia, Museum of Ancient Glass, Zadar National Museum, and Museum of Herzegovina Trebinje as hosts of the training. The publication *Reputation Experience Manual* is currently in preparation, with proposals for the promotion of reputation management integrating purposefulness, authenticity and trust. The publication will be presented at the triennial ICOM conference in Dubai in November 2025, this project thus contributing to the international debate on the role of museums as responsible, relevant and socially engaged institutions of the 20th century.



sl.5. Posjet stručnjaka Kući Bukovac, rujan 2025., Cavtat, snimio Matija Dronjić

sl.6. Radionica Cecilie Martin, rujan 2025., Trebinje, snimio Matija Dronjić

sl.7. Diskusija sa stručnjacima, rujan 2025., Trebinje, snimio Matija Dronjić

sl.8. Analiza rezultata s projektnim partnerima, listopad 2025, Venecija, snimio Matija Dronjić