

KULTURNA POLITIKA NACIONALNIH MUZEJA U SRBIJI

Sažetak: *U priloženom tekstu predstavljene su najvažniji rezultati istraživačkog projekta Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji¹ koji se tiču instrumenata kulturne politike muzejskih ustanova finansiranih iz budžeta Ministarstva kulture Republike Srbije, odnosno osnovanih od strane Republike Srbije. Polazna ideja bila je da se utvrde mogućnosti i potrebe za transformacijom muzejskih ustanova u Srbiji i da se predlože odgovarajuće razvojne strategije i aktivnosti nadležnih institucija u oblasti kulturnog nasleđa.*

Ključne reči: *nacionalni muzeji, kulturna politika, poslovna politika, strateško planiranje, kulturni razvoj*

Predmet istraživanja „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“, u najširem smislu, vezan je za pojam kulturne politike, njene osnovne ideje, odgovarajuće metode i instrumente u oblasti kulturnog nasleđa koji joj pomažu da realizuje svoje ciljeve i strategiju, te da ostvari željene promene.² S obzirom na to da muzeji čine jedan od sektora kulturne politike države koji je okupiran zaštitom i prezentacijom nacionalne kulturne baštine, važno je definisati njihovu kulturnu politiku upravo iz razloga očuvanja kulturnog identiteta i kulturnog diverziteta, a potom i pravilnog raspoređivanja materijalnih i ljudskih resursa, podsticanja inovativnosti i veće autonomije muzeja, promovisanja i distribuiranja njihovih projekata,

¹ Ovaj istraživački projekat sproveden je 2010. godine u Zavodu za proučavanje kulturnog razvitka. Oslanja se na istraživanje „Kulturna politika Srbije u periodu od 1989–2001“ koje je završeno 2002. godine, a čiji je autor Vesna Đukić-Dojčinović.

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

izgradnje vizuelnog identiteta muzeja, te njihovog pozicioniranja u socioekonomskom i političkom razvoju društva. Kako kulturna politika proističe iz kulturne osnove jednog društva, ali je istovremeno usmerena i ka stalnom njenom preoblikovanju, tako se i sama koncepcija i ciljevi kulturne politike vremenom menjaju. Prva decenija novog veka donela je izmenjenu kulturnu osnovu i u našem društvu, što je neminovno uticalo na preispitivanje dugogodišnjeg uvreženog modela kulturnog razvoja u Srbiji, te postepenog preusmeravanja i reorganizovanja kulturno-umetničkih institucija.

Koristeći teorijsko znanje o kulturnoj politici u ustanovama kulture kakvi su nacionalni muzeji, ali i pomoću veštine intervjuisanja, nastojali smo da dobijemo detaljniju i aktuelnu sliku o misiji, viziji i ciljevima naših nacionalnih muzeja, kratkoročnom i dugoročnom planiranju programa i projekata, o administrativnoj, upravnoj i zakonodavnoj strukturi, finansijskoj strukturi, korisnicima, publici i članstvu, o marketingu i PR službi, kao i institucionalnoj saradnji i razmeni.³ Smatramo da su ovi instrumenti kulturne politike ključni elementi u sagledavanju mogućnosti i potreba razvijanja odgovarajućeg profila poslovanja muzejskih ustanova, definisanju strateškog planiranja kao uslova za njihov dugoročni uspeh i korišćenju svih mogućih potencijala u svrhu organizacione transformacije naših nacionalnih muzeja.

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

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

³ U cilju obezbeđivanja potpunijih informacija, rukovodioci muzeja su zamoljeni da istraživačima projekta stave na raspolaganje primjerke programskih i osnivačkih akata, planove i izveštaje o radu, informativni i promotivni materijal.

Intervjuisanje i anketiranje je obavljeno u sledećim muzejima od republičkog značaja⁴:

- Narodnom muzeju u Beogradu,
- Istorijskom muzeju Srbije,
- Muzeju istorije Jugoslavije,
- Etnografskom muzeju u Beogradu,
- Muzeju primenjene umetnosti,
- Muzeju pozorišne umetnosti Srbije,
- Prirodnjačkom muzeju,
- Muzeju nauke i tehnike,
- Muzeju žrtava genocida,
- Muzeju Jugoslovenske kinoteke,
- Muzeju Srpske pravoslavne crkve,
- Galeriji Matice srpske u Novom Sadu,
- Muzeju naivne i marginalne umetnosti u Jagodini.

Analiza rezultata istraživanja

Da bi poslovna politika ispitivanih muzeja bila jasnije definisana, trebalo je odgovoriti na tri ključna pitanja: gde se oni nalaze danas, u razvojnog pogledu, gde žele da budu i kako da to postignu, što je vezano za korake koje nije lako ostvariti: definisati misiju, stvoriti viziju, odrediti ciljeve, napisati, sprovesti i evaluirati planove. Jasno određena misija muzeja odražava filozofiju ustanove, koja je definisana osnivačem (ali, koju bi trebalo prilagoditi trenutnim okolnostima i stanju), ukazuje na njene vrednosti i resurse, funkciju i zadatak, i čini preduslov za ostvarenje strateških ciljeva i planova. Generalno uzev, muzeji u Srbiji, a samim tim i oni od republičkog značaja, imaju misiju da kulturno blago koje se čuva u njihovim depoima prezentuju posetiocima na savremen način. To bi, naime, trebalo da znači da, osim osnovne delatnosti nacionalnih muzeja – prikupljanja materijala na terenu, putem otkupa ili poklona, njegovog čuvanja na adekvatan način, izučavanja radi prenošenja znanja – oni realizuju i druge aktivnosti kroz nove oblike izlaganja, bilo kroz interaktivne izložbe, edukativne programe, radionice za različite grupe posetilaca (starosne i socijalne), bilo kroz muzejske publikacije. U poslednjoj deceniji XX veka bio je uočen nedostatak originalno koncipiranih misija srpskih muzeja, pa i nacionalnih, diferen-

⁴ Muzej savremene umetnosti u Beogradu nije se odazvao pozivu na saradnju u okviru projekta „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“.

ciranih prema specifičnostima svake muzejske ustanove ponaosob. Najčešće su se pojavljivale uopštene, tipске misije (iz prvog člana statuta)⁵, što, *de facto*, nije dozvoljavalo muzejima da se preusmere ka razvijanju onog što je karakteristično za njih, te da dugoročnije planiraju i iznose preciznije ciljeve. Takođe, većina ovih institucija je dugo zastupala tradicionalnost, orijentisanost ka prošlosti, uz akcenat na očuvanju kulturnih dobara koje pohranjuju; treba vremena da bi se prešlo s istorijskog tumačenja muzejskih zbirki i njihovog „pukog“ izlaganja na komunikativnu i interpretativnu funkciju muzeja, na uspostavljanje relacije sa stvarnošću iz koje je predmet potekao. S obzirom na to da je svaki od muzeja, koji je ušao u okvir ovog istraživanja kulturnih politika, specifična ustanova po svojoj osnivačkoj delatnosti, po objektima koje sakuplja, po teorijskom izučavanju, a u odnosu na to i po definisanju smisla, ciljeva i sredstava poslovne politike, nalazimo različite puteve njihove buduće egzistencije koji bi, svakako, trebalo da budu postavljeni u kontekst razvoja našeg društva i globalne civilizacije.

Jasna predstava vizije ustanove – kojom se opisuju željeni rezultati – daje smernice za ostvarivanje budućih ciljeva, aspiracija i ambicija, zašta je neophodna i akcija. Viziju muzeja trebalo bi da definišu svi zaposleni, u pravcu veće inovativnosti; ona mora da bude „na duge staze“, jer iz nje proizilaze programi i ciljevi, a nalazi se u međuzavisnom odnosu s misijom ustanove. Radi se o idejama koje vode jedan muzej ka određivanju njegovog stila rada i „pogleda na svet“, a koje se racionalizuju i artikulišu konsultovanjem istorije ustanove o kojoj je reč. Najčešći odgovor direktora nacionalnih muzeja u pogledu kreiranja njihove buduće slike vezan je za modernizaciju muzeja, aktuelniju prezentaciju naše materijalne i nematerijalne baštine, formiranje stalnih postavki, obogaćivanje i proširivanje muzejske delatnosti, bliskiju komunikaciju s lokalnom zajednicom i sl.

Strateški planovi razvoja muzeja u Srbiji, a potom i dugoročni strateški ciljevi, trebalo bi da se razrađuju prema formulisanim osnivačkim aktima i odredbama iz statuta ustanova. Prvi korak ka ostvarivanju osnovne zamisli muzeja jeste planiranje, koje se, prema mišljenju Vesne Đukić-Dojčinović, može definisati kao proces odlučivanja o tome kako budućnost učiniti boljom nego sadašnjost, uz identifikovanje promena potrebnih za postizanje određenih poboljšanja, kao i načina njihove primene u praksi.⁶ S obzirom na to da se radi o neprofitnim organizacijama, poželjno bi bilo poći od

⁵ Dragičević-Šešić M., Dragojević S., *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Clío, Beograd 2005, str. 121, 122.

⁶ Đukić-Dojčinović V., isto.

analize specifičnih internih i eksternih potencijala, kao i subjektivnih i objektivnih faktora (tzv. *SWOT* analiza⁷); na osnovu ispitano, odredili bi se trogodišnji (ili petogodišnji) ciljevi usmereni na najvažnija nastojanja i rezultate. Dakle, da bi se implementirali strateški planovi, potrebno je definisati prioritetne ciljeve i aktivnosti na projektima, raščlaniti ih na programe, faze i metode, odrediti zadatke zaposlenih i koordinisati ih određenom dinamikom, pratiti njihovu primenu (monitoring) i evaluirati uspešnost rada. Prvi generalni trogodišnji strateški plan urađen je u Narodnom muzeju 2002. godine od strane formiranog strateškog tima koji su činili zaposleni u Muzeju i eksperti s Univerziteta umetnosti, na čelu s dr Milenom Dragičević-Šešić. Današnja situacija pokazuje da samo nekolicina nacionalnih muzeja ima definisan strateški plan, dok se planiranje obavlja na godišnjem nivou.

U svemu ovome, važno je slediti prioritete ustanove, ali i državnu strategiju razvoja: da li se ona odnosi na istraživanje, zaštitu i prezentaciju ključnih kulturno-umetničkih dobara, na valorizaciju artefaktâ, lokalitetâ, fondova, depoâ, na digitalizaciju i stručnu dokumentaciju zaštićenih pokretnih i nepokretnih kulturnih dobara, ili na jačanje intersektorske saradnje, produkcijskog potencijala, unapređenje saradnje s medijima i drugim institucijama kulture, Gradom i ostalim nosiocima kulturne politike. Možemo da zaključimo da se prioritetni ciljevi muzeja od republičkog značaja odnose na osavremenjavanje njihove materijalne i tehničke osnove, na otvaranje kako prema domaćoj, tako i prema internacionalnoj javnosti, na mobilisanje sopstvenih kadrovskih potencijala i ekspertskih timova izvan ustanove, na instaliranje informacionog sistema i formiranje baze podataka, na uvođenje modernih menadžerskih i marketinških formi u organizacione okvire, na zapošljavanje mladih i ambicioznih ljudi itd. Da bi se ti ciljevi obistinili, u samom strateškom planu formulišu se glavni programi, kriterijumi, očekivani rezultati, a sprovodi i evaluacija istih.

Metoda evaluacije je važna kao instrument za analiziranje trenutne situacije, razotkrivanje i eliminisanje neproduktivnih programa, poboljšanje kvaliteta donošenja odluka o budućim programima, ali i uspešniju komunikaciju između upravnog odbora i radnih timova muzeja. Zato bi trebalo da svaki muzej odredi „stabilne“ indikatore za vrednovanje svojih programa i zalaganja zaposlenih. Uvidom u nekolicinu planova i programa, kao i

⁷ Jedna od metoda strateške analize u kulturnim delatnostima je *SWOT* analiza koja pomaže u određivanju unutrašnje snage i slabosti ustanove, ali i mogućnosti i prepreka koje se nalaze u okruženju, te na koji način eliminisati opasnosti i slabosti a „igrati“ na sopstvene mogućnosti i snagu.

na osnovu pitanja u intervjuu koje se tiče parametara za procenu uspešnosti rada i kriterijuma kojim se ocenjuje kvalitet programa, zapaža se da ni u jednoj muzejskoj ustanovi od nacionalnog značaja ne postoji evaluiranje u pravom smislu te reči. Uglavnom postoje „deskriptivne“ i „narrativne“ metode, kao što su: „velika“ ili „mala“ posećenost, (ne)pojavlјivanje u medijima, praćenje mišljenja stručne javnosti, usmene kritike i analize unutar samih muzeja (nakon priređivanja određene izložbe ili programa), ali se u većini muzeja „budi svest“ o važnosti zaživljavanja evaluacije kao potrebnog pravila u stalnom procenjivanju rada ustanove. Takođe, u muzejima od republičkog značaja ne postoji utanačena procedura vrednovanja kvaliteta rada zaposlenih koji se pak „otkriva“ kroz krajnje rezultate na projektima, a onda procenjuje na sastancima odeljenja ili sagledava putem mesečnih izveštaja, angažovanosti na određenom broju muzejskih programa, ažurnosti u ispunjavanju muzejskih obaveza (u smislu vođenja računa o zbirci i obrađivanja predmeta u zakonskom roku).

Segment koji se tiče administrativne, upravne i zakonodavne strukture predstavlja deo formalne organizacije muzeja i „načina izvršavanja radnih zadataka“⁸, odnosno kako omogućiti najoptimalniju iskorišćenost ljudskih i materijalnih resursa. Kadrovska politika i ljudski resursi su, može se reći, najslabija tačka nacionalnih muzeja u Srbiji, jer se struktura zaposlenih nije dugo menjala, a identifikovan je i manjak stručnjaka određenih profila neophodnih ovim institucijama. Postavlja se pitanje kako muzeji uopšte mogu da imaju bilo kakvu strategiju zapošljavanja kada još uvek nije Zakonom o budžetu pružena mogućnost za otvaranjem novih radnih mesta. Imajući sve ovo u vidu, jedna od solucija jeste manevrisanje s različitim varijantama, na primer u kontekstu obnove ili prekvalifikacije kadrova, dovoljne iskorišćenosti njihovog stručnog kapaciteta itd. Da bi muzej uspešno poslovao, važno je da se uskladi hijerarhija odlučivanja, međusobna komunikacija zaposlenih, koordinacija sektora, integrisanje u radne timove, kontakt sa spoljnim saradnicima... Primećujemo da je timski rad i koordinacija aktivnosti muzejskih službi nešto što nedostaje svim muzejima, a što je primarno za rađanje akcije oko zajedničke ideje koja glasi – napraviti što bolji „muzejski proizvod“.

Odgovornost za izvršavanje zadataka rukovođenja muzejom ima nadzorni odbor, koji bi trebalo da nadzire poslovnu politiku i njeno sprovođenje⁹, a odluke donosi (*decision making*) upravni odbor, čiji je zadatak da kon-

⁸ Mat G., Flac T., Lederer J., *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*, Clio, Beograd 2002, str. 54.

⁹ Mat G., Flac T., Lederer J., isto, str. 25, 26.

troliše sprovođenje definisanog strateškog plana razvoja i poslovne politike muzeja, da učestvuje u planiranju programa, da se bavi politikom sponzorstva, te da svojim autoritetom usmerava organizaciju rada muzeja.¹⁰ Odluka, koja predstavlja materijalizaciju definitivnog izbora nakon evaluiranja mogućnosti, od opšteg je interesa, te je, stoga, neophodno uspostaviti javnost rada i transparentnost samog procesa (mehanizme, komisiju itd.). Prilikom primenjivanja odluka mora da postoji stručna saradnja i zajednički interes između onih koji su nosioci formalnog autoriteta, odeljenja za finansijske i marketinške poslove i profesionalnih radnika, odnosno kustosa, muzejskih savetnika i dr. Iz istraživanja kulturne politike nacionalnih muzeja u Srbiji stiže se utisak da upravni odbori postoje provizorno, da njihovi članovi ne učestvuju „svim srcem“ u radu ustanova, te da učinak nije zadovoljavajući za muzeje. Svi direktori se nadaju boljoj situaciji nakon primene Zakona o kulturi¹¹, kada bi takođe trebalo da budu promenjeni i sastavi upravnih odbora i da dođe do njihovog novog imenovanja, i to upravo u republičkim ustanovama. Ono što je direktorima nacionalnih muzeja najvažnije jeste da njihove upravne odbore sačinjavaju ljudi iz struke, da ne budu „partijski postavljeni“, već da su to ličnosti koje pokazuju profesionalnu svest, zainteresovanost i s kojima su „na istim talasnim dužinama“.

Na kraju segmenta o administrativnoj strukturi u intervjuu, direktorima je bilo postavljeno pitanje da li se u njihovim muzejima izdvajaju sredstva za doedukaciju radnika, te da li je moguće obezbediti permanentnu edukaciju zaposlenih. U većini muzeja, permanentno profesionalno obrazovanje jeste jedan od prioriteta, naročito ono koje se tiče znanja stranih jezika, rada u pojedinim računarskim programima, marketinških veština i sl, ali uglavnom nema dovoljno sredstava za to. Takođe, rukovodioci muzeja podržavaju učešće svojih zaposlenih na stručnim skupovima i seminarima u slučaju da izlažu radove. Generalno uzev, u uslovima u kojima postoje naše ustanove kulture, pa i muzeji, vlada kontradiktornost: s jedne strane, obrazovni sistem usmerava ljude na specijalizacije, a s druge strane, ne postoje adekvatne mogućnosti da oni to znanje i praktično primene. Na kreatorima ekonomskih, socijalnih, obrazovnih i kulturnih politika

¹⁰ Upravni odbori bi trebalo da budu sastavljeni od ekspertskog tima šefova svih odeljenja, saradnika iz Ministarstva kulture i profesionalaca iz drugih resora.

¹¹ U 2009. godini donesen je novi Zakon o kulturi, ali se sada radi na podzakonskim aktima, kojima bi trebalo regulisati uslove rada za oblast o kojoj se govori u Zakonu. Predviđeno je i donošenje Strategije razvoja kulture od strane Vlade Republike Srbije. Ove, 2011. godine očekuje se donošenje Zakona o muzejima.

je da shvate da se poboljšanje rada i modernizacija ustanova kulture odnosi i na permanentnu profesionalnu edukaciju svih zaposlenih – reedukaciju, doedukaciju, „treninge“, usavršavanje iz oblasti komunikologije, psihologije, retorike i sl.

Na osnovu grupe pitanja koja se tiče finansijske strukture naših republičkih muzeja, identifikovani su slični problemi iz razloga što još uvek nije napušteno njihovo direktno „obraćanje“ državi, odnosno „zavisnost“ od Ministarstva kulture. Za muzejske institucije obezbeđuje se uglavnom sličan postotak – od 80% do 90% svih prihoda – koji služi za pokrivanje tekućih troškova, projekata i plata, a preostali manji deo je za druge programe. Ovakva situacija dovodi do inertnosti muzeja, jer ne postoji „takmičenje“ za budžetska sredstva, a zaposleni rade u stanju lažne bezbednosti i nezadovoljstva, bez neophodnog entuzijazma i pozitivne radne atmosfere.¹² Do donošenja novog Zakona o kulturi nije postojala procedura procene kvaliteta prijavljenih programa od strane nekog stručnog tela, te razvijanje konstruktivne borbe za prvenstvo finansiranja kroz učestvovanje na javnim konkursima. Nakon primene Zakona, predviđeno je i obrazovanje „Nacionalnog saveta za kulturu kao stručno-savetodavnog tela, radi obezbeđivanja stalne stručne podrške u očuvanju, razvoju i širenju kulture, čije članove bira parlament, na predlog vlade.“¹³

U okviru državne strategije trebalo bi da se vodi i sponzorska politika, koja kod nas još uvek nije razrađena upravo zbog toga što je na snazi nestimulativna poreska politika, tako da je, naročito u prethodnom periodu istraživanja kulturnih politika muzeja (1989–2001),¹⁴ bilo skoro nepojmljivo da se, na primer, jedna muzejska ustanova obrati nekom privatnom preduzeću od kojeg bi dobila pomoćna sredstva. To je danas delimično promenjeno, te se preduzeću koje može da uloži u kulturu od ranijih 1,5% odbija 3,5% od poreza na konto sponzorstva.¹⁵ S obzirom na tešku ekonomsku situaciju, država više nije u mogućnosti da u potpunosti finansira kulturu iz budžeta, pa je neophodno preusmeravanje na mešovito

¹² Videti: <http://www.zlatnirudnik.ogi.org.rs/knjige/Prilozi%20za%20definisanje%20strategije%20kulturnog%20razvoja%20grada%20Nisa.pdf>

¹³ Videti: www.kultura.gov.rs/dokumenti/Zakon_o_kulturi.doc

¹⁴ Đukić-Dojčinović V., *Kulturna politika Srbije 1989/2001*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd 2002.

¹⁵ Sa stanovišta Zakona o porezu na dobit pravnih lica iz 2010. godine, izdaci za ulaganja u oblasti kulture priznaju se kao rashod u iznosu najviše do 3,5% od ukupnog prihoda (član 15, stav 1. Zakona); videti: www.siepa.gov.rs/files/pdf/Zakon_o_porezu_na_dobit_pravnih_lica_1.pdf

finansiranje, u kojem bi privreda bila partner za podsticanje kulturne i umetničke produkcije. Većina direktora naših nacionalnih muzeja shvata da je bavljenje *fundraisingom* nezaobilazna aktivnost u pribavljanju sredstava i bitan deo upravljanja muzejem, ali im nedostaje osoba za to, što bi moglo da se razreši edukacijom zaposlenih, te njihovom usmerenošću na regionalno umrežavanje prilikom kreiranja projekata i potraživanja sredstava.

Teorijski diskurs interdisciplinarnosti u muzejima, koji je baziran na zadovoljavanju umetničkih potreba publike, njihovu edukaciju, kao i na razvijanje njihovog aktivnijeg pristupa muzejskim ustanovama, ali i na sâm fenomen izlaganja, interpretacije, komunikacije putem popularizatorskih programa, takođe je neodvojivi deo i politike poslovanja muzeja, odnosno muzejskog menadžmenta i marketinga. Iz obavljenih razgovora s direktorima nacionalnih muzeja, vezano za segment upitnika koji se tiče posetilaca, izdvaja se utisak da u Srbiji generalno ne postoji navika odlaska u muzeje i da vlada indiferentan stav o ovim institucijama kulture. Zato je važno da se kustosi trude da privuku publiku kvalitetnijim programima, priređivanjem raznovrsnih aktivnosti, grupnih vođenja, naravno, u skladu s programskom koncepcijom i identitetom ustanove; ali, trebalo bi i češće sprovoditi istraživanja publike i nepublike, te segmentirati muzejsku publiku i praviti posebne programe za određene grupacije posetilaca. Dakle, muzejske institucije ne smeju da budu tip ustanova koje ne komuniciraju sa svojim korisnicima i okruženjem, već koje iznalaze načine da im se približe, jer u okviru muzeološkog rada, naročito onog „zastarelog“, postoji opasnost od zatvaranja u same sebe radi intelektualnog prikupljanja i izučavanja predmeta. Ako nisu dostupne javnosti, onda ne služe svojoj svrsi, ne ispunjavaju misiju koju smo naveli na početku ove analize – da prezentuju posetiocima artefakta na savremen način, da ožive relaciju između muzeja, tj. kustosa, i posetilaca, tj. zajednice, što je neodvojivi deo „nove muzeologije“.

Važno je stalno raditi na tome da muzeji od republičkog značaja postanu dinamičnije ustanove, što bi se pozitivno reflektovalo na njihovu unutrašnju strukturu, poslovnu strategiju i tehniku komuniciranja. Problem komunikacije je osnovni problem menadžmenta u kulturi i umetnosti, a naročito onaj deo koji je vezan za odnose s javnošću, tj. *public relation* – PR. Kulturne i umetničke institucije kod nas uglavnom nemaju posebna marketinška odeljenja čije bi postojanje pretpostavljalo vršenje kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja sopstvene publike, njenih motiva dolazaka, kulturnih potreba, ponašanja,¹⁶

¹⁶ Dragičević-Šešić M., Stojković B., *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd 1994, str. 90.

kao i službu koja bi se, generalno gledajući, bavila politikom publiciteta (reklamnim kampanjama, javnim oglašavanjem itd.). Treba istaći da se pomoću marketinga istražuje tržište kulture, na osnovu čega se formira poslovna politika, politika proizvoda, politika cena, oblikuje identitet institucija kulture, širi kulturna javnost, a nezainteresovani građani „pretvaraju“ u zainteresovane posetioce kulturnih zbivanja. Što se tiče oblasti marketinga i PR-a u muzejskim ustanovama, najčešći odgovor je bio da nacionalnim muzejima u Srbiji nedostaje kadar koji bi se time bavio i, uopšte, marketinška strategija i plan. Takođe, direktori u muzejima izjasnili su se da bi voleli da se mediji malo ozbiljnije pozabave kulturom, naročito pojedine televizijske kuće koje izuzetno retko prikazuju programe iz kulture. Generalni stav je da medije najviše privlači da informišu o skandalima i senzacijama, pa i u muzejima, a retko o nečem dobrom što se dešava unutar zidova naših ustanova kulture, čak i ako su one značajne i prepoznatljive širokom krugu građana.

Na osnovu intervjua, sagledali smo i oblast saradnje i razmene naših nacionalnih muzeja s ustanovama istog ili različitog tipa, iz drugih resora i sektora, na lokalnu, u zemlji, regionu, inostranstvu... Većina direktora se slaže da bi trebalo poboljšati, odnosno podići na viši nivo međumuzejsku, regionalnu i međunarodnu saradnju, ali smatraju da je osnovni razlog nedostatak novca; inicijativa postoji, ali svaka pozajmica ili razmena iziskuje plaćeno obezbeđenje, osiguranje, transport, tehnologiju, mere bezbednosti tokom izlaganja, što sve prevazilazi kako budžet onih koji šalju izložbu, tako i budžet organizatora izložbe. Takođe, direktori nisu zadovoljni ni uspostavljenom komunikacijom sa sektorom nauke, obrazovanja, turizma, ekonomije, a ni saradnjom s javnim, civilnim, privatnim organizacijama, lokalnom upravom, radi osmišljavanja zajedničkih programa, ponuda, akcija, poseta itd.

Zaključna razmatranja

Na osnovu sprovedenih dubinskih intervjua i pregledane dostavljene dokumentacije, dolazimo do zaključka da je nacionalne muzeje, čiji je osnivač Republika Srbija (od kojih se dvanaest nalazi u Beogradu, jedan u Novom Sadu i jedan u Jagodini), potrebno revitalizovati, u smislu da postanu bitna mesta kolektivne memorije, doprinesu održivom razvoju i blagostanju lokalne zajednice, i reorganizovati – primeniti novi model funkcionisanja i poslovanja muzeja. Da bi se ovo ostvarilo, važno je poći

od eksplicitno definisane kulturne politike, i to najpre na nivou države: da budu jasni njeni kratkoročni i dugoročni ciljevi, njena strategija, mere i aktivnosti za podsticanje kulturnog razvoja, čiji bi se pravac pak transparentnije predočio radnicima i ustanovama umetnosti i kulture, uz njihove osnovne obaveze. Postavlja se pitanje da li su dovoljno jasne gradska i nacionalna kulturna politika, i na koji način bi muzeji mogli da se uklape u njih. Većini rukovodioca istraženih muzeja one nisu bliske, iako se, kroz svoje programe i „osluškivanjem“ javnosti, trude da ih prepoznaju i da im se prilagode. Da li su uspeli u tome, imaju uvid kroz predložene projekte koje Ministarstvo kulture odobri, ali potom sledi neizvesnost oko finansijske podrške. Zato bi bilo dobro kada bi postojala mogućnost da zaposleni u nacionalnim muzejima konkurišu kod Ministarstva kulture s određenim programima i dobiju povratnu reakciju koja bi ukazala na to koje se stvari vrednuju. Naime, Ministarstvo kulture se retko izjašnjava da li je neki projekat od nacionalnog značaja i da li će ga i u kom procentu finansirati, što je muzejima bitno da bi mogli na vreme da traže sredstva na drugoj strani.

Činjenica je da svaka nacionalna kulturna politika jeste promocija nacionalne kulturne baštine i kulturnog identiteta, prezentacija kulturnih dobara i zaštita nacionalne tradicije, što se ogleda u organizovanju programa i saradnje u tom domenu, u okviru muzejskog posla. Ali, ukoliko država nije iskristalisala svoju strategiju, program i ciljeve, neminovno je da se to odražava i na politiku nacionalnih ustanova kulture. Tako, i pored očiglednih pomaka u strateškoj organizaciji nacionalnih muzeja, očekivane promene još nisu nastupile ili su prisutne samo u naznakama, iz razloga što još uvek nisu doneta aktâ koja bi bliže definisala muzejske standarde. Nemajući ispred sebe jasnu sliku onog što država očekuje od kulture i njihov samih, muzeji ne mogu da postanu „otvoreniji“, da naprave veći proboj u društvo i prevaziđu „granice“, već ostaju začaureni, zatvoreni u sebe ili lutaju u okviru nekih nesigurnih definicija zabeleženih u ranijim vremenima u njihovim osnivačkim aktima. Ono što im takođe stvara probleme u radu jesu i česte sociopolitičke promene, koje utiču na njihovo „bezbedno“ poslovanje, upravo iz razloga što se onda „počinje iz početka“, dok se nestabilnost odražava i na finansijsku situaciju. S jedne strane, gubi se kontinuitet njihovog rada, a s druge strane, uvek kada se promeni sastav Ministarstva kulture, obavezno postoji period uhodavanja, mnoge stvari se menjaju, jer nema celovitog razvojnog programa, te je i ustanovama kulture potrebno izvesno vreme da se prilagode zahtevima vladajuće stranke.

Mnogi su mišljenja da je transparentna i postojana kulturna politika preduslov za pravilnu kadrovsku politiku

muzeja, počev od imenovanja adekvatnih ljudi na čelu ustanove, preko omogućavanja samostalnosti u funkcionisanju, kao i stvaranja generalno pozitivnog odnosa države prema njima, što bi se ogledalo u pružanju pomoći u okviru njenih ingerencija. S tim u vezi jeste i nepostojanje adekvatnog prostora za delanje, izlaganje, konzervaciju, restauraciju..., što smo izdvojili kao ključni problem istraženih muzejskih institucija. To govori o neophodnosti kreiranja po muzejskim standardima zadovoljavajućeg unutrašnjeg i spoljašnjeg radnog prostora, bilo rekonstrukcijom postojećih zgrada muzeja, bilo pronalazanjem alternativnih rešenja ili preuzimanjem objekata druge namene. Dakle, kao što se muzeji zalažu da na najbolji način, kroz svoje delatnosti i aktivnosti, prate misiju i viziju koju su proklamovali, tako bi trebalo da i država odredi prioritete, što se tiče muzeja koje je osnovala, u smislu da im obezbedi uslove i mogućnosti – prostor i sredstva – za njihovo funkcionisanje u kontekstu pravilnijeg sprovođenja nove strategije kulturne politike.¹⁷

Proces ustanovljenja kulturne politike traži i ispunjavanje određenih zadataka koji mogu da se odnose i na definisanje standarda, u ovom slučaju, muzejskog delanja, što opet doprinosi razvoju muzeološke discipline i muzeografske prakse, poboljšanju rada i modernizaciji muzejskih ustanova, povećanom učešću građana u muzejskim aktivnostima, rečju, kreiranju osnovnog sistema menadžmenta u kulturi. Tako bi republički muzeji kod nas mogli da se transformišu u savremene koji bi, u svojoj biti, posedovali veliku moć u ohrabriranju relacije između njih samih i lokalne zajednice, interpretiranju društvenih vrednosti naše kulture, kao i kulturne politike zemlje, te postali katalizatorima urbane regeneracije i svojevrsna društvena snaga u rušenju barijere između muzeja i publike. Upravo zbog toga je preko potrebna potpora države – u podizanju kapaciteta muzejskih ustanova i izgradnji njihovog narušenog integriteta, u stvaranju neophodnih faktora i uslova za sistematsko upravljanje i ispunjenje normativa i standarda delovanja muzejskih ustanova, te dostizanje njihovih željenih organizacionih uspeha, sve u cilju pokretanja mehanizama za optimalni kulturni razvoj u Srbiji.

¹⁷ Tako bi, na primer, trebalo da država organizovanije pristupi rekonstrukcijama muzeja od republičkog značaja, da odredi prioritete i realne vremenske okvire za građevinske i arhitektonske poslove, jer je izuzetno veliki zahvat započeti istovremeno rad na obnavljanju Narodnog muzeja, Muzeja savremene umetnosti, Istorijskog muzeja Srbije, Muzeja nauke i tehnike, što je, iz mnogobrojnih razloga, nemoguće prvesti kraju u planiranom roku.

LITERATURA:

- Adižes I., *Menadžment za kulturu*, Novi Sad 1995.
- Dragičević-Šešić M. i Dragojević S., *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd 2005.
- Dragičević-Šešić M. i Stojković B., *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Beograd 1994.
- Đukić-Dojčinović V., *Kulturna politika Srbije 1989/2001*, Beograd 2002.
- Gavrilović Lj. i Stojanović M., *Muzeji u Srbiji: započeto putovanje*, Beograd 2008.
- Jokić, B., *Muzejski stručnjaci i muzejska delatnost – (ne)iskorišćene mogućnosti*, Beograd 2010.
- Gerald M., Flac T. i Lederer J., *Menadžment muzeja – umetnost i ekonomija*, Beograd 2002.
- Matarasso F. i Landry Ch. *Kulturna politika, uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Beograd 2003.
- Muzeji Srbije*, prir. Benderać LJ., Beograd 2000.
- Petrović S., *Estetika i sociologija*, Beograd 1975.
- Ramić B., *Reorganizacija ustanova kulture*, Beograd 2005
- Tomislav Š., *Marketing u muzejima – ili o vrlini i kako je obznaniti*, Beograd 2002.

Dragana Martinović

Beograd Center for Study in Cultural Development

CULTURAL POLICY OF NATIONAL MUSEUMS IN SERBIA

Abstract

The article presents the most important findings of the research project *Cultural Policy of National Museums in Serbia*. The paper actually discusses instruments of cultural policy of museum institutions either funded by the republican Ministry of Culture, or founded by the Republic of Serbia. The initial idea of the project was to define opportunities and needs for transformation of the museum institutions in Serbia, and to suggest adequate development strategies and activities of the institutions responsible for cultural heritage in the country.

Key words: *National museums, cultural policy, business policy, strategic planning, cultural development*