

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Simona Mehle

**mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc
somentorica: dipl. pravnica Vesna Čopič**

MUZEJI IN MANAGEMENT

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

KAZALO

UVOD

Problematika - področje proučevanja	1
Namen	1
Cilji	2
Predpostavke	3
Metode dela	3

PRVI DEL: MUZEJI SKOZI PROSTOR IN ČAS

1 Kaj je muzej?	5
2 Oris moderne dobe	8
2.1 Tradicionalni muzej	10
3 Oris postmoderne dobe	13
3.1 Muzeji v iskanju nove konceptualne osnove	15
4 Razvoj muzejev na slovenskem ozemlju	21

DRUGI DEL: MUZEJI IN MANAGEMENT

5 Opredelitev managementa	26
5.1 Muzej kot organizacija	28
6 Management v muzejskem kontekstu	32
7 Vloge in naloge managerja v muzejih	40
8 Management v slovenskih muzejih	43
8.1. Odnos slovenskih muzejskih delavcev do muzejskega managementa (anketa)	45

SKLEP	50
--------------	----

VIRI	53
-------------	----

PRILOGA	
----------------	--

UVOD

PROBLEMATIKA - PODROČJE PROUČEVANJA

Muzejski strokovnjaki se zadnjih nekaj desetletij spopadajo z novimi izzivi, zahtevami in pritiski zunanjega okolja: krčenjem javne finančne podpore in zato iskanjem bolj učinkovitega načina razpolaganja z javnimi sredstvi ter novih oblik financiranja; usmerjenostjo na trg; rastjo storitev za prosti čas ter zahtevami po vse bolj učinkovitem odzivanju na potrebe sodobne pluralne in multikulture družbe. Omenjene spremembe so sprožile vprašanje, ali muzeje sploh še potrebujemo, spodbudile pa so tudi razvoj muzejskega managementa. Obravnavanje odnosa med muzeji (beri: zahodno evropski javni muzeji) in managementom me je pritegnilo predvsem iz radovednosti, kaj so vloge in naloge managerja v muzeju ter kateri so pozitivni in negativni prispevki teorije managementa k delovanju muzeja. Zastavlja se mi tudi vprašanje, na kakšen način lahko muzejskim delavcem uspe spremeniti podobo muzejev v očeh javnosti, ki v večini meni, da so muzeji zaprašene, zastarele in dolgočasne ustanove. Odločila sem se, da v diplomskem delu obravnavam zgolj ozek segment sicer izredno širokega področja, ki zadeva vloge in naloge managerja ter prednosti in slabosti muzejskega managementa. Menim, da med muzejskimi strokovnjaki prevladuje nezaupanje do managementa, zaradi neznanja in prevladujočih zmotnih predpostavk¹ o managementu.

NAMEN

Namen diplomskega dela je proučiti (s pomočjo tuje literature) na eni strani moderni in postmoderni družbeno zgodovinski okvir nastanka in razvoja koncepta muzej in na drugi strani vloge in naloge managerja v muzejskem kontekstu, vključno s slabostmi in prednostmi managementa v muzejih. V prvi del diplomskega dela nas bo vpeljala definicija pojma muzej(1. poglavje), ki bo opredelila kriterije za določanje ustanov, ki jih lahko obravnavamo kot muzej. Za lažje razumevanje procesov, ki so pripeljali do spremembe družbene vloge

¹ Predpostavke govorijo o tem, kakšna naj bi bila resničnost. Spreminjajo se vzporedno z nenehnimi spremembami družbenega okolja (se oddaljijo od resničnosti), tako, da tiste predpostavke, ki so včeraj še držale kot pribite, lahko čez noč postanejo neveljavne ali celo zavajajoče. Ljudje so nagnjeni k temu, da delujejo ali se vedejo kot jim narekujejo predpostavke in zaradi tega, ker predpostavke le redkokdaj analizirajo, proučujejo ali postavljajo pod vprašaj, ostajajo v preteklosti in zamujajo prihodnost. (Drucker, 2001: 15) Tako predpostavke postanejo ovira in ne vzpodbuda za nadaljnji razvoj.

muzejev in posledično do zahteve po vpeljavi managementa v muzeje, je neizogibno poznavanje tako časovne in prostorske umestitve muzeja v moderni družbeni formaciji, iz katere izvira sam pojem muzeja (2. poglavje), kot postmoderne dobe, v kateri smo priča redefinicije pojma muzej in začetka razvoja muzejskega managementa (3. poglavje). Ob koncu prvega dela se bomo sprehodili skozi družbeno zgodovinski razvoj muzejev na slovenskem ozemlju od konca 18. stoletja do danes (4. poglavje). Na začetku drugega dela se bomo seznanili z definicija pojma management (5. poglavje) in obravnavo muzejev kot organizacij (5.1. poglavje), s tematiko, ki je bila do nedavnega potisnjena na obrobje zanimanja in spraševanja muzejskih strokovnjakov. Spoznali bomo tudi nekaj spoznanj sodobne razlage organizacij. V šestem poglavju bom prikazala zgodovino in teorijo managementa v muzejskem kontekstu ter v sedmem poglavju opredelila vloge in naloge managerja v muzejih. Na koncu diplomske naloge bom na kratko predstavila družbeno zgodovinski okvir razvoja muzejskega managementa v Sloveniji (8. poglavje) ter na podlagi izsledkov ankete predstavila odnos slovenskih muzejskih delavcev do muzejskega managementa (8.1. poglavje).

CILJI

Cilji diplomske naloge so:

- orisati moderni in postmoderni družbeno zgodovinski kontekst nastanka in razvoja koncepta muzej ter njihovo novo vlogo v postmoderni družbi, ki zahteva novo organizacijsko obliko, način vodenja in odnosa do javnosti (predvsem do neobiskovalcev), torej zahteva vpeljavo managementa v muzeje;
- opredeliti vloge in naloge managerja v muzejskem kontekstu;
- ugotoviti kakšen je odnos slovenskih muzejskih delavcev do managementa v muzejih
- opredeliti pozitivne in negativne prispevke managementa k razvoju muzejev;
- dokazati, da muzejski management ne pomeni prevlade ekonomskih ciljev nad družbeno-kulturnimi cilji muzeja.

PREDPOSTAVKE²

Predpostavljam, da muzejski strokovnjaki ne prepoznajo nove družbene vloge muzeja kot priložnosti, ker so zaradi dolgaletnega poudarjanja zgolj akademske plati³ muzejskega dela, neustrezno opremljeni za spopad z novimi izzivi in spremembami, ki jih vsiljuje zunanje okolje. Nadalje predpostavljam, da so muzejski strokovnjaki zavračali teorijo in prakso managementa bodisi zaradi zagotovljene javne finančne podpore bodisi zaradi povezovanja pojma management zgolj s prakso trženja. Predpostavljam, da management ne predstavlja grožnje poslanstvu muzeja, ker znanje managementa zaradi svoje fleksibilnosti in prilagodljivosti ne izključuje prvotnega namena muzeja.

METODE DELA

Vsako v diplomski nalogi obravnavano področje bo temeljilo na študiju tuje in domače strokovne literature (analiza in interpretacija sekundarnih virov), s čimer bodo oblikovana teoretična izhodišča zastavljenim vprašanjem. Zaradi pomanjkanja domače strokovne literature na temo managementa v muzejih bom izvedla anketo med udeleženci delavnice znotraj projekta Matra, edine obstoječe oblike izobraževanja pri nas, ki seznanja muzejske delavce s prakso muzejskega managementa. Poleg omenjenih metod bodo opisno metodo dopolnjevali oziroma nadgrajevali še analiza in interpretacija primarnih virov (primerjalna metoda - primerjava različnih definicij pojma muzej) in zgodovinska analiza (razvoj pojma muzej, zgodovina managementa v muzejih, zunanje okolje muzejev nekoč in danes).

² Predpostavke veljajo za zahodnoevropski, predvsem anglosaksonski, in slovenski družbeni kontekst.

³ Muzeji so se v preteklosti vzpostavljali predvsem kot raziskovalne in znanstvene ustanove, ki so posvečale zelo malo pozornosti načinom predstavljanja muzejskega gradiva in odnosu do obiskovalcev. Muzejski strokovnjaki so se osredotočili predvsem na zbiranje in hranjenje muzejskega gradiva in to je oblikovalo moderno javno podobo muzejev kot skladišč muzejskega gradiva.

Prvi del

MUZEJI SKOZI PROSTOR IN ČAS

Prvo poglavje

KAJ JE MUZEJ?

Martin Prösler (1993) zapiše, da so muzeji rezultat časa in izraz kulture. To med drugim pomeni, da ima vsako evropsko družbeno zgodovinsko obdobje⁴ sebi lastno definicijo muzeja. Vendar Eilean Hooper-Greenhill ugotovi, da gre pravzaprav zgolj za spreminjanje načel delovanja znotraj funkcionalne opredelitve muzeja. Z drugimi besedami, na časovni premici se ohranja zgolj splošni okvir delovanja muzeja, ki ga določajo njegove funkcije (zbiranje, hranjenje in predstavljanje kulturne premične dediščine⁵), medtem ko se vsebina omenjenega okvirja bistveno spreminja. Spremenljiva so načela selekcije, klasifikacije in predstavljanja gradiva, ki bistveno vplivajo na model vodenja in organiziranja muzeja (Hooper-Greenhill, 1992).

Zadnjih nekaj desetletij poteka, vzporedno s spreminjanjem družbene formacije, proces redefinicije pojma muzej. Ob tem se zastavlja vprašanje, ali muzeje sploh potrebujemo. Nanj Tomislav Šola odgovarja pritrdilno. Muzeji nam pomagajo, da *»nadaljujemo našo identiteto, da zavarujemo vitalno prisotnost kolektivnega spomina ... oni so stalna refleksija pretekle izkušnje in zato možen popravek za našo sedanost in prihodnost.«* (Šola, 1997: 8). Vendar, če hočejo muzejski strokovnjaki vzpostaviti muzeje kot zaveznike ljudi v dobi burnih preobratov in *»splošne krize identitete«* (Šola, 1993: 21), jih morajo preoblikovati v prostor učenja in zabave, sinteze preteklosti in sedanosti, kritičnega razmisleka in odgovornega ravnanja ter dejavnega uporabljanja dediščine. Iz te perspektive so naloge muzejev krepiti kulturno identiteto posameznika in skupnosti, vzpostavljati vezi med preteklostjo in sedanostjo, prispevati k večjemu razumevanju kulture, dežele, družbenih struktur in podobno ter pomagati posamezniku, da se zave samega sebe v času in prostoru (Prösler 1993: 8).

Vse do danes muzejski strokovnjaki niso dosegli konsenza glede konceptualne osnove, definicije predmeta (ali gre za dediščino v vsej njeni celovitosti ali se to nanaša zgolj nakulturno dediščino) in vloge muzeja v družbi (Šola, 1997: 229 - 230). Zaradi tega *»danes skoraj že vse lahko postane muzej ... muzeji so lahko osnovani na farmah, ladjah, v rudnikih*

⁴ Pri obravnavanju nastanka in razvoja muzejev se moramo zavedati, da so muzeji produkt in fenomen evropske kulture.

⁵ Kulturna dediščina je vsak koncept ali stvar, naravna ali umetna, ki ima estetski, historični, znanstveni ali duhovni pome (ICOMov Kodeks poklicne etike).

premoga, skladiščih, zaporih, gradovih ali v kočah» (Hooper-Greenhil, 1992: 1). Vendar ne glede na ustanovitelja, področje delovanja, arhitekturo, vrste in velikosti zbirk, število in stopnjo izobrazbe muzejskih delavcev, število obiskovalcev ter proračun Timothy Ambrose (1993: 7-8) zapiše, da lahko prepoznamo tri ključne značilnosti muzejev:

- temeljijo na zbirkah (zbirajo, dokumentirajo, varujejo, ohranjajo, predstavljajo premično dediščino);
- zagotavljajo javne storitve (predavanja, publikacije, razstave itd.);
- zagotavljajo kulturno in družbeno⁶, ekonomsko⁷ in politično⁸ korist skupnosti⁹, ki jih podpira.

Vloga muzejev je torej, kot zapiše Andreja Rihter (1999: 117), *»zelo širok spekter socialnega in kulturnega področja.«*

Temeljne naloge muzeja sta natančneje opredelita Barry Lord in Dexter Gail Lord. Avtorja (1997: 4-5) sta določila sedem temeljnih nalog muzeja in jih razdelila v tri skupine:

- ukvarjanje z muzejskim gradivom: zbiranje, dokumentiranje, hranjenje;
- dejavnosti (programi za javnost): raziskovanje, razstavljanje, interpretiranje;
- administracija.

Slednja medsebojno povezuje prvi dve skupini in teži k vzpostavljanju ustvarjalne napetosti med nasprotujočima si vidikoma muzejskih funkcij (na eni strani težnja po za javnost zaprtih prostorih (hranjenje, dokumentacija) in na drugi strani klic po čim večji odprtosti in dostopnosti prostorov (razstavljanje, komuniciranje)). Najbolj vroče diskusije znotraj muzejev se vrtijo ravno okoli vprašanja, kako vzpostaviti ravnovesje med pogoji ohranjanja zbirk in potrebami dejanskih in potencialnih obiskovalcev. Le redkim muzejem uspe vzpostaviti idealno ravnovesje, pri vseh ostalih gre za prevlado ene od naslednjih orientacij (Lord in Lord 1999: 22):

⁶ Zagotavljajo preservacijo in konservacijo naravne in kulturne dediščine skupnosti; izboljšujejo kakovost življenja posameznikov in lahko odigrajo ključno vlogo pri razvoju občutka identitete za območje, v katerem so locirani. (Ambrose in Paine, 1993: 9)

⁷ V mnogih deželah še ni prišla do izraza; muzeji lahko odigrajo pomembno vlogo pri regeneraciji in razvoju urbanega (storitvena dejavnost in turizem predstavljata alternativo preživetju industrijski ekonomski strategiji) ali podeželskega okolja (z razlago kulturnih sprememb lahko bistveno prispevajo k ekonomskemu razvoju); lahko pripomorejo k razvoju kulturne infrastrukture, ki lahko predstavlja močan argument pri iskanju finančne podpore, privabljajo turiste (predvsem njihov denar) ter odpirajo nova zaposlitvena mesta. (Ambrose in Paine, 1993: 10)

⁸ Muzeji lahko s pomočjo svoje dejavnosti krepijo občutke lokalnega ponosa in pripadnosti (prikazovanje sprememb in kontinuitete znotraj lokalnega območja in omogočanje ljudem, da raziščejo svoje korenine), ohranjajo tradicionalne kulturne vrednote ter se povezujejo z drugimi organizacijami tako na nacionalni kot mednarodni ravni. (Ambrose in Paine, 1993: 11).

⁹ Timothy Ambrose govori pretežno o pomenu muzejev na lokalni ravni. Vendar menim, da njegov pojem skupnosti lahko razširimo in razumemo v širšem pomenu – na nacionalni ravni.

- introvertirani muzeji: usmerjeni na predmet (»object-centered«), v smislu, da prepoznavajo potrebe zbirk za bolj realne od potreb javnosti; moč in samozavest črpajo iz globine svojega znanja, iz dobro urejenih skladišč in katalogov ter iz deljenja užitka in občudovanja njihovih zbirk z obiskovalci;
- ekstrovertirani muzeji: usmerjeni na ljudi (»people-centered«); pri delovanju muzeja igrajo ključno vlogo potrebe javnosti in prepričanje, da je primarni cilj muzeja poiskati ravnovesje med potrebami javnosti in zahtevami zbirk in njihovimi pomeni; moč in samozavest črpajo iz obojestranskega navdušenja nad zbirkami in iz zagotavljanja dostopnosti zbirk obiskovalcem z nizko ali celo ničelno stopnjo strokovnega znanja.

Muzeji so torej strokovne organizacije, ki ugotavljajo, evidentirajo, dokumentirajo, raziskujejo, ohranjajo in komunicirajo premično dediščino in so hkrati pomembno vpeti v življenje skupnosti. Muzejske zbirke imajo to možnost, da spremenijo obiskovalčev pogled na svet, mu razširijo obzorja ter na ta način prispevajo k znanju. Zaradi tega je izobraževalna naloga muzejev danes eden od glavnih legitimitet njihovega obstoja (Hooper-Greenhill, 1993: 2).

Drugo poglavje

ORIS MODERNE DOBE

Nastanek muzeja je sestavni del izkušnje modernosti. Kot zapiše Kevin Walsh (1992: 30) »moramo razvoj muzejev razumeti kot integralni del modernih pogojev in spremljajočih procesov modernizacije.« Osrednjo dinamiko moderne dobe predstavlja racionalizacija¹⁰ oziroma abstraktna redukcija »mnogovrstnosti različnih vidikov nekega pojava zgolj na funkcionalno bistvo« (Debeljak, 1999: 13) ter ideja napredka¹¹, ki temelji na predpostavki o linearnem poteku časa. Zgodovina je v tej luči dobila predznak zaključene entitete in preteklost je »postala le še ena od oblik institucionaliziranega diskurza, ki se najpogosteje artikulira s pomočjo muzeja in akademije« (Walsh, 1992: 3). Sestavni del moderne misli torej tvori ideja, da so realnosti modernega sveta dokončne in da jih je mogoče spoznati¹², da je svet in preteklost mogoče nadzirati in racionalno urediti. To pomeni, da je znanje dokončno in da obstaja ena sama (univerzalna) resnica. V luči premestitve človeka iz pozicije subjekta na pozicijo objekta spoznanja¹³, se torej svet vzpostavi kot gradivo za obdelavo.

Napredek v znanosti in tehnologiji, industrializacija in urbanizacija so bistveno vplivali na moderno izkušnjo časa in prostora. Izkušnja moderne dobe je močno povezana z izkušnjo izgube orientacije ter izkušnjo zgostitve časa in prostora¹⁴. Proces urbanizacije je namreč »izkoreninil« precejšen delež populacije. Z drugimi besedami, ljudje so bili iztrgani iz varnih krajev, ki jih je prežemal močan občutek zakoreninjenosti v času in prostoru. Začela se je erozija identitete posameznika in skupnosti (Walsh, 1992: 33-27). Istočasno so procesi racionalizacije bistveno prispevali k drobitvi in slabitvi kulturnih vrednot (Debeljak 1999: 8)

¹⁰ Proces racionalizacije tvorijo trije vidiki in sicer: spoznavno-instrumentalni, moralno-praktični in estetsko-ekspresivni (Debeljak, 1989: 38).

¹¹ Kevin Walsh (1992: 37) zapiše, da »napredek ne pomeni in ne more pomeniti enakega in simultaneega napredka za vse.«

¹² Človek znotraj kartezijanskega horizonta ne verjame več svojim čutom in sklepanju zgolj na osnovi zaznavanja, ampak zaupa primarno avtoriteti razuma. Status gotovosti nosi njegov razum ter njegova zavestna izkušnja realnosti. Človek je v moderni dobi postal avtonomni družbeni subjekt, ki »ni zavezan avtoriteti zunaj sebe, pač pa sleherno sodbo predhodno podvrže lastnemu razumskemu preizpraševanju« (Debeljak, 1989: 77). Dejstvo, da je svet mogoče spoznati, se npr. kaže v razvoju kartografije.

¹³ Ta premestitev je rezultat razvoja humanističnih znanosti kot oblike »znanja, ki vzame znanje samo in védenje kot problematično« (Hooper-Greenhill, 1992: 197). Materialni pojavi, družbeni pojavi in podobno postanejo pomembni predvsem v kontekstu njihovega odnosa do človeka (Hooper-Greenhill, 1992).

¹⁴ Zgostitev časa in prostora v moderni dobi pomeni prevlado časa nad prostorom oziroma izginjanje občutka za kraj. Z drugimi besedami, posamezniki niso več deležni izkušnje lokalnosti oziroma geografsko lociranega fizičnega okolja družbenih aktivnosti (lahko rečemo tudi občutka vkoreninjenosti), ki temelji na poznavanju in priznavanju pomembnega vpliva drugih krajev in ljudi na določen kraj skozi čas in prostor (Walsh, 1992).

ter k temeljni ločitvi »*umetnosti, filozofije in moralnih zakonov od družbenega življenja, torej od neposredne materialne izkušnje*« (Debeljak, 1999: 13). Iz tega je sledila diferenciacija moderne družbene realnosti na tri ločene avtonomne vrednostne sfere: znanost, etika in estetika. Vrednostne sfere so se med seboj razločevale na osnovi pristojnosti oziroma pravic do avtonomnega odločanja znotraj svojega polja delovanja. Torej, kot zapiše Aleš Debeljak (1989: 38) »*ni več monolitnega, inkluzivnega, enega zakona za vse družbene aktivnosti, ampak je zakon, ki ekskluzivno velja le znotraj svojega polja.*« To tudi pomeni, da je posamezno področje delovanja postalo samozakonodajno¹⁵, da je različna področja delovanja določalo razmerje neprehodnosti in medsebojna neprimerljivost vrednot (Debeljak 1989: 38;1999: 7-14).

Diferenciacija družbene realnosti, avtonomizacija vrednostnih sfer ter specializacija znanj se je kazala v konceptu »*strokovnih kultur*« (Walsh, 1992: 27) oziroma strokovnih sistemov. Značilne poteze strokovnih sistemov so se risale »*v notranje veljavnih zakonih, notranji razvojni logiki in strokovnjakih, ki so razpolagali s posebnimi pristojnostmi in boljšim poznavanjem teh zakonov in logike od drugih članov javnosti*« (Debeljak, 1999: 27). Strokovni sistemi so vzpostavili delitev na strokovno in laično javnost ter pridali svoj delež k ohranjanju ločnice med visoko (elitno) in nizko (množično) kulturo. Na eni strani so se oblikovali strokovni sistemi, ki so se odprli navzven in se usmerili v dejavnosti za širšo množico ljudi, med tem ko so se na drugi strani vzpostavili strokovni sistemi, ki so se zaprli navznoter (dostopni le ozkemu krogu ljudi), se usmerili na dvig strokovne plati svoje dejavnosti in krepili svojo avtonomijo na račun splošne dostopnosti. Med slednje lahko prištejemo moderne muzeje kot strokovne organizacije. Institucionalizacija znanja se je osnovala na ideji zaupanja v sposobnost nekoga, ki ga ne poznaš, da ti zagotovi učinkovito in zanesljivo storitev. Procesi modernizacije so torej oddaljili ljudi tako od njihove preteklosti in njihovih korenin kot od ekonomskega, političnega in kulturnega sistema, ki so bistveno vplivali ali celo kontrolirali vsakdanja življenja posameznikov (Walsh, 1992: 27-50).

Poleg omenjenih načel ► koncentracije (preseljevanje ljudi v mesta) ter ► specializacije inprofesionalizacije (razvoj strokovnih sistemov) zasledimo v industrijskih družbah še načela ► standardizacije (poenotenje spoznavnih norm znanosti), ► sinhronizacije (geografsko enoten čas, čas kot mera za delo), ► avtomatizacije (posameznik znotraj organizacije, omejen

¹⁵ Scott Lash (1993: 18) zapiše, da postane neko področje samozakonodajno v trenutku, ko razvije »*lastne konvencije in moduse vrednotenja*«.

zgolj na funkcijo, ki jo opravlja po načelu mehanizacije delovnih gibov in minimalizacije ustvarjalnih sposobnosti), ► maksimizacije (čim več tem bolje) in ► centralizacije (povzame in omogoča vse predhodne kode industrijske družbe, kot jih imenuje Aleš Debeljak) (Debeljak, 1989: 15-18). Moderno družbeno formacijo so določala načela piramidalnosti in hierarhičnosti, ki so prepojila tudi organizacijsko strukturo institucij.

2.1 TRADICIONALNI MUZEJ

Značaj muzeja s trojno nalogo, kot jo poznamo danes (zbiranje, raziskovanje in izobraževanje)¹⁶, se je izoblikoval v drugi polovici 19. stoletja (Larcher 1993: 59; Hudson 1992: 2). Opozorim naj, da se je v moderni dobi razumelo izobraževanje v smislu poučevanja. Z drugimi besedami, šlo je za golo posredovanje informacij, ki pogojuje zelo pasivno vlogo obiskovalca: spoznati, registrirati in se spominjati (Larcher, 1993:58). Muzejski strokovnjaki so pri predstavitvah muzealij (zgolj razstavljanje) usmerjali zelo malo pozornosti na interpretacijo in razumevanju konteksta nastanka in uporabe posameznega predmeta¹⁷. Rezultat so bile statične in za širšo javnost težje razumljive razstave. (Walsh 1992: 35). Uspeh teh predstavitev je bil, kot zapiše Kevin Walsh, v veliki meri odvisen od aure predmeta. Statičnost razstav in zaprtost muzeja kot strokovnega sistema je rezultat primata analize preteklosti nad sintezo, ki bi povezala preteklost in sedanost (Šola, 1997:33). To pomeni, da so muzeji težili k zamrznitvi časa (Walsh, 1992: 32). Zaradi tega so dajali vtis umetnosti in zastarelosti. Muzeji so se uveljavili kot prostor, v katerem je življenje kot resnična izkušnja posameznika, postalo last nekoga drugega, povečini last že preminulih oseb. To pomeni, da je dediščina izkušenj in modrosti izgubila svojo vitalnost, stik s sedanostjo in s svojimi nasledniki. (Šola, 1997: 33).

¹⁶ Danes so temeljne naloge muzeja in muzejskih zbirk zbiranje in dokumentiranje, ohranjanje in varovanje ter predstavitev gradiva. Muzej je dolžan zbirke ohranjati in jih uporabljati za doseganje in razširjanje novih spoznanj ob pomoči raziskovanj, vzgojnega dela (izobraževanje, namenjeno predvsem delom prebivalstva ali zainteresiranim posebnim skupinam javnosti), stalnih razstav, občasnih razstav in drugih posebnih dejavnosti. (Rihter, 1999:117). Zakon o varstvu kulturne dediščine Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 7/99, 22. člen) opredeljuje kot glavne naloge muzejev zbiranje, urejanje, dokumentiranje, proučevanje, raziskovanje, hranjenje in predstavljanje (ne le v smislu razstavljanja, ampak tudi v pripravljanju drugih oblik predstavljanja, ki pa niso jasno opredeljene) kulturne premične dediščine.

¹⁷ »V modernističnem vzgajanju ... smo bili naučeni gledati umetniška dela kot avtonomne predmete, ki za to, da bi imeli, ne potrebujejo nobenega okvira ali konteksta, ampak so kratko malo smiselni sami po sebi. Če smo jih gledali v znotraj zgodovinskega zaporedja, potem je to bilo v zelo ozkem toku kulturne zgodovine in ne v celovitem prepletanju vseh niti« (McEvelley, 1995: 62).

Temelj modernih muzejev je, kot zapiše Kevin Walsh, bistven del pojava moderne ideje reda in napredka¹⁸ ter z njo povezane izkušnje časa in prostora. Muzejske razstave so odsevale in hkrati krepile moderno koncepcijo časa in prostora. Snovalci razstav so sledili didaktični, linearni pripovedi, preko katere so posameznikom vsiljevali togi okvir umetne ločenosti časa od prostora. muzejska predstavitev je implicirala nadzor nad preteklostjo. Razstavljeni objekti so bili izbrani in umeščeni v umetni kontekst po kustosovi izbiri. (Walsh, 1992) Muzejsko gradivo so klasificirali na osnovi načel analogije in sukcesije¹⁹.

Tradicionalni muzej lahko opredelimo kot reprezentativni muzej. Predstavljanje muzealij v moderni dobi je sledilo ideji ► predmet kot subjekt razstave (predmet izbran glede na lastne individualne vrednosti in značilnosti), medtem ko se je v postmodernej dobi uveljavilo novo izhodišče razstavljanja in sicer ► predmet kot objekt razstave (vloga predmeta v skupni muzejski »razstavni predstavi« z možnim ideološkim, interpretativnim in izobraževalnim nabojem; ustvari se nov muzejski kontekst, ki je individualiziran v skladu s karakterjem muzeja).

Na razvoj muzejev v anglosaksonskem svetu je bistveno vplivalo moderno urbano okolje²⁰. Muzejski strokovnjaki so omogočili predstavnikom izobraženega srednjega razreda, da so lahko razvili zavest o širšem prostorskem in zgodovinskem kontekstu znotraj katerega so živeli (Walsh, 1992: 30). Slednji so podpirali razvoj muzejev, ker so v njih videli simbol moči in možnost za artikuliranje svojega pogleda na svet. (Prösler, 1991). Med tem pa muzeji nikoli niso bili dejansko »uspešno prodani delovnim razredom« (Walsh, 1992: 30).

Muzeje so se v preteklosti uveljavili kot ideološki instrument (krepitev koncepcije reda, časain napredka) ali kot instrument emancipacije (v veliko manjši meri), ki odgrinja možne povezave posameznikov s procesi, ki so vplivali na njihov sedanji položaj v redu stvari. Čeprav postaja muzej v tem obdobju kulturna institucija par excellence, ne moremo mimo dejstva, da se »hrani na smrti kulture« (Germain Bazin v Maroević, 1993: 74). Po mnenju Iva Maroevića (1993: 74) je ravno ta »nekrofilna poteza muzeja« privedla v dvajsetem stoletju do

¹⁸ Postavitev objekta v urejen kontekst pogosto implicira linearni razvoj napredka (Walsh, 1992: 31).

¹⁹ To pomeni, da so jih razvrščali na osnovi periodizacije (muzej kot mesto za predstavitev kronologije (Hooper-Greenhill, 1993: 188), geografskega izvora (npr. slike začnejo grupirati v »šole umetnikov«), njihove funkcije v odnosu do človeka (to se delno kaže v specializaciji muzejev) ter medsebojnega funkcionalnega odnos.

²⁰ Za razliko od anglosaksonskih držav ima Slovenijo še danes relativno nizko stopnjo urbanizacije. (Čopič in Tomc, 1997)

svojevrstne krize muzeja, ki pogojuje nove načine interpretacije predmetov in polno odpiranje javnosti.

Tretje poglavje

ORIS POSTMODERNE DOBE

V navezavi na Aleša Debeljaka (1999) in Kevina Walsh (1992) postmoderne dobe ne pojmem v smislu nove družbenozgodovinske dobe, ampak v smislu krepitev izkušenj in procesov moderne dobe.

Družbeni okvir postmoderne dobe tvori postindustrijska družba s svojo kibernetično utemeljitvijo²¹. Središče družbenih bojev in konfliktov se odvija na osi moč - informacija. V nasprotju z industrijskimi družbami, ki so temeljile na neposredni praktični izkušnji, temeljijo postindustrijske družbe na teoretskem (abstraktnem) znanju. Znanje predstavlja sistematično, usmerjeno in organizirano informacijo in je manifestno. To pomeni, da je načelno dostopno vsem potencialnim uporabnikom²². Znanje postane sinonim družbene moči in ključni vir socialne dinamike. Bogastvo je opredeljeno s posedovanjem znanja. To pomeni, da je stopnja socialnega in ekonomskega statusa posameznika sorazmerna s enkratnostjo kombinacij znanj in izvirnostjo kompozicij informacij, ki jih ima. Status ključnih vzvodov družbene delitve dobijo: individualizirano znanje, ustvarjalna imaginacija in osebna intuicija. Prednost pred modernim instrumentalnim zbiranjem informacij, dobi *»lokacija, selekcija in ustvarjalno združevanje informacij«* (Debeljak, 1989: 19-22). Razvoj postmaterialne kulture vzpostavi nove vrednote: potreba po samo-realizaciji, boljši kakovosti življenja ter izboljšanju družbenih odnosov.

Na osnovi pojma eko-kompleks²³, ki temelji na načelni enakovrednosti okolja in sistema, je gospostvo in dominacijo sistema nad okoljem zamenjala dosledna koordinacija njunih učinkov in funkcij. Na ta način se je vzpostavila *»polisemična, polimorfna in policentrična horizontalna mreža gibljivih relacij, ki so načelno odprte nenehnemu členjenju*

²¹ Kibernetični sistem je sklenjen dinamični sistem, ki ga tvori mreža povratnih zvez. Kibernetično načelo predpostavlja načelno razpoložljivost enot oziroma podsistemov. Strukturno bistvo predstavlja specifični in neskončni potencial kombiniranja in komponiranja s slehernimi elementi v mreži relacij, zvez, členov in sistemskih odnosov (Debeljak, 1989:13-14).

²² Za razliko od vsesplošno dosegljivega znanja in informacij v postmodernej dobi so bile materialne dobrine kot fizični predmeti v moderni dobi istočasno dostopne le enemu samemu uporabniku. Bogastvo modernega človeka je izhajalo iz fizične in pravne lastnine nad produkcijskimi sredstvi ali materialnimi dobrinami (Debeljak, 1989).

²³ Avtor pojma eko-kompleks je Nicholas Luhman.

inpovezovanju» (Debeljak, 1989: 15). Vsaka enota (sistem, okolje) horizontalne mreže je individualizirana, vendar ne tudi subjektivizirana. To pomeni, da ne deluje sama po sebi in same iz sebe²⁴, temveč, da deluje in sprejema odločitve na osnovi zbiranja, klasificiranja in selekcioniranja informacij tako o lastnem stanju in položaju znotraj horizontalne mreže kot o stanju, položaju in gibanju drugih enot oziroma podsistemov in njihovih okolij. Z drugimi besedami, medsebojne odnose podsistemov določa relacijska avtonomija (Debeljak, 1989). Aleš Debeljak zapiše, da sta v postmodernej dobi dobila ključen pomen pluralizem in heteromorfne diskurzive (odprti in spremenljivi), ki se oblikujejo na temelju »*koordinacijske pozornosti*» in sledijo principu tekmovalnosti, toda brez zahteve po zmagi oziroma oblikovanju dokončne resnice. Načelno je torej mogoče oblikovati le lokalne in specifično kontekstualne kriterije veljavnosti²⁵ (Debeljak, 1989).

Kevin Walsh (1992), v navezavi na Frederica Jamesona, opredeli današnji svet za shizofreni svet. To pomeni, da današnji svet ne premore občutka časovne kontinuitete, vse je usmerjeno na sedaj, na ta trenutek. Poleg tega je izredno hitro gibanje informacij (informacije so lahko v vsakem hipu vsepovsod) usodno za naš občutek časa in prostora. Realnost in zgodovina sta reducirani na zbirko simulacij in simulacra²⁶ (Walsh, 1992: 56). Z drugimi besedami, življenja ljudi so preplavljena z nadomestki za realne izkušnje (Šola, 1997: 33). Na mesto realnega stopa znak, ki ustvarja povratni tok znakov brez dna, neskončno modificiranje že obstoječega. To se kaže v vse večjem poudarjanju stila/dizajna na račun znanja in pomena v zadnjih letih 20. stoletja (*»naraščajoči delež označevanja prevzamejo podobe in ne besede*» (Lash, 1993: 21)) - (Walsh, 1992:56-57).

Postmoderno kulturo bistveno določa »*proces dediferenciacije*» (Lash, 1993: 20) oziroma izguba avtonomije posameznih kulturnih sfer, ki se kaže v eroziji meja med visoko in množično kulturo ter hkratnim razvojem množičnega občinstva za visoko kulturo in v komodifikaciji (poblagovljenju) in namenski racionalizaciji kulture. Znotraj tega konteksta se

²⁴ Načelo samozadostnosti, torej »delovati sam po sebi in iz sebe«, je svojo veljavo dobilo v moderni dobi, ko je odnos med različnimi enotami vertikalne mreže določala avtomatična avtonomija, ki je dopuščala, da se enota pri svojem delu ni ozirala na »*nikogar in na nič izven sebe*» (Debeljak, 1989: 15) ter hkrati vzpostavljala podrejenost posameznih enot (okolje) nadrejenemu centru (subjekt) - (Debeljak, 1989: 13-15).

²⁵ Za razliko od postmoderne dobe, ki teži k vzpostavljanju konsenza kot nekaj lokalnega, začasnega in parcialnega, je bil v moderni dobi poudarek na univerzalnem konsenzu, ki je iskal »*eno v mnogoterem*» in hkrati izhajal iz predpostavke o primatu racionalnosti nad ostalimi oblikami spoznavanja (Debeljak, 1989: 79).

²⁶ Razvoj simulacra oziroma tako imenovane popolne kopije originala, ki je včasih množično producirana in umeščena v kontekste, ki zakrijejo njihovo originalno uporabo in pomen, je posledica kombinacije treh dejavnikov: 1) post-moderne hiper-potrošnje, 2) post-strukturalističnega plavajočega označevalca in 3) nespoštljivosti do avtoritet (nezaupanja v velike zgodbe) (Walsh, 1992).

po mnenju Scotta Lasha včasih s težavo določi mejo, ki loči komercialne institucije in kulturno produkcijo (Lash 1993: 20-21; Walsh 1992: 63).

Težišče družbenih interesov in konfliktov se je v postmoderni dobi prenesel na terciarni sektor (področje storitev, kjer ima daleč najvplivnejšo vlogo produkcija, akumulacija in obdelava informacij, ki predstavljajo obnovljiv vir za razliko od neobnovljivih surovin moderne industrijske proizvodnje) (Debeljak, 1989:). Vse večja vloga posameznika na svobodnem/prostem trgu in težnja po ekonomski učinkovitosti (imperativ preživetja na trgu) je, kot ugotavlja Kevin Walsh, v zahodnih evropskih družbah sprožila zahtevo po podrejenosti vseh profesionalnih storitev (strokovnih sistemov) mehanizmom trga. To je pomenilo dostopanje do izobraževanja in drugih javnih ustanov, tudi muzejev, preko trga, ki pomeni postopno odmikanje omenjenih dejavnosti od potencialnih centrov političnega diskurza in debate (Walsh, 1992).

Ta politična usmeritev le delno ustreza slovenskemu političnemu, ekonomskemu in družbenemu okvirju. Za razliko od anglosaksonskih dežel, ki trdijo, da ima posameznik definirane le politične in civilne pravice, slovenska politika priznava poleg omenjenih pravic tudi socialnoekonomske pravice posameznika. To pomeni, da ima posameznik pravico do določenih storitev in dobrin neodvisno od njihovega ekonomskega učinka in delovanja (Walsh, 1992: 43). Poleg tega majhnost slovenskega kulturnega prostora in trga ne nudi ustrezne stopnje konkurenčnosti, kar lahko posledično privede do monopolizacije izvajalca na področju določene dejavnosti.

3.1 MUZEJI V ISKANJU NOVE KONCEPTUALNE OSNOVE

V začetku 60-tih let so muzejski strokovnjaki v okviru nove muzeologije oblikovali manifest, ki je vseboval naslednje točke: ► muzej mora spremeniti govorico: težiti mora k temu, da postane razumljiv čim širšemu krogu ljudi (predvsem ne-obiskovalcem), kajti muzejske zbirke niso last tistih, ki jih upravljajo, ampak vseh prebivalcev na ozemlju, na katerem stoji muzej; ► muzej se mora vzpostaviti kot prostor kritičnega razmisleka ter ponuditi ljudem znanje, ki ni dostopno npr. v šolah ali na televiziji; ► nova ekspografija (način postavitve zbirke) je povzročila izgubo kakovosti vsebine predstavljenega (muzejski svet je preplavilo »oblikovalsko onesnaženje«, to pomeni, da na primer arhitekti pri urejanju prostora niso

upoštevali kaj bo razstavljeno ali da je dekoracija prevladala nad vsebino); ► razstava zastavlja semantična vprašanja, z drugimi besedami, razstavljeni predmet je lahko večpomenski (znotraj različnih kontekstov nosi različne pomene) in zaradi tega je pri postavljanju razstave treba vzeti v obzir referenčni okvir predmeta, ki mora biti kar se da vizualen, ker deluje v svetu vizualnega; ► revolucija instalacij (v svet umetnin so vstopili vsakdanji predmeti, ki so bili prej omejeni na etnografijo, arheologijo in zgodovino) je spodbudila interdisciplinarnost in prepletanje različnih zvrsti pri postavitvi razstave (po Desvallées, 2001: 129-132).

Nekateri muzeji so se pri iskanju novega koncepta zatekli k ideji aleksandrijskega muzeja oziroma kulturnega in znanstvenega centra, v katerem zbirka predstavlja le del muzejske ponudbe. V skladu s tem se je muzej vzpostavil kot prostor zabave in učenja, ki spodbuja posameznika k ustvarjalnosti in raziskovanju (Maroević, 1992: 45). V 70-tih letih 20. stoletja je fenomen ekomuzej (družbeni muzej ali muzej skupnosti) odprl možnost, da tradicionalni - reprezentativni muzej postane reprezentirajoči ter začne služiti človeku tako, kot je do tedaj služil predmetu. Ekomuzej je družbena instrumentalizacija muzejske funkcije. Njegovo delovanje je vodilo poslanstvo, temelječe na ideji o prebujanju kritične zavesti²⁷ posameznikov preteklih in sedanjih dogodkih, ki je izhajala iz predpostavke, da prebivalci določenega območja sami nosijo odgovornost za lasten zgodovinski in kulturni razvoj. V skladu s tem se ekomuzej ni vzpostavil kot »institucija ali zgradba, ampak kot proces raziskovanja in vživljanja ljudi v kulturno in naravno okolje« (B. Gilman po Maroević, 1993: 48), oziroma kot »živ projekt, izhajajoč iz življenjske stvarnosti« (Bellaigue, 2000: 167). Ekomuzej se ne zapira v ustaljeno identiteto skupnosti, ampak dopušča razumevanje tujega in drugačnega. Torej, »ekomuzej nastaja kot arhetip družbenega prostora, za srečevanja, za izmenjavo doživetij in izkušenj, za skupno pojasnjevanje, ki privede do razstave ali pa iz nje izhaja« (Bellaigue, 2000: 170).

Tehnologizacija muzejev se je začela šele ob koncu 80. let 20. stoletja. Najprej je zajela prezentacijo in nato se je njen vpliv v 90. letih 20. stoletja razširil še na temeljne muzejske naloge, kot so zbiranje, obdelava, varovanje in dokumentacija (Šola 1993: 23). Nove

²⁷ Tu ima Mathilde Bellaigue v mislih prebujanje zavesti na različnih ravneh: 1) zavest o času (vedenje o tem, kaj nas povezuje z našimi koreninami, z našim trajanjem nam odpira pogled v prihodnost); 2) zavest o različnosti (odklon poenotenju in priznanje razlik odpirata pogovor in dajeta prave razsežnosti svetu in človeštvu); 3) zavest o neskončni skupnosti človeštva (medsebojno sodelovanje kultur in narodov sveta) (2000: 171). Kritiki muzejev trdijo, da je skrita funkcija muzejev spodbujanje javnosti, da sprejmejo v družbi status quo (Ambrose in Paine, 1993: 9).

tehnologije se uporabljajo pri ► upravljanju zbirk (informatizacija, računalniška mreža), ► kot dopolnilo raziskovanja, razstavljanja (interaktivni programi, ki so izvrstno pedagoško orodje ter zagotavljanje konteksta v obliki rekonstrukcije in simulacije s prilagoditvijo raziskovalnih pripomočkov širšemu občinstvu) in ► pri procesu virtualizacije zbirk (Desvallées, 2001). Zastavlja se vprašanje ali lahko nove tehnologije odvrnejo zanimanje javnosti od muzejev in muzejskih izvornikov. André Desvallées (2001: 134) odgovarja: *»Kakor vzamemo. Odvisno od občinstva, odvisno od narave muzejev in odvisno od tega, kaj bodo naredili odgovorni v muzejih!«* Raziskava nemškega sociologa prof. dr. Heinerja Treinenja, na temo odnosa obiskovalcev do razstav, je pokazala, da muzejski obiskovalci pridejo gledat originale, torej pristne predmete (po Lozar Štamcar, 1999). Muzej bo, iz perspektive razstavne funkcije, še vedno ostal edini od varuhov dediščine, ki ga bistveno določa telesno srečanje med predmetom in obiskovalcem oziroma funkcija posrednika med stvarnimi predmeti in ljudmi. Medtem bodo nove tehnologije vplivale zgolj na spremembo narave komuniciranja, ohranjanja in raziskovanja muzejskega gradiva (Desvallées, 2001:).

Postmoderna doba je obdobje tako imenovane revolucije v muzejski dejavnosti: ► uvajanje managementa v prakso vodenja muzeja; ► razširitev programske ponudbe muzejev, ki opredeli stalno muzejsko postavitev zgolj za del muzejske ponudbe; ► profesionalizacija muzejskih delavcev (pridobivanja in poglobljanja novih znanj in oblikovanje novih poklicnih profilov); ► nadomeščanje klasičnega vodstva po muzejih s pedagoškimi in izobraževalnimi programi; ► odzivanje muzejev na potrebe ljudi po kakovostnem preživljanju prostega časa; ► pojav neodvisnih muzejev, ki so že od same ustanovitve dalje skrbno načrtujejo finančno in razstavno politiko ter krepijo sposobnost sprotne prilagajanja novim okoliščinam in potrebam obiskovalcev. (Kenneth Hudson v Čepič, 1999)

Muzeje dejstev, pričevanj in otipljive resnice zamenjujejo v postmoderni dobi muzeji idej in izkušenj (Šola, 1991: 24). Slednji se uveljavljajo kot *»laboratorij idej in predmetov, v katerem se realizira interdisciplinarni pristop, ki omogoča bogatejše in raznovrstno oblikovanje znanja«* (Maroević, 1992: 49). Med muzejskimi strokovnjaki zasledimo težnjo po preoblikovanju muzeja v kreativen, komunikacijski medij (Šola, 1993:24). Strokovnjaki so sezačeli v moderni dobi zavedati, *»da je branje muzejskega predmeta (prvotnega ali estetsko ustvarjenega) odvisno od konteksta, v katerem je razstavljen«* (Desvallées, 2001: 129).

Jasna Horvat (1991: 4) deli sodobne muzeje na informativne (posredujejo izredno veliko informacij in zato zahtevajo le malo človekove lastne udeležbe in ustvarjalnosti) in na komunikativne (posredujejo sorazmerno malo informacij in zato spodbujajo k sodelovanju; odpirajo možnost lastne interpretacije²⁸) muzeje. Naloga sodobnega muzeja je, da pri predstavitvi muzejskega gradiva upošteva načela komunikacije, ki omogočajo obiskovalcem več svobode in ustvarjalnosti pri ogledu razstave. Muzeji se niso uveljavili le kot prostor razstavljanja, ampak tudi kot prostor interpretacije (Horvat, 1991: 4-6). Funkcijo poučevanja je zamenjala funkcija izobraževanja. Slednja spodbuja aktivno ustvarjalno komunikacijo ter vlogo obiskovalca pri sprehodu skozi muzej. Razumevanje muzejskega predmeta kot informacije, predstavlja nevarnost zožitve, poenostavitve in zgostitve posredovane vsebine. Izgubi se lahko izkušnja stvarnosti in hkrati z njo kakovosti posredovanih sporočil. (Desvallées, 2001: 136). Ali kot zapiše André Desvallées (2001: 129), muzej lahko ob tem izgubi dušo ali celo svoje bistvo.

V postmoderini dobi so muzeji prišli *»na spisek obvezne kulturne porabe za najširšo populacijo«* ter da imajo močno *»medijsko podporo in so vse bolj atraktivni za sponzorje kot učinkovit transfer njihovih interesov.«* (Šola 1991: 23). Ta novi prestiž in porast muzejev sta *»ustvarila zahtevo po institucionalnem marketingu, katerega cilj je izražanje lastnih kvalitet in posebnosti«* (Šola 1991: 23). Kot primer iskanja svoje lastne pojavne forme naj navedem zamenjevanje običajnega opisnega opredeljevanja muzejskega naziva (Muzej umetnostne zgodovine, Tehnični muzej, Muzej novejšje zgodovine itd.) z novimi ali s starimi besednimi skovankami, kot sta na primer Museon, Heureka (Šola, 1991: 23-24). Danes so muzeji *»doživeli množičnost, ki je nasprotje popularizacije«* (Nathalie Heinrich v Desvallées, 2001: 131). Po mnenju Andréa Desvalléesa (2001: 131) so muzeji sicer pridobili več občinstva, vendar je šlo za demokratizacijo v bolj komercialnem kot kulturnem pomenu. Ta premik je značilen za anglosaksonske muzeje, ki so v veliki meri podrejeni imperativom trga. V Sloveniji ne moremo govoriti o demokratizaciji v komercialnem smislu. Muzeji so s tem izgubili *»kakovost obiskovalcev«* in prešli k površnim obiskovalcem, torej k turistom. Pri tem Tomislav Šola (1991: 23) meni, da lahko odziv muzealcev na ekonomsko plat zahtev in izzivov zunanjega okolja privede do izgube smisla za mero in zavest o poslanstvu. Muzejski strokovnjaki se spopadajo z občutki negotovosti ter izgube orientacije znotraj dinamičnega

²⁸ Ta možnost se je odprla z mitom revolucije, s katerim je *»padla obveza, da imajo odgovori na nova vprašanja svoje končne oblike. Še več: postzgodovinska paradigma nas navaja na dejstvo, da nekatera vprašanja niti ne zahtevajo odgovorov oziroma če odgovori obstajajo – le-ti niso ne končni ne edini«* (Šola, 1991: 23-24).

toka dogajanj. To je posledica muzejske frustracija večnosti (Šola, 1991: 22) (doseganje večnosti). Muzeji v postmoderini dobi igrajo vlogo »*substituta za varno sedanost s tem, ker jih veliko število ljudi spreminja v simbole stabilnosti in varnosti s pomočjo nevrotične fiksacije*« (Šola, 1991: 22).

Muzejski strokovnjaki morajo, pri iskanje ravnovesja med naravo muzejskega dela in zahtevami trga, pozorni na to, da ► stavba ne postane znak (namesto razstavljenih muzealij),; da ► razstava ne postane dogodek (v muzej gremo gledat razstavo, ne predmetov) ter da ► ekonomski cilji ne zameglijo poslanstva muzeja (rast muzejev spremlja komercializacija kulture, ki je spremenila celotno dediščino v blago, muzejske razstave pa v dogodke ali izdelke) (Desvalléesa 2001: 137).

V sodobni družbi sta prisotna dva koncepta muzeja, stari in novi, ki se medsebojno prepletata. V tabeli 3.1.1 si oglejmo nekaj njunih bistvenih razlik.

Tabela 3.1.1.: Razlike med starim in novim konceptom muzeja

STARI KONCEPT	NOVI KONCEPT
usmerjen na izdelke	usmerjen na proces
usmerjen na predmet	usmerjen na proces
analitičen	sintetičen
specifičen	kontekstualen
racionalen	čustven
formalen	neformalen
slavnosten	sproščen
normativen	fleksibilen
dokončne definicije	odprte definicije
predmeti govorijo sami zase	predmeti kot začetek interpretacije
posredovanje znanja	spodbuda za razumevanje in kreativno sposobnost
služenje prevladujoči sili družbe	služenje skupnosti in skupnemu interesu
predstavljanje razstav	raziskovanje kot osnova za predstavitev

vzdrževanje mita originalnega objekta	sprejemanje nadomestil in podpornega materiala
predstavljanje znanstvene resnice	uporaba znanstvenega argumenta za predstavitev vizije, vprašanj, dvomov in možnosti
statičen	dinamičen
»delati za bodoče generacije«	»delati za sedanje generacije«
dediščina kot neprecenljiva relikvija	dediščina kot živ, skupni spomin
brezkonfliktna ideja zgodovine	preteklost kot zgodovina protislovnih interesov in možnosti
dediščina privilegiranih, pomembnih, bogatih, izjemnih	dediščina kot totalnost

Vir: Tomisla Šola (1997: 35).

Četrto poglavje

MUZEJI NA SLOVENSKEM OZEMLJU

Prvi muzej na slovenskem ozemlju, tako imenovani Kranjski deželni muzej v Ljubljani, je bil ustanovljen leta 1821 in urejen po zgledu avstrijskih deželnih muzejev²⁹, za katere je bil značilen široko zasnovan program. »V muzeju so tedaj zbirali vse v zvezi z zgodovino dežele, od naravoslovnih, arheoloških, etnografskih, umetnostno-obrtnih do arhivskih in književnih muzealij« (Kos, 1996: 10). Muzej se je vzpostavil kot kulturna in znanstvena ustanova. Muzejski strokovnjaki so težili k strokovnemu zbiranju in ohranjanju ter k znanstvenemu vrednotenju in raziskovanju premične kulturne in naravne dediščine dežele Kranjske (Kos, 1996). Šele proti koncu 19. stoletja so se začeli pojavljati muzeji drugod po slovenskem ozemlju (Celje - 1882, Ptuj - 1893, Maribor – 1902, 1903, Koper - 1911).

Začetni razvoj muzejske dejavnosti je bil bistveno povezan z delovanjem društev (zgodovinska društva, društva učiteljev itd) in »prizadevnih zgodovinarjev, ljubiteljev in narodnostno zavednih kulturnih delavcev« (Hudales, 1993: 51). Ustanovitev muzejev je spodbudilo odvažanje zgodovinskih predmetov iz slovenskih dežel (arheoloških najdb v Celju in na Ptuj, antični in srednjeveški napisi, dragoceni umetniški predmeti, pohištvo, tkanine, nakit, rokopisi in cerkveni inventar) v muzeje v Trstu, Padovi, Vatikanu, na Dunaju in v Gradcu³⁰ (Horvat, 1985: 35-36; Hudales, 1997: 51) Muzeji so igrali pomembno narodnobuditeljsko vlogo. Zgodovinsko društvo v Mariboru je v tistem obdobju zapisalo, da je muzej »najmočnejša garancija za slovenski narodni obstoj« (Hudales 1993: 51).

Proti koncu 19. stoletja je Kranjski deželni muzej dobil svojo zgradbo in s tem Slovenci prvi namenski muzejski objekt v Sloveniji. Obdobje do leta 1918 so zaznamovali splošno zgodovinski muzeji, ki so vključevali arheološke, kulturnozgodovinske, etnološke, zgodovinske in prirodoslovne zbirke (Čeplak, 1993: 26). Po podatkih Vodnika po Slovenskih

²⁹ Dunaj – naša tedanja prestolnica – se je za časa Napoleona, poleg Pariza, vzpostavil kot veliko muzejsko središče. Z ustanovitvijo muzejev je Dunaj, podobno kot še nekatera druga mesta (npr. Bologna, Antwerpen) rešil svojo »premično dediščino« pred Napoleonovimi osvajanji in ropanji. (Maroevič, 1993: 34) Avstro-ogrška monarhija je v 19. stoletju ustanavljala deželne muzeje v deželnih centrih, torej tudi na Kranjskem in kasneje še v Celju, na Ptuj, v Mariboru ... Ti muzeji so »fragmentarno pokrivali zgodovino dežele« in »postajali predvsem domoznanski muzeji«.(Čeplak, 1993: 26).

³⁰ V Gradcu je bil že leta 1811 ustanovljen osrednji štajerski muzej in Jasna Horvat (1985: 36) meni, da tu leži vzrok za relativno pozno – Celje 1882, Ptuj 1893 – ustanavljanje muzejev na tem delu slovenskega ozemlja.

muzejih iz leta 1992 (po Čeplak, 1993: 26) so do leta 1900 nastali štiri muzeji. Trije so bili odprti kot mestni muzeji 1) Kranjski deželni muzej, 2) današnji Pokrajinski muzej Celje in 3) Pokrajinski muzej Ptuj. Eden, 4) Slovenski šolski muzej (1898), je nastal kot prvi tematsko zgodovinski muzej.

Leta 1920 se je Kranjski deželni muzej iz prvotnega, izrazito regionalnega muzeja razvil v osrednjo slovensko muzejsko ustanovo in zavzel mesto prvega slovenskega nacionalnega muzeja in tako dobil uradni naziv Narodni muzej. Vendar Jasna Horvat (1985: 36) zapiše, da je dejansko muzej zaradi političnih in kulturnih razmer ter okrnjenega slovenskega etničnega ozemlja³¹ le delno izpolnjeval poslanstvo osrednjega slovenskega muzeja (Horvat 1985: 36; Čeplak, 1993: 26).

Povojna kulturna politika je vso svojo pozornost usmerjala na množično kulturo za širšo javnost (ljubiteljska kultura, dejavnosti kulturnih domov, založništvo itd.) predvsem v smislu njene politične in ideološke instrumentalizacije pri uveljavljanju socialističnega družbenega reda. Muzeji so znotraj tega konteksta ostali v *»senci novih kulturnopolitičnih prioritete«* (Čopič in Tomc, 1997: 43) in na obrobju zanimanja širše javnosti, vendar z možnostjo vzpostavitve relativne samostojnosti (Čopič in Tomc, 1997: 40-53). Muzejska dejavnost se je torej razvijala vse do nedavnega neodvisno od dinamike zunanjega okolja in predvsem iz perspektive zbiranja (lahko rečem kopičenja), hranjenja, raziskovanja in predstavljanja zgolj (za ozek krog ljudi) muzejskega gradiva. Zaradi tega ne preseneča, da ima slovenska javnost danes *»o muzejih še vedno klasično stereotipno predstavo, da so ti mrtvi ostanki preteklosti in zanimivi zgolj za starejšo ciljno skupino«* (Picej, 2000: 21).

V 80. letih 20. stoletja je kulturna politika v Sloveniji posebno pozornost namenjala policentričnemu razvoju. Z drugimi besedami, oblast je *»vlagala javna sredstva predvsem v razvoj regionalnih in občinskih kulturnih institucij«* (Čopič in Tomc, 1997: 103) Posledice omenjene politične usmeritve se danes kažejo v tako imenovanem *»zakonu enakih želodcev«*.

³¹ Slovenski del Koroške in Primorja ter Porabje v obdobju prve Jugoslavije niso bili priključeni k slovenskemu ozemlju, temveč k Italiji (Primorje), Avstriji (Koroška) in Madžarski (Porabje). (Horvat, 1985: 36) Kljub prednostim, ki so jih bili deležni Slovenci kot narod (slovenizacija šolstva, preoblikovanje kulturnih ustanov v nacionalne, zagon kulturne ustvarjalnosti, lastna administrativna enota (Dravska banovina), nastanek univerze v Ljubljani (1919), okrepili so se slovenski množični mediji ter kulturne in umetniške institucije, razvijal se je slovenski jezik in njegova strokovna terminologija) so obstajale številni problemi: srbska politična prevlada, prepoved slovenskega imena za banovino in uporabe lastne zastave, obvezen pouk srbsčine v šolah, prepoved narodnih strank, cenzura preveč domovinsko obarvanih razmišljanj itd. (Gabrič 1989/1999).

Z drugimi besedami, vsi muzeji (nacionalni, pokrajinski, mestni) so obravnavani enakovredno in v skladu s tem tudi samoumevno finančno podprti iz strani države (Kos, 1996). Ob tem Peter Kos (1996: 13) zapiše, da si »malokatera država ... lahko privošči tako neselektivno finančno podporo delovanja vseh obstoječih muzejev. Posledica takšne politike je kronično pomanjkanje denarja.« Marjan Žnidarič (1998: 182) ob tem izpostavi »preorganiziranost« muzejev na slovenskem ozemlju in zapiše, da je Slovenija premajhna za »normalno vzdrževanje tolikšnega števila muzejev.« Ob tem naj le opozorim, da že od 80. let 20. stoletja dalje nihče sistematično ne nadzoruje porabe javnih finančnih sredstev oziroma spremlja in analizira realizacije javno financiranih dejavnosti in programov (Čopič in Tomc, 1997:103).

Michael Wimmer v Poročilu evropske strokovne komisije (1997: 323) zapiše, da slovenski muzeji delujejo brez jasno opredeljenega poslanstva in zato »brez domišljenega vodstva« in praviloma delujejo zaradi samih sebe. To lepo ilustrirajo besede Ralfa Čeplaka (1993: 28), ki pravi, da »muzej eksistira, če ima obiskovalce ali ne ... obstoj muzeja ... se« ohranja »po sami logiki stvari – varovanje nacionalne identite.« Vzporedno s tem med slovenskimi muzeji ni vzpostavljenega horizontalnega in vertikalnega sodelovanja (Wimmer, 1997: 323) in »sistem osebne odgovornosti je zamenjal sistem privilegijev« (Kos, 1996:12), ki predstavlja oviro na poti do sprememb. Zbir vseh teh dejstev določa muzeje kot »mrtve ustanove« (Wimmer 1997:324).

Razvoj slovenskih muzejev v 90. letih 20. stoletja določajo naslednji dejavniki: odpiranje muzejev javnostim, odzivanje na socialno okolje, v katerem delujejo in prizadevanje za široko demokratično dostopnost vsem slojem prebivalstva (Rovšnik, 2001: 20). Gornjim točkam dodajam nastanek neodvisnih muzejev (ustanovitelj so bodisi posamezniki bodisi podjetja ali ustanove). V sklepih zborovanja slovenskega muzejskega društva iz leta 2001 (2002:196) beremo: »muzeji so v zadnjem desetletju 20. stoletja močno spremenili svojo podobo in svoj odnos do obiskovalcev; naredili so velik korak v odpiranju muzejev obiskovalcem, v mnogočem so se spremenile in izboljšale oblike komunikacije z obiskovalci, z uporabo različnih sredstev od razstav do pripravljanja muzejskih dogodkov, uveljavile so se različne poti in eksperimenti v obliki komunikacij, ki temeljijo na interpretaciji, zgodbah o muzejskih predmetih ...« Razloge za intenzivno odpiranje slovenskih muzejev javnosti Borut Rovšnik (2001: 20) vidi v splošni demokratizaciji družbe in njenih ustanov, postmodernem zlivanju popularne in elitne kulture ter vpeljevanju novega ekonomskega sistema trženja tudi v kulturne ustanove. V skladu z omenjenimi smernicami razvoja muzejev je le redkim

slovenskim muzejem (bolje neodvisnim muzejem, kot so npr. Kobariški muzej) uspelo zapustiti tradicionalne muzejske okvire in se preoblikovali v žive ustanove, ki so v službi človeka in njegovega razvoja.

Vendar se, po besedah Marjana Žnidariča (1998: 182), slovensko muzejstvo kljub vidnemu napredku in dosežkom, ki so pri marsikateremu muzeju doživeli tudi mednarodno priznanje, zadnja leta precej resno otepa s konceptualno nedorečenostjo in praznino. To se na eni strani kaže kot pretirano iskanje novih izraznih oblik in možnosti, zlasti pri muzejski predstavitvi in na drugi strani kot preveč okorelo vztrajanje na muzeološkem tradicionalizmu iz obdobja socializma. Žnidarič nato (1998: 182) zapiše, da med obema skrajnostma zeva *»velik prazen prostor, ki grozi, da bo muzejsko stroko kot znanstveno disciplino potegnil vase in jo sprofaniral do te mere, da bo vsebina, avtentičnost preteklega, postala v celoti dekla skomercializiranega in vsebinsko sprevrženega muzejskega spektakla«*. Vendar avtor do neke mere dovoljuje nekritično povzemanje spoznanj tujih muzealcev, če so le ti *»posledica tranzicijskega iskanja nove muzejske podobe in vsebinskega koncepta«* in ne že *»profilirana podoba muzejske hiše za daljše obdobje«* (Žnidarič, 1998: 182). Poleg tega so na zborovanju muzejskega društva leta 2001 (2002: 196) opozorili na tiste usmeritve, ki jih še vedno pogrešajo in ki bi jih morali močneje uveljaviti pri načrtovanju muzejskih projektov: 1) muzejska komunikacija, ki bi obiskovalcem omogočala več svobode ter njihovo pobudo in ustvarjalnost pri ogledovanju razstav ter možnost komuniciranja, ki bi temeljilo na doživljanju, izkušnjah itd., 2) metoda evalvacije muzejskega projekta in 3) večja skrb za utrjevanje demokratičnih prvin muzejskih sporočil, za njihovo večjo družbeno angažiranost v svojih okoljih in prilagoditev sodobnemu času in njegovim problemom.

Drugi del

MUZEJI IN MANAGEMENT

Peto poglavje

OPREDELITEV MANAGEMENTA

Management je ustvarjalno reševanje problemov. Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje razpoložljivih virov (ljudje, denar, material in informacije) ter vodi k učinkovitemu doseganju ciljev opredeljenih s poslanstvom in vizijo organizacije (Možina, Bernik, Merkač in Svetic, 2000: 7). Peter F. Drucker (2001: 48) meni, da mora management pri iskanju pravih odgovorov na težave »zajeti vse, kar ima kakršenkoli vpliv na uspešnost ustanove in njenih rezultatov, ne glede na to, ali je to v notranjem ali zunanjem okolju in ne glede na to, ali je to pod nadzorom ustanove ali popolnoma zunaj nadzora.« To pomeni, da je management proces nenehnega usklajevanja dejavnikov zunanjega in notranjega okolja z namenom, da bodo cilji, ki si jih je organizacija zadala, uresničeni (Možina, Bernik, Merkač in Svetic, 2000: 7). Ustvarjalen in učinkovit odziv na spremembe pomeni prepoznavanje in analizo problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe ter spremljanje in ugotavljanje uspešnosti doseganja načrtovanega.

Na kratko si oglejmo pomen ključnih elementov v zgornji funkcionalni opredelitvi managementa:

- načrtovanje: proces določanja ciljev in poti, kako bi jih dosegli;
- organiziranje: priprava razpoložljivih virov (ljudje, material, denar) za proces uresničevanja načrtov;
- vodenje: usmerjanje in motiviranje posameznikov, da bi dane naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom ter opredeljevanje standardov, vrednot in uspešnosti, ki jih mora organizacija doseči;
- nadzorovanje: zbiranje in posredovanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti doseganja začrtanih ciljev.

K navedenim nalogam managementa prištevamo tudi komuniciranje, koordiniranje, povezovanje stališč, iskanje novih rešitev, priložnosti in podobno (Možina, Bernik, Merkač in Svetic, 2000: 7-10; Drucker, 2001: 27-31).

Zmotne predpostavke o managementu, ki so trdno »zakoreninjene v podzavesti strokovnjakov, avtorjev, učiteljev in poklicnih delavcev« (Drucker, 2001: 17) ovirajo dejavno in učinkovito iskanje odgovorov predstavnikov organizacije na izzive zunanjega okolja. Te predpostavke so:

- Management je poslovni management.

Peter F. Drucker zapiše, da je poslovni management majhen drobec v mozaiku pestre palete pristopov in metod managementa. Načela managementa so splošno veljavna tako v pridobitnih kot nepridobitnih organizacijah. Razlika je v specifičnosti izbora managerskih znanj na osnovi poslanstva, kulture, zgodovine in izrazja organizacije. Peter F. Drucker pravi, da to velja le za 10% celotnega managementa organizacije, kajti približno 90% zadev, s katerimi se organizacije ukvarjajo, je splošne narave (npr. čas, namenjen težavam povezanim s zaposlenimi).

- Obstaja – ali mora obstajati – samo ena prava organizacijska struktura.

Iskanje ene same prave organizacijske oblike je nesmiselno. Izbira le-te je odvisna od narave dane naloge, od njene prostorske in časovne determinante ter od analize prednosti in slabosti različnih organizacijskih oblik. Različne naloge posamezne organizacije zahtevajo različne organizacijske strukture. Vendar pa je kljub želji kombiniranja različnih organizacijskih oblik potrebno upoštevati naslednja načela: preglednost organizacije, pristojnosti za sprejemanje ključnih odločitev v rokah ene osebe (pristojnosti sorazmerne z odgovornostjo) in čim manj plastna organizacijska struktura (vsaka oseba pod enim gospodarjem). Posamezniki morajo razviti sposobnost delovanja v različnih organizacijskih strukturah (npr. v timu ali kot podrejeni). Managerji bi se morali naučiti, »kako iskati, razviti in preizkusiti organizacijsko strukturo, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge« (Drucker, 2001: 27).

- Obstaja – ali mora obstajati – samo en pravi način ravnanja z ljudmi.

Omenjena predpostavka ne vzdrži v kontekstu razumevanja posameznika kot bitja. Z drugimi besedami, vrednote, intelektualne sposobnosti in osebne lastnosti posameznika ter okoliščine bistveno vplivajo na izbor načina pristopa k ljudem. Ravnanje ljudi postaja vse bolj »trženjska naloga ...v trženju pa ni prvo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak kaj hoče druga stran, kakšne so njene vrednote, kakšni so njeni cilji, kaj so rezultati za to drugo stran« (Drucker, 2001: 31). Vodenje mora temeljiti na načelih partnerstva (enakovrednost posameznikov) in sodelovanja. Z drugimi besedami, cilj vodenja ljudi je »ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanj vsakega posameznika« (Drucker, 2001: 31).

- Tehnologije, trgi in končni uporabniki so dani.

Danes predstavlja osnovno dobrino informacija, ki je gibljiva, neodvisna od časa in prostora ter hkrati obnovljiva. V skladu s to svojo naravo, se ne omejuje na eno dejavnost ter nima končne oblike uporabe. Podobno tudi tehnologije, ki jih Organizacije lahko izbirajo med pestro množico medsebojno odvisnih tehnologij. Nove tehnologije prisilijo predstavnike organizacij, da se začno znova učiti, uvajati nova delovna sredstva in hkrati spreminjati način mišljenja. Danes uporaba tehnologij sega prek meja izvornih področij. Posledice te usmeritve se kažejo v poudarku na nestranskah ter v tem, da izhodiščna točka delovanja ter oblikovanja osnovnih usmeritev in strategij managementa ni več izdelek, storitev, znani trg ali končna uporaba izdelka temveč je v *»vrednosti v očeh strank in v njihovi odločitvi, kako bodo porazdelile dohodke, ki so jim na voljo«* (Drucker, 2001: 38). Potrebe so tisto, kar ostaja edinstveno in ne sredstva, ki so potrebna za njihovo zadovoljevanje. Enake potrebe se zadovoljujejo na različne načine.

- Management se ukvarja z notranjim okoljem.

Delovanje organizacije je neločljivo povezano z dinamiko zunanjega okolja. *»Spremembe v zunanjem okolju ni mogoče obvladati. Spremembe je možno le predvideti«* (Drucker, 2001: 76). Zaradi tega mora organizacija, če hoče preživeti, spodbujati spremembe in se ne le odzivati nanje. Primarna naloga managerja je opredeliti, pomen rezultatov in uspešnosti za določeno organizacijo ter nato spodbujati doseganje jasno določenih ciljev na osnovi opredeljenih kriterijev. Management mora *»za izhodiščno točko vzeti načrtovane rezultate, potem pa organizirati sredstva, ki so ustanovi na voljo, in s tem doseči načrtovane rezultate«* (Drucker, 2001: 48).

5.1 MUZEJ KOT ORGANIZACIJA

Muzejski strokovnjaki usmerjajo premalo pozornosti organizacijskim strukturam muzeja (Sukel, 1994: 264). Preden preidemo na utemeljevanje muzeja kot organizacije (ključnega pomena za uveljavitev managementa v muzejih), si oglejmo nekaj dognanj sodobnih teorij organizacij.

Organizacije kot fenomen človeške družbe predstavljajo pomemben dejavnik v življenju posameznika in družbe. Velik del človekovega delovanja in ustvarjanja poteka organizirano, v organizacijah - Charles Handy opredeljuje organizacijo kot *»fascinantno zbirko ljudi«*. Na ta

način je ljudem omogočeno doseganje ciljev, ki jih kot posamezniki ne bi mogli nikdar doseči. Hkrati organizacije »s koordiniranjem in medsebojnim usklajevanjem velikega števila človeških aktivnosti ...« ustvarjajo »... mogočno orodje družbe« (Kovač, 1999: 145).

Organizacije so z družbo »večplastno in obojestransko vplivno povezane«. Z drugimi besedami, organizacije so prisotne na vseh področjih človekovega delovanja. Cilji organizacij bistveno odsevajo potrebe in zahteve javnosti (Kovač, 1999: 158-159).

Sodobne organizacije iščejo organizacijske strukture³², ki bi ustrezale pogojem: ► delovanja v kompleksnem, dinamičnem in globalnem okolju; ► oblikovanja organizacijskih struktur, procesov in kulture v spremenljivih okoljih; ► obvladovanja kompleksnosti okolja in hitrosti sprememb; ► kontinuiranega izboljševanja kakovosti delovanja ter povečevanja pristojnosti zaposlenih; ► ohranjanja in povečevanja konkurenčnosti; ► etične razsežnosti delovanja organizacij (Hodge, Anthony in Gales, 1999: 149-150) ter ► hitrega, fleksibilnega³³, integrativnega³⁴ in inovativnega³⁵ odzivanja na spremembe v zunanjem okolju (Kovač, 1999: 150). Organizacijske oblike morajo biti dovolj propustne, da lahko vsrkajo kar največ informacij. Izbor ustrezne strukture temelji na razumevanju družbeno zgodovinskega konteksta posamezne organizacije ter njenega poslanstva.

21. stoletje narekuje spremembe dvema temeljnima dimenzijama organizacijskih struktur (Kovač, 1999: 158-159):

- vertikalna dimenzija (integracija): osnovana je na razporeditvi del po sistemu pristojnosti in odgovornosti ter sledi načelom hierarhične in centralistične organizacijske strukture (slab komunikacijski in informacijski sistem, tog posluš za spremembe itd.); zmanjševanje hierarhičnih ravni pomeni večjo fleksibilnost ter bolj učinkovito odzivanje na spremembe in izzive zunanjega kompleksnega in dinamičnega okolja;
- horizontalna dimenzija (diferenciacija): temelji na razporeditvi del glede na vsebino; načela interdisciplinarnosti in sodelovanja težijo k odprtosti in ne dopuščajo zapiranje organizacij v strokovno zaokrožena funkcijska področja.

³² Način, kako je delo v organizaciji razdeljeno in koordinirano, imenujemo z eno besedo struktura organizacije, ki jo določajo: tehnologija, trg, velikost organizacije in ljudje, ki delujejo znotraj organizacije (Fopp, 1997: 135).

³³ Pojem fleksibilno se nanaša na prilagodljivost, kontinuirano izobraževanje, eksperimentiranje itd. (Kovač, 1999: 150).

³⁴ Integrativno v smislu horizontalnega sodelovanja na vseh področjih (Kovač, 1999: 150).

³⁵ Inovativnost se kaže v kontinuiranem iskanju novega, drugačnega, v oblikovanju okolja, ki spodbuja in nagrajuje kreativnost (Kovač, 1999: 150).

Izjava o koncu hierarhije je po mnenju Petra F. Druckerja (2001: 21) »očiten nesmisel«, kajti vsaka organizacija mora imeti nekoga, ki je pristojen za sprejemanje končnih odločitev. Ukinjanje hierarhije potemtakem lahko razumemo kot »ustvarjanje zdrave hierarhije z zelo prepustnimi mejami in zmanjšanimi kontrolami.« (Vila, 1999: 366)

Učinkovite in uspešne organizacije se danes odlikujejo po tem, da usmerjajo največ pozornosti k oblikovanju lastnega sistema vrednot; k sodelovanju; k učinkovitemu komuniciranju in informiranju (pretok informacij, povratna zveza); k poslanstvu; k izobraževanju zaposlenih; k demokratičnemu procesu odločanja; k povezanemu in koordiniranemu delovanju in podobno. Opazna je neznatna vloga hierarhije ter pričakovanje, da zaposleni delujejo ustvarjalno (Kovač, 1999: 158-159). Spremembam se niso sposobni prilagoditi vsi zaposleni. Rezultat tega so nove delitve znotraj organizacije. Tako poznamo na eni strani ljudi s portfelejem (ljudje, ki imajo prave ideje, sposobnosti, znanje in veščine) ter na drugi strani tako imenovane brezimneže (ljudje, ki idej, sposobnosti, znanj in veščin bodisi nimajo ali pa imajo take, s katerimi razpolaga tudi večina ostalih delavcev) - (Charles Handy po Micklethwait in Wooldridge, 2000: IV). Posedovanje znanja pomeni bogastvo in v skladu s tem »varnosti danes ne zagotavlja več zaposlenost, pač pa zaposljivost« (Milana Pagona v Micklethwait in Wooldridge 2000: IV). Ključni dejavnik učinkovite in uspešne organizacije je inovativnost in ustvarjalnost, tako pri izbiri organizacijske strukture kot modela vodenja.

Proučevanju muzejev kot organizacij predstavlja večini strokovnjakov veliko neznanko. To je posledica predpostavk, da so muzeji ekonomsko nepomembni, da predstavljajo le majhen (premajhen) delček vseh obstoječih organizacij in da so »tihe« organizacije, ki se pojavljajo v vsakdanjiku na nevsiljiv način. Zapostavljanje omenjene dimenzije muzejev zakriva vidne podobnosti muzejev s pridobitnimi organizacijami: usmerjenost k cilju, realizacija ciljev s pomočjo organizacijske strukture (delitev dela in koordinacija; direktor izvaja načrtovanje, usmerjanje, organiziranje in nadzor) in funkcijski tip strukture (delitev zaposlenih po oddelkih glede na funkcijo, ki jo izvajajo npr. kustos, konservator itd.). Primerjava mora temeljiti na razumevanju bistvenih vsebinskih razlik omenjenih podobnosti:

- muzeji težijo k doseganju družbeno-kulturnih in ne ekonomskih ciljev;
- ekonomski faktor je pri delovanju muzejev zelo pomemben, vendar ne v smislu načrtovanja dobička, ampak v smislu zagotavljanja kontinuitete osnovnih dejavnosti muzejev;

- posebnost organizacijske strukture je položaj direktorja, ki ga ponavadi zasede strokovnjak za določeno področje (umetnostni zgodovinar, arheolog, etnolog itd.) brez ustreznega znanja o managementu;
- evalvacija muzeja temelji na razumevanju jasno definiranih ciljev in upoštevanju ekonomskih in neekonomskih dejavnikov (število obiskovalcev, razstav, novih članov, priznanja skupnosti in strokovne javnosti itd.) (Sukel, 1994: 262).

Pojmovanje muzeja kot organizacije odpira nove horizonte. Muzej se v postmoderini dobi uveljavlja kot dinamičen in odprt družbeno ekonomski sistem, za razliko od moderne dobe, ko je živel obliko statičnega in zaprtega sistema. Odprtost pomeni pretok snovi, energije in informacij med sistemom in njegovim okoljem. Dogajanje znotraj sistema poteka na vzročno posledičnih razmerjih. To pomeni, da spreminjanje enega ali več dejavnikov v sistemu povzroči zaporedno spreminjanje ostalih dejavnikov (muzejski strokovnjaki se tega dejstva ne zavedajo dovolj (Foppa, 1997)). Opredeljevanje in hkrati stalni nadzor (vodenje dokumentacije o delu, spremembah itd.) dejavnikov, ki sprožajo verigo sprememb znotraj sistema, je bistvenega pomena. Omenjeni proces pozitivno vpliva na razbremenitev človeških (časovna komponenta dela) in finančnih virov (stroški storitev) predvsem pri projektnem in ciklusnem delu. Viri so na razpolago in odprejo se vrata za uresničevanje novih in dodatnih projektov. Zaradi nepredvidljivosti sprememb v zunanjem okolju (sprememba ekonomske klime, zakonodaje, statistike obiskovalcev in turistov itd) je pomembno, da je sistem (muzej) v stalnem stiku z okoljem. To pomeni, da muzejski strokovnjaki dejavno spremljajo tekoča dogajanja v zunanjem okolju ter da zagotovijo dodatne vire (denar, ljudje) za morebitne nenapovedane spremembe. Na učinkovitost delovanja sistema in managerja bistveno vpliva dobro razvit informacijski sistem. Z drugimi besedami, poudarek je na pretoku informacij znotraj sistema ter na konceptih povratne zveze in kontrolne zanke (odkriva odstopanja od vnaprej določenega načrta in na podlagi njenih povratnih informacij se izvajajo morebitni popravki) (Fopp, 1997: 20-25).

V večini muzejev prevladuje hierarhična organizacijska struktura. Avtoritativna, samozadostna in nefleksibilna (serija točno določenih poklicev in odnosov) narava muzejev onemogoča učinkovito odzivanje na spremembe dinamičnega zunanjega okolja. Hierarhična struktura je do neke mere dobrodošla predvsem v večjih muzejih, da zagotovi standardizacijo vidikov dela, ki jih lahko varno standardiziramo (Fopp, 1997: 146).

Šesto poglavje

MANAGEMENT V MUZEJSKEM KONTEKSTU

Posedovanje znanja managementa je v svetu muzejev relativno nov fenomen. Pozno vpeljevanje managerskih znanj v muzeje je delno posledica dveh predpostavk. Prva pravi, da znanja managementa ne ustrezajo naravi dela muzejskih strokovnjakov (Fopp, 1997: 1) in druga se glasi, da se muzeji bistveno razlikujejo od drugih organizacij. Velika večina muzejskih strokovnjakov meni, da jim praksa managementa poslovnih organizacij ne more ponuditi nič uporabnega, oziroma da se lahko od nje naučijo bore malo. Vpeljava poslovnih managerskih znanj v muzeje naj bi se lahko spreobrne v katastrofo (Meddleton, 1994: 249). Dejstvo pa je, da povezave med muzejem kot nepridobitno organizacijo in podjetjem kot pridobitno organizacijo vendarle obstajajo ter da se muzeji lahko nekaj naučijo od poslovnega sveta. K nezaupanju v teorijo managementa je bistveno prispevalo tudi neodobravanje spajanja kulture in ekonomije v preteklosti, saj naj bi šlo za *»izdajo izvirne naloge kulture, ki naj bi se prizadevala za resnico in jo prikazovala«* (Groys, 2000: 16).

Vsesplošno nezaupanje v aplikacijo teorije managementa v muzejih (vse do nedavnega je bila oznaka manager le redko ali skoraj nikoli uporabljena pri opredelitvi naziva muzejskega poklica) še ne pomeni, kot meni Michael Moore (1994: 2), da večina muzejev v preteklosti ni bila učinkovito vodena v praktičnem, zdravo razumskem pomenu, niti, da ni bila nobena misel namenjena vprašanju, kako je muzej lahko najbolje voden. Michael Moore (1994: 2) celo zapiše, da so bili kuratorji in varuhi v muzejih managerji v vsem, le v imenu ne. Toda Sir Roy Strong³⁶ (v Moore 1994: 3) meni, da so muzeji, ravno zaradi tega, ker so vse do konca 80. let 20. stoletja *»stali zunaj glavnega trenda managerske stroke«*, zelo slabo in neustrezno opremljeni za spopad z izzivi in pritiski, ki jih porajata spremenjena družbena vloga muzejev in dinamično zunanje okolje.

Proti koncu 70. let 20. stoletja so bili anglosaksonski muzejski strokovnjaki dokončno prisiljeni spoprijeti se z izzivi in zahtevami zunanjega okolja: krčenjem javnih finančnih sredstev, neizogibnim vstopom na trg, razvojem storitev za prosti čas ter aktivnem odzivanju na potrebe sodobne multikulture družbe. Pogoji za preživetje so postajali vse težji.

³⁶ Bivši direktor muzeja Viktorija in Albert, London, Velika Britanija.

V ospredje je stopila potreba po prepoznavanju in identificiranju izzivov v zunanjem okolju. Muzej, kot ustanova odprtega tipa se je moral začeti v veliko večji meri zavedati družbenega in ekonomskega konteksta delovanja, ki je bistveno vplival na spremenjena pričakovanja obiskovalcev, saj so ti zahtevali vse večjo stopnjo aktivne participacije pri obisku muzeja. To je spodbudilo zahtevo, da muzeji svojo zgolj pasivno odgovarjanje in opazovanje dogodkov v okolju zamenjajo z bolj aktivno držo, s katero poskušajo tudi sami bistveno vplivati na dogajanje okoli sebe (Moore 1994: 1-2).

Vse močnejšo potrebo po promociji in poudarjanju identitete na trgu³⁷ je spremljala potreba po sprejemanju časa kot dobrine . V skladu s tem in v kombinaciji z idejo o posamezniku, ki deluje na svobodnem trgu, se je razcvetel storitveni sektor. Vzporedno se je okrepila zahteva, da morajo biti vse storitve podrejene mehanizmu trga, torej tudi muzejska dejavnost. Za pričujoče delo je ključnega pomena razvoj storitev za prosti čas, v katere je vključena muzejska dejavnost³⁸ (Walsh 1992: 44-47). Muzeji so morali tako začeti svojo bitko za obiskovalce in za finančna sredstva ne le z drugimi muzeji, ampak tudi z drugimi dejavnostmi za prosti čas.

K ohranjanju zastarele tradicionalne muzejske organizacije ter preživelih metod vodenja in upravljanja je veliko pripomoglo tudi dejstvo, da so vodilna mesta v zgodovini muzejev zasedali bodisi strokovnjaki ali polstrokovnjaki za določeno muzejsko področje (umetnostna zgodovina, etnologija, antropologija, zgodovina itd.) bodisi prostovoljci. Ti so se veščin vodenja in upravljanja naučili v praksi, večinoma preko metode »know-how«. Pri tem so se opirali na intuicijo ali na golo naključje. Uporabljene metode so bile sicer lahko primerne, a ne nujno tudi optimalne (Walsh, 1992: 43-47). Michael A. Fopp (1997: 32) se upravičeno sprašuje do katere mere so bili (in so) uporabljeni principi rezultat specifičnega znanja in koliko je bilo (in je) narejenega zgolj zaradi potrebe ali zdravega razuma. Muzejski strokovnjaki so kazali močan odpor (predvsem zaradi neznanja in ne zaradi domnevne združljivosti področij) do združevanja akademskih veščin z managerskimi³⁹, ki

³⁷ Trg je določal kriterije vrednosti, kar je pomenilo, da so pomembni postali le tisti, ki so lahko ustvarili nekaj, kar je imelo finančno vrednost.

³⁸ Alf Hatton (1994: 142) zapiše, da obiskovalci vse bolj pristopajo k muzejem kot k eni od dejavnosti za prosti čas in jih vse bolj razlikujejo na podlagi zadovoljstva, udobja v času njihovega obiska, prijaznosti zaposlenih itd. in ne na kvaliteti razstav. To posledično sili muzeje v iskanje ravnovesja med zahtevami po strokovnosti na eni strani in množičnosti na drugi.

³⁹ Muzeji so znani po tem, da pri zaposlovanju dajejo prednost strokovnjakom za določeno področje, management pa se jim pogosto zdi težak ali celo nerazumljiv. Poleg tega je v svetu muzejev zanemarjeno

naj bi imele vse preveč komercialni priokus. Na vodilnih mestih v muzejih še danes pogosto naletimo na ljudi z neustreznim poznavanjem in razumevanjem tako osnovnega znanja kot novih smernic v teoriji organizacij in managementa ter njihovo nepripravljenost za dodatno izobraževanje, ki ni v osnovi sestavni del njihovega strokovnega profila. Ob tem Kevin Walsh (1992: 45) opozarja, da je odpiranje neizkušenih in nekvalificiranih (kar muzeji vsekakor so) strokovnih sistemov trgu nevarno, včasih celo usodno.

Večina anglosaksonskih muzejskih strokovnjakov je vse do devetdesetih let odklanjala razvojne tokove managementa. V poročilu britanskega državnega urada »Audit Commission« iz leta 1991⁴⁰ (po Moore, 1994: 4) je bilo ugotovljeno, da *»kustosi včasih raje posvečajo več pozornosti profesionalnim problemom zbirke kot managerskim zadevam kot je marketing«* ter, da *»muzejskim storitvam manjkata jasna smer in načrtovanje...«*⁴¹. Medtem so tisti redki muzeji, ki so se odzvali in sprejeli znanja managementa, posvečali premalo pozornosti dvema ključnima vprašanjem: 1) ali se lahko metode poslovnega sveta preprosto prenesejo v muzeje in 2) ali so prenesene metode še vedno v koraku z razvojnim tokom managementa v poslovnem svetu⁴² (Moore, 1994: 6).

Pomemben premik v razvoju muzejev so spodbudili neodvisni muzeji, ki so bistveno vplivali na razvoj managementa v muzejih. Že od ustanovitve naprej so imeli ti muzeji jasno opredeljene namene in cilje, medtem so številni muzeji z dolgo tradicijo pozabili na poslanstvo ali pa je bilo le-to prikrojeno ali že izpeto skozi leta sprememb (Walsh, 1992: 4). V skladu s tem management odpira muzejem možnost ponovnega razmisleka o tem, zakaj obstajajo, kaj nameravajo doseči in kako lahko to dosežejo na najbolj učinkovit način. Kevin Moore (1994: 7) meni, da je ena od ključnih razvojnih točk v muzejskem managementuspoznanje, da mora imeti muzej jasno opredeljeno celostno politiko delovanja. Z drugimi besedami, imeti mora občutek namena in občutek smeri. Brez vizije in jasno opredeljenega poslanstva stoji celostna politika muzeja na zelo majavih tleh. Zato si mora

področje razvoja širšega spektra veščin, ki bi omogočile strokovnjakom (nekateri želijo biti akademiki celo življenje), da postanejo bolj inovativni in učinkoviti ter uspešni managerji (Fopp, 1997: 3).

⁴⁰ Poročilo se je nanašalo na oceno stanja na področju managementa v muzejih v Veliki Britaniji.

⁴¹ Sir Roy Strong se spominja, da *»načrtovanje, ciljno usmerjanje in dolgoročne strategije v resnici niso nikoli bile del življenja muzejev ... v petdesetih in šestdesetih«* (Moore, 1994: 3).

⁴² *»Razmere, v katerih delujejo managerji, se spreminjajo tako hitro in tako temeljito, da se iz izkušenj preteklosti ne da več naučiti, kako bi si danes, kaj šele jutri, zagotovili poslovni uspeh ... mnogi koncepti, ki so še do nedavnega predstavljali temelj managementa ... so postali manj pomembni ali celo nepomembni«* (Milan Pagon v Micklethwait in Woolridge, 2000: I)

muzej odgovoriti na temeljna vprašanja: kdo je, kaj je, zakaj je in kam gre ter na osnovi odgovorov oblikovati:

- poslanstvo: objektivna, kratka in navdihujoča izjava o raison d`être muzeja; predstavlja temelj vseh politik delovanja in razvoja muzeja;
- mandat: izbor materialne kulture (geografski, kronološki) za katero muzej prevzame odgovornost; postavi temelje za odnose z drugimi institucijami (vladnimi, izobraževalnimi, pridobitnimi organizacijami in drugimi muzeji);
- smotre (dolgoročni cilji): skrb za zbirke in za obiskovalce (različni javni programi);
- cilje (kratkoročni cilji): kvantitativni izrazi posameznih korakov na poti do smotrov; značilni so za eno- ali dveletno načrtovanje (Lord in Lord, 1997: 3-4).

Če muzejski strokovnjaki hočejo, da politike postanejo realnost, potrebujejo dosledno izdelano strategijo, ki pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti. Strategija vključuje odgovora na vprašanji kaj je treba storiti in kaj je muzej za to pripravljen storiti. Kevin Moore (1994: 9) ugotavlja, da se muzejskim strokovnjakom pri načrtovanju⁴³ (za dobo dveh ali petih let⁴⁴) velikokrat ponesreči, saj načrt v veliko primerih postane sam sebi namen ali pa ga oblikovalci (managerji) razumejo kot konec in ne kot začetek procesa. V proces oblikovanja strategije mora manager vključiti tri ključne vire muzeja: ljudi, denar in muzejsko namestitev (zgradba in zbirke). Načrtovanje odpira vprašanje sodelovanja med muzejskim osebjem in vodstvom. Pri oblikovanju politik muzeja stopajo v ospredje občutki lastništva, odgovornosti in pripadnosti vseh zaposlenih v muzeju. To bistveno pripomore k večji motivaciji in k boljši delovni kulturi. Celotni proces implementacije načrta mora biti tudi skrbno nadzorovan in evalviran. Navkljub dobrodošlim razvojem poslanstva in celostne politike ostajajo, zapiše Kevin Moor (1994: 7), ključni problemi nerešeni: 1) kdo naj bi in s katerimi procesi oblikoval poslanstvo in celostno politiko, 2) vizija koga naj bi vodila muzej in 3) kako se lahko to vzpostavi na najboljši možen način. Poudarek na opredelitvi poslanstvaje pokazal neprecenljivo vrednost pri osrediščenju muzejske dejavnosti ter pri odpiranju možnosti, da vsi zaposleni delajo v isto smer.

⁴³ Funkcionalna definicija opredeljuje management kot skupek naslednjih procesov: načrtovanje, organiziranje, motiviranje in kontrola. (Hatton, 1994: 141)

⁴⁴ »Vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management« je smiseln opis strateškega managementa, ki s svojimi metodami odzivanja na okolje (razumevanje preteklosti, analiziranje okolij (SPIN), snovanje strategije, preverjanje izvedljivosti strategije, uveljavljanje sprememb strategije) sega čez vso organizacijo in vse časovne razsežnosti in s tem prinaša večjo stalnost in trdnost v nepridobitno organizacijo, ki sicer lahko omahuje med številnimi različnimi in spremenljivimi smotri (Tavčar in Trunk Širca 1998: 34).

Neodvisni muzeji so odprli vprašanje privabljanja obiskovalcev zaradi lastnega preživetja, problem, ki je bil popolnoma tuj javnim muzejem. Michael A. Fopp zapiše, da so naredili korak naprej od akademskosti k ponudbi izobraževanja združenega z zabavo. Na ta način jim je delno uspelo *»pobrisati prah iz podobe muzejev«* (Fopp, 1997: 4). Zahtevi po zabavi in razsvetljevanju obiskovalcev se je pridružila zahteva, da dobijo obiskovalci muzeja v zameno za svoj denar neko vrednost. Spremenjena vloga neodvisnih muzejev je bistveno vplivala na obnašanje javnosti - pričakovanja obiskovalcev so postala veliko večja kot nekoč (pojavi se je težnja po aktivni participaciji pri obisku muzeja). V skladu s tem so se oblikovali številni novi poklici, ki se ukvarjajo zgolj z zunanjo podobo muzeja (strokovnjak za marketing, pedagoška služba, oblikovalec). V ospredje je stopila analiza potreb in obnašanja obiskovalcev, na katere se muzeji, ki so bili prisiljeni stopiti na trg, le redko odgovarjali (Fopp, 1997: 4-5). Boris Groys (2000: 64) zapiše, da so *»odgovarjali zgolj na prepoznane potrebe abstraktnega elementa v marketinški niši, kjer je dobiček glavni faktor primerjave«*. Ob tem je postala večšina oblikovanja (inovativne in zanimive postavitve predvsem zaradi spodbujanja in privabljanja javnosti k obisku muzeja⁴⁵) tako pomembna kot hranjenje muzejskega gradiva. Kevin Moore (1994: 7) ugotavlja, da je danes marketing ena od ključnih strategij managementa in tudi praksa, ki odseva vse večji poudarek na potrebah in željah obiskovalcev ter na storitvah.

V poglavju o postmoderni dobi smo izvedeli, da je za ustvarjalno in inovativno uporabo informacij potrebna določena stopnja znanja. Aleš Debeljak (1989: 22) zapiše, da je z *»absolutnim-teoretičnim znanjem in intelektualnimi sposobnostmi opažanja bistva ... mogoče iz «surovih» podatkov komponirati oziroma kombinirati nove sestave smisla in se hkrati izogniti dezorientirajoči množici informacij tout court«*. To pomeni, da ima teorija to sposobnost, da izstopi iz okvirjev praktičnega in odpre pogled v raznolike rešitve in možnosti, ki iz vsakdanje prakse niso vedno jasno razvidne. Torej, za bolj učinkovito odzivanje na zunanje okolje in prestopanje zastarelih okvirjev tradicionalnega muzeja, je posedovanje znanja o različnih teorijah managementa nujno in neizogibno, saj lahko muzejske strokovnjake usmerja pri izbiri ustrezne organizacijske oblike in modela vodenja muzeja.

⁴⁵ Tu je treba opozoriti na nevarnost, da muzejske razstave postanejo same sebi name, da v ospredje stopi predvsem zunanji blišč, ki jih spremlja (npr. medijski odzivi) pri čemer *»nekoliko resnejša poglobitev v vsebino predstavljenega ... pokaže celo vrsto pomanjkljivosti, površnosti in napak«* (Žnidarič, 1998:182).

Muzeji so tradicionalno sledili filozofiji avtoritarnih in ukazovalnih metod upravljanja in vodenja muzejev, ki je iskala pravo, eno in edino organizacijsko obliko. To se še danes kaže v organizacijski strukturi muzejev, ki jo določajo načela hierarhičnosti, prepad med managerji in zaposlenimi ter serija točno določenih zaposlitvenih mest in odnosov.

Narava muzejskega dela zahteva različne organizacijske oblike za različne dele muzeja. Na primer dokumentacija, evidentiranje in hranjenje zahtevajo določeno stopnjo standardizacije, medtem ko razstavljanje, interpretacija in raziskovanje kličejo po fleksibilni organizacijski obliki, ki dopušča kreativnost in inovativnost (Hatton, 1994: 146). Prvi korak k preseganju okvirjev tradicionalnega muzeja je napravil tako imenovani pristop na podlagi človeških odnosov, ki po mnenju Kevina Moora (1994: 7) predstavlja najbolj plodno podlago za ideje muzejskega managementa. Podobno tudi Michael A. Fopp (1997: 18) zapiše, da ima omenjeni pristop, od 80. let 20. stoletja dalje, bistven vpliv na muzeje, predvsem zaradi vse večjega poudarka na usmerjenosti muzejskega dela k skupnosti. Pristop na podlagi človeških odnosov je postavil v ospredje dobre človeške odnose in kulturo delovnega prostora. Rensis Likert (po Fopp, 1997:18) meni, da je management vedno relativen proces, kajti ne obstajajo specifična pravila, ki bi delovala v vseh situacijah enako dobro, ampak obstajajo le splošni principi katerih aplikacija mora upoštevati pričakovanja, vrednote in veščine tistih, s katerimi manager sodeluje. Dovzetnost za vrednote in pričakovanja pa je bistvena večšina vodenja. Za managerja, ki je usmerjen na zaposlene in ne le na delo (ljudje, razumljeni kot le eno od sredstev) je značilno, da obravnava ljudi kot bitja in svoje delo vidi kot pomoč ljudem pri bolj učinkovitem izvajanju dela. Ohlapno obliko nadzora kompenzira s postavljanjem zelo visokih delovnih ciljev in z motivacijo ljudi (poudarek na družbenem faktorju motivacije), da jih dosežejo. V tem kontekstu je torej management *»bolj kot karkoli drugega, doseganje ciljev s pomočjo ljudi ... to je, da znajo pritegniti, motivirati, razvijati in obdržati posameznika z redkimi in dragocenimi znanji in veščinami⁴⁶«* (Sumantra Ghodhal in Christopher A. Barlett po Micklethwait in Woolridge, 2000: II) in hkrati skrb za razvoj *»ne-strokovnega«* osebja (rotacijske sheme, obogatitev delovnega mesta, priložnosti izobraževanja in napredovanja) - (Moore 1994: 10).

Temeljnega pomena v kontekstu muzeja je sposobnost usmerjati in voditi veliko skupino ljudi, ki imajo različne akademske in intelektualne zmožnosti. Danes management ni več

⁴⁶ Muzeji v veliki meri težijo predvsem k zaposlovanju visoko kvalificiranih strokovnjakov za določeno muzejsko področje (arheologija, etnologija, antropologija, umetnostna zgodovina itd.).

zgolj to, da najameš nekaj ljudi, jih opremiš z mizo in svinčniki in jim daš napotke za delo (Weil 2000: 9), ampak gre za »zbir praks s pomočjo katerih nekdo uporabi razpoložljive vire, da doseže vrednost« (Harold Lasswell v Weil, 2000: 9). Omenjeni pristop v največji meri ustreza predvsem dvema muzejskima področjema: kustosiadu in raziskovanju. Pristop na podlagi človeških odnosov je bistveno vplival med drugim tudi na razvoj politik enakih možnosti, torej na odpiranje muzejev etničnim manjšinam, invalidnim osebam itd.

Ključni prispevek k razvoju managementa v muzejih je pristavila kontingenčna teorija. Michael A. Fopp (1997: 32) meni, da je kontingenčna teorija ena od najbolj primernih metod za spopadanje s spremembami kulture in okolja. Teorija premore zadostno mero fleksibilnosti, ki je nujno potrebna za učinkovito delovanje v hitro spreminjajočem se okolju. Kontingenčna teorija sloni na predpostavki, da »ne obstaja ena sama prava pot strukturiranja delovanja organizacije, kajti struktura je odvisna od okoliščin« (Fopp, 1997: 26). Z drugimi besedami, stvari so nagnjene k odvisnosti od okoliščin, ki se spreminjajo od situacije do situacije in ravno zato je nemogoče predpisati eno samo rešitev, ki bi delovala v vseh okoliščinah in situacijah. Gre za prilagodljivo metodo, ki upošteva različne situacije in tudi za integrirano metodo, ki dopušča uporabo široke palete različnih pristopov. Management se spreminja, prilagaja glede na okolje, namen, funkcijo, tehnologijo in ostale okoliščine, ki vplivajo na organizacijo. Funkcija managementa je, da identificira potrebe po spremembi struktur tam, kjer se tehnologija trga spreminja ter da vzdržuje ravnovesje znotraj organizacije. Notranji komunikacijski sistem skupaj z načelom povratne zveze predstavlja moč te teorije. Ob tem situacijski pristop sili managerje k sistematičnemu analiziranju situacije, v kateri se organizacija nahaja. Muzejem se odpira priložnost, da se odrečejo neustreznemu intuitivnemu pristopu. (Fopp, 1997: 25-33).

Management v muzejih naj bi bil po besedah Michaela A. Foppa (1997:25-32) mešanica pristopov. Muzeji postajajo vse bolj kompleksni in v sebi združujejo različne organizacijske strukture za posamezne dele znotraj organizacije.

V muzejih zasledimo premajhno zavedanje prehoda k usmerjenosti na projekte in procese⁴⁷ (Moore, 1994: 7-10). Pri uvajanju managementa v muzejsko delo morajo biti muzejski strokovnjaki pozorni na to, da management ne postane sam sebi namen in tako zamegli

⁴⁷ Muzeji ne tržijo stvari ampak ideje, atmosfero, razpoloženje, informacije in znanje. Pri obisku muzeja je pomemben kompletni vtis, ki ga obiskovalec dobi o muzeju (od urejenosti sanitarij, do prijaznosti in ustrežljivosti osebja, možnosti počitka, do neoviranega pristopa za hendikapirane) ter še posebno so pomembne razstave, ki so koncipirane tako, da aktivno vključijo obiskovalce (Čeplak, 1993: 27).

poslanstvo muzeja. Tem problemu se je moč izogniti z vzdrževanjem ravnovesja med nameni in procesi ter z izogibanjem njunemu zamenjevanju (Weil 2000: 8-9).

Nada Trunk Širca in Mitja I. Tavčar (1998: 14) pravita, da *»je racionalno privzemati vsa splošno veljavna znanja o managementu ter jim dodajati znanja, ki zadevajo posebnosti nepridobitnih organizacij«*. To pomeni, da je pri prenosu managerskih znanj treba vzeti v obzir dejstvo, da nepridobitne muzejske organizacije delujejo v specifičnem normativnem in političnem kontekstu. Zaradi tega Simon E. Weil (2000: 9) meni, da je za managerja bolj smiselno izučiti umetnostnega zgodovinarja, torej strokovnjaka, kot obratno. Obenem mora sodobni manager, ne glede na to, ali deluje v gospodarskih ali negospodarskih dejavnostih, prevzeti celovito odgovornost za družbo sedanjosti in prihodnosti. Muzej je, kot meni Stephen E. Weil (2000), bistvena investicija cele družbe. To pomeni, da mora občutek družbene odgovornosti za uspešno in učinkovito ohranjanje in varovanje *»izkušenj in modrosti posameznika«* (Šola, 1993: 23), muzejskim strokovnjakom predstavljati temeljno izhodišče pri nadaljnjih razvojnih korakih, ki vključujejo med drugim uvajanje managementa v muzeje.

Status managementa v muzejih ni gotov niti v smislu akademske discipline niti kot osnova za praktične akcije (ni veliko kustosov, ki bi bili dobri managerji oziroma, ki bi bili sposobni hkrati uskladiti tako dnevne administrativne probleme s čistilci razstav kot voditi razprave o strokovnem delu ter motivirati in kontrolirati delo na visoki akademski ravni). Poleg tega je management v nenehnem stanju spreminjanja. Zavedanje teorij in principov managementa lahko osmisli tisto, kar bi drugače bilo kaos (Fopp, 1997)

Sedmo poglavje

VLOGE IN NALOGE MANAGERJA V MUZEJIH

Iz perspektive managementa so trenutni izzivi zunanjega okolja, s katerimi se soočajo muzeji, v enaki meri priložnost in grožnja. Medtem ko bo večina muzejev vedno do določene mere odvisna od javnega financiranja, je učinkovito in odgovorno razpolaganje z javnimi finančnimi sredstvi vse bolj dobrodošlo. Ob tem dobiva vse večji poudarek prenos nekaterih storitev na zunanje izvajalce (to bistveno vpliva na kakovost storitev in na njihovo ceno) (Moore, 1994: 2).

V tem kontekstu management razumemo kot razvrščanje sredstev (finančnih, človeških ali materialnih) na najbolj ekonomičen in učinkovit način. Sam sistem managementa mora biti ob tem dovolj fleksibilen, da dopusti vnos potencialnih sprememb (Fopp, 1997: 5). Potemtakem je naloga managerja, da poišče ustrezne organizacijske oblike, ki naj bi v največji meri doprinesle k razvoju ter k družbeni in tržni učinkovitosti muzejskih dejavnosti.

Bistvo managementa v muzejih je opredeljevanje in uresničevanje poslanstva v smislu njihovega prispevka h kakovosti družbenega življenja. Muzeji bi morali videti trenutni družbeni pritisk kot priložnost in ne kot grožnjo, torej ne kot breme, ki ga je treba nositi, ampak kot zagotovilo za preživetje (Moore, 1994:2). Cilj managementa je olajšati odločitve, ki vodijo k doseganju poslanstva, k izpolnjevanju mandata in k uresničevanju kratkih- ter dolgoročnih ciljev. V skladu s tem mora manager v muzeju, po mnenju Barrya Lorda in Gaila Dexter Lorda (1997: 6-12), obvladati pet vlog:

1. navdihovati s čutom za poslanstvo muzeja:

»Manager mora verjeti v poslanstvo: zadevati ga ali jo mora tako čustveno kot intelektualno« (Lord in Lord 1997 :6).

Se pravi, da mora dober manager s srcem in z razumom verjeti v smiselnost poslanstva, kajti le tako mu lahko uspe prebuditi kreativnost navdiha. Le-ta se izraža skozi originalnost rešitev problemov in skozi epidemijo navdušenja, ki »okuži« preostalo osebje, prostovoljce, donatorje, sponzorje, dejanske ter potencialne obiskovalce z željo po aktivnem sodelovanju. V primeru, da navdušenje nad poslanstvom ne zasvoji omenjenih skupin posameznikov, je to

lahko posledica: slabega managementa, neustreznega poslanstva ali njegove nepomembnosti poslanstva.

2. komunicirati muzejski mandat

Manager se mora zavedati obsega in meja mandata ter njegovih povezav z mandati podobnih institucij. Znati ga mora jasno izraziti in posredovati tako znotraj kot zunaj muzeja. V primeru, da muzejski strokovnjaki zanemarjajo mandat in da slednji vzbuja zanimanje in skrb pri drugih institucijah – novi muzeji, že obstoječi muzeji ali sorodne institucije – si te na njihov račun lažje širijo polje dejavnosti.⁴⁸

3. voditi proti smotrom muzeja

Voditi pomeni usmerjati in motivirati zaposlene k učinkovitemu in uspešnemu izpolnjevanju danih nalog.

4. nadzirati doseganje kratkoročnih ciljev

Če hoče management doseči načrtovane smotre, mora le te razstaviti v kratkoročne in hkrati merljive cilje, ki skupaj združeni v celoto prispevajo h kvalitetnim spremembam. Ključna naloga managementa je potemtakem nadzorovanje in preverjanje rezultatov (dosežkov). Na primer, ali se z dodeljenimi finančnimi sredstvi pravilno in odgovorno razpolago ter ali se upošteva dogovor o časovnem okviru itd.

5. evalvirati izpolnjevanje funkcij muzeja

Manager mora pri procesu ocenjevanja muzejskih funkcij (zbiranje, dokumentiranje, hranjenje, proučevanje, razstavljanje, interpretacija itd.) zajeti tako načelo učinkovitost (do katere mere so bili zastavljeni cilji doseženi) kot načelo uspešnosti (v odnosu do vloženega truda in časa – delovni čas, denar, prostor, uporaba opreme itd.).

Omenjenih pet vlog managerja biva v tesni prepletenosti s funkcijami in politikami muzeja. Peter Drucker (po Weil, 1994: 284) zapiše, da je osnovna funkcija politik razbremenitev managementa od nepotrebnega vsakokratnega odločanja o delovanju ob ponavljajočih se nalogah. Osnovo za oblikovanje in razvoj politik predstavljajo jasna izjava o poslanstvu ter serija kratkoročnih ciljev, ki izražajo smotre muzeja za posamezna področja delovanja ter predstavljajo referenčni okvir za izvajanje različnih dejavnosti. Za oblikovanje jasnih in razumljivih politik, ki govorijo o dosegljivih ravneh kakovosti, je odgovoren manager. Politike naj bi natančno določile cilje za posamezne muzejske funkcije ter zagotavljele merila

⁴⁸Na primer, če muzej Azijske umetnosti ne deluje aktivno na področju razstavljanja in zbiranja sodobne Azijske umetnosti, potem lahko muzej sodobne umetnosti v istem mestu razširi svojo dejavnost na zanemarjeno področje in prevzame vodilno vlogo v tekmovanju za zbiranje in razstavljanje sodobne azijske umetnosti in se hkrati polasti mandata muzeja Azijske umetnosti. Tu se uveljavi princip »Use it or lose it« (Lord in Lord, 1997).

kvalitete in mnenje javnosti pri izvajanju funkcij muzeja. Politike so, po mnenju Barrya Lorda in Gaila Dexter Lorda (1997: 51) » ...koristne pri ... izpolnjevanju sedanjih muzejskih funkcij in doseganju zelenega stanja na zahtevani ravni kvalitete v prihodnosti.«.

Izbira ustreznega tipa managementa ponudi muzeju več kot le zagotovilo preživetja, odpre mu oči za novo nastale priložnosti in za prihodnost (Moore, 1994). Michael A. Fopp (1997) meni, da management v muzeju zahteva tako akademski status kot večšine ekonomije in poslovanja. Razvil naj bi se kot podaljšek akademske narave kustosove funkcije.

Charles Handy (1993) poda posrečeno analogijo managerja z »zdravnikom splošne prakse«. Pri tem ima v mislih, da je manager tisti, ki prvi »sprejme problem« oziroma se odloči ali gre za problem ali ne in če, za kakšne vrste problema gre. Posamezni koraki prepoznavanja problema so potemtakem v skladu z zdravniško prakso:

- identifikacija simptomov v neki situaciji;
- diagnoza bolezni ali vzrok težav;
- odločitev na kakšen način se lahko spoprimejo s težavo – strategija za zdravje;
- začetek zdravljenja.

Ob posameznih korakih si bo manager zaželel še »drugo mnenje«, mnenje strokovnjaka za določeno področje. In prav v tem, v naklonjenosti in prepoznavanju nuje po strokovni pomoči, se kaže ena od pozitivnih vrednosti managerja. Seveda pa podobno kot v zdravniški praksi prihaja tudi tu lahko do dveh zelo pogostih napak:

- namesto bolezni se zdravijo simptomi in ne bolezen sama;
- predpisano zdravilo je isto ne glede na bolezen.

Osmo poglavje

MANAGEMENT V SLOVENSKIH MUZEJIH

Zgodovina muzejskega managementa v Sloveniji še ni napisana. Leta 1989 je analiza stanja na področju muzejske dejavnosti pokazala, da so *»za opravljanje organizacijskih, pravnih, komunikacijskih in drugih nalog notranjega in zunanjega poslovanja ... kadri muzejskih organizacij ... laično ali izkustveno usposobljeni«* (Humer, 1989:62). To pomeni, da v slovenskih muzejih vse do leta 1989 ni bil zaposlen noben strokovnjak ekonomist, pravnik, organizator ali komunikolog. Pozno soočanje muzejskih strokovnjakov s prakso managementa je delno posledica dobljenega varnega zatočišča državne finančne podpore (Čeplak, 1993: 27). Zaradi finančne odvisnosti muzejski strokovnjaki dolgo niso čutili potrebe po uvajanju tržnega načina razmišljanja in poleg tega ni bilo nobenega nadzora nad načinom razpolaganja dodeljenega javnega denarja.

Slovenski muzejski strokovnjaki se postopoma začenjajo odzivati na izzive in pritiske zunanjega okolja in se v skladu s tem spreminjati. Vse bolj se zavedajo, da so za uspeh in njihov nadaljnji obstoj odločilni tudi obiskovalci in ne samo zbirke. Današnji obiskovalci pričakujejo visoko raven muzejskih izdelkov in storitev. Da bi zadostili potrebam različnih ciljnih skupin, morajo muzejski strokovnjaki razviti kompleksne programe in razstave (Sas, 2001). Kustos prevzema vlogo posredovalca in spodbujevalca v dejavnem dialogu med gledanim in gledalcem. Številni slovenski muzeji so ob koncu 20. stoletja v skladu z večjo skrbjo za obiskovalce *»povečali število in kvaliteto pedagoških programov, nekoliko manj so bili pozorni na andragoške, niso pa še uspeli v svoje programe vključiti programov za marginalne in težje prilagodljive družbene skupine.«* (Batič in Koporc Sedej, 2003: 356)

Slovenske muzeje na začetku 21. stoletja bistveno zaznamuje neopredeljenost poslanstva in zbiralne politike ter zato nejasna vizija o prihodnji vlogi muzejev. Načela in pogoji javne službe, po katerih je določeno delovanje muzejev, omejuje uvajanje sodobnih organizacijskih struktur, metod vodenja in trženja. Ob tem je zaradi statičnih razmer, ki jih uveljavljajo načela hierarhije, finančna odvisnost od države, točno določena delovna mesta, zaposlenost za nedoločen čas, visoka starostna struktura zaposlenih in sistem privilegijev onemogočena

vsaka razvojna strategija muzeja ter fleksibilnost in pretok znanja (Batič in Koporc Sedej, 2003; Čopič in Tomc, 1997).

V Sloveniji se management v muzejih obravnava v prvi vrsti kot praktična aplikacija managerskih orodij in tehnik. Med tem je teorija muzejskega managementa potisnjena na rob zanimanja večine slovenskih strokovnjakov, ki pogosto kažejo nepripravljenost za izobraževanje v managerskih veščinah. V Sloveniji ni dostopne domače strokovne literature na temo muzejski management. Edina oblika neformalnega dodatnega usposabljanja (Matra) posreduje le praktično znanje managementa. Menim, da odsotnost poznavanja različnih teorij managementa, lahko bistveno prispeva k nekritičnemu prevzemanju managerskih tehnik in orodij, katere so sicer lahko ključne na kratki rok, vendar za daljše časovno obdobje nebistvene.

Razumevanje bistva različnih teorij managementa omogoča ločevanje zrnja od plevla. Gre za sposobnost, ki jo mora muzejski strokovnjak razvijati v času nenehnih in hitrih sprememb družbene vloge muzejev, izzivov zunanjega okolja ter prakse in teorije managementa. Slovenskim strokovnjakom je dosegljiva zgolj strokovna literatura o muzejskem managementu anglosaksonskega izvora. Zaradi bistveno različnega političnega, ekonomskega in družbenega okvirja anglosaksonskega sveta⁴⁹ (tržna regulacija profesionalnih storitev in sektorja storitev za prosti čas, v katerega se umešča tudi muzejska dejavnost) morajo biti domači muzealci previdni pri prevzemanju idej, saj zaradi majhnosti kulturnega prostora muzejska dejavnost ne more biti popolnoma podrejena tržnim zakonitostim.

Vesna Čopič zapiše, da mora država ostati ključni dejavnik na kulturnem področju, vendar se mora odpovedati lastništvu nad kulturnimi institucijami in vlogi producenta kulturnih storitev (spremeniti se mora v naročnika, oblast države pa mora preiti v vzajemno obvezujoča pogodbeno razmerja). Njena prisotnost je nujna na področjih dejavnosti, ki zahtevajo visoko

⁴⁹ V začetku 80-tih let je britanska vlada Margaret Thatcher začela privatizirati vladne ustanove in pri tem muzeji niso bili izvzeti. To politiko so posnemali v večini anglosaksonske države. (Sas, 2001) Proces lastninjenja muzejev je spodbudil naslednje trende: samovzdrževanje (zaradi krčenja javne finančne podpore so muzeji prisiljeni biti vse bolj iznajdljivi in iskati lastne dohodke), tekmovanje (ljudje imajo vse več prostega časa in priložnosti, kako ta čas porabiti, je vedno več), upravljanje odnosov (vlaganje časa in denarja v odnose s potencialnimi obiskovalci), zadovoljstvo stranke (obiskovalec mora zapustiti muzej z občutkom, da je prijetno preživel prosti čas, doživetje mora biti razburljivo ali vsaj zadovoljujoče), celostni pristop (izhaja iz celote vseh dejavnosti v nekem muzeju, od upravljanja z zbirkami, raziskovanja, sporazumevanja, do trženja in vzdrževanja). Pri vseh trendih so bistvene študije obiskovalcev. Muzeji so se začeli namreč zavedati, da so za uspeh in njihov nadaljnji obstoj odločilni tudi obiskovalci in ne samo zbirke (Sas, 200: 139-140).

stopnjo regulacije oziroma standardizacije (spomeniško varstvo, arhivi, knjižnice). Medtem nekatere dejavnosti zaradi svoje narave dela tega ne prenesejo in v nasprotju s prvimi zahtevajo visoko stopnjo avtonomnosti (dejavnosti umetniškega ustvarjanja in posredovanja). Pri muzejski dejavnosti naletimo na prepletanje obeh možnih scenarijev: popisovanje in vrednotenje dediščine ter upravljanje dediščine v javni lasti zahtevajo monopol države zaradi zahtevane visoke stopnje regulacije oziroma standardizacije, medtem, ko dejavnosti kot so zbiranje, proučevanje, razstavljanje in popularizacija dediščine zahtevajo prehod v okrilje avtonomne odgovornosti in pristojnosti muzejev. Pri tem mora država oblikovati in voditi aktivno kulturno politiko, ki oživlja muzeje kot kulturna središča, namenjena popularizaciji dediščine (Vesna Čopič v Rus, 1996: 176-207).

Domači muzejski strokovnjaki usmerjajo premalo pozornosti na naslednje: ► rast in razvoj depojev, muzejske dokumentacije, muzejskih strokovnih knjižnic itd.; ► profesionalizacija in specializacija muzejskih poklicev, uveljavljanje novih profilov poklicev in uveljavljanje novih znanj in veščin v tradicionalnih poklicih ter ► uvedba novih oblik formalnega in neformalnega izobraževanja in usposabljanja za poklicne profile na vseh ravneh (Sklepi 2002).

8.1 ODNOS SLOVENSКИH MUZEJSКИH DELAVCEV DO MANAGEMENTA

/analiza ankete/

Anketa z naslovom »*Management v muzejih – management kot izziv muzejski stroki*« je bila izvedena maja 2003 med udeleženci projekta Matra. Vprašalnik je izpolnilo 14 predstavnikov slovenskih muzejev (prevladovali so kustosi) in 1 predstavnik Ministrstva za kulturo. Prikaz odnosa muzejskih delavcev do managementa na podlagi izsledkov ankete predstavlja le majhen del v mozaiku realnih razmer slovenskega muzealstva. Anketiranci geografsko niso pokrili celotne Slovenije.

Udeleženci delavnice Matra so za pozno in počasno uvajanje managementa v slovenske muzeje navedli naslednje razloge: odvisnost muzejev od državne finančne podpore, neznanje

iz večšin managementa in marketinga⁵⁰, starostna struktura in profil zaposlenih ter napačna opredelitev poslanstva, ki ne določa odprtosti muzeja.

Možnosti za izobraževanje na področju muzejskega managementa v Sloveniji so slabe in hkrati težko dosegljive. Anketiranci so pridobili znanja bodisi z udeležbo na delavnici Matra (eden od udeležencev celo meni, da bi morala biti Matra obvezna), bodisi z branjem izbrane literature ali preko pogovorov s kolegi doma in v tujini. Večina udeležencev meni, da bi morala država spodbujati in finančno podpreti to vrsto izobraževanja, ne le doma, ampak tudi v tujini, npr. s podeljevanjem štipendij. En anketiranec meni, da država tu nima ključne vloge pri spodbujanju izobraževanja in da je v veliki meri odvisno od vodstva muzeja, ali vidi pridobivanje znanja managementa kot prednost ali ne. Na podlagi odgovorov na vprašanje, ali muzealci spremljajo dogajanja v svetu muzejskega managementa doma in v tujini, lahko sklepam, da je to še vedno njihova šibka točka.

Uvajanje managementa v slovenske muzeje se je postopno začelo od osamosvojitve dalje in večina muzejev je šele na začetku poti. Najpogosteje muzealci pri uvajanju muzejskega managementa naletijo na težavi kot sta pomanjkanje kadrov in znanja. Problem nastopi predvsem pri komunikaciji in pri skupinskem delu (muzealci kot individualisti težko sprejmejo timsko delo). Eden od anketirancev meni, da management ne more zaživeti samostojno znotraj muzejev, ker je do sedaj igral zgolj vlogo dodatnega znanja k osnovni stroki in je treba zato nujno pripeljati v muzej strokovnjaka za to področje. Uvajanje managementa v muzeje anketiranci ne vidijo kot grožnjo strokovnosti muzejskega dela. Management lahko v veliki meri izboljša delovne pogoje (z jasno opredeljenim poslanstvom in pravilno strategijo), organiziranost, časovno lahko razbremeni delo (več časa za strokovno delo), odpre muzeje ljudem in ne več le stroki, doda kvaliteto muzejskemu delu, poveže muzejske strokovnjake s skupino ljudi, ki bo znanost naredila bolj dostopno in atraktivno. Zasedimo tudi mnenje, da sta si ti dve realnosti nasprotujoči in hkrati dopolnjujoči, zato je treba njun odnos uravnovesiti. Prav tako nima pomena krmariti med njima za vsako ceno in brez predhodnega razmisleka. Potrebna je postopnost.

⁵⁰ Ralf Čeplak (1993:27) zapiše, da lahko na prste preštejemo slovenske muzeje, ki imajo izdelano strategijo marketinga, ki vključuje evalvacijo obiska, proučevanje potreb dejanskih in potencialnih obiskovalcev, tržne raziskave itd. Večina slovenskih muzealcev razume marketing bolj kot prostituiranje muzeja kot dobrodošlo noviteto v razvoju muzejev.

Kot negativne prispevke managementa udeleženci Matre označijo naslednje: drugačen način dela, ki sicer dolgoročno pomeni pozitiven prispevek, kratkoročno pa pomeni to izziv in šok; prilagajanje stroke kapitalu; izguba strokovnosti (ni nujno, da se izvaja v skladu s specifikko dejavnosti); razkol med zaposlenimi (eni za, drugi proti); komercializacija dediščine (dediščina mora biti predstavljena na dostojanstven način, ne za vsako ceno); več birokracije. Pozitivni prispevki pa naj bi bili: boljša organiziranost muzeja, kar prinaša večjo odgovornost vseh zaposlenih; poglobljenos; preglednost; dodatni finančni viri; manjša odvisnost od proračunskih sredstev; povečevanje sredstev za izvajanje strokovnih programov; timsko delo; izboljšanje medčloveških odnosov; spoštovanje; ravnovesje med pozitivnimi in negativnimi prispevki managementa; učinkovitejša komunikacija in učinkovitejše iskanje rešitev (npr. pridobivanje financ); fleksibilnost; odpiranje novih možnosti; znanje o tem kako najbolj učinkovito voditi projekte; izobraževanje osebja; odpiranje javnosti in večja dostopnost; reševanje problemov kot izziv; boljši rezultati.

Najbolj pogoste asociacije na management so: upravljanje, vodenje in trženje, sledijo organiziranje in dobra sodobna organizacija, urejanje, usmerjanje, prihodnost in nove možnosti, »know-how«, večja uspešnost in več lastnih finančnih sredstev.

Večina anketiranci meni, da so razlike (cilji, merilci uspešnosti itd.) med managementom v pridobitnem in v nepridobitnem sektorju premostljive, vendar je treba pri prenosu znanj iz poslovnega sveta v muzeje upoštevati značilnosti muzeja kot nepridobitne kulturne organizacije. Eden od anketirancev zaključuje, da se da od poslovnega sveta veliko naučiti.

Vsi anketiranci ugotavljajo, da je poslanstvo pri delovanju muzeja ključnega pomena. To potrdi ugotovitev, da ima večina muzejev tudi dejansko opredeljeno poslanstvo. Ob tem eden od anketirancev meni, da poslanstvo v njihovem muzeju ni dovolj dobro opredeljeno in da se ga ne zavedajo vsi zaposleni. Naletimo tudi na splošno trditev, da je jasna opredelitev poslanstva za večino muzejev problem. Praksa posodabljanja poslanstva med muzeji ni pogosta, en anketiranec celo meni, da če je poslanstvo jasno opredeljeno, posodabljanje ni potrebno. V nasprotju z njim, drugi anketiranec zapiše, da se v času nenehnih sprememb lahko spremeni tudi poslanstvo. Eden od anketirancev opozori na težavo, da poslanstva, v kontekstu tržnosti, ne moremo finančno ovrednotiti. Pri iskanju ravnovesja med tržnostjo in poslanstvom so muzeji bodisi šele v stopnji učenja »kako« bodisi dajejo v tem odnosu

prednost poslanstvu (varnost predmetov, duhovni svet) ali pa se ne podrejajo imperativu tržnosti v segmentu, v katerem se izključujeta. Za razliko dva anketiranca menita, da se tržnost in poslanstvo ne izključujeta. Za prvega se muzej loteva odnosa tržnosti in poslanstva z dobrimi argumenti in ne z agresivnim vstopom na trg, medtem ko se za poskuša prilagajati tržnosti postopno in dolgoročno. Zasledimo tudi prepričanje, da je določen muzej lahko premalo tržno zanimiv.

Mnenja o profilu kandidata za direktorja muzeja so si različna. Večina meni, da predhodna formalna izobrazba direktorja muzeja ni ključnega pomena, če ima le-ta jasno zastavljene cilje in poti, ki vodijo do njih, ustrezne osebnostne lastnosti, izkušnje ter znanja tako iz muzealstva kot managementa. Manj kot tretjina anketirancev ugotavlja, da je primernejši kandidat iz poslovnega sveta bodisi zaradi manjšega občutka obremenjenosti, bodisi zaradi formalne poslovne izobrazbe bodisi zaradi časovne omejenosti mandata (vezan zgolj za pet let), ki pomeni uvajanje novosti. Muzejsko znanje predstavlja kandidatu zgolj informacijo, nujno za razumevanje institucije, ki jo vodi in v njej dela, medtem ko naj bi muzealci sprejemali znanja managementa veliko težje. Enak delež anketirancev meni, da je najbolj učinkovita kombinacija obeh kandidatov (poslovni kandidat kot poslovni direktor in muzealec kot programski direktor) oziroma njuno medsebojno sodelovanje in dopolnjevanje. Eden od anketirancev daje prednost pri izbiri kandidata za direktorja muzeja muzealcev, ker meni, da se je mogoče veččin managementa naučiti iz prakse in poleg tega moraš biti muzealec po srcu.

Izsledki analize ankete so pokazali, da je muzejski management v Sloveniji še v povojih. Majhne možnosti za izobraževanje na tem področju ter pomanjkanje lastne iniciative (varno zatočišče države; »*nismo tržno zanimivi*«) imajo za posledico neznanje (povezave managementa z birokracijo, znanjem »*know-how*«⁵¹, zgolj s trženjem) ter negotov položaj slovenskih muzejev. Slovenski muzealci vidijo management kot kakovosten dodatek k njihovem strokovnemu delu ter v večini menijo, da predhodna izobrazba direktorja ni odločujoča, vendar mora imeti slednji tako znanja muzealstva kot managementa in biti delu predan. Tudi prenos znanj poslovnega managementa v muzeje ni vprašljiv, če se upoštevajo poslanstvo muzeja in značilnosti muzeja kot nepridobitne kulturne organizacije. Vendar bodo vse te pozitivne misli ostale zgolj le misli, dokler muzeji ne bodo sami oblikovali politike

⁵¹ Že na začetku 20. stoletja je Henri Fayol kot prvi zastopal idejo, da se managementa lahko nauči in se ga mora naučiti (Fopp 1997: 12).

izobraževanja na področju managementa in prenehali s čakanjem na moralno ter finančno spodbudo države.

Slovenski muzejski svet je korak za razmerami v razvitih državah, kar ni nujno slabost. Milan Pagon (v Micklethwait in Wooldridge, 2000: VII) vidi v tem priložnost, saj naj bi prav ta zamik omogočal, da se slovenski managerji (tudi muzejski) naučijo *»na napakah in izkušnjah svojih kolegov iz razvitejših okolij...nekaterih lekcij in se s tem sami lahko izognejo ponavljanju istih napak kolegov«*. Vendar je za učenje na tujih napakah in izkušnjah le-te treba dobro poznati, jih analizirati in iz njih izluščiti ustrezne nauke. Da pa bi ob dobesedni poplavi, kot pravi Milan Pagon (v Micklethwait in Wooldridge, 2000: VII), različnih teorij, konceptov, pristopov, modelov itd. znali izluščiti bistvo, moramo imeti ustrezno znanje o managementu (tako teoretično kot praktično) in biti na tekočem z vsemi novostmi na tem področju.

SKLEP

Muzej je eden od načinov ohranjanja in varovanja premične kulturne dediščine. V moderni dobi so se muzeji uveljavili kot znanstveno-raziskovalne institucije s slabo razvito komunikacijsko funkcijo. Cilj le-te je na zanimiv in hkrati poučen način predstaviti rezultate proučevanj premične kulturne dediščine širši javnosti. Omenjeni muzejski koncept v postmodernem družbenem kontekstu ne vzdrži. Okvir delovanja tradicionalnega muzeja namreč (enotna organizacijska oblika; sistem privilegijev; danost in stalnost; nefleksibilnost; odsotnost osebne odgovornosti in samoinciative itd.) predstavlja oviro učinkovitemu in hitremu odzivanju na zahteve postmoderne družbene formacije. Sodobna družba teži k popolni dostopnosti muzejev, še posebno za v preteklosti zapostavljene družbene skupine (hendikepirani, depriviligirani, etnične manjšine itd.), k aktivnemu vključevanju ter k sprejemanju odgovornosti (tako finančne kot institucionalne) za lasten razvoj. Neustrezna usposobljenost muzejskih strokovnjakov v spopadu z novimi izzivi in spremembami, ki jih vsiljuje zunanje okolje, je posledica ignoriranja dinamike zunanjega okolja skozi zgodovino. Preteklost je narekovala razvoj različnih pristopov k organiziranju in vodenju institucij, kateri so do konca 20. stoletja ostali nedotaknjeni s strani večine strokovnjakov.

Sestop iz piedestala znanstveno raziskovalne institucije k vsakdanji realnosti je težak in boleč in zatorej podkrepjen z močnim odporom do sprememb in nepripravljenostjo za izpopolnjevanje v managerskih znanjih. Zmotne predpostavke muzejskih strokovnjakov o managementu (razumevanje managementa v najožjem smislu in sicer v smislu poslovnega managementa); o stalnosti in danosti obiskovalcev; o prednostnem ukvarjanja z notranjim okoljem še dodatno krepijo njihov občutek ogroženosti pred novostmi. Morebitna prevlada ekonomskih ciljev nad družbeno kulturnimi cilji muzeja bi lahko privedla k manjši strokovnosti v predstavitvi muzejskega gradiva. Dvom v vpeljavo managementa nato okrepi še nerazumevanje pojma popularizacije kulturne dediščine, ki ne pomeni nujno tudi njene komercializacije. Gre namreč za približevanje muzejske dejavnosti širši javnosti in hkrati posredno za odgovorno iskanje ravnovesja med strokovnim vidikom muzejskega delovanja in trženjskimi zahtevami, kot je na primer atraktivnost muzejske predstavitve.

Delovanje slovenskih muzejev je močno odvisno od javnih finančnih sredstev, medtem ko je večina zahodnoevropskih muzejev sposobna samostojno poiskati velik del sredstev že vse od

70. let 20. stoletja dalje. Varno državno zatočišče je bilo upravičeno s predpostavko o velikem pomenu ohranjanja in varovanja kolektivnega spomina za družbo. Muzejski strokovnjaki niso sprejemali managementa, ki dejansko pomeni »odrasti« in prevzeti odgovornost za lasten razvoj na svoja ramena, kot ključen element muzejskega delovanja. Muzejski strokovnjaki so zavračali teorijo in prakso managementa, bodisi zaradi zagotovljene javne finančne podpore, bodisi zaradi povezovanja pojma management z ekonomsko prakso.

Načela managementa ustrezajo tako pridobitnim kot nepridobitnim organizacijam. Znanje in razumevanje prednosti in slabosti široke palete metod in pristopov managementa predvsem olajša in zagotavlja izbiro ustrezne poti za dano nalogo. Fleksibilnost in prilagodljivost znanja managementa omogoča ohranitev prvotnega namena muzeja. Muzejski strokovnjak ima možnost izbire različnih managerskih znanj, ki potrjujejo in utrjujejo poslanstvo muzeja in so v skladu z muzejsko kulturo, zgodovino in izrazoslovjem. Management dopolnjuje in ne izključuje družbeno kulturnih ciljev.

Vloge nosilcev družbene odgovornosti za premično kulturno dediščino lokalne skupnosti ali naroda nalaga muzejem dolžnost prispevati h kakovosti posameznikovega življenja in k dobrobiti skupnosti. V postmoderni dobi, ki postavlja muzejem zahtevo po aktivnem vključevanju v družbo in dejavnem odzivanju na potrebe sodobne pluralne in multikulturne družbe, postaja veliko bolj pomembno, kaj muzej dela in ne kako to dela. Ni pomemben način izvajanja te naloge, bistveno je, da jo izvaja.

Poleg splošno znanih pozitivnih (*jasna opredelitev poslanstva in zato jasna vizija prihodnje vloge muzejev; iskanje ustreznih organizacijskih oblik; sposobnost muzejskih strokovnjakov za učinkovit in hiter odziv na izzive zunanjega okolja; odgovorno in dosledno iskanje ravnovesja med poslanstvo in tržnostjo; učinkovito in odgovorno upravljanje in razpolaganje z razpoložljivimi sredstvi (ljudmi, denarjem in muzejskim gradivom); zavest o osebni odgovornosti za razvoj muzeja; aktivno vključevanje v družno in pozitivni prispevek h kakovosti posameznikovega življenja in k dobrobiti skupnosti*) in negativnih prispevkov (*nekritično prevzemanje znanj managementa in zato prevlada ekonomskih ciljev nad družbeno kulturnimi, potisk poslanstva na obrobje zaradi managementa; izguba vsebinsko strokovne globine razstav*) k razvoju slovenskih muzejev menim, da je naloga strokovnjakov v prvi vrsti spremeniti mehki del organizacije muzejev (kultura znotraj organizacije) in hkrati razbiti okove predsodkov javnosti, ter prepričati potencialne sponzorje in donatorje, da se v

muzeje splača vlagati. Ta naloga bo lahko uspešno realizirana le ob veliki meri potrpežljivosti, predanosti ter iznajdljivosti muzejskih strokovnjakov, katerih dejanja morajo biti osnovana na temeljitem razmisleku o poslanstvu in vlogi muzeja. Obvladanje številnih managerskih znanj, ki obsegajo tako teorijo kot prakso, lahko v veliki meri pripomore k ločevanju zrnja od plevela in k odpravi nekritičnega prevzemanja managerskih znanj, ki so vse prej kot dobrodošla.

VIRI

SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE:

1. AMBROSE, Timothy (1993) *Managing new museum: A guide to good practice*. Edinburgh: Scottish Museums Council.
2. AMBROSE, Timothy in Crispin Paine (1993) *Museum Basics*. London in New York: Routledge
3. ARENDT, Hannah (1996) *Vita activa*. Ljubljana: Krtina (knjižna zbirka Krt).
4. ČOPIČ, Vesna, Gregor Tomc (ur) in Michael Wimmer (1997). *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (zbirka Teorija in praksa).
5. DEBELJAK, Aleš (1999) *Na ruševinah modernosti: institucija umetnosti in njene zgodovinske oblike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče (zbirka Sophia).
6. DEBELJAK, Aleš (1989) *Postmoderna sfinga*. Celovec-Salzburg: Weiser.
7. DRUCKER, Peter F. (2001) *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba: Ljubljana (zbirka Manager).
8. FOPP, Michael A. (1997) *Managing Museums and Galleries*. London in New York: Routledge.
9. GROYS, Boris (2002) *Teorija sodobne umetnosti (izbrani eseji)*. Ljubljana: Študentska založba (zbirka Koda).
10. HANDY, Charles (1993) *Understanding organizations*. London: Penguin.
11. HOOPER-GREENHILL, Eilean (1992) *Museums and the shaping of knowledge*. London in New York: Routledge.
12. HUDSON, Kenneth (1992) *Museums Treasures or tools?*. Strasbourg: Council of Europe.
13. HUMER, Jože (ur.) (1989) *Naravna in kulturna dediščina ter njeno varovanje v Sloveniji: gradivo Republiškega komiteja za kulturo*. Ljubljana: Uradni list SR Slovenije.
14. LASH, Scott (1993) *Sociologija postmodernizma*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče (zbirka Družboslovje).
15. LORD, Dexter Gail in Barry Lord (1997) *The Manual of Museum Management*. Stationery Office, Norwich.
16. LORD, Dexter Gail in Barry Lord (1999): *The Manual of Museum Planning*. Norwich: The Stationery Office.

17. MAROEVIĆ, Ivo (1993) *Uvod u muzeologiju*. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
18. MICKLETHWAIT, John in Adrian Woolridge (2000) *Guruji managementa: modreci ali šarlatani*. Radovljica: Didaktika.
19. RUS, Veljko (ur.) (1996) *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Knjižna zbirka Teorija in praksa).
20. ŠOLA, Tomislav (1997) *Essays on museums and their theory: Towards the cybernetic museum*. Saarijärvi: The Finish Museum Association.
21. TAVČAR, Mitja, Nada Trunk Širca (1998) *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
22. WALSH, Kevin (1992) *The representation of the past: Museums and heritage in the post-modern world*. London in New York: Routledge.

POGLAVJA IZ ZBORNIKOV:

1. AIMES, Peter J. (1994) *A challenge to modern museum management: meshing mission and market*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 15 - 21. London in New York: Routledge.
2. BATIČ, Jerneja, Vida Koporc Sedej (2002) *Analiza stanja na področju varstva premične kulturo*. V Analiza stanja na področju kulture in predlog prednostnih ciljev. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo.
3. ČEPLAK, Ralf (1993) *Slovenski muzeji na prehodu v tretje tisočletje*. V Taja Čepič, Andreja Rihter in Marija Počivavšeč (ur.) *Zborovanje društva slovenskih muzealcev*, 26 - 29. Dobrna: Društvo slovenskih muzealcev.
4. DRUCKER, Peter (1994) *Introduction: Museum Management*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 115 - 119. London in New York: Routledge.
5. HATTON, Alf (1994) *Museum planning and museum plans*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 141 - 147. London in New York: Routledge.
6. HUDALES, Jože (1997) *Slovenski muzeji med včeraj in danes*. V (ur.) *Zborovanje društva slovenskih muzealcev*, 51 - 57. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
7. IVANKO, Štefan (1999) *Teorija kot izziv sodobnemu managementu*. V Bogdan Kavčič in Jure Kovač (ur.) *Sodobna razlaga organizacije*, 17 - 40. Kranj: Moderna organizacija.

8. KOVAČ, Jure (1999) *Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju*. V Bogdan Kavčič in Jure Kovač (ur.) *Sodobna razlaga organizacije*, 143 - 170. Kranj: Moderna organizacija.
9. LARCHER, Dietmar (1993) *Med moderno in postmoderno. Muzejska pedagogika v iskanju paradigme*. V Stane Mrvič in Ralf Čeplak (ur.) *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj 1991*, 7 - 18. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo in Zveza muzejev Slovenije.
10. MOORE, Kevin (1994) *Introduction: Museum Management*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 1 - 14. London in New York: Roudtledge.
11. PRÖSLER, Martin (1993) *Muzeji in razvoj – poziv k razmisleku*. V Stane Mrvič in Ralf Čeplak (ur.) *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj 1991*, 7 - 18. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo in Zveza muzejev Slovenije.
12. ROVŠNIK, Borut (2001) *Slovenski muzeji v devetdesetih in obiskovalci*. V (ur.) *Zborovanje slovenskega muzejskega društva*, 20 - 23. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
13. SUKEL, M. William (1994) *Museums as organizations*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 262 - 264. London in New York: Roudtledge.
14. ŠOLA, Tomislav (1993) *Sedanost in bodočnost muzeja*. V Stane Mrvič in Ralf Čeplak (ur.) *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj 1991*, 19 - 24. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo in Zveza muzejev Slovenije.
15. VILA, Antun (1999) *Postmoderna družba in organizacija*. V Bogdan Kavčič in Jure Kovač (ur.) *Sodobna razlaga organizacije*, 327 - 375. Kranj: Moderna organizacija.
16. WEIL, E. Stephen (1994) *MGR: a conspectus of museum management*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 280 - 287. London in New York: Roudtledge.
17. WEIL, E. Stephen (1994) *The well-managed museum*. V Kevin Moore (ur.) *Museum management*, 288 - 289. London in New York: Roudtledge.

ČLANKI V STROKOVNIH REVIJAH:

18. BELLAIGUE, Mathilde (2000) *Eko muzej pod vprašajem »v iskanju znakov svetovnega popredmetenja«*. *Argo* (43)₂, 167 - 171.
19. ČEPIČ, Taja (1999) *EMYA 1999*. *Argo* (42)₂, 94 - 96.
20. DESVALÉES, André (2001) *Muzeji ob koncu drugega tisočletja*. *Argo* (44)₁, 129 - 137.

21. GABRIČ, Aleš (1998/1999) *Zapiski predavanj pri predmetu Zgodovina slovenske kulture*. Rokopis.
22. HORVAT, Jasna (1985) *Razvoj muzejstva na Slovenskem*. Arhivi VIII, 35 - 38.
23. HORVAT, Jasna (1991) *Muzejske razstave – nadomestek ali resničnost*. Argo, 4 - 7.
24. HORVAT, Jasna (1999) *Evropski muzeji so se predstavili v Ljubljani*. Argo (42)₂, 79 - 101.
25. HORVAT, Jasna (2000) *Evropski muzejski nagrajenci – prvič brez Kennetha Hudsona*. Argo (43)₂, 157 - 158.
26. KOS, Peter (1996) *Kulturna politika in slovenski muzeji*. Argo (39)_{1,2}, 10 - 13.
27. MCEVILLEY, Thomas (1995) *Postmodernizem in postkolonialni obrat: predavanje*. Mars (7)_{1,2}, 62 - 67
28. PICEJ, Renata (2000) *Z muzeji obogaten turizem – kdaj tudi v Sloveniji?*. Argo (43)₁, 20 - 22.
29. SAS, Jan (2001) *Spoznajte svoje obiskovalce*. Argo (44)₁, 139 - 146.
30. (2002) *Sklepi zborovanja slovenskega muzejskega društva: Velenje, 3. - 5. oktober 2001*. Argo (45)_{1,2}, 196 - 198.
31. ŽNIDARIČ, Marjan (1998) *Iskanje muzejske identitete*. Argo (41)_{1,2}, 182 - 183.
32. ŽNIDARIČ, Marjan (1999) *In vendar se vrti*. Argo (42)₂, 119 - 121.

DOKUMENTI:

33. ZAKON O VARSTVU KULTURNE DEDIŠČINE (ZVKD), Uradni list RS št. 7/99

GRADIVO Z MEDMREŽJA:

34. WEIL, E. Stephen (2000) *Beyond management: Making Museum Matter*, <http://susan.chin.gc.ca/~intercom/beyond.pdf> (5.2.2003).
35. ICOM-ov Kodeks poklicne etike, <http://slovenia.icom.museum/kodeks.doc> (7.3.2003).

PRILOGA

VPRAŠALNIK na temo »Management v muzejih – management kot izziv muzejski stroki«

1. ime in priimek:
2. spol (obkroži): Ž M
3. predstavnik katerega muzeja in funkcija v njem:
4. Prva misel, ki se vam poraja ob besedi management:
5. Ali menite (in zakaj), da obstaja nepremostljiva razlika med managementom v pridobitnem in v nepidobitnem sektorju?
6. Kakšno težo nosi poslanstvo pri delovanju muzeja?
7. Ima vaš muzej jasno opredeljeno poslanstvo? Kako pogosto ga posodabljate? Na kakšen način se lotevate reševanja vprašanja odnosa med poslanstvom muzeja na eni strani ter zahtevo po vse večji tržnosti muzeja na drugi strani?
8. Ali menite (in zakaj), da uvajanje v managementa v muzeje predstavlja grožnjo strokovnosti dela v muzejih?
9. Kateri je po vašem pozitivni in kateri negativni prispevek managementa v muzeje?
10. Kaj je po vašem mnenju vzrok, da so muzeji tako pozno začeli uvajati v svoje delo management?
11. Kdaj ste začeli v vašem muzeju vpeljevati spoznanja managementa in s kakšnimi težavami ste se pri tem srečevali? Ali spremljate (in na kakšen način) dogajanja na področju managementa v muzejih tako v Sloveniji kot v tujini?
12. Kaj menite o možnostih usposabljanja/izobraževanja na področju managementa v Sloveniji in v tujini? Kakšno vlogo naj bi pri tem imela država? Na kakšen način ste sami pridobili znanja managementa?
13. Ali menite, da sta naslednji osebi enakovredni kandidatki za direktorja muzeja: oseba, ki prvotno izhaja iz sveta muzealstva in se je dodatno usposabljala za management ter oseba, ki prvotno izhaja iz poslovnega sveta in se je dodatno izobraževala na področju muzealstva? Utemeljite svoj odgovor!

Kaj pričakujete od delavnice Management v muzejih?