



ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA

mr Dragana Martinović

**KULTURNA POLITIKA NACIONALNIH
MUZEJA U SRBIJI**

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

UVOD	3
PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	7
METOD, TEHNIKA I UZORAK ISTRAŽIVANJA	10
ANALIZA ISTRAŽIVANJA	12
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	45
LITERATURA.....	56

UVOD

U postindustrijskom stadijumu razvoja društva, umetnička i kulturna aktivnost postaju intenzivnije, a pokreće se i dijalog između kreatora i javnosti. Nastaju drugačiji uslovi za kulturno-umetničko stvaralaštvo, proizvodnju kulturnih dobara, njihovo oblikovanje u koncepte dostupne kulturnoj javnosti, čije se polje recepcije sve više širi. Tako rastu i kulturne potrebe i interesovanja čoveka, što podrazumeva osveščenu aktivnost stvaranja materijalnih i duhovnih vrednosti kojom se pojedinac izdiže iznad svakodnevnog života radi aktivnog saznavanja, kvalitetne komunikacije i estetskog prosuđivanja. Međutim, kreativno haotično stvaranje¹, kako piše Isak Adižes (Ichak Adizes), čovek nastoji da pretvori u organizovan i stimulativan ambijent, čija je svrha produkcija, difuzija i recepcija univerzalnih kulturnih i umetničkih tvorevina, podizanje svesti svih slojeva populacije, ne samo u cilju razvoja kulturnih potreba već i kulturne potrošnje. Zato treba primeniti ekonomske parametre funkcionisanja kulture, ali najpre izgraditi menadžment u kulturi kao sistem upravljanja, podržavanja i organizovanja kulturne i umetničke produkcije unutar kulturnih institucija. Menadžment predstavlja svesnu delatnost jedne institucije, u ovom slučaju muzeja, u smislu pronalaženja najefikasnijih organizacionih rešenja i modela² koji doprinose razvoju muzejske delatnosti, kao i obezbeđivanju optimalnih uslova za stvaralački rad, njegov plasman i prijem u javnosti, te poboljšanje kvaliteta života pojedinca, društvenih grupa ili zajednica. Stoga je nezaobilazno i marketinško istraživanje publike, u smislu analize formi uspostavljanja veza s publikom³ i njenog (ne)učestvovanja u kulturnom životu jednog društva. Pomoću ovih disciplina i njihovih metoda mogu se stvoriti uslovi za realizaciju kulture, u antropološkom značenju, kao matrice na kojoj su kodirani saznajni vrednosni sistemi jedne društvene grupe ili zajednice – obrasci mišljenja, verovanja i ponašanja – i sredstva njihovog ispoljavanja (jezik, rad, stanovanje, ishrana,

¹ dr Isak Adižes, *Menadžment za kulturu*, Asee, Novi Sad, 1995, str. 4.

² др Биљана Рамић, *Реорганизација установа културе*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2005, стр. 29.

³ dr Milena Dragičević-Šešić, dr Branimir Stojković, *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd, 1994, str. 90.

odevanje, običaji, verovanja, mitovi, legende, narodna umetnost itd.). Jer, prihvata se činjenica da kultura i umetnost nastupaju kao avangardne snage koje tumače društvene promene, da kao *spiritus movens* anticipiraju nove društvene vrednosti, te da su deo opšte razvojne politike. Stoga je neophodno konstituisanje teorijskih modela menadžmenta i marketinga i njihova praktična primena u oblasti kulture, u čijem se domenu vrši odgonetanje tvorevina simboličkog karaktera.

Ne može se osporiti da celokupni kulturni razvoj zavisi od njegovog planiranja, a ukoliko ono ne postoji, onda se ovaj proces odvija stihijski i fragmentizovano. Kada se strateški planira (kratkoročno i dugoročno), sva energija i sva sredstva usredsređuju se na ostvarenje programa kulturnog razvoja. Međutim, ako se loše planira ili ako ciljevi, prioriteti i metode nisu jasno definisani (ili zavise od državne ideologije), onda se ne može očekivati ni društveni ni privredni napredak, niti očuvanje integriteta kulture. S tim u vezi, ciljevi i zadaci menadžmenta u kulturi odnose se na izgradnju modela kulturnog života, planiranje razvoja kulture, uspostavljanje odnosa saradnje među institucijama, kao i organizovanje procesa upravljanja, produkcije i difuzije „proizvoda“ kulture. Da bi se uspostavio i razvio model kulturnih delatnosti, trebalo bi početi od određivanja pravca razvoja kulture jedne zemlje, odnosno kulturne politike, što se može ostvariti pomoću odgovarajućih mera, sredstava i aktivnosti. U svemu ovome, važno je shvatiti složenu strukturu društva i višeslojnost kulturnog identiteta, imajući u vidu da je i to deo kulturne politike, koja sama po sebi treba da se odnosi i na podsticanje stvaralaštva, kao i kulturne animacije. Može se reći da je kulturna politika danas jedinstvenija u predstavljanju antielitističkih narativa, konstantnija u raznolikosti identiteta i različitosti ljudskih bića, jer, kao kulturna dimenzija socijalne politike, ona mora da stavi akcenat na razvoj ljudskih vrednosti – jednakosti, demokratije i slobode kulturnog izražavanja – ali i da stvori uslove za njihovo obistinjanje. Nosioci kulturne politike iz oblasti javnog sektora jesu i ustanove kulture, koje igraju vitalnu ulogu u oblikovanju kulturnog života; među njima, muzeji su sve više viđeni kao mesta u okviru kojih se kulturni autoritet može demokratizovati u svrhu pronalaženja odgovarajućih instrumenata za „adaptiranje“ čoveka promenjenom okruženju. Muzeji bi trebalo da prate sva dešavanja u lokalnoj zajednici i šire –

kulturna, društvena, privredna, politička – i da im se prilagode u svom budućem radu, jer muzej može da bude uspešan „samo ako prati zbivanja u svom okruženju i blagovremeno reaguje na promene“.⁴ Muzej je prenosilac estetskih i kulturnih značenja; s jedne strane ima funkciju institucije, a s druge strane je deo društva i kulture – to doprinosi dubljem razumevanju uzročno-posledične relacije koju muzeji grade s okolinom. Postaje mestom na kojem se uspostavlja „krug kulturnog delovanja“⁵, prezentacijom čulnih iskustava i interakcijom između publike i izvora kulture.

Prve ustanove nacionalne kulture, među njima i muzejske ustanove, stvaraju se u Srbiji tokom XIX veka, u vreme preporoda, obnove i izgradnje moderne srpske države.⁶ Njihov cilj i zadatak jeste istraživanje, zaštita i prezentacija kulturnih dobara, artefakta, koja svedoče o ljudskom stvaralaštvu na našem tlu. Na početku XXI veka javio se povoljan trenutak za preispitivanje statusa muzeja u Srbiji, naročito nacionalnih muzeja, njihove nove/stare misije, vizije, programske politike, administrativne, finansijske strukture, marketinga i PR-a, rečju – kulturne politike. Sve više se shvata da je regionalni kulturni razvoj sastavni deo politike demokratizacije i decentralizacije kulture, odnosno širenja mogućnosti za učešćem većeg broja građana u kulturnom životu i veće dostupnosti kulturnih dobara najširim slojevima stanovništva. Da bi se dobilo na ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja, muzej mora da ima svoj statut, logiku planiranja, viziju budućeg rada, jasan i strateški razrađen plan i program realizacije, da organizuje sistem vrednovanja (evaluaciju), formira timove za planiranje i sprovođenje programa, naravno, sve u skladu s osnivačkim aktom ustanove. S institucionalne logike postojanja, čiji je princip tradicionalnost, trebalo je preći na logiku organizacije⁷, što podrazumeva definisanu poslovnu politiku (organizacija i funkcija programa, proces rada, sadržaji, produkcija, odnos prema kulturi, publici, zaposlenima, lokalnoj i državnoj zajednici itd.). Savremeni tokovi društvenog razvoja reflektuju se i na institucije kulture, tj. muzeje, koji

⁴ Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*, Clio, Beograd, 2002, str. 22, 23.

⁵ Sreten Petrović, *Estetika i sociologija*, Ideje, Beograd, 1975, str. 275.

⁶ *Muzeji Srbije*, priir. Ljiljana Benderać, Čigoja, Beograd, 2000, str. 1.

⁷ др Биљана Рамић, *Реорганизација установа културе*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2005, стр. 60.

doživljavaju velike promene; oni postaju najmerodavniji pokazatelji kulturnog nivoa i važni činioci kulturne politike⁸. Ako su otvoreni prema društvu, onda će i ono spontano da se uključi u programe i aktivnosti muzeja, u cilju bolje zaštite kulturnog nasleđa, kao i njegovog savremenijeg predstavljanja; ako primenjuju multidisciplinarnost, onda će muzejski proizvodi verodostojnije da budu prezentovani, a samim tim će uspostaviti bliskiju komunikaciju s publikom. Naravno, ovo je ostvarljivo ukoliko se insistira na razvijanju menadžmenta i marketinga u okviru muzejskih institucija, kulturnog turizma, na poboljšanju vodičke službe, ali i izdavaštva, dok je postavka osnovni razlog koji privlači posetioce, bilo iz matičnog grada bilo iz drugih gradskih centara. Kada su osnivani naši veliki muzeji, postojalo je razumevanje da srpska umetnost ne može da ima ozbiljniju ulogu bez posebnih ustanova, sređenih zbirki i vizuelnih prezentacija njihovih najboljih delova. Iz tog razloga, važno je uspostaviti „nove muzeje za novo društvo“, jer samo ako preuzmu aktivniju ulogu, muzeji će postati ono što bi trebalo da budu – primarni nosioci razvoja društva, što je povezano s muzeološkom idejom i strukom.

⁸ Neda Jevremović, s debate „Kulturni turizam“ održane u Zavodu za proučavanje kulturnog razvitka, u Beogradu, 2002. godine.

PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Istraživački projekat „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“, koji je sproveden 2010. godine u Zavodu za proučavanje kulturnog razvitka, oslanja se na istraživanje „Kulturna politika Srbije u periodu od 1989–2001“, završeno 2002. godine, čiji je autor bila Vesna Đukić-Dojčinović. Tokom 2010. godine, istraženi su instrumenti kulturne politike muzejskih ustanova koje se finansiraju iz budžeta Ministarstva kulture Republike Srbije, odnosno koje je osnovala Republika Srbija. Paralelno je rađeno i istraživanje ljudskih resursa⁹, anketiranjem zaposlenih na stručnim poslovima u nacionalnim muzejima. Dubinski intervjui s direktorima nacionalnih muzeja obavljani su tokom aprila i maja meseca 2010. godine. U cilju obezbeđivanja potpunijih informacija, rukovodioci muzeja su zamoljeni da istraživačima projekta stave na raspolaganje primerke programskih i osnivačkih akata, planove i izveštaje o radu, informativni i promotivni materijal. Na taj način, mogli smo da steknemo celovitiju sliku o poslednje tri godine rada ustanova. Intervju je obuhvatio nekoliko grupa pitanja koje se tiču strateške organizacije jedne muzejske ustanove, odnosno njenih pokretačkih mehanizama usmerenih ka postizanju ciljeva kulturnog razvoja.

Predmet istraživanja „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“ u najširem smislu vezan je za pojam kulturne politike, njene osnovne ideje, odgovarajuće metode i instrumente u oblasti kulturnog nasleđa koji joj pomažu da realizuje svoje ciljeve i strategiju, te da ostvari željene promene.¹⁰ Instrumenti kulturne politike su: strateško planiranje, zakonodavna politika, finansiranje, kadrovska politika, obrazovna politika itd, a metode – opservacija, implementacija, evaluacija..., uz razmenu iskustava, podataka, dijalog, koordinaciju poslova itd. Muzeji čine jedan od sektora kulturne politike države koji je vezan za zaštitu i prezentaciju nacionalne kulturne baštine. Važno je definisati njihovu kulturnu politiku, upravo iz razloga

⁹ Biljana Jokić, *Muzejski stručnjaci i muzejska delatnost – (ne)iskorišćene mogućnosti*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2010.

¹⁰ Vesna Đukić-Dojčinović, predavanje „Kulturna politika – Uvod u kulturnu politiku (2)“, kurs „Kulturne politike u multikulturalnim društvima“, Univerzitet umetnosti, Beograd, 2003.

očuvanja kulturnog identiteta i kulturnog diverziteta, podsticanja inovativnosti u umetnosti i kulturi, veće autonomije, ali i odgovornosti subjekata u oblasti kulture, decentralizacije u odlučivanju i finansiranju, kao i pozicioniranja ustanova kulture u socioekonomskom i političkom razvoju društva. U svemu ovome, ustanovama kulture pomaže razvijanje modernog i efikasnog sistema menadžmenta u kulturi, aktivni odnos s javnošću, strateška analiza, poštovanje interesa kulturnih radnika, približavanje delovanja naših muzejskih ustanova evropskom kontekstu itd. Kulturna politika u muzejskoj ustanovi omogućava da se dobro organizuju i pravilno rasporede njeni materijalni i ljudski resursi, te ostvari difuzija, odnosno operativno definisanje resursa, koje možemo upotrebiti u funkciji kulturnog razvoja i njihove ravnomerne distribucije.¹¹ Kako kulturna politika proističe iz kulturne osnove jednog društva, ali je istovremeno usmerena i ka stalnom njenom preoblikovanju, tako se i sama koncepcija i ciljevi kulturne politike vremenom menjaju. Prva decenija novog veka donela je izmenjenu kulturnu osnovu i u našem društvu, što je neminovno uticalo na preispitivanje dugogodišnjeg uvreženog modela kulturnog razvoja u Srbiji, te postepenog preusmeravanja i reorganizovanja kulturno-umetničkih institucija.

Koristeći teorijsko znanje o kulturnoj politici u ustanovama kulture kakvi su nacionalni muzeji, ali i pomoću veštine intervjuisanja, nastojali smo da dobijemo detaljnu i aktuelnu sliku o misiji, viziji i ciljevima naših nacionalnih muzeja, kratkoročnom i dugoročnom planiranju programa i projekata, o administrativnoj, upravnoj i zakonodavnoj strukturi, finansijskoj strukturi, korisnicima, publici i članstvu, o marketingu i PR službi, kao i institucionalnoj saradnji i razmeni. Smatramo da su ovo ključni elementi za sagledavanje mogućnosti i potreba razvijanja odgovarajućeg profila poslovanja, za definisanje strateškog planiranja kao uslova za dugoročni uspeh, te za korišćenje svih mogućih potencijala muzejskih ustanova u svrhu njihove organizacione transformacije.

¹¹ *Prilozi za definisanje strategije kulturnog razvoja grada Niša od 2004. do 2010. godine*, Izvršni odbor Skupštine grada Niša, Niš, 2004; videti: [http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi za definisanje strategije kulturnog razvoja grada Nisa.pdf](http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi%20za%20definisanje%20strategije%20kulturnog%20razvoja%20grada%20Nisa.pdf)

Cilj ovog istraživanja jeste dobijanje celovitije slike o opštim stavovima i ciljevima kulturne politike nacionalnih muzeja Srbije u poslednje tri godine, o pravilima, merama i metodama njihove poslovne politike, kako bi, na osnovu toga, mogle da se predlože nove razvojne strategije i aktivnosti republičkih institucija u oblasti kulturnog nasleđa. Posebni ciljevi su:

1. jasnije sagledati misiju, viziju i kratkoročne ciljeve naših nacionalnih muzeja;
2. ispitati stanje u oblasti kratkoročnog i dugoročnog planiranja programa i projekata;
3. ispitati stanje u administrativnoj, upravnoj, zakonodavnoj i finansijskoj strukturi;
4. ispitati načine poslovanja s publikom;
5. ispitati kako su organizovane *PR* i marketing aktivnosti;
6. istražiti institucionalnu saradnju i razmenu.

METOD, TEHNIKA I UZORAK ISTRAŽIVANJA

U istraživanju „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“ primenjen je kvalitativan metod – intervjuisanje direktora muzejskih institucija kao nosioca kulturne politike na jednom njenom nivou. Intervju predstavlja specifičan oblik kontakta i komunikacije s drugim licima, poseban vid razgovora, ali i ispitivanja prema planu koji formuliše voditelj intervjuja.¹² U toku ovog procesa, istraživač projekta vodio je razgovor s upravicima muzeja (čije je vremensko trajanje iznosilo oko dva sata), u cilju dobijanja detaljnijih informacija i ispunjenja celovitosti istraživačkog projekta. Da bi se sprovelo intervjuisanje, trebalo je izraditi koncepciju s dubinskim pitanjima, predanalizu, prikupiti građu, ali i konsultovati postojeće intervjuje korišćene u prethodnim istraživanjima iz oblasti kulturne politike. Posebna pažnja bila je usmerena na unutrašnje i spoljašnje okolnosti i faktore pod kojima muzeji rade i koji utiču na formiranje njihove poslovne politike: od njihovog osnivanja i pravnog ustrojstva, preko osnovnih delatnosti,¹³ izrade programa i projekata, tehničkog i finansijskog potencijala, prostornih uslova, profesionalne kompetencije zaposlenih, do njihove novije poslovne organizacije. Kvalitativna analiza tako prikupljenih podataka poslužila je za snimanje aktuelnog stanja u upravljanju muzejima od nacionalnog značaja, ali i predlaganje mera za dalji razvoj muzejske kulture, sve u cilju omogućavanja celovitije brige na novim temeljima kulturnog nasleđa.

Intervjuisanje i anketiranje je obavljeno u sledećim muzejima od republičkog značaja:

- Narodnom muzeju u Beogradu
- Istorijskom muzeju Srbije
- Muzeju istorije Jugoslavije
- Etnografskom muzeju u Beogradu
- Muzeju primenjene umetnosti
- Muzeju pozorišne umetnosti Srbije
- Prirodnjačkom muzeju

¹² *Odnosi s javnošću i promotivni miks*, izlaganje prof. dr Marine Marković, Univerzitet umetnosti, Beograd, 2002. godine.

¹³ Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, isto, str. 34.

- Muzeju nauke i tehnike
- Muzeju žrtava genocida
- Muzeju Jugoslovenske kinoteke
- Muzeju Srpske pravoslavne crkve
- Galeriji Matice srpske u Novom Sadu
- Muzeju naivne i marginalne umetnosti u Jagodini

Muzej savremene umetnosti u Beogradu nije se odazvao pozivu na saradnju u okviru projekta „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“, kao ni u okviru istraživanja „Muzejski stručnjaci i muzejska delatnost“.

ANALIZA ISTRAŽIVANJA

Da bi poslovna politika ispitivanih muzeja bila jasnije definisana, trebalo je odgovoriti na tri ključna pitanja: gde se oni nalaze danas, u razvojnom pogledu, gde žele da budu i kako da to postignu, što je vezano za korake koje nije lako ostvariti: definisati misiju, stvoriti viziju, odrediti ciljeve, napisati, sprovesti i evaluirati planove. Misija muzeja nam govori o tome šta su vrednosti i resursi ustanove, po čemu je ona prepoznatljiva, polazeći u razgovoru najpre od razloga njenog osnivanja, svrhe postojanja, njene specifičnosti, te koja je načela vode u njenom uspešnom poslovanju. Jasno određena misija odražava filozofiju ustanove, koja je definisana osnivačem (ali, koju bi trebalo prilagoditi trenutnim okolnostima i stanju), funkciju i zadatak ustanove, i čini preduslov za ostvarenje strateških ciljeva i planova. Generalno uzev, muzeji u Srbiji, a samim tim i oni od republičkog značaja, imaju misiju da kulturno blago koje se čuva u njihovim depoima prezentuju posetiocima na savremen način. To bi, naime, trebalo da znači da, osim osnovne delatnosti nacionalnih muzeja – prikupljanja materijala na terenu, putem otkupa ili poklona, njegovog čuvanja na adekvatan način, izučavanja radi prenošenja znanja – oni realizuju i druge aktivnosti kroz nove oblike izlaganja, bilo kroz interaktivne izložbe, edukativne programe, radionice za različite grupe posetilaca (starosne i socijalne), bilo kroz muzejske publikacije. U ranijem periodu postojanja srpskih muzeja, pa i nacionalnih, bio je uočen nedostatak originalno koncipiranih misija, diferenciranih prema specifičnostima svake muzejske ustanove ponaosob. Naime, najčešće su se pojavljivale uopštene, tipske misije (iz prvog člana statuta)¹⁴, što, *de facto*, nije dozvoljavalo muzejima da se preusmere ka razvijanju onog što je karakteristično za njih, te da dugoročnije planiraju i iznose preciznije ciljeve. Takođe, većina ovih institucija je dugo zastupala tradicionalnost, orijentisanost ka prošlosti, uz akcenat na očuvanju kulturnih dobara koje pohranjuju; treba vremena da bi se prešlo s istorijskog tumačenja muzejskih zbirki i njihovog „pukog“ izlaganja na komunikativnu i interpretativnu funkciju muzeja, na uspostavljanje relacije sa stvarnošću iz koje je predmet potekao, ali uz zadržavanje

¹⁴ Milena Dragičević-Šešić, Sanjin Dragojević, *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Clio, Beograd, 2005, str. 121, 122.

njegovih životnih vrednosti. S obzirom na to da je svaki od muzeja, koji je ušao u okvir ovog istraživanja kulturnih politika, specifična ustanova po svojoj osnivačkoj delatnosti, po objektima koje sakuplja, po teorijskom izučavanju, a u odnosu na to i po definisanju smisla, ciljeva i sredstava poslovne politike, nalazimo različite puteve njihove buduće egzistencije koji bi, svakako, trebalo da budu postavljeni u kontekst razvoja našeg društva i globalne civilizacije.

Nova funkcija Narodnog muzeja, kao centralne, matične i najstarije muzejske ustanove kod nas, bila bi, prema rečima direktorke, Tatjane Cvjetičanin, da se u njegovom okrilju definiše svaki segment muzeološkog rada, od trenutka kada se predmet iskopa, izdvoji iz svog autentičnog konteksta, preko njegovog ispitivanja, preventivne zaštite, prezentovanja, publikovanja, do animiranja javnosti. Ovo podrazumeva interdisciplinarni pristup u rukovanju muzejskim predmetima i kolekcijama, što obuhvata i teorijski i praktični segment koji se ostvaruje kroz edukaciju i profesionalizaciju mladih ljudi, ali i silesiju radova na istraživanjima i zaštiti artefakta. S obzirom na to da je najreprezentativniji deo Muzeja vezan za kulturu i civilizaciju koja je postojala na prostoru centralnog Balkana, novija misija bi bila da se „kulturna istorija 'ispriča' kroz najrazličitiji arheološki, umetnički, istorijski materijal, kao i numizmatičku građu, u čemu bi se ogledala i njegova modernizacija, sticanje uvek novih znanja i iskustava.“ Novo rukovodstvo Galerije Matice srpske, na čelu s Tijanom Palkovljević, pokazuje svest i želju da na temeljima prethodnih generacija, baštineći ideje osnivača Matice srpske, danas (pro)funkcioniše kao jedna savremena institucija, tipa nacionalne galerije, s ciljem da proučava nacionalnu umetnost, da je predstavi javnosti, promoviše na prijemčiv način, i da postane mestom edukacije (što bi bila svojevrsna novina). Pored opštih formulacija o misiji Istoriskog muzeja Srbije, direktorka Ana Stolić smatra da se novi zadatak ovog muzeja ne sastoji samo u prezentovanju predmeta kulturne istorije na osnovu jedne utvrđene istorijske istine, već u postavljanju i otvaranju pitanja iz prošlosti koja nisu dovoljno definisana u okviru struke, te njihovog problematizovanja na atraktivan način, iz različitih uglova, uz kreiranje određenih nivoa prezentacije. Prikupljanje predmeta, dokumenata i kompletne muzejske građe može se reći da „nije osnovni princip, a ni zadatak zaštite Muzeja nauke i tehnike, osim onoga što stoji u opisu muzejskog posla koji

se tiče fonda, predmeta, zbirki itd.“, kako kaže direktorka Sonja Zimonić; u stvari, to je „integralna zaštita“, zaštita *in situ* – na mestu gde se nalazi sam muzejski objekat, jer ono što karakteriše ovaj muzej jeste zaštita industrijskih pokretnih i nepokretnih dobara. Iz razgovora s direktorkom Pozorišnog muzeja Srbije, Ksenijom Radulović, vidi se da postoji izvesna pokrenutost u odnosu na ranije godine u pogledu određivanja misije ove specijalizovane umetničke muzejske ustanove, i to u smislu većeg insistiranja na „delatnostima koje nisu striktno muzeološke“, već istraživačke i izdavačke. Zapaža se izvesno proširenje i misije Muzeja primenjene umetnosti u odnosu na osnivački akt, a to je, prema rečima direktorke, Ivanke Zorić, u sledećem: pored toga što prezentuje razvoj primenjene umetnosti i umetničkog zanatstva od najstarijih vremena do danas, ovaj muzej doprinosi i napretku dizajna, danas jedne od najzastupljenijih disciplina ne samo u umetnosti već i industriji. Nakon prvobitne misije Muzeja Jugoslovenske kinoteke – čuvanja filmskog nasleđa – iz razgovora s direktorom, Dinkom Tucakovićem, zapažamo da se pojavljuju novi segmenti koji su vezani za intenzivnije prikazivanje filmova, i to „na način kako su autentično izgledali“, ali i za implementiranje filmske edukacije, što govori o neposrednijoj usmerenosti na same posetioce. Uvedena je još jedna novina, interkulturalna baza, kojom se proširuju sadržaji delatnosti i aktivnosti Muzeja koji nisu više isključivo fokusirani na film. Nasuprot pomenutim muzejima, direktor Muzeja žrtava genocida, Nenad Đorđević, smatra da ova ustanova nije još uvek zaživela kao prava muzejska, s obzirom na uslove rada. Za sada je to svojevrsni dokumentacioni centar u okviru kojeg se prikupljaju dokumenta radi sećanja na stradale i nestale u genocidu i holokaustu. Rezultati istraživanja se povremeno prezentuju javnosti, i to na „iznajmljenim“ mestima, dok je najznačajnija izdavačka delatnost, organizovanje naučnih skupova i saradnja s institucijama u svetu koje se bave sličnom problematikom, radi razmenjivanja podataka i iskustava. Stoga je važno srediti postojeću građu u što skorijem vremenskom periodu, a dugoročno – pronaći adekvatno mesto za formiranje muzeja posvećenog nebrojenim žrtvama istorijskih događaja XX veka, u cilju lakšeg čuvanja prikupljene građe i njene prezentacije na način koji dolikuje ozbiljnosti posla kojim se ovaj muzej bavi.

Jasna predstava vizije ustanove – kojom se opisuju željeni rezultati – daje smernice za ostvarivanje budućih ciljeva, aspiracija i ambicija, za šta je neophodna i akcija. Viziju muzeja trebalo bi da definišu svi zaposleni, u pravcu veće inovativnosti i drugačijosti; ona mora da bude „na duge staze“, jer iz nje proizilaze programi i ciljevi, a nalazi se u međuzavisnom odnosu s misijom ustanove. Radi se o idejama koje vode jedan muzej ka određivanju njegovog stila rada i „pogleda na svet“, a koje se racionalizuju i artikulišu konsultovanjem istorije ustanove o kojoj je reč. Najčešći odgovor direktora nacionalnih muzeja u pogledu kreiranja njihove buduće slike vezan je za osavremenjavanje muzeja i postavki, digitalizaciju zbirki, odnosno materijalne i nematerijalne baštine, te za kreiranje jedinstvene baze podataka. Tako direktorka Etnografskog muzeja, Vilma Niškanović, vidi budućnost ove matične muzejske ustanove, koja pokriva sve etnološke i antropološke zbirke u Srbiji, u savremenom kontekstu u svakom pogledu – i što se tiče radnog i izložbenog prostora, tehnike i tehnologije, i što se tiče edukacije, pa i bliskije komunikacije s publikom, naročito mlađom. Stoga su i kratkoročni, odnosno operativni ciljevi usmereni na sređivanje prilaza Muzeju, usavršavanje izložbenih postavki, ali i na pronalaženje dodatnog magacinskog prostora i prostora za pomoćni depo, da bi se oslobodilo više mesta za obavljanje tekućih poslova i za rad s publikom, što je i važan deo objavljene misije Muzeja¹⁵. Sadašnja direktorka Muzeja istorije Jugoslavije, Katarina Živanović, želi da svrhu postojanja Muzeja izjednači s budućim tokovima njegove poslovne politike i da svi nivoi muzeološkog i muzeografskog rada dobiju nove smernice koje bi bile povezane s demokratizacijom i modernizacijom. „To podrazumeva da zbirke budu obrađene i dostupne svakom zainteresovanom telu, odnosno javnosti – od stručne, preko osoba koje su u sistemu obrazovanja, pa do najšire moguće publike.“ Tako da je jedan od ciljeva koji treba što pre ostvariti upravo digitalizacija muzejske građe, da bi se obezbedili uslovi za lakši „prenos znanja“ do publike, koju bi pak trebalo segmentirati i privući drugačije koncipiranim izložbama. Muzej naivne i marginalne umetnosti, prema rečima direktorke, Nine Krstić, od svog osnivanja proširuje misiju sakupljanja,

¹⁵ Važno je reći da je, preko Etnografskog muzeja, 2009. godine, i u Srbiji počeo da se uspostavlja sistem zaštite i promocije nematerijalne kulturne baštine. S tim u vezi je i ideja zaposlenih u Muzeju da se u njemu osnuje posebno odeljenje koje bi se bavilo očuvanjem narodne duhovne baštine, tradicionalnih znanja i veština itd.

izlaganja, proučavanja i publikovanja dela naivne umetnosti s prostora Srbije (a potom i nekadašnjih federativnih republika) na marginalnu umetnost, baveći se sve više potvrđivanjem „drugačijih estetika umetničkog stvaranja.“ Budućnost Muzeja je u naučnim istraživanjima, izdavaštvu i multidisciplinarnosti, s ciljem otvaranja prema mlađim generacijama i približavanja ovih specifičnih umetnosti većem broju ljudi. S tim u vezi su i konkretni ciljevi orijentisani na proširivanje i obogaćivanje muzejske delatnosti iznutra i spolja, radi omogućavanja kontinualnog razvoja naivne i marginalne umetnosti. Od skoro direktor Prirodnjačkog muzeja, Slavko Spasić, detaljnije definiše misiju ove ustanove, prema njenom novom statutu, a koja je vezana za obavljanje kulturne, naučne i obrazovne delatnosti. Akcenat je stavljen na viziju budućeg napretka Muzeja koja se odnosi na useljenje u novu zgradu i konačno formiranje stalne postavke, uz uvećavanje postojećih zbirki, kvalitetniji rad na marketingu u cilju stvaranja bolje muzejske ponude i, uopšte, „Prirodnjačkog muzeja kao 'brenda' naše države i celog Balkana“. Direktor Prirodnjačkog muzeja zaključuje da ako zaposleni žele da privuku novu publiku, onda moraju da prikazuju muzejske sadržaje „na drugačiji i interesantniji način, u svemu dostupniji, a publika neće biti samo posmatrač, već je poželjna interakcija.“ Misija i vizija Muzeja Srpske pravoslavne crkve, kako ih je definisao Miroslav Ilić, sadašnji upravnik pred penzijom, ukazuju na nepromenjenu ulogu Muzeja od njegovog samog osnivanja (1927. godine, od strane Svetog arhijerejskog sabora). Dati su kroz tradicionalniju definiciju onoga što Muzej jeste i što bi mogao da bude: sam po sebi, i s originalnim eksponatima koje pohranjuje, on je od „izuzetnog značaja za srpski narod, srpsku kulturu, srpsku državnost i srpsku duhovnost“, jer čuva materijalne dokaze o srpskoj istoriji i kretanju srpskog naroda. Međutim, kroz intervju se provlači ideja o budućem „pokretnijem“ Muzeju, koji bi uzeo učešće u aktuelnim pitanjima i bio smešten u adaptiranoj zgradi (koja bi mogla da primi veći broj posetilaca), gde bi predmeti bili prezentirani na pregledniji način i u većem broju. No, da bi došlo do toga, najpre je neophodno da Muzej stekne veću samostalnost od ove koju trenutno ima.

Strateški planovi razvoja muzeja u Srbiji, a potom i dugoročni strateški ciljevi, trebalo bi da se razrađuju prema formulisanim osnivačkim aktima i odredbama iz statuta ustanova. Prvi korak ka

ostvarivanju osnovne zamisli muzeja jeste planiranje, koje se, prema mišljenju V. Đukić-Dojčinović, može definisati kao proces odlučivanja o tome kako budućnost učiniti boljom nego sadašnjost, uz identifikovanje promena potrebnih za postizanje određenih poboljšanja, kao i načina njihove primene u praksi.¹⁶ S obzirom na to da se radi o neprofitnim organizacijama, poželjno bi bilo poći od analize specifičnih internih i eksternih potencijala, kao i subjektivnih i objektivnih faktora (tzv. *SWOT* analiza¹⁷); na osnovu ispitanog, odredili bi se trogodišnji (ili petogodišnji) ciljevi usmereni na najvažnija nastojanja i rezultate (koji moraju da budu određeni, dostižni, relevantni i vremenski utvrđeni). Jasno formulisan koncept cilja omogućava racionalizaciju resursa i mera koje treba mobilisati zarad potvrde razloga postojanja ustanove, njenog opstanka i pravca razvoja. Da bi se implementirali strateški planovi, potrebno je, dakle, definisati prioritetne ciljeve i aktivnosti na projektima, raščlaniti ih na programe, faze i metode, odrediti zadatke zaposlenih i koordinisati ih određenom dinamikom, pratiti njihovu primenu (monitoring) i evaluirati uspešnost rada. Prema uvidu u planove i programe naših muzeja iz prethodnog perioda (poslednja decenija XX veka), zaključuje se da su njihovi sadržaji ostajali nepromenjeni dugo vremena, što praktično govori o tome da su inovacije, pa i evaluacija, potpuno izostale. Prvi generalni trogodišnji strateški plan urađen je u Narodnom muzeju 2002. godine od strane formiranog strateškog tima koji su činili zaposleni u Muzeju i eksperti s Univerziteta umetnosti, na čelu s dr Milenom Dragičević-Šešić. Da bi se realizovao „preobražaj“ Narodnog muzeja, trebalo je startovati s autoevaluacijom, iskrenom analizom i ocenom tadašnjeg stanja u samom Muzeju. U svemu ovome, bitno je bilo otvoreno učestvovanje svakog pojedinca u evaluacionim istraživanjima, jer je to polazna akcija u konstruisanju perspektivnog strateškog plana rada i razvoja ustanove. U našem društvu, ovaj pedagoško edukativni metod se još uvek smatra nepoželjnim, jer se doživljava kao kontrola ili, čak, kazna. Početkom XXI veka, u pojedinim nacionalnim muzejima zapaža se da se u proces donošenja odluka sve više uključuju i zaposleni, tako što im se

¹⁶ Vesna Đukić-Dojčinović, isto.

¹⁷ Jedna od metoda strateške analize u kulturnim delatnostima je *SWOT* analiza koja pomaže u određivanju unutrašnje snage i slabosti ustanove, ali i mogućnosti i prepreka koje se nalaze u okruženju, te na koji način eliminisati opasnosti i slabosti, a „igrati“ na sopstvene mogućnosti i snagu.

pruža otvorenija mogućnost da učestvuju u definisanju misije i vizije muzeja u kojem rade, ali i da procene kvalitet programa svoje ustanove, kao i kvalitet sopstvenog rada.

U Narodnom muzeju su, 2007. godine, ponovo razrađeni prioriteti, akcioni i operativni planovi, u okviru strategije poslovne politike ove ustanove, koji se nadovezuju na savremenu viziju Muzeja kao visokoprofesionalne ustanove. Ovo je realno ostvarljivo ukoliko se obezbede uslovi za valjano čuvanje, izlaganje i rad s publikom, dakle, potpuna unutrašnja i spoljašnja rekonstrukcija Muzeja – „centralnog punkta koji će ljudi rado da obiđu, ali koji će na jedan neformalan način davati nova znanja, gde će ljudi da uživaju, da se inspirišu, opuste, nauče da prepoznaju odakle potiču i da izgrade svoj odnos prema tome.“ Među retkim muzejima u kojima postoji strateški plan jeste i Muzej istorije Jugoslavije, u kojem su, u tom cilju, urađene ankete, evaluacija, a preduzete su i konsultacije sa spoljnim saradnicima, stručnjacima i dr. Direktorka Muzeja smatra da je strateški plan omogućio zaposlenima da sistematski obavljaju posao, čemu je doprinelo i to što je svako od kolega učestvovao u njegovoj izradi: „Mi smo većinu stvari, zadatih u strateškom planu, postigli i ostvarili, jer nam je on olakšao rad.“ Svi strateški ciljevi u ovom muzeju usmereni su ka kreiranju jedinstvene vizije koja se odnosi na razvijanje „dinamike kulturnog centra, što je jednako dinamičiji jednog modernog muzeja“. Podrazumeva proširenu strukturu delanja Muzeja: naime, kao muzej koji se bavi istorijom Jugoslavije XX veka, on ima „izlaz u mnoge teme“, aktuelne „i onda i sada“, a digitalizacija će pomoći u tome da se ponude i neki sadržaji u virtuelnom prostoru kojih nema u realnom. U Galeriji Matice srpske je takođe razrađen strateški plan od 2008. do 2011. godine (nakon prethodnog, koji je bio urađen 2004. godine), a dugoročni ciljevi definisani su „u skladu s onim što je sugerisalo Ministarstvo kulture“, a to je: unapređivanje muzejskog fonda, inovativnost prezentacije, a potom i transformacija zgrade u cilju „uspostavljanja Galerije Matice srpske kao svojevrsnog centra edukacije – dece, odraslih, zaposlenih.“ Zaposleni u Etnografskom muzeju zajednički su formulisali strateški plan svoje ustanove koji predstavlja svojevrsnu projekciju muzejskih programskih aktivnosti, pre svega izložbi – tematskih i studijskih – koje bi se, u adaptiranom prostoru, ubuduće odvijale paralelno, uz postojeću stalnu postavku, ali i za njih predviđene prateće programe. Da bi na lakši način

ispunili misiju i viziju Muzeja nauke i tehnike, kustosi su izradili strateški plan, u kojem su zacrtali realizaciju niza poslova u okviru preventivne zaštite¹⁸ – što je osnovna delatnost svakog muzeja – kao i projekta osposobljavanja zgrade, u smislu definisanja građevinskog i arhitektonskog prostora, tehničke i tehnološke opremljenosti, radi poboljšanja prezentacije i posećenosti. Njihova strategija se odnosi i na širenje poslova muzejske i vanmuzejske delatnosti: obrazovanje kadrova, zapošljavanje novih, edukaciju mladih, održavanje predavanja i radionica itd. U Pozorišnom muzeju ne postoji strateški plan „na papiru“, već se planira *ad hoc*, kako kaže direktorka: „...u međusobnom razgovoru i debati dođemo do toga šta je ključno i napravimo naš interni dogovor“. Poslednje tri godine cilj je uraditi zaštitu dokumentacije, što ranije nije bio prioritet, potom restauraciju maketa u izložbenom delu Muzeja, ali ono što je ključno jeste završetak elektronske baze podataka, vezane za sve segmente teatarske umetnosti od njenih profesionalnih početaka u Srbiji do danas, koja će biti dostupna javnosti, uz mogućnost stalnog ažuriranja¹⁹. Pravi strateški plan Muzeja primenjene umetnosti takođe ne postoji, ali postoje dugoročni strateški razvojni ciljevi Muzeja u koje spada izgradnja prepoznatljivog imidža, na čemu se već radilo (ali ne sa zadovoljavajućim uspehom), proširivanje izdavačke delatnosti, bolja marketinška promocija Muzeja, ali povrh svega – koncipiranje stalne postavke, za koju je potreban adekvatan prostor. Može se reći da je Muzej Jugoslovenske kinoteke najbliži ostvarenju svojih ciljeva i vizije koji su vezani za proširenje prostornih kapaciteta, mogućnosti poboljšanja komunikacije s publikom, očuvanje samog čina filmske projekcije, kao i njegovog tehnološkog napretka. S tim u vezi je i strategija koja se pravi na godišnjem nivou, osim programske, koja se definiše za nekoliko godina unapred i koja je, prema mišljenju filmskih eksperata, „jedna od najboljih u svetu.“ U Istorijskom muzeju Srbije, kratkoročni ciljevi, koji se tiču zaštite i revizije muzejske građe, kao i dovođenja izložbenog prostora u prizemlje namenjene im zgrade na Trgu Nikole Pašića, odražavaju

¹⁸ Kada je u pitanju jedna muzejska institucija, preventivna zaštita mora da bude ugrađena u strateški plan kao njegova suština, jer obuhvata ne samo preventivnu konzervaciju već i dokumentaciju, prezentaciju, animaciju, rukovanje i rukovođenje kulturnim dobrima.

¹⁹ Prezentacija projekta elektronske baze podataka održana je 29. novembra 2010. godine, na 60-godišnjicu postojanja Muzeja.

se i na generalnu strategiju Muzeja koja je, pored toga što je vezana za kreiranje stalne postavke, usmerena na inovativnije obraćanje publici i društvu, te koncipiranje izložbene prezentacije – raznovrsnije, čitljivije, aktuelnije. U Muzeju naivne i marginalne umetnosti, Srpske pravoslavne crkve i žrtava genocida planovi se prave na godišnjem nivou; u prvom, oni su vezani za organizovanje gostujućih i „domaćih“ izložbi, za podizanje rampe za posetioce i same umetnike s posebnim potrebama, za pokretanje likovnog časopisa koji se tiče marginalne umetnosti, kreiranje baze podataka i objavljivanje značajnog kataloga zbirki Muzeja. U ovom muzeju je već odavno zacrtan dugoročni cilj, a to je adaptiranje od Ministarstva kulture dobijenog prostora u Beton hali na Savskom pristaništu, u Salon Muzeja naivne i marginalne umetnosti. Prvi i glavni cilj Muzeja Srpske pravoslavne crkve vezan je za očekivanje povraćaja „srpskog bogatstva“ iz Hrvatske, odnosno eksponata koji pripadaju Republici Srbiji, kao i obnavljanje razrušenih objekata srpske kulture. U trećem pomenutom muzeju je neostvarljivo praviti strateški plan dok se ne obezbedi adekvatan prostor za pravu muzejsku delatnost, tako da je prioritetni cilj vezan za „osvajanje prostora“, a potom i za razvijanje pedagoške i informativne komponente u okviru aktivnosti Muzeja.

Dakle, dugoročni ciljevi moraju biti strateški precizni, međusobno povezani i osmišljeni u godišnjim planovima i programima. Trebalo bi da budu definisani u skladu sa savremenom koncepcijom muzeja, odnosno poslovima „u oblasti istraživanja, zaštite i korišćenja kulturnog nasleđa“ regulisanim novim Zakonom o kulturi²⁰ i realizovanim shodno predloženoj državnoj kulturnoj politici. Naime, važno je slediti prioritete ustanove, ali i državnu strategiju razvoja: da li se ona odnosi na istraživanje, zaštitu i prezentaciju ključnih kulturno-umetničkih dobara, na valorizaciju artefakta, lokaliteta, fonda, depoa, na digitalizaciju i stručnu dokumentaciju zaštićenih pokretnih i nepokretnih kulturnih dobara, ili na jačanje intersektorske saradnje, produkcijskog potencijala, unapređenje saradnje s medijima i drugim institucijama kulture,

²⁰ U 2009. godini donesen je novi Zakon o kulturi, ali se sada radi na podzakonskim aktima, kojima bi trebalo regulisati uslove rada za oblast o kojoj se govori u Zakonu. Predviđeno je i donošenje Strategije razvoja kulture od strane Vlade Republike Srbije. Sledeće, 2011. godine očekuje se donošenje Zakona o muzejima.

Gradom i ostalim nosiocima kulturne politike. Možemo da zaključimo da se prioritetni ciljevi muzeja od republičkog značaja odnose na osavremenjavanje njihove materijalne i tehničke osnove, na otvaranje kako prema domaćoj, tako i prema internacionalnoj javnosti, na mobilisanje sopstvenih kadrovskih potencijala i ekspertskih timova izvan ustanove, na instaliranje informacionog sistema i formiranje baze podataka, na uvođenje modernih menadžerskih i marketinških formi u organizacione okvire, na zapošljavanje mladih i ambicioznih ljudi itd. Da bi se ti ciljevi obistinili, u samom strateškom planu formulišu se glavni programi, kriterijumi, očekivani rezultati, a sprovodi i evaluacija istih. Međutim, mnogi intervjuisani direktori smatraju da je sâmo planiranje teško ostvarljivo u našim uslovima, ne samo zbog već navedenih razloga nego i zbog toga što je donekle otežano sprovesti proveru, odnosno „monitoring“ strateškog plana. Možda bi ovo moglo da se razreši na taj način što bi svaka služba u svom segmentu muzeološkog rada sama kontrolisala i određivala kvalitet planiranog, te se bavila eventualnim revidiranjem plana. Stoga je neophodno da se personal naših muzeja upozna sa svim fazama strateškog planiranja, te da se disciplinuje prilikom njihove praktične primene i evaluiranja. Metoda evaluacije je važna kao instrument za analiziranje trenutne situacije, razotkrivanje i eliminisanje neproaktivnih programa, poboljšanje kvaliteta donošenja odluka o budućim programima, ali i uspešnijiu komunikaciju između upravnog odbora i radnih timova muzeja. Zato bi trebalo da svaki muzej odredi „stabilne“ indikatore za vrednovanje svojih programa i zalaganja zaposlenih.

Uvidom u nekolicinu planova i programa, kao i na osnovu pitanja u intervjuu koje se tiče parametara za procenu uspešnosti rada i kriterijuma kojim se ocenjuje kvalitet programa, zapaža se da ni u jednoj muzejskoj ustanovi od nacionalnog značaja ne postoji evaluiranje u pravom smislu te reči. Uglavnom postoje „deskriptivne“ i „narrativne“ metode, kao što su: „velika“ ili „mala“ posećenost, (ne)pojavlivanje u medijima, praćenje mišljenja stručne javnosti, usmene kritike i analize unutar samih muzeja (nakon priređivanja određene izložbe ili programa), ali se u većini muzeja „budi svest“ o važnosti zaživljavanja evaluacije kao potrebnog pravila u procenjivanju rada ustanove ili pak zaposlenih. U Muzeju istorije Jugoslavije „traga“ se za merilima uspešnosti i kvaliteta

njihovih programa; direktorka smatra da poseta, a ni *press-clipping* nisu najbolji pokazatelji, iako za sada ulaze u njihov sistem vrednovanja. Izuzetno se polaže na razvijanje otvorenog razgovora s kustosima da bi se došlo do toga šta bi mogli svi zajedno da unaprede u muzejskom radu i komunikaciji s posetiocima. U Narodnom muzeju je indikator da je određeni projekat „dobro prošao“ upravo uključenost većeg broja kustosa, saradnika, uspešan timski rad, a potom i zainteresovanost posetilaca za izložbe ili dodatne programe, te njihova komunikacija s kustosima vodičima i edukatorima. Direktorka Muzeja nauke i tehnike prati prisustvo muzejskih zbivanja u medijima, osluškuje mišljenje kolega i njihove sugestije, a jedan od načina procenjivanja jeste i želja ljudi da posete Muzej, komentarišu izložbu i sl. Naime, od organizovanja najnovije postavke, otvorene 14. maja 2010. godine, predviđeno je da posetioci aktivno učestvuju u ponuđenim programima, da daju svoje predloge i ocenu onog što je Muzej priredio.²¹ U Muzeju Jugoslovenske kinoteke kriterijum je dobra komunikacija s publikom, što se vidi prisustvom na programima, kao i na veb sajtu, potom kritika u medijima, posećenost, ali i mišljenje svetskih stručnjaka, dok je u Muzeju Srpske pravoslavne crkve najveći indikator kvalitetnih poseta „uvek puna Knjiga utisaka“.

Segment koji se tiče administrativne, upravne i zakonodavne strukture predstavlja deo formalne organizacije muzeja i „načina izvršavanja radnih zadataka“²², odnosno kako omogućiti najoptimalniju iskorišćenost ljudskih i materijalnih resursa. Da bi muzej ostvario željene ciljeve i uspešno poslovao, važno je da se uskladi hijerarhija odlučivanja, međusobna komunikacija zaposlenih, koordinacija sektora, integrisanje u radne timove, kontakt sa spoljnim saradnicima... Kadrovska politika i ljudski resursi su, može se reći, najslabija tačka nacionalnih muzeja u Srbiji, jer se struktura zaposlenih nije dugo menjala, a i broj zaposlenih je, još od pre nekoliko godina, iz razloga „uštede“, smanjen od strane Ministarstva kulture. Postavlja se pitanje kako muzeji uopšte mogu da imaju bilo kakvu strategiju zapošljavanja kada još uvek nije Zakonom o budžetu pružena mogućnost za

²¹ Postavljena je tabla na kojoj posetioci mogu da predoče svoje mišljenje, napišu komentar, što predstavlja svojevrsni odjek zalaganja zaposlenih, a o rezultatima se raspravlja na sastancima stručnog veća svake nedelje.

²² Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, isto, str. 54.

otvaranjem novih radnih mesta. Tako, nacionalni muzeji moraju da se „dovijaju“ na razne načine, premeštanjem zaposlenih na druga radna mesta, dodavanjem poslova na već postojeće obaveze zaposlenih, čime se stvara kadrovska politika u kojoj „svi rade sve“. Markirani su i problemi, s jedne strane, starosne strukture zaposlenih (koja bi trebalo da se „podmladi“), a s druge strane, odlaska muzejskih eksperata u penziju (ponekad prevremenu). Iz tog razloga, zbirke često nisu pokrivene stručnim kadrovima, odnosno broj zaposlenih nije dovoljan u odnosu na obim muzeološkog posla, te moraju da se angažuju spoljni saradnici, a ponekad i volonteri. Generalno uzev, timski rad i koordinacija aktivnosti muzejskih službi jeste nešto što nedostaje svim muzejima, da bi se rodila akcija oko zajedničke ideje, a to je – napraviti što bolji muzejski proizvod. Možda je to, kako smatraju neki direktori, stoga što „osećanje zaštićenosti“ stvara pasivni pristup muzealaca njihovom poslu.²³ Naime, s njihove tačke gledišta, postoji, tako reći, lažna vrsta socijalne (neprofesionalne) solidarnosti, te je osoba koja je napravila više prekršaja zaštićena od otkaza, a takođe, niko ne garantuje zaposlenje honorarnim saradnicima ili volonterima koji pokazuju entuzijazam i želju da se uključe u rad muzeja. Sve pomenuto odaje atmosferu suprotnu od one koju zastupaju saznanja iz menadžmenta u kulturi vezana za psihologiju organizacije, motivaciju, grupnu dinamiku, disciplinu, što je jednako važno, ali je ujedno i teško da se sprovede, čak i u našim nacionalnim muzejima. Što se tiče pitanja nove sistematizacije radnih mesta, zbog skoro izglasanog Zakona o kulturi, u planu je priprema i Zakona o muzejima, tako da bi u muzejima trebalo da se razreši problem radne snage, odnosno profesionalnog osoblja. Takođe, problematično je što za neka radna mesta ne postoji specijalizacija u našoj zemlji, ali i to bi trebalo da se izmeni s novim sistemom školovanja. Prema rečima direktorâ, da bi naši muzeji od republičkog značaja uspešno poslovali, neophodno je obezbediti stručnjake za niz zanimanja koja nedostaju, počev od menadžera, osobe za marketing, PR-a, preko više tipova dizajnera, kustosa pedagoga i edukatora, do informatičara i tehničara, za koja uistinu ne postoji rešenje kako ih „napraviti“, osim da se za povremene programe „angažuju ljudi sa strane“. Kada se bude sprovodila nova

²³ Indikativno je da se većina direktora nacionalnih muzeja izjašnjava da bi promenila „sve svoje zaposlene“, ponovo objavila konkurs i primila ljude koji „žele da rade“ ili pak pojedince koji bi radili po projektu.

sistematizacija, ona bi trebalo da se kreira na sasvim drugi način od uobičajenog, najoptimalniji – u odnosu na postojeće zalaganje, realno stanje, sposobnosti zaposlenih, zatečene mogućnosti, individualni kvalitet... – što je, naime, jedino moguće i svrsishodno.

U Etnografskom muzeju postoji plan zapošljavanja nedostajućeg obrazovnog profila, naročito za ona mesta koja su se ugasila odlaskom u penziju profesionalnih kadrova, a koji bi mogao da se realizuje primanjem u stalni radni odnos novih ili pak kroz status honorarnih saradnika na projektima. Do kraja 2010. godine u Galeriji Matice srpske planira se implementiranje nove sistematizacije, odnosno prestrukturisanje odeljenja, kao i zaposlenih u njima. U Muzeju naivne i marginalne umetnosti vlada visoka odgovornost u okviru muzeološkog rada svakog zaposlenog, a takođe su i svi međusobno povezani svojim poslovima koje obavljaju, što govori o dobroj organizacionoj strukturi: „Svi zaposleni su, na neki način, 'umreženi' i s više aspekata štitimo ne samo eksponate, informacije nego i zajedno pripremamo projekte i strategiju.“ U Muzeju Srpske pravoslavne crkve stalnu postavku vode sva četiri kustosa, plus što svako od njih ima svoje određene oblasti i resor. I ovde sledi zaključak da ne postoji dovoljan broj zaposlenih, te da je potreban mlađi kadar, u svakom pogledu, koji bi putem edukacije, vremenom, sasvim uspešno mogao da „nasledi“ profesionalno iskustvo i znanje starijih kolega. U Muzeju istorije Jugoslavije svi zaposleni ne pokrivaju sve zbirke, ali se nadaju da će, skorašnjim sprovođenjem novog statuta Muzeja i akta o organizaciji i sistematizaciji poslova, kao i obradom zbirki, svaki kustos precizno znati koja je njegova kolekcija. Do tada, jedna od strateških opcija jeste određivanje „sigurnih“ spoljnih saradnika koji bi tumačili zbirke, razvijajući savremene metode komunikativnosti i interpretativnosti. Direktorica Narodnog muzeja iznosi da je situacija nejasna što se tiče zapošljavanja, jer neka radna mesta jednostavno moraju da postoje, i ona su popunjena, a neka druga, možda potrebija, nisu predviđena sistematizacijom, jer se o tome ne odlučuje u samim muzejima, već u Vladi, a saglasnost daje Ministarstvo kulture²⁴. U pojedinim našim muzejima angažuju se volonteri radi neophodne pomoći prezaposlenim kustosima, što je

²⁴ Novim Zakonom o kulturi, prema članu 38, direktor će imati pravo da donese akt o organizaciji i sistematizaciji poslova, u skladu sa zakonom i statutom ustanove; videti: www.kultura.gov.rs/dokumenti/Zakon_o_kulturi.doc

primer dobre prakse. U Muzeju nauke i tehnike urađena je sistematizacija radnih mesta prema kojoj se sagledava da je procenat nedostajućeg kadra približan onom trenutno postojećem. „Pokazalo se da treba, kroz reorganizaciju našeg fonda, da dođemo do formiranja novih odeljenja, te da onda odeljenje vodi jedan do dva kustosa.“ Na taj način, pregrupisavanjem određenih zbirki prema oblastima nauke i tehnike, omogućiće se da kustos određenog odeljenja, kroz neko vreme, postane stručnjak za jednu oblast, „dok je to u ‘raštrkanim’ zbirkama nemoguće.“ Direktorica Muzeja pozorišne umetnosti kaže da nemaju plan zapošljavanja, niti trenutno razmišljaju o tome, jer „u datom prostoru ne postoji kapacitet za to.“ Muzej primenjene umetnosti, prema svom planu, ima potrebu da zaposli više mlađih ljudi, stavljajući akcenat na dizajnere čiji bi se angažman vezao najviše za muzejsku prodavnicu, jer bi se proširenjem njene delatnosti povećao i prihod Muzeja, kao i posećenost. Muzej Jugoslovenske kinoteke nema, takoreći, nijednog zaposlenog stručnjaka, osim samog direktora, te za sve ostalo angažuje spoljne saradnike. Kako se nalazi u sklopu Jugoslovenske kinoteke, izuzetno je važna pravilna raspodela kadrova, kao i „pokrivenost“ ljudskim resursima svih neophodnih delatnosti jednog modernog filmskog arhiva.

Prema I. Adižesu, svaka institucija, bilo komercijalna bilo kulturna, radi donošenja kvalitetnih odluka i njihovog efikasnog sprovođenja, trebalo bi da bude upoznata s četiri ključne funkcije menadžmenta²⁵: produkcijom, administrativnom, integrativnom funkcijom i funkcijom preduzetništva. Sintetisane na pravi način i primenjene u muzejima, ove teorije upravljanja mogu da doprinesu njihovom konstruktivnom i perspektivnom radu. Kao najvažniji deo menadžmenta izdvaja se upravljačka funkcija i funkcija javne administracije. Odgovornost za izvršavanje svih zadataka rukovođenja muzejima ima nadzorni odbor, koji bi trebalo da nadzire poslovnu politiku i njeno sprovođenje²⁶, a odluke donosi (*decision making*) upravni odbor, čiji je zadatak da kontroliše sprovođenje

²⁵ Produkcijom funkcija (P) je u muzeju koncentrisana na očuvanje zbirki, njihovu analizu, konzervaciju, publikovanje; administrativna funkcija (A) se odnosi na uspostavljanje internih veza; integrativna funkcija (I) podrazumeva visok stepen međusobne saradnje i razmene ideja, a funkcija preduzetništva (E) predstavlja mobilizaciju kreativnih snaga u cilju inovativnog i kvalitetnog razvoja muzeja. Videti: dr Isak Adižes, *Menadžment za kulturu*, Asee, Novi Sad, 1995, str. 15.

²⁶ Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, isto, str. 25, 26.

definisanog strateškog plana razvoja i poslovne politike muzeja, da učestvuje u planiranju programa, da se bavi politikom sponzorstva, te da svojim autoritetom usmerava organizaciju rada muzeja.²⁷ Odluka, koja predstavlja materijalizaciju definitivnog izbora nakon evaluiranja mogućnosti, od opšteg je interesa, te je, stoga, neophodno uspostaviti javnost rada i transparentnost samog procesa (mehanizme, komisiju itd.). Prilikom primenjivanja odluka mora da postoji stručna saradnja i zajednički interes između onih koji su nosioci formalnog autoriteta, odeljenja za finansijske i marketinške poslove i profesionalnih radnika, odnosno kustosa, muzejskih savetnika i dr. Iz istraživanja kulturne politike nacionalnih muzeja u Srbiji stiže se utisak da upravni odbori postoje provizorno, da njihovi članovi ne učestvuju „svim srcem“ u radu ustanova (možda i zbog niskih novčanih nadoknada), te da učinak nije zadovoljavajući za muzeje. Svi direktori se nadaju boljoj situaciji nakon primene Zakona o kulturi, kada bi takođe trebalo da budu promenjeni i sastavi upravnih odbora i da dođe do njihovog novog imenovanja, i to upravo u republičkim ustanovama. Ono što je direktorima nacionalnih muzeja najvažnije jeste da njihove upravne odbore sačinjavaju ljudi iz struke, da ne budu „partijski postavljeni“, već ličnosti koje imaju profesionalnu svest, zainteresovanost za struku i s kojima su „na istim talasnim dužinama“. Sastavom svojih upravnih odbora zadovoljni su u Muzeju pozorišne umetnosti, kao i u Etnografskom muzeju, pre svega zato što su njihovi članovi ljudi iz struke, te vlada bolje razumevanje prilikom iznošenja novih predloga i njihove realizacije. U Galeriji Matice srpske, upravni odbor se doživljava više kao telo koje pruža podršku samoj ustanovi i doprinosi njenom boljem radu, kao vrsta korektiva i savetnika za upravnika. U Muzeju Srpske pravoslavne crkve postoji patrijaršijski upravni odbor (upravna struktura je regulisana sinodskim aktima), koji raspravlja u ime Muzeja, ali u njemu nijedan član Muzeja nije prisutan, tako da niko od muzealaca ne može da zastupa interese ustanove za čiju dobrobit radi. Ova nelogičnost govori o svojevrsnom centralizovanom načinu funkcionisanja u okviru kojeg se određuje i sistematizacija radnih mesta. Problem s upravnim odborom u Muzeju istorije Jugoslavije vezan je za stalne pregovore o razrešenju dileme kojom bi oblašću ovakav tip muzeja trebalo konkretno da se bavi – da li teritorijom SFRJ-a, s obzirom na

²⁷ Upravni odbori bi trebalo da budu sastavljeni od ekspertskog tima šefova svih odeljenja, saradnika iz Ministarstva kulture i profesionalaca iz drugih resora.

postojanje većeg broja eksponata (kao i interesovanja kod posetilaca) ili celim XX vekom, za šta još uvek nema dovoljno artefakta, a ni stručnjaka. Raniji predstavnici upravnog odbora Narodnog muzeja bili su eksperti koji su dugo vremena proveli u Muzeju, tako da su upoznati s njegovim strateškim poslovanjem²⁸. Međutim, novi članovi upravnog odbora ne žele da se „mešaju“ u programsku delatnost Muzeja, ponekad dajući samo izvesne smernice, dok su najviše koncentrisani na rekonstrukciju ove ustanove od republičkog značaja²⁹, te na stvaranje uslova za normalizovan rad zaposlenih i funkcionisanje Muzeja.

Na kraju segmenta o administrativnoj strukturi u intervjuu, direktorima je bilo postavljeno pitanje da li se u njihovim muzejima izdvajaju sredstva za doedukaciju radnika, te da li je moguće obezbediti permanentnu edukaciju zaposlenih, a potom i na koji način procenjuju njihova zalaganja. U većini muzeja permanentno profesionalno obrazovanje jeste jedan od prioriteta, naročito ono koje se tiče znanja stranih jezika, rada u pojedinim računarskim programima, marketinških veština i sl, ali uglavnom nema dovoljno sredstava za to. Takođe, rukovodioci muzeja podržavaju učešće svojih zaposlenih na stručnim skupovima i seminarima u slučaju da izlažu radove. Direktorka Istorijskog muzeja Srbije kritički primećuje da je edukacija takođe pitanje želje samih zaposlenih za usavršavanjem koja se pojavljuje u manjoj meri od zahteva za finansiranjem naučnih zvanja (magistrature, specijalizacije, doktorata), što nije nevažna stvar, ali najčešće poslovi kustosa to ne zahtevaju. Direktorka Narodnog muzeja, jednako kao i direktorka Muzeja primenjene umetnosti, smatra da ukoliko muzej želi da ima kvalitetne programe i projekte, svakako bi trebalo da šalje svoje zaposlene u inostranstvo, da bi videli na koji način se radi u svetskim muzejima i sl. U Muzeju istorije Jugoslavije edukacija se, prema rečima direktorke, sprovodi na direktan i indirektan način – učestvovanjem na seminarima, ali i saradnjom s drugim muzejima na zajedničkim izložbama. U godišnjem planu Muzeja nauke i

²⁸ Članovi ovog upravnog odbora podneli su ostavku 2009. godine i u pismu upućenom Vladi i Ministarstvu kulture, kao razlog izneli problem dalje rekonstrukcije, koja je dugo vremena bila „blokirana“, kao i eksponata kojima preči propadanje zbog odlaganja rešenja ovog „hitnog slučaja“ od strane države.

²⁹ Novi projekat rekonstrukcije Narodnog muzeja izabran je 28. novembra 2010. godine, a radovi bi trebalo da počnu 2011.

tehnike uvek postoje obezbeđena sredstva za odlazak na neophodne obuke i konferencije s muzeološkom temom, ali direktorka je mišljenja da je njihov kvalitet, kao i propratna literatura, umanjen, te se muzealci oslanjaju na samoedukaciju. Možemo da zaključimo da, generalno, u uslovima u kojima postoje naše ustanove kulture, pa i muzeji, vlada kontradiktornost: s jedne strane, obrazovni sistem usmerava ljude na specijalizacije, a s druge strane, ne postoje adekvatne mogućnosti da oni to znanje i praktično primene. Na kreatorima ekonomskih, socijalnih, obrazovnih i kulturnih politika je da shvate da se poboljšanje rada i modernizacija ustanova kulture odnosi i na permanentnu profesionalnu edukaciju svih zaposlenih – reedukaciju, doedukaciju, „treninge“, usavršavanje iz oblasti komunikologije, psihologije, retorike i sl. Nove potrebe stvaraju i nove uslove za njihovu realizaciju – moderan i fleksibilan sistem „koji je okrenut efikasnom zadovoljavanju potreba društva u celini i pojedinaca koji to društvo čine.“³⁰ Rešenje se nalazi u uspostavljanju modela doživotnog učenja (*lifelong learning*) – kontinualnog individualnog, ali i grupnog razvoja, usavršavanja znanja i veština, što rađa motivisanost, usmerenost na posao i kompetitivnost. Upravo se proces revitalizacije naših muzeja ogleda u permanentnom obrazovanju kadrova u kulturi, kroz organizovanje edukativnih seminara kako za muzejske stručnjake, tako i za komercijalni i administrativni sektor. Stoga, to ne bi trebalo da se smatra „troškom“, već ulaganjem u menadžment naših nacionalnih muzeja i podsticanje njihove reorganizacije. U muzejima od republičkog značaja ne postoji utanačena procedura vrednovanja kvaliteta rada zaposlenih koji se pak „otkriva“ kroz krajnje rezultate na projektima, a onda procenjuje na sastancima odeljenja ili sagledava putem mesečnih izveštaja, angažovanosti na određenom broju muzejskih programa, ažurnosti u ispunjavanju muzejskih obaveza (u smislu vođenja računa o zbirci i obrađivanja predmeta u zakonskom roku). Direktorica Muzeja istorije Jugoslavije zahteva od zaposlenih „red i standarde koji su normalni za profesionalnu instituciju“, odnosno da svako disciplinovano izveštava o tome šta radi i na koji način reguliše svoje obaveze. U Narodnom muzeju je, nakon dolaska sadašnje direktorke, bila primenjena autoevaluacija, u kojoj su se zaposleni

³⁰ Videti: [http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi za definisanje strategije kulturnog razvoja grada Nisa.pdf](http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi%20za%20definisanje%20strategije%20kulturnog%20razvoja%20grada%20Nisa.pdf)

trudili da daju iskreno mišljenje, no, uvek se postavlja pitanje da li ti odgovori zaista mogu da budu objektivni. Direktorka ovog muzeja sagledava kvalitet rada ne samo u toku projekta već upravo po završetku izložbe, kada je potrebno da se istovremeno uradi više stvari, u čemu se vide ne samo organizatorske sposobnosti ljudi već i njihova sposobnost za rad u timu, volja, pa i socijalna i emocionalna inteligencija. Za direktorku Muzeja nauke i tehnike veliki uspeh je održati tim na okupu, u smislu da svi imaju približno iste ciljeve i da teže jednakom ostvarenju, što ona smatra da je zastupljeno upravo u ovom muzeju.

U okviru grupe pitanja koja se tiče finansijske strukture naših republičkih muzeja, identifikovani su slični problemi iz razloga što još uvek nije napušteno njihovo direktno „obraćanje“ državi, odnosno „zavisnost“ od Ministarstva kulture. Takođe, sve institucije kulture čiji je osnivač Republika Srbija, uključujući i muzeje, moraju da dostave do određenog datuma organu uprave predloge programa rada za narednu godinu, da bi, potom, za svaku ustanovu bio izdvojen određeni procenat sredstava iz budžeta. Za muzejske institucije obezbeđuje se uglavnom sličan postotak – od 80% do 90% svih prihoda – koji služi za pokrivanje tekućih troškova, projekata i plata, a preostali manji deo je za druge programe. Ovakva situacija dovodi do inertnosti muzeja, jer ne postoji „takmičenje“ za budžetska sredstva, a zaposleni rade u stanju lažne bezbednosti i nezadovoljstva, bez neophodnog entuzijazma i pozitivne radne atmosfere³¹. Do donošenja novog Zakona o kulturi nije postojala procedura procene kvaliteta prijavljenih programa od strane nekog stručnog tela, te razvijanje konstruktivne borbe za prvenstvo finansiranja kroz učestvovanje na javnim konkursima. Novi strateški prioriteti države obuhvataju i uspostavljanje transparentnog i objektivnog sistema raspodele sredstava po osnovu godišnjeg konkursa, uz unapred definisane kriterijume.³² Nakon primene Zakona, predviđeno je i obrazovanje „Nacionalnog saveta za kulturu kao stručno-savetodavnog tela, radi obezbeđivanja stalne stručne podrške u očuvanju, razvoju i širenju kulture, čije članove bira parlament, na predlog vlade.“³³ Sastojao bi se od umetnika, umetničkih kritičara, stručnjaka iz oblasti kulture,

³¹ Videti: http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi_za_definisanje_strategije_kulturnog_razvoja_grada_Nisa.pdf

³² Videti: www.kultura.gov.rs/dokumenti/Zakon_o_kulturi.doc

³³ Isto.

koji bi procenjivali kvalitet programa, donosili strateške odluke o razvoju kulture, raspisivali jednogodišnje konkurse za (su)finansiranje projekata u oblasti kulture i vršili izbor projekata koji „zaslužuju“ finansijsku podršku.³⁴ U okviru državne strategije trebalo bi da se vodi i sponzorska politika, koja kod nas još uvek nije razrađena upravo zbog toga što je na snazi nestimulativna poreska politika, tako da je, naročito u prethodnom periodu istraživanja kulturnih politika muzeja (1989–2001)³⁵, bilo skoro nepojmljivo da se, na primer, jedna muzejska ustanova obrati nekom privatnom preduzeću od kojeg bi dobila pomoćna sredstva. To je danas delimično promenjeno, te se preduzeću koje može da uloži u kulturu od ranijih 1,5% odbija 3,5% od poreza na konto sponzorstva.³⁶ Pomoć sponzora bila je oduvek usmerena na finansiranje kulturno-umetničkih festivala, takmičenja, atraktivnih projekata, dok je manji deo odlazio na sponzorisanje jedne institucije i njenih programa. Iako su dugo vremena akvizicije naših nacionalnih muzeja počivale na mecenatstvu i filantropiji, njihovo vreme prolazi i potrebno je pronaći druge izvore finansiranja, a to su partnerski projekti, angažman kadrova, pružanje stručnih usluga, internacionalne fondacije, sopstveni prihodi... S obzirom na tešku ekonomsku situaciju, država više nije u mogućnosti da u potpunosti iz budžeta finansira kulturu, pa je neophodno preusmeravanje na mešovito finansiranje, u kojem bi privreda bila partner za podsticanje kulturne i umetničke produkcije. Ustanovama kulture se sve više predočava važnost povezivanja s neprofitnim nevladinim organizacijama, čiji je osnovni cilj održavanje, stimulisanje i pomaganje humanitarnih, obrazovnih, kulturnih i drugih društvenih inicijativa. Tako, različite fondacije predstavljaju alternativno rešenje u obezbeđivanju kapitala institucijama, odgovaranju na društvene potrebe i rešavanju društvenih problema. Većina direktora naših nacionalnih muzeja

³⁴ Ustanove čiji je osnivač Republika Srbija bile bi i dalje budžetski podržane od strane države, ali bi i one morale da konkurišu za dopunske programe. Što se tiče direktora ustanova kulture, trebalo bi uvesti praksu konkursa, te da direktori prikažu svoj program razvoja institucije, a ne da direktore postavljaju osnivači, i to najčešće po partijskoj liniji.

³⁵ Vesna Đukić-Dojčinović, *Kulturna politika Srbije 1989/2001*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2002.

³⁶ Sa stanovišta Zakona o porezu na dobit pravnih lica iz 2010. godine, izdaci za ulaganja u oblasti kulture priznaju se kao rashod u iznosu najviše do 3,5% od ukupnog prihoda (član 15, stav 1. Zakona);

videti: www.siepa.gov.rs/files/pdf/Zakon_o_porezu_na_dobit_pravnih_lica_1.pdf

shvata da je bavljenje *fundraisingom* nezaobilazna aktivnost u pribavljanju sredstava i bitan deo upravljanja muzejem, ali im nedostaje osoba za to, što bi moglo da se razreši edukacijom zaposlenih, te njihovom usmerenošću na regionalno umrežavanje prilikom kreiranja projekata i potraživanja sredstava. Naši nacionalni muzeji retko i bezuspešno konkurišu kod fondacija, uglavnom zato što nemaju razrađenu praksu u tome, te bi im svakako dobro došla pomoć stručnjaka ili edukacija iz oblasti *fundraisinga*.

Muzej Jugoslovenske kinoteke pokazao se spretnim u pronalaženju donatora, te je ovo verovatno i jedina institucija koja je od 2000. godine „osvojila“ najviše donacija, ali i koja se ubrzo „prešaltovala“ na iznalaženje internacionalnih fondacija i fondova što pomažu projekte iz oblasti kulture i umetnosti. Muzej primenjene umetnosti uspeva samostalno da obezbedi deo sredstava za svoje programe, izložbe ili izdavačku delatnost, ponekad i do 30%, što predstavlja primer dobre prakse. U ovom muzeju profit se ostvaruje kroz rad prodavnice ili pak neko manje sponzorstvo, kroz ulaznice ili objavljivanje kataloga. Takođe, kako kaže direktorka, ustupaju prostor „za snimanja ili promocije, a i kroz poslove konzervacije može da se ostvari dobra zarada.“ U Muzeju pozorišne umetnosti nisu zabeležene značajne donacije ni sponzorstva, a manji prihodi dolaze od prodaje izdanja časopisa „Teatron“, otkupa knjiga i publikacija, kao i izdavanjem kluba „Teatroteka“ koji se nalazi u dvorištu Muzeja. Što se tiče Muzeja nauke i tehnike, on ima trenutno izuzetno dobru poziciju i na nivou opštine Stari grad, i na nivou grada Beograda, jer se u njega ulaže dosta, bilo u vidu sponzorstava, bilo u obliku donacija. I u njemu su se, kao i u Muzeju istorije Jugoslavije, zaposleni bavili istraživanjem na temu (ne)naplaćivanja ulaza. Zaključak je sasvim jednostavan: „Mislim da onaj ko hoće da vidi izložbu, doći će i platiće, a onaj ko ne želi, neće ni da dođe“, kako izjavljuje direktorka Muzeja nauke i tehnike. Direktor Prirodnjačkog muzeja stekao je iskustvo sa sponzorima zahvaljujući spektakularnoj izložbi „Dinosaurusi Argentine – džinovni Patagonije“ i dobijenim sredstvima za zakup Impuls hola hotela „Kontinental“. Od tada, u ovoj ustanovi je započeto ozbiljnije zalaganje za izgradnju relacije prema donatorima i sponzorima kad god se pravi neka izložba, a s obzirom na uspešno organizovanu i sprovedenu multimedijalnu izložbu o praiistorijskim životinjama, neki sponzori su počeli i sami da se javljaju. Nastojanje direktora Prirodnjačkog muzeja kreće se u pravcu obezbeđivanja tzv.

strateškog sponzora Ustanove – „onako kako se to u svetu radi“ – koji bi propratio glavna dešavanja u Muzeju uz pomoć zaposlenih. Za uzvrat, sponzori dobijaju svoju vidljivost na izložbi, odnosno mogućnost postavljanja svog logoa na celokupni promotivni materijal, kao i otvorenu promociju određenog dana tokom trajanja aktuelne izložbe. Naravno, ulaganje u marketinšku kampanju, kako kaže direktorka Narodnog muzeja, ima smisla ako se angažuju sponzori i pripremi materijal za nekoliko meseci unapred, ali kada nekolicina nacionalnih muzeja „nema svoju zgradu“ i zbog toga mora da čeka slobodan termin za izlaganje dela u gradskim galerijama, onda je to teško izvodljivo, odnosno nije profesionalno. Ukoliko dobiju određene donacije, koje uglavnom dolaze od banaka za namenske stvari, obavezno ih pomenu u katalogu izložbe, a takođe im organizuju i specijalna vođenja (ukoliko su zainteresovani). U Narodnom muzeju konkurišu kod već ustaljenih fondacija i to kroz razrađeni sistem, tako da uspevaju da obezbede materijalnu pomoć za konkretne stvari koje potražuju. Što se tiče organizacije prodaje ulaznica i politike cena, direktorka smatra da je „u ovom trenutku pametnije da dođe više ljudi, a ne da ih dočeka još i naplaćivanje ulaznica“, dok sopstvene prihode ostvaruju najviše zahvaljujući prodaji kataloga. Direktorka Muzeja istorije Jugoslavije pronašla je svoje „partnere“ u opštini Savski venac, Turističkoj organizaciji Beograda, Sektoru za turizam Sekretarijata grada Beograda, Ministarstvu za ekonomiju i regionalni razvoj, s obzirom na činjenicu da u samoj kulturi, tj. u ustanovama kulture postoje „male mogućnosti za zaradu“. Sa sponzorima nemaju uspeha, ali se ta vrsta pomoći, u njihovom slučaju, „realizuje kroz donacije fondova ili na principu razmene: na primer, mi nekoj firmi omogućimo da u našem prostoru organizuje nešto, a ona nama, za uzvrat, donira tehniku i sl. ili nam ponudi stručne usluge. Takođe, u obzir dolazi i varijanta da jedna organizacija postane sponzor određenog muzejskog programa.“ Muzej Srpske pravoslavne crkve ostvaruje prihod od ulaznica (koji koristi za održavanje), mada je njihova cena izuzetno simbolična (svega dvadeset i pedeset dinara); međutim, posetilaca ima oko 12.000 godišnje, a što se tiče sponzora i donatora ili pak nekih dodatnih sredstava za ovaj muzej, o tome odlučuje Sinod, dok su zaposlenima „vezane ruke“. U Muzeju naivne i marginalne umetnosti na sve načine se trude da ostvare što veće sopstvene prihode, dok se uštedeći novac troši na razne mehanizme u cilju poboljšanja rada Muzeja, u čemu su svi

zaposleni vrlo aktivni. U Muzeju postoji mini konzervatorska radionica, opremaju se slike, a umetnicima koji izlažu omogućava se besplatno štampanje kataloga, uramljivanje slika itd. Dakle, proširuje se delatnost Muzeja da bi se obezbedila dodatna sredstva: tu su prodajna galerija i suvenirnica s originalnim delima, a u okviru Muzeja egzistira i Fond „Oto Bihalji-Merin“ koji podstiče umetnike, istoričare umetnosti, likovne kritičare i novinare u negovanju i afirmaciji naivne i marginalne umetnosti u Srbiji. Što se tiče donatora, to su većinom firme i banke kojima je stalo da im se logo nađe u katalogu, što, prema rečima direktorke, „i jeste najskuplje, jer želimo da obezbedimo izuzetan kvalitet kataloga.“ U Galeriji Matice srpske više od trećine sredstava su pokloni; naime, u želji da se modernizuje klasično donatorstvo i sponzorstvo, oformljen je Klub prijatelja, koji je u svetskim muzejima ustaljena varijanta pokroviteljstva. Treba reći da nije neophodno da društva prijatelja funkcionišu na bazi ulaganja novca, već upravo kroz davanje stručnih usluga, podrške, jačanje veza s javnošću, lokalnom zajednicom i dr, kao u Galeriji Matice srpske. U njenom slučaju, pomoć se ogleđa u korišćenju olakšica od marketinške agencije, u vidu dizajniranja i štampanja plakata, kataloga, ulaznica ili pak od usluga restorana, hotela za smeštaj gostiju i sl. Za razliku od Muzeja pozorišne umetnosti, Muzeja primenjene umetnosti, Muzeja istorije Jugoslavije, koji nisu uspeli da ostvare ni formalnu ni finansijsku komunikaciju s Gradskim sekretarijatom za kulturu, u Etnografskom muzeju je na tom nivou uspostavljena uspešna saradnja, međutim, što se tiče sponzorstva i donatorstva, imaju manje uspeha. Upravo u mladim ljudima koji rade u Muzeju na određeno vreme, direktorka vidi snage koje bi se stvarno zauzele za iznalaženje i drugih, alternativnih načina finansiranja. S tim u vezi je i saradnja s lokalnom zajednicom koja bi trebalo da se podigne na republički nivo, te da se prezentira kroz turističku ponudu određenog kraja, okruga, regiona ili države. „Jedino Ministarstvo kulture može da pomogne da se kod nas predstave stari zanati i zanatlije, naravno, uz pomoć naših kustosa, koji kroz dokumentarnu građu – fotografije i pojedine predmete – animiraju različitu publiku ukazujući na značaj starih zanata.“ Deo sopstvenih sredstava Muzej zarađuje od radionica keramike, tkanja i grafike koje se odvijaju u Manakovoj kući, što se potom ulaže u usavršavanje mašina i opreme za njihovo održavanje.

Teorijski diskurs interdisciplinarnosti u muzejima, koji je usmeren na zadovoljavanje umetničkih potreba publike, njihovu edukaciju, kao i na razvijanje njihovog aktivnijeg pristupa muzejskim ustanovama, ali i na sam fenomen izlaganja, interpretacije, komunikacije putem populizatorskih programa, takođe je neodvojivi deo i politike poslovanja muzeja, odnosno muzejskog menadžmenta i marketinga. Iz obavljenih razgovora s direktorima nacionalnih muzeja, vezano za segment upitnika koji se tiče posetilaca, izdvaja se utisak da u Srbiji generalno ne postoji navika odlaska u muzeje i da vlada indiferentan stav o ovim institucijama kulture. Takođe, koliko god se muzeji trudili da privuku publiku kvalitetnijim programima, priređivanjem raznovrsnih aktivnosti, grupnih vođenja, u svemu tome je od velike važnosti stav i „moralna podrška“ države u bilo kom obliku: ponekad pojavljivanjem predstavnika Ministarstva kulture u muzejima, svečanim otvaranjem izložbi od strane istih, prisustvom na muzejskim prezentacijama, proslavama godišnjica i sl, a ponekad njihovim istupanjem u javnosti po pitanju dešavanja u određenom muzeju. Dalje, uvek se javlja nedoumica između toga da li je bitniji kvantitet – brojnost poseta ili kvalitet – izložbene prezentacije (koji često može da uoči samo određena grupa visokoobrazovanih ljudi). Ova dilema bi mogla da se razreši zastupanjem stava da kvantitet publike pokazuje da jedan muzej radi kvalitetno, upravo zato što posećenost govori o tome da su zaposleni u muzeju uspeli da prepoznaju određene potrebe svoje lokalne zajednice. Dakle, važno je postojanje mogućnosti da se prave raznovrsni događaji, u skladu s programskom koncepcijom i identitetom ustanove, samo je pitanje znanja, volje, iskustva kustosa, kao i ugledanja na primere dobre prakse. Muzejske institucije ne smeju da budu tip ustanova koje ne komuniciraju sa svojim korisnicima i okruženjem, već koje iznalaze načine da im se približe, jer u okviru muzeološkog rada, naročito onog „zastarelog“, postoji opasnost od zatvaranja u same sebe radi intelektualnog prikupljanja i izučavanja predmeta. Međutim, ako one nisu dostupne javnosti, onda ne služe svojoj svrsi, ne ispunjavaju misiju koju smo naveli na početku ove analize – da prezentuju posetiocima artefakta na savremen način, da ožive relaciju između muzeja, tj. kustosa, i posetilaca, tj. zajednice, što je važan deo „nove muzeologije“.

U Etnografskom muzeju, u okviru Odeljenja za dizajn i komunikaciju odvija se pedagoška delatnost – priređuju radionice, seminari,

tribine, održavaju priredbe za decu, hendikepirane, ali i predavanja, koncerti, filmske projekcije za starije građane. Kada se organizuju ovi programi, kako je običaj u Muzeju, ulaz se često ne naplaćuje, ili su to simbolične cifre, u zavisnosti od autora i strane koja ih inicira. Takođe, direktorka ovog muzeja zastupa stav da je animiranje ljudi (naročito onih koji čine nepubliku) danas agresivno, tako da je, u njihovom slučaju, možda najbolja reklama „stakleni zid“ izložbenog prostora koji gleda na ulicu, ali i zanimljivi svakodnevni programi za sve vrste publike. Takođe, treba reći da je Etnografski muzej jedan od retkih u kojem se redovno radi anketiranje posetilaca radi istraživanja potreba muzejske publike. Upravnica Galerije Matice srpske kaže da se zaposleni „na sve moguće načine“ trude da privuku svoju ciljnu publiku, da im je to jedan od strateških prioriteta, ali da nisu zadovoljni rezultatima. Stoga su akcenat stavili „na građenje publike putem edukativnih programa za decu“, čak i za onu ometenu u razvoju, jer, kako veruje direktorka, „kada imate dete u muzeju, imate i celu porodicu“ – to je logika po kojoj šire broj potencijalnih posetilaca i interesenata. U Muzeju naivne i marginalne umetnosti prave se događaji i izložbe putem kojih se pozivaju umetnici da stvaraju na licu mesta, i u njima učestvuje veliki broj mladih – što i jeste ciljna grupa ovog muzeja. To je dobar način da se razbije barijera između publike i umetnika, da se ostvari kontakt s umetničkim delom, te demistifikuje nastanak jednog dela naivne i marginalne umetnosti. U skladu s umetnošću koju neguje Muzej, zaposleni u njemu organizuju izložbe zanimljivih naziva, pojedine programe za hendikepirane, potom taktilne izložbe, ali i samoinicijativno posećuju ustanove za decu s posebnim potrebama. Prema rečima direktorke Muzeja istorije Jugoslavije, „rad s posetiocima je bukvalno naš dnevni posao i to na više nivoa“. Upravo se u komunikativnosti vidi promena prakse ovog muzeja, jer je to jedini način da se dobije povratni odgovor od publike ili nepubliku.³⁷ Ipak, u Muzeju istorije Jugoslavije još uvek ne postoje sistematske radionice za osobe s posebnim potrebama ili neke druge slojeve populacije. Međutim, kroz sam tematski izbor izložbi, trude se da iskorače iz uobičajenog okvira kojim je stvorena navika kod određene publike (a što može da dovede do izvesnog zasićenja), a organizuju i prateće programe uz izložbe koji nisu

³⁷ Naime, pored toga što direktorka često i sama stoji za prodajnim pultom u prodavnici Muzeja, jer je to prilika da razgovara i čuje mišljenje ljudi, zaposleni se uključuju u dvosmernu internet komunikaciju vezanu za rad Muzeja.

vezani za redovni plan i program Muzeja, ali se uklapaju u njegovu misiju i viziju. U Narodnom muzeju egzistira ideja o tome šta bi trebalo uraditi da bi se Muzej približio prvenstveno našim ljudima, te da bi oni stekli naviku da dolaze u njega: „Moramo da pravimo programe, izložbe i akcije za ljude iz Srbije koje bi bile promenljive, dinamične, prilagođene najrazličitijim tipovima publike i najrazličitijim interesovanjima posetilaca.“ Za određene grupacije posetilaca mogu da se osmisle specijalizovani programi ili namenski susreti u prostoru samog Muzeja, naročito za njegovu „problematicnu“ ciljnu grupu, a to je ona od trideset do četrdeset godina, dok je za publiku „trećeg doba“ bila priređena serija predavanja. S obzirom na posebnost Narodnog muzeja, koja se ogleda i u postojanju Dečjeg kluba, trebalo bi obogatiti edukativni rad s decom i mladima, ali ne zapostaviti ni srednju generaciju, u cilju kreiranja posebnog miljea za sastajanje i provođenje slobodnog vremena. Kustosi obavljaju istraživanja publike, odlaze u škole, saraduju s Dečjim kulturnim centrom, održavaju radionice za decu. Direktor Prirodnjačkog muzeja smatra da treba promeniti stav prema publici, učiniti korenite izmene u pravcu „otvaranja vrata Muzeja“, priređivanja kreativnijih, inventivnijih sadržaja, a onda i napraviti drugačiju politiku cena – kada se prikazuje kvalitetan program, naplatiti ulaznicu po većoj ceni i sl. U Galeriji Prirodnjačkog muzeja na Kalemegdanu razrađene su radionice i za decu ometenu u razvoju, u čemu bi dosta pomoglo osmišljavanje okolnog prostora, te njegovo pretvaranje u svojevrsni „zabavni parkić“.³⁸ Dugoročni planovi Muzeja nauke i tehnike vezani su za intenziviranje rada s decom i srednjoškolcima u pravcu sticanja navike mlađih generacija stanovništva da dođu u Muzej, da se zainteresuju za njega, te da im se pruži mogućnost da utiču na njegov rad. Da su kustosi ovog muzeja strateški fokusirani na privlačenje publike, vidi se ne samo po svakodnevnom radu na usavršavanju izložbenog prostora već i na organizovanju ciklusa predavanja, pratećih programa u beogradskim galerijama. Ono što je karakteristično za Muzej primenjene umetnosti jeste odlazak kustosa edukatora u domove za stara lica, kao i priređivanje propratnih akcija uz izložbe, u cilju animiranja nove publike, naročito one mlađe, za koju se planira formiranje bogatije osmišljenih radionica. U Muzeju Jugoslovenske kinoteke organizuju se

³⁸ Međutim, problem je što ova ideja mora da prođe kroz više instanci, od kojih je jedna i dobijanje dozvole od Zavoda za zaštitu spomenika kulture.

besplatne projekcije, iz razloga što direktor ne želi da „komercijalizuje tu aktivnost“, a zastupljena je i saradnja s licima oštećenog sluha za koje je promovisan projekat edicije DVD domaćih filmova koji su titlovani, te postoji i stalni termin prikazivanja za njih. Takođe, tu su i projekcije filmova za slabovide osobe, a uvedena je pratnja za neme filmove u vidu poznate filmske muzike i muzike uživo, što je svakako podiglo nivo Filmskog festivala i učinilo ga interesantnijim.³⁹ Inače, „target“ grupa ove institucije, a ujedno i njeni najbrojniji posetioци jesu studenti umetničkih škola i akademija. U Muzeju Srpske pravoslavne crkve vlada pasivniji stav što se tiče iniciranja posebnih programa za posetioce, diversifikacije publike, jer je, prema rečima direktora, dovoljno što škole i druge organizacije samoinicijativno dovode grupe i što „svaki prezentirani predmet ima svoju priču i nosi poruku“. Ni u Istorijskom muzeju Srbije nisu aktivniji, ali postoje dobre ideje, na primer da se u redovni godišnji program Muzeja, kada se bude napravila stalna postavka, inkorporira i jedan tip Dečijeg istorijskog muzeja, s programom kojim bi se animirao najmlađi uzrast. Slično je i s Muzejom žrtava genocida: „Kada bismo imali prostor i našu postavku, više bismo se bavili publikom, razmišljali bismo i o pojedinim posebnim programima, naročito edukativnim radionicama za decu i starije. Jer, izuzetno je važno na licu mesta prikazati dokumentarni film, pa ga onda analizirati, što može, na primer, da se radi s omladinom, studentima, a da se promocije prave za starije.“⁴⁰ U Muzej pozorišne umetnosti dolazi specijalizovana publika, tako da je mnogo lakše ostvariti komunikaciju s njom i prepoznati njene potrebe. Za one mlađe, osmišljavaju se edukativni programi u cilju približavanja učenicima delâ dramske lektire koja su obavezna za školu. Što se tiče programa za hendikepirana lica, oni u ovom muzeju ne postoje, ne iz razloga što nema znanja ili volje, već stoga što su zaposleni prostorno limitirani, pa akcije tog tipa nisu moguće, ali se razmišlja na temu pravljenja izložbe za slepe i slabovide. Primetno je da se naši muzeji još uvek ne doživljavaju kao mesta za razvijanje kreativnosti, a trebalo bi da budu i mesta za sticanje opšteg

³⁹ Zanimljivo je reći da se u Muzeju Jugoslovenske kinoteke organizuju radionice za naše pijaniste s eminentnim predavačima.

⁴⁰ Muzej žrtava genocida poseduje fotodokumentaciju, biblioteku, videoteku, fototeku, hemeroteku..., čija bi dostupnost bila od neprocenljivog značaja za naše i strane naučnike.

obrazovanja, da budu pristupačni i otvoreni za sve građane, te da u njihovom radu mogu da učestvuju i osobe s posebnim potrebama i ljudi „treće doba“.

Dakle, važno je raditi na tome da muzeji od republičkog značaja postanu dinamičnije ustanove, što bi se pozitivno reflektovalo na njihovu unutrašnju strukturu, poslovnu strategiju i tehniku komuniciranja. Problem komunikacije je osnovni problem menadžmenta u kulturi i umetnosti, a naročito onaj deo koji je vezan za odnose s javnošću, tj. *public relation* – *PR*. Za početak, bitno je napraviti razliku između institucionalnog i projektnog *PR*-a, što podrazumeva odluku o kreiranju službe ili odeljenja za marketing u samim ustanovama ili pak o angažovanju marketinških agencija, što je relativno skupo; takođe, postoji razlika između interne i eksterne relacije s javnošću, što obuhvata kvalitetnu unutrašnju komunikaciju s ostalim muzejskim odeljenjima, kao i proaktivan stav prema mas-medijima. Kulturne i umetničke institucije kod nas uglavnom nemaju posebna marketinška odeljenja čije bi postojanje pretpostavljalo vršenje kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja sopstvene publike, njenih motiva dolazaka, kulturnih potreba, ponašanja,⁴¹ kao i službu koja bi se, generalno gledajući, bavila politikom publiciteta (reklamnim kampanjama, javnim oglašavanjem itd.). Treba istaći da se pomoću marketinga istražuje tržište kulture, na osnovu čega se formira poslovna politika, politika proizvoda, politika cena, oblikuje identitet institucija kulture, širi kulturna javnost, a nezainteresovani građani „pretvaraju“ u zainteresovane posetioce kulturnih zbivanja. Što se tiče oblasti marketinga i *PR*-a u muzejskim ustanovama, najčešći odgovor je bio da nacionalnim muzejima u Srbiji nedostaje kadar koji bi se time bavio (komunikaciju s javnošću obavljaju kustosi, pa i direktori, što nije prihvatljivo na duže staze) i, uopšte, marketinška strategija i plan: u to bi trebalo uložiti mnogo više, a novca nema dovoljno. Važno je reći da je u periodu prethodno sprovedenog istraživanja kulturne politike muzeja, tadašnje Ministarstvo kulture Srbije imalo ideju o osnivanju jedinstvenog marketinškog odeljenja koje bi se bavilo prikupljanjem sredstava od privrede i njihovom redistribucijom.⁴² Što se tiče saradnje s medijima, direktori nacionalnih muzeja su generalno nezadovoljni

⁴¹ dr Milena Dragičević-Šešić, dr Branimir Stojković, isto, str. 90.

⁴² Isto, str. 79.

njom⁴³, i mnogima je jasno da je potrebno i medije animirati i privući u muzeje, zainteresovati ih i za, uslovno rečeno, manje važne akcije, jer svakako se pojave kada su velika otvaranja izložbi ili prezentacije (mada je i to problematično u Beogradu, u kojem se istog dana održava više promocija kulture i umetnosti), naročito ukoliko je ministar kulture prisutan na vernisažu, jer to je onda „znak“ da nešto vredi propratiti. Vezano za komunikaciju s mas-medijima, direktori u muzejima izjasnili su se da bi voleli da se ljudi iz medija malo ozbiljnije pozabave kulturom, naročito pojedine televizijske kuće koje izuzetno retko prikazuju programe iz kulture.⁴⁴ Generalni stav je da medije najviše privlači da informišu o skandalima i senzacijama, pa i u muzejima, a retko o nečem dobrom što se dešava unutar zidova naših ustanova kulture, makar one bile značajne i prepoznatljive širokom krugu građana. Preostaje da muzeji sarađuju s medijima više na ličnom nivou: tako, na primer, upravnica Galerije Matice srpske kaže da „kada mediji nemaju ništa da snime iz kulture, onda se jave nama, jer mi uvek možemo da osmislimo zanimljivu priču o bilo kojem našem eksponatu, od čega oni mogu da naprave vest.“ Možda bi trebalo da RTV učestvuje, na određeni način, sponzorski u promociji programa muzeja kroz spotove, džinglove, razgovore, programe i sl. Takođe, sâmo Ministarstvo kulture, koje „pokriva“ ovaj javni servis, moglo bi da izdejsvuje da se muzeju, koji u određenom trenutku ima neku važnu izložbu, omogući pet minuta termina u cilju medijskog promovisanja. Jer, primetno je da čim se muzeji pojave u nekom elektronskom ili štampanom mediju, naročito na TV-u, poveća se poseta aktuelnoj izložbi, što može da utiče i na veću posećenost samoj instituciji. Dakle, muzeji imaju šta da ponude, ali dosta toga zavisi i od učestalosti informisanja, te stava same javnosti prema ovim institucijama kulture.

Kada govorimo o internet prezentaciji, nju još uvek nemaju Muzej Srpske pravoslavne crkve i Muzej žrtava genocida, a kratka prezentacija Muzeja Jugoslovenske kinoteke nalazi se u okviru internet stranice Jugoslovenske kinoteke. Prema rečima direktora

⁴³ Nasuprot ovoj činjenici, direktor Muzeja Jugoslovenske kinoteke izuzetno je zadovoljan svojim medijskim sponzorima.

⁴⁴ Pojedini direktori muzeja su, čak, i za akciju u pravcu pravljenja konsenzusa o nedovoljnoj zastupljenosti kulturnih sadržaja u medijima, s ciljem da se utiče na promenu rejtinga kulture i umetnosti u samim medijima.

ostalih istraženih muzeja, veb sajtove bi trebalo modernizovati, uz mogućnost češćeg ažuriranja i komunikacije s korisnicima. Takođe, kod pojedinih nedostaje verzija na engleskom jeziku⁴⁵, što je jako važno, jer je primetno da ovo doprinosi boljem poslovanju i pozitivnijem stavu prema muzejima Srbije. Od svih nacionalnih muzejskih ustanova, prvi je Muzej naivne i marginalne umetnosti napravio svoj veb sajt, i to 1998. godine; prema rečima direktorke, postojanje internet strane dosta je pomoglo u poslovanju Muzeja, jer su tim putem ispitivani sadržaji koje ljudi, naročito mladi, najviše vole da posećuju, sfere njihovih interesovanja, čime su se zaposleni rukovodili prilikom pravljenja izbora za buduće programe. Što se tiče relacije s medijima, postoje ugovori o dugoročnoj saradnji između Muzeja naivne i marginalne umetnosti i pojedinih medijskih kuća, u smislu praćenja muzejskih sadržaja i događaja. U Muzeju istorije Jugoslavije predložen je jasan cilj – napraviti zreliji odnos s medijima – u svrhu čega je, 2010. godine, zaposlena PR osoba (mlađa) koja se bavi kontaktiranjem s javnošću, te sada češće izlaze vesti o Muzeju na „portalima kako novinskih agencija, tako i medija.“ Ni u jednom muzeju od republičkog značaja ne postoji marketing strategija, ali većina ima ideju o tome kako bi ona trebalo da izgleda. Tako direktorka Muzeja istorije Jugoslavije kaže da „sama činjenica da nismo fokusirani na oglase, već na komunikaciju s medijima, jeste deo marketinške strategije.“ Takođe, tim iz Muzeja pokrenuo je inicijativu za kreiranje slogana koji bi proizašao iz nove vizije ove muzejske ustanove. U Narodnom muzeju, s obzirom na to da već duže vremena nema stalne postavke, trenutno je najvažnija digitalizacija i virtualna prezentacija Muzeja, kao i „obežbeđivanje egzistencije“ muzejskim artefaktima u elektronskoj formi. Radi se na marketing planu, koji još uvek nije do kraja strateški razvijen, i „oživljavanju“ odeljenja za oglašavanje u javnosti. U muzejima gde postoji osoba za odnose s javnošću, već je došlo vreme da se delatnost proširi. Tako, na primer, u Prirodnjačkom muzeju, pored razvijenog Pedagoško-propagandnog odeljenja, u kojem radi osoba za PR, direktor ima tendenciju da osnuje i marketing odeljenje, jer se posao sve više usložnjava. Što se tiče pitanja o načinu promovisanja poslednjeg projekta u muzejima, u odgovoru

⁴⁵ Nacionalni muzeji koji nemaju ažuriranu englesku verziju veb sajta su: Muzej pozorišne umetnosti, Muzej istorije Jugoslavije, Muzej Jugoslovenske kinoteke, Prirodnjački muzej, Galerija Matice srpske. Međutim, većina nacionalnih muzeja nalazi se na *Facebooku*.

direktorke Istorijskog muzeja Srbije dolazimo do suštinskog problema, a to je loša komunikacija s medijima. Naime, koliko god se zaposleni trudili da osmisle prijemčiv narativ, da naprave reklamu za izložbu, veliki uticaj ima i to da li će neko iz medija razumeti na pravi način ono što je predstavljeno, te, shodno tome, napisati smisaoni tekst, objaviti suvislu informaciju, ili će biti površno zainteresovan za poruku izložbe, što nas podseća na ozbiljan problem edukovanosti ljudi koji rade kulturne priloge za medije. U Muzeju nauke i tehnike postoji odeljenje koje se bavi odnosom s javnošću, a takođe i marketing plan i strategija, ali osoba koja je zadužena za to ima i drugih obaveza u Muzeju; ipak, vidljivi su pozitivni rezultati nastojanja ovog odeljenja. S rekonstrukcijom Muzeja, obnovljen je vizuelni identitet i uspostavljena veb stranica na internetu s direktnom komunikacijom i informisanošću prema korisnicima. „Rezultat našeg veb sajta je i povećan broj donacija u vidu predmeta koji se pohranjuju u fond Muzeja“, što danas čini 99% poklona. Direktorica Muzeja ističe da se zaposleni u njemu lično angažuju na animiranju javnosti, potencijalnih donatora, sponzora, te je, samim tim, veća njihova satisfakcija i produktivnost.

Na osnovu intervjua, sagledali smo i oblast saradnje i razmene naših nacionalnih muzeja s ustanovama istog ili različitog tipa, iz drugih resora i sektora, na lokalnu, u zemlji, regionu, inostranstvu... Većina direktora se slaže da bi trebalo poboljšati, odnosno podići na viši nivo međumuzejsku⁴⁶, regionalnu i međunarodnu saradnju. Mnogi smatraju da je osnovni razlog nedostatak novca, jer inicijativa postoji, ali svaka pozajmica ili razmena iziskuje plaćeno obezbeđenje, osiguranje, transport, tehnologiju, mere bezbednosti tokom izlaganja, što sve prevazilazi kako budžet onih koji šalju izložbu, tako i budžet organizatora izložbe. Dosta muzeja, naročito iz unutrašnjosti Srbije, ne može da odgovori na zahteve republičkih muzeja koji se tiču zadovoljavanja muzeoloških potreba, ali i materijalnih uslova. Dalje, većina direktora nacionalnih muzeja nije zadovoljna saradnjom s privatnim sektorom, koji bi mogao da bude značajan za njih u ostvarivanju jedne vrste partnerstva, kao ni s turističkim organizacijama, TOB-om i TOS-om. Naime, turističke kuće uglavnom su nedovoljno informisane o radu naših muzejskih

⁴⁶ Trebalo bi dodati da je važno uspostaviti „efikasniju komunikaciju sa srodnim ustanovama da bi se izbeglo programsko i vremensko poklapanje muzejskih događanja.“ Videti: др Биљана Рамић, исто, стр. 73.

ustanova i kulturnom blagu koje one čuvaju, tako da pojedini muzeji preduzimaju direktne korake, odlazeći u njihova predstavništva da bi ih lično informisali o tome ko su, čime se bave i gde se nalaze. U Muzeju naivne i marginalne umetnosti postoji zadovoljavajuća saradnja na međunarodnom nivou: „Potenciramo da se pokažemo svetu, ali prikazujemo i ono što se dešava u inostranstvu na području ove dve umetnosti, dovodeći, čak, reprezentativne izložbe iz svih krajeva sveta.“ Direktorka Muzeja istorije Jugoslavije kaže da se oni trude da uđu u sve vrste koalicija (na raznim nivoima) koje im mogu doneti novo znanje i mogućnost za unapređenje Muzeja, bez obzira na to da li su to strane ili domaće organizacije, pojedinci ili državne ustanove, nevladine organizacije ili ustanove koje pripadaju drugim sektorima. U Narodnom muzeju „gaje“ široku mrežu partnera s kojima sarađuju, težeći reciprocitetu kad god imaju dovoljno sredstva. Govoreći o iskustvu saradnje u Istorijском muzeju Srbije, njegova direktorka pominje primer kada je Muzej želeo da se uključi u jednu vrstu zajedničke internet muzejske prezentacije, što je bio projekat Evropske unije, ali nije uspeo, jer je trebalo platiti veliku sumu novca, a pomoć države je izostala. U strategiji Muzeja nauke i tehnike jeste i plansko uključivanje udruženja građana u programe Muzeja, kao i u strategiji Muzeja Jugoslovenske kinoteke koji neguje saradnju s udruženjima penzionera, izbeglica, romskim naseljima itd.

Govoreći o programskoj politici, teoretičari tvrde da „...svaki muzej treba da se drži određene programske linije tokom dužeg vremena“⁴⁷, koja je, *en generale*, predstavljena njegovim osnivačkim aktom. Ali, uvek ima prostora za kreativnost i za razmišljanja u drugim pravcima, koji mogu da prošire delokrug muzeja, da ga učine prepoznatljivim, a da istovremeno budu usklađeni sa suštinskom koncepcijom ustanove. Prilikom sprovođenja intervjua, direktori muzeja su upitani da li su zadovoljni programskom politikom institucije i šta bi menjali. Upravnica Galerije Matice srpske bi volela da se unutar ove stanove prave projekti „koji bi rešavali više problema iz više uglova i uz korišćenje više medija“, ali za to je neophodan entuzijazam i volja zaposlenih, što trenutno nedostaje. Direktorka Muzeja istorije Jugoslavije rado vidi muzejske programe u modernijem svetlu i u međunarodnom okviru: „Mi možemo da imamo važnu ulogu u aktuelizovanju nasleđa nacional-

⁴⁷ Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, isto, str. 109.

socijalizma, za koje smatram da će u budućnosti biti ne samo evropsko već i internacionalno, međukontinentalno.“ Što se tiče programske politike Narodnog muzeja, direktorka je izuzetno zainteresovana da se Muzej preorijentiše, u jednom segmentu, na naučna istraživanja iz oblasti umetnosti i kulture, a direktorka Istorijskog muzeja Srbije ima želju da se pokaže veća inicijativa među zaposlenima, te da pojedini programi budu iskreirani na savremeniji način, u smislu da budu tematski zanimljiviji i atraktivniji. Direktorka Muzeja pozorišne umetnosti bi promenila i unapredila vizuelni identitet Ustanove, kao i sadržinu pojedinih izložbi – da budu još bolje dizajnirane, katalogi moderniji, uz svaku izložbu da bude zastupljen video-materijal i drugi mediji. Iz razgovora s direktorkom Muzeja primenjene umetnosti pokazalo se da bi u ovom muzeju trebalo više raditi na programskoj dinamici, te da se na svake četiri godine plasira po jedna izložba u inostranstvu, jer je to način da se Muzej (i naša zemlja) pojavi u najboljem „izdanju“; u međuvremenu, trebalo bi uvesti sistem distribucije kataloga muzejskih zbirki u svetu.

Kao zaključno pitanje intervjuja, izdvojili smo ono koje se tiče viđenja naših nacionalnih muzejskih ustanova u evropskom kontekstu. Direktori su se izjasnili da shodno kulturnom i umetničkom blagu koje muzeji od republičkog značaja sakupljaju, obrađuju i čuvaju, njihove zbirke i fondovi jesu deo šireg kulturnog, političkog, društvenog identiteta, vredne su i zanimljive, te uvek može da se pronade povezanost s čitavim svetom.⁴⁸ Stoga bi i izložbe trebalo tumačiti u tom duhu, odnosno otvoriti se prema svom okruženju, jer, kao što kaže direktor Prirodnačkog muzeja, „mi smo deo evropskog muzejskog konteksta, iz razloga što smo jedinstveni u predmetima koje sakupljamo i jedinstveni u prezentovanju Srbije ka Evropi i svetu“. Upravnica Galerije Matice srpske smatra da „svako od nas može da doprinese boljem radu i boljem sagledavanju naše kulture generalno. Kada bi svi ljudi koji rade u kulturi u Srbiji bili toga svesni, mislim da bi naša kultura imala neuporedivo bolji 'rejting', i kod nas i u svetu, i da bi joj se poklanjala veća pažnja.“ S tačke gledišta direktorke Muzeja primenjene umetnosti, nacionalni muzeji u Srbiji jesu deo evropskog konteksta, upravo zahvaljujući stručnosti kustosa, a ponajviše izuzetnom nivou naših umetnika koji

⁴⁸ U Muzeju Srpske pravoslavne crkve, čak, i s Afrikom, kako kaže sâm direktor, inače dugogodišnji kustos u Muzeju.

već bivaju prepoznavani u inostranstvu. Direktor Muzeja Jugoslovenske kinoteke ističe da se u evropskom društvu ovaj muzej kotira kao ustanova koja poseduje jednu od najbitnijih zbirki, izuzetan potencijal i nesvakidašnje (van)muzejske aktivnosti. „Bili smo gosti raznih svetskih festivala i videli smo da naši festivali ni po čemu ne zaostaju za njihovim“, kaže direktor, dodajući da je Jugoslovenska kinoteka takođe jedan od osnivača Međunarodne federacije filmskih arhiva (FIAF). I kao što neke zemlje nemaju prirodnačke zbirke, tako nemaju ni pozorišne muzeje, pa je sâmo njegovo postojanje u zemlji Srbiji svojevrsni *specifikum* koga bi trebalo da budemo svesni, kako smatra direktorka Muzeja pozorišne umetnosti. Iz razgovora s direktorima možemo da zaključimo da mnogim ustanovama u zemlji i inostranstvu znače informacije i znanje koje poseduju naši kustosi, te ih često kontaktiraju zainteresovani za one momente u kojima se srpska istorija, kultura i umetnost preklapaju s evropskom, pokazujući da pripadaju zajedničkom kontekstu, te jedino tako i mogu da budu prepoznate, tumačene i čitane, a samim tim i lakše razumevane i usvojene.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu sprovedenih dubinskih intervju a i pregledane dostavljene dokumentacije, dolazimo do zaključka da je nacionalne muzeje, čiji je osnivač Republika Srbija (od kojih se dvanaest nalazi u Beogradu, jedan u Novom Sadu i jedan u Jagodini), potrebno revitalizovati u smislu da se u samoj lokalnoj zajednici, društvu, državi, oni shvate kao bitna mesta kolektivne memorije koja „imaju moć“ da pokrenu ljude, doprinesu održivom razvoju i blagostanju svog okruženja. Mogli bi da se posmatraju i kao svojevrsni centri zajednica, te da svoju aktivnost usmere na sve društvene, kulturne, ekonomske i političke oblasti, da postanu potencijalna mesta za promovisanje međukulturnog razumevanja, pomognu u rešavanju društveno-socijalnih razlika, problema marginalizovanih grupacija, etničkih manjina, u cilju uključivanja publike u nove izazove. Međutim, zapaža se da još uvek ne postoji odgovornost javnosti i šire zajednice o važnosti učešća nacionalnih muzeja Srbije u životu stanovnika, te o distribuiranju aktivnosti muzeja u sve domene društva, kulture, ekonomije, politike... Da bi se ovo ostvarilo i „stvari postavile na svoje mesto“, potrebno je početi od eksplicitno definisane kulturne politike, i to najpre na nivou države: da budu jasni njeni kratkoročni i dugoročni ciljevi, njena strategija, mere i aktivnosti za podsticanje kulturnog razvoja, čiji bi se pravac pak transparentnije predočio radnicima i ustanovama umetnosti i kulture, uz njihove osnovne obaveze. U takvim uslovima, muzeji su počeli da promišljaju interne razvojne strategije, zarad jačanja funkcija svake muzejske ustanove ponaosob: redefinišu misiju i viziju, postavljaju kratkoročne, pa i dugoročne ciljeve, reorganizuju upravljačku strukturu, razmišljaju o razvoju kadrova, svesniji su važnosti edukativnog rada (naročito vezanog za mlade), zauzimaju se za poboljšanje komunikacije s medijima i sponzorima i sl. U pojedinim muzejima preduzeta je samoinicijativna digitalizacija muzejskih fondova i zbirki⁴⁹, oživljava se izdavačka delatnost, budi se inicijativa za naučnoistraživačke projekte iz oblasti kulture,

⁴⁹ U Narodnom muzeju je iniciran i ostvaren projekat jedinstvenog muzejskog informacionog sistema Srbije (MISS) u kojem su objedinjeni svi podaci o kulturnoj baštini pohranjenoj u našim muzejima. Videti: www.eternitas.rs

intenzivnije se saraduje s institucijama sličnog, pa i različitog tipa, usavršava se internet prezentacija, a primetno je i zalaganje u cilju povećanja sopstvenih prihoda... Ipak, i pored ovih pomaka, neke promene još nisu nastupile ili su prisutne samo u naznakama, iz razloga što se još uvek očekuje donošenje aktâ koja bi bliže definisala muzejske standarde. Upravo zbog toga je preko potrebna potpora države, da bi se složili svi neophodni faktori i stvorili uslovi za sistematsko upravljanje i ispunjenje normativa i standarda delovanja muzejskih ustanova, te dostizanje željenih organizacionih uspeha.

Koliko se muzeji uklapaju u gradsku i nacionalnu kulturnu politiku svedoče odgovori intervjuisanih direktora koji su istovremeno i pokazatelji njihovog razmišljanja i raspoloženja. Naime, većini rukovodioca istraženih muzeja nije bliska nacionalna kulturna politika, iako se, kroz svoje programe i „osluškivanjem“ javnosti, trude da je prepoznaju i da se u nju uklape. Da li su uspeli u tome, imaju uvid kroz predložene projekte koje Ministarstvo kulture odobri, ali potom sledi neizvesnost oko finansijske podrške. Direktorke iz Etnografskog i Narodnog muzeja potvrđuju da bi volele da postoji mogućnost da s određenim programima svi zaposleni u njihovim muzejima zajedno konkurišu kod Ministarstva kulture i da dobiju „povratnu reakciju koja bi ukazala na to koje se stvari vrednuju.“ Naime, Ministarstvo kulture se retko izjašnjava da li je neki projekat od nacionalnog značaja i da li će ga i u kom procentu finansirati, što je muzejima (kao, uostalom, i drugim ustanovama kulture) bitno da bi mogli na vreme da traže sredstva na drugoj strani.⁵⁰ Muzej primenjene umetnosti nema dobru komunikaciju ni sa Sekretarijatom za kulturu, ni s Ministarstvom kulture, koji često ne prate niti učestvuju u onom što se dešava u ovoj muzejskoj ustanovi, nemaju sluha ili pak sredstva.⁵¹ U tom slučaju, jedino što

⁵⁰ Takođe, za upravnike republičkih muzeja bilo bi značajno da politika finansiranja svih ovih specijalizovanih i matičnih muzeja bude transparentna, kao i programi koje ostvare na godišnjem nivou.

⁵¹ Dačemo jedan primer: Sekretarijat za kulturu grada Beograda je u dogovoru sa Saobraćajnim fakultetom postavio znakove koji ukazuju na bitne punkture našeg grada; tako, na raskrsnici ulica Knez Mihailove i Vuka Karadžića (u kojoj se nalazi Muzej primenjene umetnosti) stoje putokazi za Srpsku akademiju nauka i umetnosti, Kolarčevu zadužbinu, Kosančićev venac i dr, ali ne i za Muzej primenjene umetnosti. Razlog tome je što on ne spada u institucije koje finansira Grad, ali je neosporna činjenica da postoji na mapi grada Beograda.

im preostaje je, prema mišljenju direktorke Muzeja, da slede svoju programsku strategiju, u smislu da obezbede kvalifikovane ljude, da brinu o njihovoj permanentnoj edukaciji, da budu otvoreni za svoje okruženje, ali i za ono što se dešava u svetu. Slično je i s Muzejom naivne i marginalne umetnosti, u kojem svi zaposleni jednako preduzimaju inicijativu, zajednički kreiraju kontinuitet razvoja Muzeja, oslanjajući se najviše na sebe i svoje muzejske stručnjake.⁵² Upravnica Galerije Matice srpske je stava da kulturna politika grada Novog Sada nije dovoljno transparentna: „Mi smo veoma otvoreni prema Gradu⁵³, jer doživljavamo sebe kao deo grada u kojem se nalazimo, ali mislim da njegovi čelnici ne 'prepoznaju' nas u svojoj strategiji.“ A što se tiče nacionalne kulturne politike, smatra da je „zadatak“ muzejskih ustanova od republičkog značaja da slede potrebe i nastojanja Ministarstva kulture. I sama je upoznata sa strategijom kulturnog razvoja kroz učestvovanje u izradi Zakona o kulturi i Nacrta zakona o muzejskoj građi i muzejskoj delatnosti, zahvaljujući čemu je shvatila da je kvalitet uspešnog upravnika i uspešne institucije u tome da se prilagodi trenutku, odnosno „onome što je te godine aktuelno“, te da može da ponudi „finansijeru zanimljiv program koji je komplementaran nacionalnoj strategiji kulturnog razvoja.“ Direktor Muzeja Jugoslovenske kinoteke takođe je bio u komisiji koja je radila na donošenju Zakona o kulturi i njegovo viđenje je da se kulturna politika očigledno menja od one iz vremena oscilacija i sankcija, i usmerava ka „otvaranju i promociji naših autentičnih vrednosti u svetu“, deklarirajući se za približavanje Evropskoj uniji. Direktorka Muzeja istorije Jugoslavije još uvek nema jasnu sliku o namerama svog osnivača, barem kada je u pitanju programska politika samog muzeja, koja bi onda lakše mogla da se modifikuje i prilagodi određenijim smernicama. Za sada, zaposleni se trude da njihovi projekti i programi budu dinamični i aktuelni, što ispunjava uslove „zadate“ novom nacionalnom strategijom. Mišljenje direktorke Istorijskog muzeja Srbije je da, s jedne strane, kulturna politika ne mora da bude formulisana precizno, ali, s druge strane, stiže se utisak da je sve dopušteno i dozvoljeno. Ona smatra da

⁵² Direktorka Muzeja naivne i marginalne umetnosti navodi da je nekadašnje postojanje Koordinacionog odbora, koji se sastajao u Narodnom muzeju, bilo značajno za zajedničko nastupanje svih direktora muzeja pred Ministarstvom kulture.

⁵³ Gradski sekretarijat za obrazovanje i kulturu Novog Sada.

pravac programske politike u većini počiva na ličnoj savesti, pre svega, onog ko vodi muzej, i na njegovim sopstvenim uverenjima, stepenu obrazovanja itd. Činjenica je da svaka nacionalna kulturna politika jeste promocija nacionalne kulturne baštine i kulturnog identiteta, prezentacija kulturnih dobara i zaštita nacionalne tradicije, što se ogleda u organizovanju programa i saradnje u tom domenu, u okviru muzejskog posla. Ali, ukoliko država nije iskristalisala svoju strategiju, program i ciljeve, neminovno je da se to odražava i na politiku nacionalnih ustanova kulture. Tako, ni muzeji, nemajući ispred sebe jasnu sliku onog što država očekuje od kulture i njih samih, ne mogu da postanu „otvoreniji“, da naprave veći proboj u društvo i prevaziđu „granice“, već ostaju začaureni, zatvoreni u sebe ili lutaju u okviru nekih nesigurnih definicija zabeleženih u ranijim vremenima u njihovim osnivačkim aktima. Ono što im takođe stvara probleme u radu jesu i česte sociopolitičke promene, koje utiču na njihovo „bezbedno“ poslovanje, upravo iz razloga što se onda „počinje iz početka“, dok se nestabilnost odražava i na finansijsku situaciju. S jedne strane, gubi se kontinuitet njihovog rada, a s druge strane, uvek kada se promeni sastav Ministarstva kulture, obavezno postoji period uhodavanja, mnoge stvari se menjaju, jer nema celovitog razvojnog programa, te je i ustanovama kulture potrebno izvesno vreme da se prilagode zahtevima vladajuće stranke. To dovodi do narušavanja i njihovog integriteta i autonomije u odlučivanju s kojim će partnerima biti „u koaliciji“, s kim će sarađivati (mada je, svakako, bolja solucija kada se partneri prepoznaju na nivou države), kao i do neiskorišćenosti muzejskih, odnosno ljudskih resursa. U međuvremenu, dok država radi na obezbeđivanju konkretnih mera za sprovođenje kulturne politike i infrastrukture koja bi podržala kulturu, direktori republičkih muzeja redovno se odazivaju pozivima za učestvovanje na tribinama, forumima, čak i u izradi kulturne strategije Republike Srbije, trude se da pomognu u razrešavanju nedoumica iz svoje oblasti, iznose svoje mišljenje u javnosti, kada im se ukaže prilika i na sastanicima s ministrom; pokušavaju, u svakom pogledu, da budu proaktivni.

Iz dubinskih intervjuva s direktorima nacionalnih muzejskih institucija, identifikovali smo da višegodišnja kadrovska politika zapošljavanja pokazuje manjak u stručnjacima određenih profila neophodnih ovim institucijama. Mnogi su mišljenja da je transparentna i postojana

kulturna politika preduslov za pravilnu kadrovsku politiku muzeja, počev od imenovanja adekvatnih ljudi na čelu ustanove, preko omogućavanja samostalnosti u funkcionisanju, kao i stvaranja generalno pozitivnog odnosa države prema njima, što bi se ogledalo u pružanju pomoći u okviru sopstvenih ingerencija. Jer, kulturna politika se temelji na potrebama, aspiracijama i moći, odnosno uzima u obzir prioritete razvoja, ali i manevarske mogućnosti u određenim okolnostima, na primer u kontekstu obnove ili prekvalifikacije kadrova, dovoljne iskorišćenosti njihovog stručnog kapaciteta itd. S tim u vezi jeste i nepostojanje adekvatnog prostora za delanje, izlaganje, konzervaciju, restauraciju..., što smo izdvojili kao ključni problem istraženih muzejskih institucija. To govori o neophodnosti kreiranja po muzejskim standardima zadovoljavajućeg unutrašnjeg i spoljašnjeg radnog prostora, bilo rekonstrukcijom postojećih zgrada muzeja, bilo pronalaženjem alternativnih rešenja ili preuzimanjem objekata druge namene. Dakle, kao što se muzeji zalažu da na najbolji način, kroz svoje delatnosti i aktivnosti, prate misiju i viziju koju su proklamovali, tako bi trebalo da i država odredi prioritete, što se tiče muzeja koje je osnovala, u smislu da im obezbedi uslove i mogućnosti – prostor i sredstva – za njihovo funkcionisanje u kontekstu pravilnijeg sprovođenja nove strategije kulturne politike.⁵⁴ Direktorica Muzeja pozorišne umetnosti je izjavila da je ogroman problem sadašnje zdanje u kojem se Muzej nalazi⁵⁵, kao i nepostojanje deponija, koji je izmešten. „Ako se dogodi čudo i Muzej dobije adekvatan objekat u Beton hali, onda bi mogao da zaživi galerijski izložbeni prostor s multimedijalnom postavkom 'Pozorište u Srbiji'“, dok bi u „Božićevoj kući“ bila neka vrsta rezidencijalnog dela sa stalnom postavkom „Istorija srpskog pozorišta“. Direktor Prirodnjačkog muzeja, posle brojnih adaptacija zdanja takođe nepodesnog za jedan matični

⁵⁴ Tako bi, na primer, trebalo da država organizovanije pristupi rekonstrukcijama muzeja od republičkog značaja, da odredi prioritete i realne vremenske okvire za građevinske i arhitektonske poslove, jer je izuzetno veliki zahvat započeti istovremeno rad na obnavljanju Narodnog muzeja, Muzeja savremene umetnosti, Istorijskog muzeja Srbije, Muzeja nauke i tehnike, što je, iz mnogobrojnih razloga, nemoguće privesti kraju u planiranom roku.

⁵⁵ Muzej pozorišne umetnosti Srbije nalazi se u „Božićevoj kući“, koja datira iz prve polovine XIX veka, kao najstarija sačuvana privatna kuća, danas pod zaštitom države.

muzej⁵⁶, smatra da je jedino rešenje uložiti sredstva u dobijanje potpuno nove lokacije za izgradnju Muzeja, u koji bi, prvenstveno, mogle da se smeste sve zbirke, kao i stalna postavka; u tom cilju, preduzeo je inicijativu za osnivanje fonda i prikupljanje novca. Nakon pola veka postojanja Muzeja naivne i marginalne umetnosti, direktorka se nada da će uspeti da „nabavi“ sredstva za dodavanje modernih aneksa postojećem muzejskom zdanju⁵⁷ u kojima bi bile smeštene pomoćne prostorije za depoe, novi izložbeni prostori, čak i klub gde bi posetioци imali mogućnost da provedu vreme listajući izložbene kataloge, gledajući filmove o umetnicima koji stvaraju naivu, prisustvuju promociji knjiga i sl.⁵⁸ I u Muzeju istorije Jugoslavije se već uveliko preduzimaju koraci u cilju sanacije, ali i doterivanja ulaza, te što bolje iskorišćenosti prostornih kapaciteta Muzeja, jer, kako kaže direktorka, „važno nam je da zadržimo posetioce u svim objektima, odnosno da ih usmerimo da pogledaju postavke u sva tri dela našeg muzeja.“ Ono što je neophodno da bi Muzej primenjene umetnosti mogao i dalje da funkcioniše jeste novi izložbeni prostor, prostor za depoe i za biblioteku, jer je sadašnji prenatrpan. Već duže vremena se manevriše s trista kvadrata za smeštanje stalne postavke, povremenih izložbi, sve veći broj programa, raznovrsne manifestacije, radionice i dr.⁵⁹ Ni Muzej žrtava genocida nema adekvatan prostor, štaviše, on nikada nije ni mogao da se posmatra kao pravi muzej, upravo zbog nerazrešavanja problema njegovog smeštanja na autentičnom mestu Starog sajmišta, gde je bio logor 1941. godine. „Dovoljno je

⁵⁶ Prirodnjački muzej, koji je 2010. godine proslavio stopetnaestogodišnjicu postojanja, nalazi se u prostorijama zgrade Prve ženske gimnazije sagrađene pre Drugog svetskog rata.

⁵⁷ Muzej naivne i marginalne umetnosti nalazi se u adaptiranoj kući ugledne trgovačke porodice Ristić iz 1929. godine.

⁵⁸ Takođe, u planu je proširenje zone oko zgrade Muzeja naivne i marginalne umetnosti koja bi arhitektonskom transformacijom postala poput malog grada-muzeja usred parka.

⁵⁹ Muzej primenjene umetnosti plaća kiriju porodici Čelebonović, jer je smešten u jednom delu zdanja koje je bilo vlasništvo advokata dr J. Čelebonovića. Postojala je mogućnost da se na Konsančićevom vencu stvori umetnička zona s Muzejom primenjene umetnosti u centru i radionicama za keramiku, tkanje, koje bi radile i uveče, te privlačile turiste. U tom cilju, održani su brojni sastanci s relevantnim institucijama, počevši od Zavoda za zaštitu spomenika kulture, preko Urbanističkog zavoda, do Ministarstva kulture, ali na kraju ništa nije bilo razrešeno. Potom im je ponuđena „bezbedna lokacije“ na Novom Beogradu kod postojećeg Muzeja savremene umetnosti, kako bi se oformio svojevrsni kulturni punkt, ali ni ova ideja nije zaživela.

uzeti stare planove i obnoviti ih u cilju da se ovom mestu vrati nekadašnji izgled, s novom postavkom koja bi u potpunosti predstavila ono što se dešavalo u toku II svetskog rata.⁶⁰ Može se reći da će jedino Muzej Jugoslovenske kinoteke (s Bibliotekom i Zajedničkom službom) uskoro uspeti da se useli u planiranu zgradu u Uzun Mirkovoj⁶¹ koja je renovirana u novi stalni muzejski prostor, tako da će od sada njihovi programi biti dostupniji javnosti. Dakle, država, odnosno Ministarstvo kulture bi moralo ozbiljno da pristupi rešavanju iznesenih problema vezanih za pronalaženje adekvatnih prostora, zgrada, projektnih rešenja; da uspostavi bolju partnersku saradnju s muzejima koji su od republičkog značaja, jer su konsultacije s njihovim zaposlenima (kao i s ljudima iz kulturnog sektora, uopšte) važne u implementaciji kulturne politike; da pokaže veću zainteresovanost za kulturnu baštinu čija su artefakta vredna čuvanja i prezentovanja na najbolji mogući način, prvenstveno svom narodu, a potom i Evropi i svetu; da pomogne podizanju kapaciteta (*building capacity*) muzejskih ustanova pod svojom ingerencijom.

Iz svega pomenutog, možemo da izdvojimo sledeće: pravljenje smernica i strategije kulturne politike moralo bi da bude stvar države, i to u dogovoru s muzejskim institucijama, kojima bi pak trebalo pomoći oko izrade internih strateških planova, što je, kao što smo videli na osnovu ovog istraživanja, od velike važnosti kako za ustanovu, tako i za konzumente, lokalnu zajednicu, društvo i samu državu. Strategija bi obuhvatala identifikovanje pogodnih momenata za intervenciju, odabiranje načina pomoću kojih se obezbeđuje uključivanje drugih sektora, a posebno javnosti u celini, utvrđivanje spektra političkih, društvenih, ekonomskih, upravljačkih i tehničkih faktora značajnih za dostizanje ciljeva, ograničenja na koja se može naići, kao i pronalaženje načina da se ona prevaziđu. Za to je važna kreativnost prilikom donošenja ideja, timski rad, samoinicijativna evaluacija, ne samo kvaliteta programa ustanove već i zaposlenih, koja mora da bude kritička; zatim, treba otkriti i primeniti novi model funkcionisanja i poslovanja muzeja, u čemu bi pomogle marketinške

⁶⁰ Staro Sajmište je jedino moguće mesto za osnivanje pravog muzeja posvećenog žrtvama genocida. Ali, danas je tu naselje s prodavnicama, restoranima – dakle, potpuno se neadekvatno koristi prostor koji ima tragičnu prošlost a koji je bio nukleusom ljudskog stradanja u XX veku.

⁶¹ Prostrana unutrašnjost zgrade u Uzun Mirkovoj renovirana je 2009. godine, od kada Muzej „čeka“ na useljenje; ovo zdanje datira iz XIX veka i u njemu je bio smešten Zavod za patente.

strategije, a ujedno i doprinele da se napravi pravi kulturološki proizvod u kojem leži budućnost muzeja. Ne treba zaobići ni podsticanje intersektorskog (kultura – nauka, kultura – turizam, kultura – edukacija, ekonomija itd.) i međuresornog povezivanja – uspostavljanje saradnje s javnim, civilnim, privatnim organizacijama, turističkim organizacijama, lokalnom upravom, obrazovnim ustanovama, radi osmišljavanja zajedničkih programa, ponuda, akcija, poseta itd. Naime, proces ustanovljenja kulturne politike traži i ispunjavanje određenih zadataka koji mogu da se odnose i na definisanje standarda, u ovom slučaju, muzejskog delanja, što opet doprinosi razvoju muzeološke discipline i muzeografske prakse, poboljšanju rada i modernizaciji muzejskih ustanova, povećanom učešću građana u muzejskim aktivnostima, rečju, kreiranju osnovnog sistema menadžmenta u kulturi. Tako bi republički muzeji kod nas mogli da se transformišu u savremene koji bi, u svojoj biti, posedovali veliku moć u ohrabriranju relacije između njih samih i lokalne zajednice, interpretiranju društvenih vrednosti naše kulture, kao i kulturne politike zemlje, te postali katalizatorima urbane regeneracije i svojevrsna društvena snaga u rušenju barijere između muzeja i publike.⁶²

Kao entitet sazdan od nasleđa i savremenosti, kultura je odavno došla do tačke od koje neminovno nastupa njena demokratizacija – davanje privilegija potrebama šire populacije, brisanje predrasude o kulturi samo za elitu, ali i prihvatanje pluraliteta evropskog društva uopšte, prava manjina i njihovih kulturnih izraza. Zato je u novije vreme misija kulturne politike utemeljena na stavu da je potrebno da svi ljudi imaju pristup kulturnom životu i da u njemu aktivno učestvuju (za razliku od nekadašnjeg elitističkog shvatanja da kultura pripada samo aristokratiji i buržoaziji). Stoga, i kulturna politika muzejskih ustanova treba da definiše kretanje u određenim okvirima – da li će to biti produkcija kulture i umetnosti visokog kvaliteta, difuzija informacija o kulturi i umetnosti na popularniji način, promocija kulturne demokratije, održanje i razvoj društva⁶³. Generalno gledajući, trebalo bi pronaći harmoniju između

⁶² Iz tog razloga je važno i usaglasiti dinamiku organizovanja izložbi, odnosno napraviti svojevrsni kalendar izložbenih dešavanja u gradu i zemlji.

⁶³ Videti: http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi_za_definisanje_strategije_kulturnog_razvoja_grada_Nisa.pdf

zadovoljavanja estetskih kriterijuma publike, saznajnih motiva, njene emotivne ispunjenosti ili pak osećanja ugodne zabave, što je prava veština, kako kaže upravnica Galerije Matice srpske. Pojedine izložbene teme, dodatni programi ili tekstovi u katalogu, svakako, mogu da budu više oblikovani za jednu vrstu publike, da budu stručniji ili prilagođeni određenom uzrastu, posebnim socijalnim kategorijama, potrebama šire populacije koja može da ih razume i lakše prihvati, te da vidi da je namenski pravljeno baš za nju. Rešenje se nalazi u sprovođenju istraživanja publike i nepublike, o prekoj potrebi da se naša muzejska publika segmentira, te da se ciljano prave izložbe za određene grupacije posetilaca. U okviru svake postavke u Istorijskom muzeju Srbije, trebalo bi, prema mišljenju direktorke, napraviti više nivoa informacija, te da onaj ko dođe da vidi izložbu slobodno može da odabere koji mu je nivo najbliskiji za zadovoljenje njegovih težnji i očekivanja. U svemu ovome, značajno je uvođenje interaktivnih sredstava, savremenih metoda u svim segmentima muzejske prakse, i u smislu tehnologije, komunikacije, obrađenosti zbirki i dr. Da bi se posetiocima uspešno približila muzeološka i muzeografska delatnost, podstaklo interesovanje za kulturu i umetnost, i produbilo sticanje navike odlaska u muzeje, neophodno je izgraditi imidž ustanove, napraviti kvalitetnu dvojezičnu veb prezentaciju s mogućnošću lakšeg pretraživanja. Dakle, nova funkcija muzeja mora da obuhvati i konstantno promovisanje i distribuiranje projekata i njihovih rezultata putem interneta, veb sajtova, ali i upoznatost s projektima drugih kulturno-umetničkih institucija u zemlji i inostranstvu. Zaključak sledi da u muzejskim institucijama od republičkog značaja još uvek ne postoji potpuna ujednačenost njihovog unutrašnjeg i spoljašnjeg vizuelnog identiteta, višeslojnih funkcija muzejskih fondova i zainteresovanijeg uključivanja lokalne zajednice. Možda bi, ipak, trebalo da se razvije provokativniji stav muzeja prema medijima i javnosti, da svi ljudi u svakom trenutku budu obavešteni o aktivnostima i stanju u muzejima, jer, kao što smatra direktorka Narodnog muzeja – najvažnije je svakodnevno informisati najpre svoje građane, a potom i turiste, o tome šta će se u muzejima dešavati, čime su muzeji trenutno okupirani, šta u njima mogu da pronađu, da bi se osetili ponosnim što su, na neki način, uključeni u život muzeja. Naime, došli smo na prag nove civilizacije kada se programi menjaju češće, a muzejske institucije u svetu

otvaraju prema društvu primenjujući nove oblike difuzije kulture i umetnosti, te demistifikujući svoj rad.

U okviru strateških tema koje su se iskristalisale u istraživanju „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“, najveći „trn u oku“ naše kulturne produkcije jeste njeno finansiranje, koje se sprovodi iz državnog budžeta, uz primenu instrumenata kao što su dotacije i subvencije⁶⁴. Naime, muzeji, kako kod nas tako i u svetu, svojim prihodima ne uspevaju da pokriju ukupne finansijske potrebe za izvršavanje kulturnih, obrazovnih, društvenih, ekonomskih i drugih zadataka. Stoga bi Ministarstvo kulture, kao nosilac kulturne politike u našoj zajednici, pored toga što neposredno ulaže sredstva u kulturnu produkciju i pokriva veliki deo njenih troškova, trebalo da se bavi i obezbeđivanjem nagrada stvaraocima, otkupom umetničkih dela, stupanjem u partnerske odnose s privatnim fondacijama koje ulažu u kulturu, kao i smanjenjem poreza donatorima i sponzorima, odnosno onima koji ulažu u kulturu.⁶⁵ Ipak, kako se sve više smanjuje uloga države, a povećava udeo javnog i privatnog sektora u procesu donošenja odluka i kreiranja kulturne politike, bilo bi logično, u okviru Ministarstva kulture, oformiti demokratsko stručno telo ovlašćeno za odlučivanje i vrednovanje, sve u cilju razvoja kapaciteta srpske kulture. Ono što je potrebno da urade muzejski poslenici jeste da shvate svoje mesto i ulogu u kulturnom sistemu, da postanu svesni kulturnog kapitala muzejskih ustanova u kojima rade, te da ga na najbolji mogući način iskoriste i osmisle njegovu prezentaciju. Jer, svaki naš „veliki“ nacionalni muzej je specifičan po nečemu, nosi osobenosti koje ga izdvajaju od drugih, a samim tim pruža mogućnosti značajne za grad, zemlju, širi region, te njegova egzistencija i funkcionisanje ne sme da se doživljava kao teret za društvo i državu, već mora da se prihvati kao ustanova u kojoj se nalaze vrednosti što su značajan ekvivalent ekonomskom potencijalu privrednih struka. Izuzetno je neophodna podrška države u svakom smislu, jer institucije koje se bave zaštitom kulturnih dobara ne mogu da ostvare ovaj zadatak same, i što se tiče logistike, i što se tiče novca i što se tiče adekvatne promocije. S jedne strane, ona je tu da pomogne prvenstveno u materijalnom pogledu – pogledu

⁶⁴ Isto.

⁶⁵ Isto.

prostora, broja zaposlenih, finansijske sigurnosti⁶⁶, modernizacije rada – ali i u duhovnom pogledu – pogledu podizanja nivoa svesti zaposlenih, njihovog većeg društvenog uvažavanja i uključivanja u savremene muzejske tokove. S druge strane, s obzirom na to da egzistiraju u sve dinamičnijem okruženju, muzeji moraju stalno da se preispituju, da redefinišu svoje stavove i ulogu u društvu⁶⁷, te da zauzmu stabilnu poziciju zarad jedinstvenog načina prezentovanja kolektivne memorije. Direktori republičkih muzeja složni su u mišljenju da je glavno pitanje – opredeljenje za kulturnu politiku koju naša država smatra da treba da vodi kroz ustanove kulture, da bi se one usmerile ka zajedničkoj perspektivi – da li će zvanično pamćenje srpske nacije, i slika kojom bi trebalo da nastupimo prema svetu, biti vezano za Srbiju kao srednjovekovnu državu ili Srbiju kao evropsku državu. Verovatno se rešenje nalazi između brige o tradiciji i omogućavanja „kulturnom nasleđu da živi i govori u savremenom kontekstu“⁶⁸, odnosno kroz afirmaciju srpske nacionalne baštine kao dela balkanske, evropske i svetske kulturne baštine⁶⁹. Kada se ova istina prihvati od nas samih, rascep u državnoj kulturnoj politici oko pitanja aktuelnog kulturnog razvoja završiće se pozitivno, a ustanove zaštite kulturnih dobara doživeće ponovno „buđenje“ i svoju novu svrhovitost.

⁶⁶ Kada je, 2009. godine, državni budžet bio prepolovljen, institucijama kulture je naloženo da moraju da daju državi 40% od svojih samostalnih prihoda, tako da je i nacionalne muzeje ovaj neobično veliki procenat u „državnom danku“ usporio s radom, i to baš kada su se pokrenuli s „mrtve tačke“ i počeli da „zarađuju“.

⁶⁷ Gerald Mat, Tomas Flac, Judita Lederer, isto, str. 11.

⁶⁸ François Matarasso, Charles Landry, *Kulturna politika, uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Beograd, Balkankult, 2003, str. 29.

⁶⁹ др Биљана Рамић, исто, стр. 79.

LITERATURA

- Dragičević-Šešić, Milena i Dragojević, Sanjin (2005): *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd: Clio.
- Dragičević-Šešić, dr Milena i Stojković, dr Branimir (1994): *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Beograd: Clio.
- Đukić-Dojčinović, Vesna (2002): *Kulturna politika Srbije 1989/2001*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Gavrilović, Ljiljana i Stojanović, Marko (2008): *Muzeji u Srbiji: započeto putovanje*, Beograd: Muzejsko društvo Srbije.
- Jokić, Biljana (2010): *Muzejski stručnjaci i muzejska delatnost – (ne)iskorišćene mogućnosti*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Lazić, Branko (2004): *Ogledi iz muzeologije*, Valjevo: Narodni muzej Valjevo.
- Mat, Gerald, Flac, Tomas i Lederer, Judita (2002): *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*, Beograd: Clio.
- Matarasso, François i Landry, Charles (2003): *Kulturna politika, uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Beograd: Balkankult.
- Muzeji Srbije* (2000), prir. Ljiljana Benderać, Beograd: Čigoja.
- Petrović, Sreten (1975): *Estetika i sociologija*, Beograd: Ideje.
- Ramić, dr Biljana (2005): *Reorganizacija ustanova kulture*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Šola, Tomislav (2002): *Marketing u muzejima – ili o vrlini i kako je obznaniti*, Beograd: Clio.

ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA
Rige od Fere 4, Beograd

mr Dragana Martinović

KULTURNA POLITIKA NACIONALNIH
MUZEJA U SRBIJI

Za izdavača
Aleksandar Lazarević

Tiraž
20 primeraka

Štampa
Cicero print
Beograd

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

069.012(497.11)
005.51:069(497.11)

МАРТИНОВИЋ, Драгана, 1968-
Kulturna politika nacionalnih muzeja u
Srbiji / Dragana Martinović. - Beograd :
Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2011
(Beograd : Cicero print). - 57 str. ; 24 cm

Tiraž 20. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str. 56.

ISBN 978-86-81529-31-7

a) Музеји - Пословна политика - Србија
COBISS.SR-ID 181279500