



**Adresa uredništva / Editor's Office**

Muzejski dokumentacijski centar, Mesnička 5, Zagreb, Hrvatska  
Museum Documentation Centre, Mesnička 5, Zagreb, Croatia  
Tel: + 385 1 48 47 897  
Faks: + 385 1 48 47 913  
<http://www.mdc.hr>

**Za izdavača / For the Publisher**

Višnja Zgaga  
[vzgaga@mdc.hr](mailto:vzgaga@mdc.hr)

**Urednica / Editor**

Lada Dražin Trbuljak  
[ldrazin@mdc.hr](mailto:ldrazin@mdc.hr)

**Gošća urednica teme broja "Muzejsko upravljanje" / Guest editor of the topic "Museum management"**

dr.sc. Žarka Vujić  
[zvujic@ffzg.hr](mailto:zvujic@ffzg.hr)

**Redakcijski odbor / Editorial Board**

mr.sc. Lucija Benyovsky, Nada Beroš, Markita Franulić, Vlasta Gracin, mr.sc. Željka Jelavić, dr.sc. Ljiljana Kolešnik, Željka Kolveshi, mr.sc. Dubravka Peić Čaldarević, Nada Premerl, Jadranka Vinterhalter, dr.sc. Žarka Vujić, Višnja Zgaga, Lada Dražin Trbuljak

**Redizajn časopisa / Publication redesign**

cavarpayer

**Dizajn, prijelom i priprema za tisak / Design, layout and prepress**

Igor Kuduz; Pinhead\_Ured, Zagreb

**Tisak / Printed by**

Kratis, Zagreb

**Fotografija na naslovnici / Cover photograph**

Fjodor Fatičić

Izložba "Narodna medicina" u Etnografskom muzeju u Zagrebu, 2002. / The exhibition "Folk medicine" at the Ethnographic Museum in Zagreb, 2002

**Lektor / Language Advisor**

Snježana Štefok

**Prijevod sažetaka / Translation**

Tomislav Pisk

**Naklada / Printing run**

600

**Tekstovi predani u tisak / Texts handed in for printing**

listopad 2002. / October 2002

**Za stručne podatke i mišljenja odgovaraju autori / The authors are responsible for their own data and opinions**

**Svezak izlazi za 2002.** / Issue printed for year 2002

© Muzejski dokumentacijski centar & Muzeji & Autori / © Museum Documentation Center, Zagreb & Museums & Authors

**Časopis su financirali i njegov izlazak iz tiska omogućili** / This publication has been financed by

Gradski ured za kulturu, Grad Zagreb i Ministarstvo kulture Republike Hrvatske / The City of Zagreb, Department of Culture and the Ministry of Culture of the Republic of Croatia

**SADRŽAJ** Contents

	<b>1. TEMA BROJA</b> Topic of This Volume / <b>MUZEJSKO UPRAVLJANJE</b> Museum Management	
Žarka Vujić	<b>Uvodna riječ gošće urednice teme broja “Muzejsko upravljanje”</b> Introduction by the guest editor of the topic “Museum Management”	<b>6</b>
Kevin Moore	<b>Muzejsko upravljanje</b> Museum management	<b>8</b>
Kevin Moore	<b>Upravljanje muzejima u nerazumno doba</b> Managing museums in an age of unreason	<b>18</b>
Višnja Zgaga	<b>Nacrt strategije kulturnog razvitka Hrvatske u 21. stoljeću - muzeji</b> Blueprint for the strategy of the cultural development of Croatia in the 21st century - Museums	<b>22</b>
Sanjin Dragojević	<b>Proces decentralizacije i muzeji u Hrvatskoj: kratke naznake</b> The process of decentralisation and museums in Croatia: brief notes	<b>27</b>
Markita Franulić	<b>Registracija / akreditacija muzeja - pomoć u upravljanju i mjerilo za njegovo vrednovanje</b> The registration/accreditation of museums - an aid in management and a yardstick for its evaluation	<b>30</b>
Žarka Vujić	<b>Muzejsko upravno vijeće - najpoželjniji ili posve nepotrebni oblik upravljanja?</b> The museum board - the most desirable or quite unnecessary form of management	<b>36</b>
Taja Čepić	<b>Projekt muzejskoga upravljanja MATRA u Sloveniji (1998. - 2001.)</b> The MATRA museum management project in Slovenia (1998-2001)	<b>41</b>
Žarka Vujić	<b>Pet pitanja za gospođu Suzanne Taverne, bivšu upraviteljicu British Museuma</b> Five questions for Ms Suzanne Taverne, former directress of the British Museum	<b>44</b>
Višnja Zgaga	<b>“Nema budućnosti bez memorije ugrađene u viziju”, razgovor s Vladimirom Malekovićem, ravnateljem Muzeja za umjetnost i obrt</b> “There is no future without memory built into the vision”, an interview with Mr Vladimir Maleković, the director of Museum of Arts and Crafts	<b>47</b>
Sanjica Faletar	<b>Volonteri u muzejima</b> Museum volunteers	<b>52</b>
Valerie Thackeray	<b>Što je to projekt ?</b> What is a project?	<b>57</b>
	<b>2. TEMA BROJA</b> Topic of This Volume / <b>MUZEJSKA PUBLIKACIJA I NOVI MEDIJI (II. dio)</b> Museum Publication and new media (II. part)	
	Muzejski marketing / Museum marketing	
Tomislav Šola	<b>Marketing i muzejsko izdavaštvo</b> Marketing and museum publishing	<b>61</b>
Antonija Jergović	<b>Muzej u BRAND-u: HT muzej unutar HT d.d.</b> A museum in a brand: The Croatian Telecommunications Museum as a part of Croatian Telecom	<b>67</b>
	Muzejski i muzeološki časopisi / Museum and museological publications	
Alena Fazinić	<b>Časopis Gradskog muzeja u Korčuli “Godišnjak grada Korčule”</b> The magazine of the Korčula town museum “The Korčula Yearbook”	<b>70</b>

**IZ MUZEJSKE TEORIJE I PRAKSE / Museum Theory and Practice**

Ivo Maroević	<b>Upravljanje promjenama: novi teoretski pristupi muzejskoj praksi / Managing change: new theoretical approaches to museum practice</b>	<b>73</b>
Slavko Šterk	<b>Memorija Miroslav i Bela Križića</b> The Miroslav and Bela Križić Memorial Collection	<b>78</b>
Nada Premerl	<b>Zbirka stare ambalaže dr. Ante Rodin - donacija gradu Zagrebu</b> Dr. Ante Rodin's collection of old packaging - a donation to the City of Zagreb	<b>85</b>
Marija Šercer	<b>Izložba "Balkanske i orijentalne puške s priborom" u Hrvatskome povijesnome muzeju s osvrtom na skupinu "dalmatinskih pušaka"</b> The Exhibition "Balkan and Oriental Rifles with Accessories" at the Croatian History Museum with special reference to the group of "Dalmatian rifles"	<b>88</b>
Aida Brenko, Mirjana Randić	<b>Kako se stvarala izložba "Narodna medicina"</b> Creating the exhibition "Folk medicine"	<b>94</b>
Tončika Cukrov	<b>Dječji muzeji</b> Children's museums	<b>98</b>
Davor Šiftar	<b>Fotografija u muzeju - vrste, informacijska i komunikacijska uloga</b> Photographs in museums: types and their information and communication related role	<b>101</b>
	<b>KONGRESI, SIMPOZIJI, SEMINARI / Congresses, Simposia (Workshops)</b>	
Richard Emerson	<b>Što učiniti u slučaju kiše?</b> What shall we do if it rains?	<b>104</b>
Andreja Belušić	<b>"Nizozemska metoda" edukacije djece u muzeju</b> The "Dutch" method of children's education in museums	<b>110</b>
	<b>ZAŠTITA / Conservation</b>	
	Hoćemo li za budućnost sačuvati djela suvremene umjetnosti... / Shall we for future times preserve contemporary art...	
Ysbrand Hummelen	<b>Konzervacija suvremene umjetnosti: nove metode i strategije</b> Conservation of contemporary art: new methods and strategies?	<b>113</b>
Roy A. Perry	<b>Sadašnjost i budućnost: održavanje djela suvremene umjetnosti u Galeriji Tate</b> Present and future: caring for contemporary art at the Tate Gallery	<b>117</b>
Erich Ganzert - Castrillo	<b>Arhiv tehnika i materijala suvremenih umjetnika</b> The archive of techniques and working materials used by contemporary artists	<b>121</b>
	<b>IZ DOKUMENTACIJSKIH FONDOVA MDC-a / From MDC's Documentation Holdings</b>	
Jozefina Dautbegović	<b>Novi projekt MDC-a "Personalni arhiv"</b> MDC's new "Personal archives" project	<b>124</b>
Markita Franulić	<b>Čestitamo!</b> Congratulations!	<b>127</b>
	<b>POGLEDI, DOGAĐAJI, ISKUSTVA / Views, Experiences, Events</b>	
Ljerka Dulibić	<b>Slike iz Strossmayerove galerije na izložbi u Italiji</b> Paintings from the Strossmayer Gallery at an exhibition in Italy	<b>129</b>

Tea Katunarić	<b>Palagruža - otok među zvijezdama - Diomediv otok</b> Palagruža - an island among the stars - the isle of Diomedes	131
Ana Brlek	<b>"Kulturna dobra od interesa su za RH i uživaju njezinu osobitu zaštitu"</b> "Cultural items are of interest to the Republic of Croatia and enjoy its special protection"	134
Želimir Laszlo	<b>Međunarodni dan muzeja 18.5. 2002</b> Marking International Museum Day May 18 2002 Prilozi: Ljubica Ramušćak Što ostavljamo? Spasimo kulturnu baštinu! What do we leave behind? Save the cultural heritage! Božidar Pejković Obilježavanje Međunarodnog dana muzeja u Galeriji Antuna Augustinčića International Museum Day in the Antun Augustinčić Gallery Nikša Mendeš Izložba: Hrvatska pomorska tradicija i procesi globalizacije The Croatian maritime tradition and the processes of globalisation Nataša Ivančević Aleksandar Garbin: "Proširene granice" Aleksandar Garbin: "Extended Borders" Blaženka Ljubović Obilježavanje Međunarodnog dana muzeja u Gradskom muzeju Senj Marking International Museum Day at the Senj Town Museum Danijel Petković Prva Muzejska olimpijada istočne Hrvatske The first Museum Olympics in eastern Croatia Zrinka Studen Obilježavanje Međunarodnog dana muzeja u Gradskom muzeju Virovitica Marking International Museum Day at the Virovitica Town Museum Vesna Lovrić-Plantić Suraduj (misli) globalno, djeluj lokalno Cooperate (think) globally, act locally	137
Tatjana Županić	<b>Muzejsko - edukativna i nagradna igra "Kuća"</b> "The House" - an educational museum game with prizes	149
	<b>IN MEMORIAM</b> / In memoriam	152

**ŽARKA VUJIĆ** □ Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb

---



---



---



---



---



---



Dr.sc. ŽARKA VUJIĆ docentica je i voditeljica kolegija "Muzejske zbirke" i "Muzejska institucija" na Katedri za muzeologiju Odsjeka za informacijske znanosti pri Filozofskom fakultetu u Zagrebu.  
URL:<http://www.ffzg.hr/inf/z/muzej/vujic.html>  
E-mail:[zvujic@ffzg.hr](mailto:zvujic@ffzg.hr)

Prije nekoliko mjeseci došla sam u jedan od manjih specijaliziranih muzeja u Hrvatskoj kao gost osoblja i prvi put se suočila sa zabranjenim ulazom u prostor namijenjen stalnom postavu (opasno po život!), otpalim velikim komadom stropa u hodniku, međuljudskim odnosima napetim do krajnjih granica, neutrošenim i Ministarstvu kulture vraćenim financijama za adaptaciju muzeja itd. U tom trenutku sjetila sam se članka muzeologa Z.Z. Stranskog *Potrebujemo eko-muzeologiju?* u kojem on, usput, upravljanje muzejem (jednako kao i pedagogiju i videotekniku u muzeju) naziva modnim trendom za kojim su se poveli djelatnici muzeja u svijetu. Ah, da se barem ravnatelj opisanog muzeja poveo za ovim modnim trendom, pa i da se zaludio njime!

Saznavati o administriranju (tako je nekada bilo) ili upravljanju ili pjesnički dirigitiranju (tako bi trebalo biti) općenito, pa i usmjereno u okviru muzejske djelatnosti, morala sam započeti u onom trenu kad sam prihvatila izvođenje nastave na kolegiju *Muzejska institucija*. Tako sam čitajući prihvatljivu literaturu iz svijeta ekonomije, kao i sve veći broj članaka inozemnih muzealaca, postajala autodidaktom iz jednog, rekli su, "trendovskog" skupa znanja. Ima li pravo autodidakt na pokretanje tematskog broja stručnog časopisa? Smatram da ima. I to osobito ukoliko je uronio u problematiku nešto malo više od drugih, a i sraz ga između onog kako bi trebalo biti i stvarnog stanja u domaćoj praksi iskreno brine.

Drugo važno pitanje jest kome je namijenjen ovaj broj. Neki će vjerojatno podleći predrasudi i pomisliti da je riječ o izdanju za ravnatelje muzeja. No, uvjeravam čitatelje kako svi djelatnici muzeja i ustanova brige za baštinu svakodnevno sreću zadatke i probleme iz sfere upravljanja. Upravljanjem se bave oni koji upravo pišu svoje osobne radne planove za iduću 2003. godinu, oni koji zastupaju svoje muzeje u upravnim vijećima, oni koji rade polugodišnja financijska izvješća, oni koji su zaduženi za tehničko i sigurnosno stanje muzejske zgrade, oni koji vode istraživačke projekte muzeja, oni koji pokušavaju organizirati obaveze unutar pojedinih odjela muzeja itd. Od čistačice do ravnatelja muzeja svi se susreću s

vještinama i problemima upravljanja.

No, što je to ustvari upravljanje u muzeju? Jedan od najvećih poznavatelja muzeja u Americi, poznavatelj prirode i prakse upravljanja muzejem i autor mnogobrojnih knjiga s tog područja Stephen E. Weil reći će da se upravljanje temelji na metodički ili na ostale načine provedenom iskorištavanju sredstava institucije da bi se dosegli njeni ciljevi (Weil, E. Stephen. *MGR : a conspectus of museum management*. // Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge; 1994. Str. 280-287.). Sredstva muzeja po našem *Zakonu o muzejima* (članak 17.) krajnje su sužena - muzejska građa i dokumentacija, prostor, oprema i sredstva za rad, te stručno osoblje. G.B. Goode stoljeće ranije u Americi bio je, kako ćete vidjeti u prijevodu teksta Kevina Moore, određeniji - muzej se može ustanoviti i razvijati samo ako postoji kao stabilna organizacija, ima odgovarajuće financije, plan djelovanja, fundus, osoblje, zgradu i opremu za rad. U skladu s ovim elementima, jednako kao i uzimajući u obzir nužno potreban opis općega kulturnog okoliša unutar kojeg djeluju muzeji kao i pažljivije razmatranje planiranja i vrednovanja kao dviju najvažnijih aktivnosti upravljanja (u svijetu ekonomije upravljanje se određuje planiranjem, organiziranjem, koordiniranjem i kontroliranjem), razvila sam spomenuti nastavni kolegij. Njegovu strukturu željela sam ponoviti i u priložima pred vama. No, kako to obično biva, od velikog htijenja ostade malo toga ostvarenog.

Tako opći okvir unutar kojeg žive sve naše muzejske ustanove zastupa u ovom broju iz *Nacrta strategije kulturnog razvitka Hrvatske* izdvojeno poglavlje o muzejima, a koje je načinila ravnateljica MDC-a Višnja Zgaga. Ono predstavlja pokušaj *projiciranja realnog razvoja muzejske djelatnosti* u idućih pet godina uz dodatak, po sudu autorice, kratkoročnih konkretnih mjera koje bi relativno brzo pridonijele jačanju profesionalnosti muzejske djelatnosti kao i povratku publike u hrvatske muzeje. Kao svojevrsnu nadopunu *Nacrta strategije razvoja muzeja* vidim sažeti prilog o mogućoj transformaciji organiziranja i upravljanja muzejima u Hrvatskoj, a iz pera mr. Sanjina Dragojevića, predavača na Fakultetu političkih

znanosti i dobrog poznavatelja upravljanja u području kulture. Autoru i javno zahvaljujem što je unatoč svim svojim obavezama sudjelovao u ovom tematskom broju, a čitatelje podsjećam i na njegov raniji komplementarni članak *Osamostaljenje i privatizacija nacionalnih muzeja u Nizozemskoj* (Informatica Museologica, 29 (3-4) 1998.). Ovoj tematskoj grupi pripada i tekst Markite Franulić o registraciji muzeja u Hrvatskoj koja, na žalost, nije krenula putovima engleske *Registracijske sheme* ili možda krajnje ekskluzivnog *Akreditacijskog programa American Association of the Museums*, već je ostala na pukoj administrativnoj razini *Očevidnika muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba*.

O teorijama upravljanja kao i samom upravljanju u muzejima progovorili smo pomoću prijevoda teksta i priloga gosta iz Engleske. Riječ je o Kevinu Mooru, nekadašnjem predavaču kolegija *Museum management* na glasovitim Muzejskim studijima u Leicesteru, a danas ravnatelju izuzetno posjećenog Nacionalnog muzeja nogometa u Prestonu. Njegov prvi prilog prijevod je dijela uvoda iz knjige *Museum Management*, a koja predstavlja urednički objedinjenu tematsku zbirku tekstova. Knjiga je doživjela nekoliko izdanja, koristi se kao udžbenik na brojnim studijima muzeologije, a našim čitateljima, pretpostavljam, bit će zanimljiva u dijelovima u kojima govori o razvijanju planova i ciljeva muzejske institucije, mjerenju učinkovitosti i vrijednosti muzeja, potrebnim karakteristikama ravnatelja itd. No, kako bih pokazala pomake u razmišljanju, osobito one koji su se dogodili u trenutku kad je teoretičar postao praktičarom, i to u 21. stoljeću, odabrala sam i zanimljivo predavanje koje je K. Moore održao na Trijentalnoj skupštini ICOM-a u Barceloni 2001.

Slučaj je htio da su sve tri strukture upravljanja u muzeju - upravno tijelo, ravnatelj i osoblje - zastupljene u ovom broju. Tako sam zahvaljujući novom iskustvu sama prionula na pisanje priloga o muzejskim upravnim tijelima ili vijećima, pa i vijećnicima čiji poslovi, dužnosti i prava, prema mom sudu, hrvatskoj kulturnoj i vijećničkoj populaciji nisu posvema jasni. Onaj koji odluke upravnih tijela provodi u stvarne aktivnosti, motivira ih i nadzire jest ravnatelj muzeja. A njegovoj ulozi, obrazovanju kao i pojedinačnim iskustvima posvećena su dva razgovora i jedan tekst. Inozemno iskustvo predstavlja doista ekskluzivni intervju Suzanne Taverne, donedavne upraviteljice Britanskog muzeja čiji pogon, za usporedbu, nadmašuje cjelokupno stručno osoblje naših muzeja. Hrvatsko iskustvo reprezentira Vladimir Maleković, ravnatelj Muzaja za umjetnost i obrt u Zagrebu. Napokon, tu je i prilog ravnateljice ljubljanskog Mestnog muzeja Tajke Čepič. Ona je opisala djelovanje radionica za muzejsko upravljanje unutar projekta MATRA, a koje je Nizozemska organizirala za

slovenske muzealce, prvenstveno *rukovodeće stručne profile*.

Kako mislim da profesija muzealca, njegovo obrazovanje, vrednovanje i organiziranje zaslužuju zaseban tematski broj, priču o osoblju u muzeju hrabro reprezentira izvadak iz sjajnog diplomskog rada posvećenog fenomenu volontera u muzejima i knjižnicama Sanjice Faletar, danas znanstvene novakinje na Sveučilištu u Osijeku.

Nastojanje da dobijemo i tekst o osiguranju dostatnih financija muzeja u hrvatskim uvjetima nije urodilo plodom. Stoga tematski blok završava praktičnim i svima dobrodošlim prijevodom teksta o oblikovanju i vođenju projekta. Jednako tako željela bih upozoriti čitatelje i na poglavlje posvećeno dokumentu poznatom kao *Poslanje muzeja* u novoj knjizi prof.dr. Tomislava Šole *Marketing u muzejima*. Riječ je o izuzetno značajnom dokumentu bez kojeg razvijanje ciljeva i strategije na temelju kojih će muzej biti vođen i vrednovan nije moguće.

Uz to, dodajem i tri web-adrese sa zanimljivim priložima:

- Boylan, Patrick J. *A Revolution in Museum Management requires a revolution in Museum professional Education and Training*. <http://www.city.ac.uk/ictop/boylan-2001.html>
- Weil, E. Stephen. *Beyond Management: Making Museums Matter*. <http://www.museums.ca/conferences/stephenweil.htm>
- *Behind the Scenes in Museums / 1994 Bibliography (1960.-1993.) / Museums: Administration and Management* <http://icom.museum/bibliography94a.html>

Dakle, temu upravljanja u muzejskoj sredini u ovom smo broju tek započeli. Iz netom prođenog uredničkog iskustva moram priznati kako ni započeti u našim uvjetima nije lako.

## UVOD: MUZEJSKO UPRAVLJANJE

KEVIN MOORE □ Nacionalni muzej nogometa / National Football Museum, Preston, Velika Britanija

Prema definiciji iz jednog nedavno objavljenog novinskog članka, muzejsko je upravljanje "hit mjeseca", trenutno najprestižniji aspekt muzejskoga rada. Svaki segment muzejskoga upravljanja analizira se i prevrednuje kao nikada ranije. Ali ipak to neće biti kratkotrajna moda, prolazno hirovito zanimanje koje će uskoro istisnuti neko drugo područje muzejskoga rada koje će se onda stavljati pod mikroskop. Zbog kombinacije različitih faktora upravljanje će za muzeje vjerojatno ostati jedno od ključnih pitanja i u nadolazećem tisućljeću.

U sredini u kojoj djeluju i koja se sada veoma naglo mijenja, muzeji se susreću s možda mnogo širom lepezom pritiska i problema negoli ikada ranije. Ti pritisci i problemi mogu se praktično, pa makar to bilo i she-matski, razvrstati u političke, ekonomske i društvene. Sve od kasnih 1970-ih godina pa do danas državna je politika, uglavnom u Velikoj Britaniji ali i drugdje, radikalno mijenjala sredinu u kojoj muzeji djeluju. Britanske konzervativne vlade, koje su se od 1979. godine nizale jedna za drugom, nastojale su skresati troškove koje su smatrale nepotrebnim razbacivanjem sredstava iz javnoga proračuna. Budući da većina muzeja u Velikoj Britaniji izravno ili neizravno ovisi o sredstvima iz proračuna koje im dodjeljuje središnja vlada, muzejski sektor kao cjelina osjeća posljedice takve politike u radikalnom smanjivanju proračunskih sredstava i premještanju težišta na efikasnost u upravljanju. Politika poticanja nadmetanja za javne službe također je dovela do "ugovornog" prepuštanja područja rada mnogih muzejskih službi vanjskim privatnim tvrtkama. U barem jednom ekstremnom slučaju ta je politika urodila efektivnom "privatizacijom" čitave jedne muzejske službe. Širi međunarodni pregled pokazuje nam da se posvuda odvija sličan proces smanjivanja izravnog financiranja iz javnoga proračuna, guranja muzeja na "tržište" i da iz takve politike posvuda proizlazi nužda da se muzeji orijentiraju prema stvaranju dohotka i obradi tržišta.

Muzeji su izgurani na tržište samo da bi odmah ustanovili da je to tržište sredina koja se naglo mijenja i postaje sve zahtjevnija. Muzeji su se uvijek natjecali za posjetioce, bilo među sobom bilo s drugim kulturnim i turističkim atrakcijama, čak i onda kada se ulaz uopće

nije naplaćivao. To je natjecanje sada postalo mnogo oštrije, jer je konačni ulog preživljavanje institucije. A preživjeti postaje sve teže i teže zbog značajnih kretanja koja se odvijaju na tržištu. Nakon 1960. godine broj muzeja se ubrzano povećavao i postoji mogućnost da je tržište prezasićeno. Sada se pokazuje da mnogi muzeji nisu ni ekonomski niti politički održivi.

Konkurencija izvana je također mnogo intenzivnija, bilo da se radi o široj lepezi privlačnih aktivnosti koje nudi industrija slobodnog vremena, bilo o atrakcijama u stilu "industrije baštine", koje, premda je to diskutabilno, nude sve sofisticiranije i zabavnije sadržaje sve bolje upućenoj publici. Muzeji, opterećeni svim onim pratećim troškovima za održavanje svojih primarnih resursa i svojega *raison d'être* - svojih zbirki - bore se kako znaju i umiju s privlačnošću centara industrije baštine. Kada se u tu jednadžbu uvrsti i trenutna svjetska recesija, sasvim je razumljivo da, osobito u Velikoj Britaniji, ta kombinacija faktora može biti doslovce ubojita za neke muzeje i uroditi njihovim potpunim zatvaranjem, a ne samo reduciranjem njihovih usluga.

Muzeji se također moraju sve češće hvatati u koštac s još jednim skupom problema koji možemo uvjetno nazvati društvenim pritiskom koji proizlazi iz zahtjeva da efikasnije zadovolje potrebe društva pluralističkog tipa. Pritisak na muzeje provode različite skupine koje zahtijevaju da im se omogući pristup u najširem smislu te riječi, ili skupine koje nastaju u multikulturalnom tipu društva i koje zahtijevaju da se cjelovitije prikazuje njihova povijest. Možda u određenom smislu najviše takvih pritiska dolazi iznutra, od strane mlađih članova muzejskog osoblja. Premda se ti društveni pritisci možda mnogo ne spominju na naslovnim stranicama novina, oni su danas jedan od ključnih problema u muzejskom upravljanju.

Čak i ako se sve ovo čini pretjerano beznadno, ipak je veoma važno u potpunosti shvatiti probleme s kojima se danas suočavaju muzeji. Istodobno, muzeji moraju sve više i više preuzimati inicijativu: ne samo pasivno odgovarati na događaje, već aktivno nastojati što je to više moguće da ih sami stvaraju. Muzeji su skloniji reaktivnosti negoli proaktivnosti. Suvremena koncentracija na upravljanje mogla bi pomoći muzejima da



bolje shvate zašto postoje, koje ciljeve nastoje postići i na koji ih način mogu najefikasnije ostvariti. Iz perspektive upravljanja suvremena iskustva kroz koja muzeji prolaze mogu podjednako značiti i dobre izgleda za uspjeh i strašnu prijetnju. Dok će većina muzeja uvijek ostati do neke mjere ovisna o javnom financiranju i smanjenje sredstava iz javnoga proračuna će na njih imati razorni utjecaj, prenošenje težišta na povećanje efikasnosti i odgovornosti za korištenje javnih sredstava uz pomoć efikasnije upravljačke prakse valja smatrati pozitivnim kretanjem. Slično tome, javno nadmetanje za određene muzejske usluge ima svojih dobrih strana u smislu podizanja kvalitete i smanjivanja troškova. U svakom slučaju, pokret prema ugovornoj kulturi nije toliko posljedica političkih promjena koliko je posljedica djelovanja ekonomskih sila i odražava mnogo šire promjene u svijetu rada, koje će neminovno imati utjecaja i na muzeje. Ako tržište zaista u početku predstavlja neprijateljsko okruženje za muzeje, poboljšanja koja iz toga proistječu u sferi stjecanja dohotka i obrade tržišta možemo samo pozdraviti. I dok se takvo mišljenje u nekim krugovima smatra "heretičnim", stvaranje vitalnijeg, sposobnijeg muzejskog sektora uz pomoć sila koje vladaju na tržištu moglo bi postati srećom u nesreći. Moda otvaranja velikog broja muzeja, naročito u Velikoj Britaniji, očigledno nije održiva na dulji rok. I na koncu, muzeji bi trebali smatrati društvene pritiske pružanjem dobre prilike za postizanje uspjeha, a ne prijetnjom. Snažnije društveno orijentirana i društveno relevantna uloga muzeja bit će garancijom da će muzej živjeti, a ne teretom koji se silom prilika mora snositi. Činjenica da je pritisak za prihvaćanje pluralističkog pristupa koji dolazi iz same muzejske struke mnogo jači negoli pritisak vanjskih skupina uistinu otkriva prilično žalosnu sliku relativno marginalne uloge koju danas u društvu imaju mnogi muzeji. Mnogo se toga još mora učiniti da bi se svi segmenti društva uvjerali da su muzeji vrijedni njihove pažnje.

Uz pomoć dobrog upravljanja muzeji mogu iskoristiti te prilike za postizanje uspjeha koje im se pružaju, ne samo da bi preživjeli u ovim današnjim teškim vremenima nego i da bi prosperirali u budućnosti. Trebamo se upitati imamo li danas način upravljanja koji će najefikasnije iskoristiti te prilike za postizanje uspjeha; a ako nemamo, kako da ga razvijemo? Da bismo odgovorili na ta pitanja, bilo bi korisno prvo razmotriti razvoj upravljanja u muzejima.

Muzejima se tradicionalno uopće nije "upravljalo", njima se je "administriralo". Indikativno je već i to da se riječ "manager" - upravitelj - do nedavno nije uopće pojavljivala među muzejskim titulama. Pa ipak su kustosi i pomoćno osoblje bili upravljači po svemu osim po nazivu. To je odraz kulturne averzije koja vlada prema upravljanju i teoriji upravljanja u Velikoj Britaniji, gdje je negativna konotacija riječi "manage" najočitija u frazi "I will manage" koja znači: "Snaći ću se". Ali ta se averzija također odražava u mnogo širem, međunarodnom

nepovjerenju prema primjeni teorije upravljanja u muzejima. To ne znači da se mnogim muzejima nije dobro upravljalo na neki empirijski, zdravorazumski način. To isto tako ne znači da se uopće nije razmišljalo o tome na kakav bi se način muzejima najbolje "administriralo". G. Browne Goode, tajnik Smithsonian Instituta u Washingtonu, skicirao je sljedeće *Kardinalne nužnosti u rukovođenju muzejem* (Cardinal Necessities in Museum Administration) u predavanju koje je održao na konferenciji Britanskog udruženja muzeja 1985. godine:

*Muzej se ne može ustanoviti i primjereno održavati bez adekvatnih nastojanja u pet (sic!) smjerova:*

A. *Stabilna organizacija i odgovarajuća financijska sredstva*

B. *Određeni plan, mudro izrađen u skladu s prilikama ustanove i potrebama zajednice na čiju se dobrobit održava*

C. *Materijal na kojem će raditi - dobre zbirke ili uvjeti da se one stvore*

D. *Ljudi koji će raditi - osoblje sastavljeno od kompetentnih kustosa*

E. *Mjesto na kojemu će raditi - odgovarajuća zgrada*

F. *Sredstva za rad - primjerena oprema, materijal za instalaciju, alat i tehnička potpora*

(Goode, 1985:79).

U ovim zdravorazumskim principima, ma koliko bili šturi (osim nedostatka jednakih šansi!) ima mnogo toga što anticipira suvremeno upravljačko razmišljanje. Neizvjesno je koliko se razmišljalo o tom pitanju tijekom sljedećih šezdeset ili sedamdeset godina; povijest upravljanja u muzejima još čeka da bude zabilježena. Kako bilo da bilo, indikativno je da se Sir Roy Strong, nekadašnji direktor Victorian i Albert Museuma u Londonu, sjeća da *planiranje, postavljanje ciljeva i izrada dugoročnih strategija nikada stvarno nisu bili dijelom muzejskoga života kakvoga se sjećam u 1950-im i 1960-im godinama. U cjelini bio je to pragmatičan parcijalan pristup* (Strong, 1988., 17). Izgleda da taj nedostatak naglaska na upravljanju nije bio karakterističan samo za Veliku Britaniju. U jednom pregledu muzejskog upravljanja u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 1970-ih godina smatra se da je *dobro vođen muzej čista slučajnost. Većina članova upravnih odbora i direktora ili nije upoznata s principima modernog upravljanja ili im nikada nije palo na pamet da bi ti principi mogli biti primjeni u muzeju* (Kittelman, 1976., 44). Kada su tijekom 1970-ih i 80-ih godina muzeji počeli susretati s čitavim nizom novih problema, mnogi su reagirali na njih tako što su ih ignorirali sve dok nije bilo gotovo prekasno. Sir Roy Strong je 1988. godine izjavio: *Do sada su muzeji bili izvan glavnoga toka upravljačkoga profesionalizma. Rezultati toga stanja su u mnogim slučajevima bili gotovo fatalni. Takvo nas je stanje svakako vrlo slabo*

*pripremio da se uhvatimo u koštac s današnjom krizom* (Strong, 1988., 20).

Neke su muzejske službe u Velikoj Britaniji počele reagirati na upravljačko razmišljanje već od 1960-ih godina, osobito veće lokalne službe pod lokalnom upravom, kao, na primjer, Liverpool. Poticaj je, međutim, u većini slučajeva dolazio iz širega pokreta prema upravljanju u lokalnoj administraciji kao cjelini, dok su mnogi drugi muzeji ignorirali ta kretanja ili su im se čak aktivno odupirali. Veliki nezavisni muzeji koji su se razvili u Velikoj Britaniji tijekom 1970-ih godina, poput Ironbridgea, kako su već djelovali djelomično i na komercijalnoj osnovi, od početka su shvatili potrebu za usvajanjem suvremene upravljačke prakse i prilagodavanjem te prakse specifičnim muzejskim potrebama. Bilo kako bilo, može se ustvrditi da su tijekom 1980-ih godina muzejski radnici u cjelini ostajali nepovjerljivi prema upravljanju. Čak i u 1990-ima, *mnogi su kustosi i administratori ostajali skeptični prema primjenosti primjene i motivima koji se kriju iza uvođenja izvjava o poslanstvu, upravljačkih informacijskih sistema... pokazatelja rezultata rada i mjerenju učinka ... smionog novog svijeta planiranja, ekonomiziranja i kontrole* (Allden i Ellis, 1990., 35).

Stoga nas ne treba iznenaditi to što se, jednom kada se ocjenjivala sadašnja upravljačka praksa u britanskim muzejima, pokazalo da ima određenih nedostataka. Ima i odličnih i loših primjera, ali u izvještajima su na svjetlo dana izronile opće slabosti. Izvještaj o muzejima lokalne uprave koji je sastavila Revizijska komisija, vladino tijelo koje ispituje efikasnost u trošenju javnih sredstava u Velikoj Britaniji, i objavila ga 1991. godine, pokazuje da su se *kustosi ponekad više koncentrirali na stručna pitanja u vezi sa zbirkom negoli na ona upravljačka, poput obrade tržišta. Posljedica toga je bila da su neki muzeji lokalne uprave veoma vrijedni, ali i veoma dosadni* (Audit Commission, 1991., 6).

Nadalje, komisija je utvrdila da muzejskim službama nedostaje jasan pravac djelovanja i planiranje: *muzejske službe sklone su tome da se razvijaju na konfuzan način, često bez jasnih ciljeva... Administracija prvo mora raščistiti zbog čega zapravo financira muzeje da bi im mogla postaviti ciljeve a zatim i razviti poslovni ili razvojni plan službe* (Audit Commission, 1991., 5-6). Britanski savjet nezavisnih muzeja angažirao je Victora Middletona, savjetnika za upravljanje u industriji slobodnog vremena, da ispita stanje u upravljanju među nezavisnima i njihove izgledu u budućnosti. Njegov izvještaj, koji je bio objavljen 1990. godine, identificirao je postojanje *upravljačke kreativnosti i upravljačkog instinkta* u mnogim muzejima, ali i mnogo češće *slabo upravljanje tijekom 1980-ih godina* i došao do uznemirujućeg zaključka da su *vještine upravljanja identificirane kao glavna slabost muzeja kako u apsolutnom smislu tako i u komparaciji s konkurencijom iz industrije slobodnog vremena* (Middleton, 1990., 44, 48, 56).

Britanski nacionalni muzeji također nisu uspjeli izbjeći

specifičnu kritiku nekih aspekata upravljanja (na primjer, National Audit Office, 1988.). Ni jedan od tih izvještaja nije bio onoliko kritički prema muzejskom upravljanju koliko je možda mogao ili čak trebao biti. Victor Middleton je došao do još goreg općeg zaključka: *Kao savjetnik koji za sobom ima nekoliko godina iskustva o muzejima moram kazati ... da uopće nisam iskusio vjeru u opće upravljačke sposobnosti u muzejima.*

Od 1990. godine, kada je Middleton dao taj komentar, načinjeni su značajni koraci naprijed. Premda još uvijek ima mnogo prostora za razvitak, ima i mnogo toga na čemu se može graditi. Ali kako poboljšati stvari? Što mogu muzejski radnici naučiti od šire teorije upravljanja? Jesu li neke osnovne niti te teorije relevantnije muzejima nego neke druge? Mogu li se upravljačke tehnike koje su razvijene u poslovnome svijetu zaista korisno primijeniti u muzejima?

Da bismo odgovorili na ova temeljna pitanja, trebamo ukratko razmotriti kako se razvijala teorija upravljanja. Upravljanje kao skup ideja o tome kako se najefikasnije mogu voditi organizacije i poslovi nastalo je u dvadesetom stoljeću. Pojednostavljeno rečeno, postoje dvije glavne tradicije u upravljačkoj misli: znanstveni pristup i pristup koji se zasniva na međuljudskim odnosima. Frederic Taylor, strojarski naučnik iz Sjedinjenih Američkih Država, koji je postao predradnik a zatim savjetnik u upravljanju, skovao je naziv "znanstveno upravljanje". Taylor je u svojoj knjizi *Principi znanstvenog upravljanja*, koja je prvi put bila objavljena 1911. godine, ustvrdio da *glavni cilj upravljanja treba biti osiguranje maksimalnog prosperiteta poslodavca, udruženog s maksimalnim prosperitetom svakoga zaposlenika* (Pugh & Hickson, 1989., 90). Premda je to naizgled kontradiktorno, Taylor je tvrdio da se to može postići pomoću četiri osnovna principa znanstvenog upravljanja - podjele rada, znanstvene selekcije i naobrazbe, proučavanja vremena i kretanja i plaćanja prema rezultatima. Taylor ostaje možda najutjecajniji među teoretičarima upravljanja, njegovi koncepti su postali općim mjestom, a znanstveno upravljanje je ostalo dominantna teorijska tradicija do duboko u 1980-e godine. Slabosti toga pristupa - njegove pretpostavke o motivaciji, dequalifikacija i dehumanizacija radnika i tendencija da proizvodi umjesto da ograniči privredni sukob - briljantno je prikazao Charlie Chaplin u svojem satiričnom filmu *Moderna vremena*, koji je prvi put prikazan 1936. godine. Pa ipak je Taylorova vizija radnoga mjesta diskutabilno dominirala, barem u tvorničkome radu, dobar dio stoljeća.

Inherentnim problemima znanstvenog upravljanja prvi put su se pozabavili teoretičari upravljanja u ranim 1930-im godinama. Elton Mayo, znanstvenik s Harvardskog sveučilišta u Sjedinjenim Američkim Državama, počeo je kao akolit znanstvene škole upravljanja, ali je za pet godina proučavanja jedne električne kompanije u Chicagu ustanovio da se mnogi principi znanstvenoga upravljanja slamaju u praksi, i da

su međuljudski odnosi i kultura radnoga mjesta ključna pitanja: *U svakom odjelu koji kontinuirano radi, radnici su - bili toga svjesni ili ne - formirali grupu koja ima vlastite običaje, dužnosti, rutine, pa čak i rituale: a uprava uspijeva - ili podbacuje - u onoj mjeri u kojoj je grupa bez rezerve prihvaća kao autoritet i vodstvo* (Pough, 1990., 355).

Od Drugog svjetskog rata naovamo nastaje masivna ekspanzija broja upravljača u ekonomijama razvijenih zemalja, praćeno pretvaranjem teorije upravljanja u industriju po sebi i za sebe. Osobito od 1960-ih godina nastaje preobilje publikacija na tom polju i bezbroj pravaca i kretanja, a sve je to doseglo takve razmjere da je gotovo nemoguće pratiti svu literaturu i rasprave. Neki komentatori tvrde da se teorija upravljanja rascjepkala u masu kontradiktornih stanovišta, s hirovima i modama koje sve češće dolaze i prolaze, a o toj pojavi govori se kao o "džungli teorije upravljanja". Sve to upravljače samo zbunjuje umjesto da ih uputi, ne nudeći im rješenja i savjete koji su im neophodni u svakodnevnoj praksi. Zbog toga se pojavilo gledanje da je mjehur teorije upravljanja prsnuo - da teoretičari od upravljanja prave nešto puno kompleksnije nego što ono zaista jest. Akademsko proučavanje upravljanja je industrija u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji, ali ne i u Japanu i nekadašnjoj Zapadnoj Njemačkoj, gdje su se u godinama poslije Drugog svjetskog rata razvile znatno uspješnije ekonomije. Ta je sredina stvorila tržište za falange knjiga koje sve listom tvrde da je njihov pristup jedini pravilni pristup, "brzo rješenje" svih problema upravljanja. Često one daju izvještaj o jednom jedinom uspješnom pojedincu ili poduzeću, ali ne nude analizu koja bi pokazala može li se ta uspješna praksa primijeniti i izvan određenoga skupa okolnosti.

Ta je zbrka u teoriji upravljanja dovela do pokreta "vraćanja osnovama" tijekom 1980-ih godina, što objašnjava neobičnu popularnost knjige *U potrazi za kvalitetom* koju su napisala dva savjetnika za upravljanje iz Sjedinjenih Američkih Država, Tom Peters i Robert Waterman (Peters i Waterman, 1982.). Do sada je diljem svijeta prodano više od pet milijuna primjeraka te knjige. Premda su je teoretičari jako kritizirali, upravljači su se pozitivno odazvali njezinim praktičnim uvidima i preporukama. Peters i Waterman proučavali su najuspješnije tvrtke u Sjedinjenim Američkim Državama i ustanovili da im je zajednička crta jednostavan upravljački pristup, koji je stavljao težište na određene osnovne koncepte, kao što je to sklonost prema akciji (što znači izbjegavanje "paralize uzrokovane pretjeranom analizom"), bliskost s klijentima i produktivnost ljudi. Popularnost toga djela osvježila je pristup zasnovan na međuljudskim odnosima, s obnovljenim naglaskom na središnju ulogu odnosa među ljudima i kulture radnoga mjesta u upravljanju, ali u jednom jednostavnom i probavljivom obliku.

Obnavljanje pristupa zasnovanog na međuljudskim

odnosima također je dovelo do pokušaja da se teorije upravljanja koje su razvijene u komercijalnom kontekstu primijene u kontekstu neprofitnih organizacija. Charles Handy je ujedno značajan teoretičar na tom polju i neprocjenjiv interpret i popularizator teorije organizacije. Njegova knjiga *Razumijevanje organizacija*, koja je prvi put izašla 1976. godine, ostaje važan putokaz na tom području (Handy, 1993.). Handy je započeo karijeru kao poklonik znanstvenog upravljanja, ali je pridonio više nego bilo tko drugi razvitku proučavanja organizacija sa stanovišta pristupa zasnovanog na međuljudskim odnosima:

*Počeo sam se baviti proučavanjem ljudi u organizacijama očekujući sigurnost i apsolutno poznavanje behaviorističke znanosti. Očekivao sam da ću iznaći zakone koji rukovode ponašanjem ljudi i organizacija koji će biti isto tako sigurni i nepromjenjivi kao što su to zakoni fizike. Razočarao sam se... Organizacijske fenomene, shvatio sam, treba objašnjavati nekom vrstom kontekstualne interpretacije kojom se služe povjesničari. Takva nam interpretacija omogućava da predviđamo "trendove" s izvjesnim stupnjem sigurnosti. Dodavati tim trendovima precizno određene količine, kao u fizici, bilo bi neprimjereno i nerealistično* (Handy, 1993: 13).

Međutim, očigledno je da mnogi ne prihvaćaju takve oblike interpretacije i nastavljaju unositi pseudo-znanstvenu krutost u organizacijsku analizu. Na takvu praksu ukazuje, na primjer, razvitak teorije o upravljanju ljudskim resursima, teorijske perspektive koja prihvaća važnost ljudi u organizacijama, ali tvrdi da "ljudske resurse" treba promatrati i evaluirati na sličan način kao i sve ostale resurse koji su na raspolaganju upravi. Ta u biti ideološka bitka je zatim dovela do razvitka "mekih" i "tvrdih" verzija upravljanja ljudskim resursima. U teoriji upravljanja i organizacije još uvijek postoji podjela na one koji shvaćaju upravljanje kao znanost i one koji ga vide kao umjetnost.

Kakve su implikacije svega toga kada se radi o muzejima? Upravljanje nije koncept neovisan o sistemu vrijednosti i razmimoilaženja na teorijskom planu odražavaju ideološke i političke stavove o ulozi pojedinca, ne samo u organizacijama već i u društvu kao cjelini. Muzejski upravljači tako ne mogu jednostavno izabrati već gotova rješenja između različitih teorijskih stavova. To je razlog što primjena teorije upravljanja u muzejima od 1970-ih godina naovamo nije išla glatko. Prvo, nije se dovoljno razmišljalo o tome mogu li se pristupi koji su razvijeni u poslovnome svijetu jednostavno prenijeti u muzeje. Bilo je uspjeha, ali i značajnih neuspjeha u onim slučajevima u kojima su upravljačke tehnike bile loše primijenjene. Drugo, upravljački pristupi koji su prenošeni u muzeje nekako su naginjali tome da postanu staromodni dok se ne bi konačno profilirali iz poslovnoga svijeta u muzeje. Kao što je to rekao Hatton:

*Muzeji kao društvene institucije skloni su više tome da odražavaju društvene promjene nego tome da ih pred-*

viđaju ili kataliziraju. *Trebamo li se onda zabrinuti nad činjenicom da muzejsko upravljanje zaostaje za ostalima samo dvadesetak godina?*

To znači da je muzejsko upravljanje iz 1990-ih godina tek hvatalo korak s konceptima i svim ostalim iz 1980-ih. Prema nedavno sastavljenom izvještaju o muzejskim financijama u Velikoj Britaniji:

*...izgleda da su 1990-e godine već razvile svoj distinktivni identitet kao manje financijski orijentirano desetljeće, s vrijednostima i standardima u naglašenom kontrastu prema komercijalnim ekscesima agresivnih 1980-ih - o njima se već govori kao o "marečim devedesetima". Pa ipak u određenim aspektima čini se da je u muzejskome svijetu obratan slučaj. Razvitak statističkog praćenja učinka i gospodarskih poslovnih planova, kao i važnost koja se pridavala samogeneriranim prihodima u nacionalnim muzejima dokaz je činjenice da se kvantitativne procjene zdrave poslovne prakse sve više postavljaju uz bok kvalitativnih procjena kustoskoga rada i znanosti kao ključni pokazatelji uspjeha pojedinog muzeja (Eckstein, 1993., 60).*

Muzejski upravitelji marljivo rade na primjenjivanju nekih od pristupa u znanstvenom stilu iz 1970-ih i 1980-ih godina, ignorirajući obnovljeni naglasak na međuljudskim odnosima i razvitak teorija upravljanja koje su specifične za neprofitne organizacije. To predstavlja još veći problem onda kada se, kao što to ističu teoretičari poput Toma Petersa, sredina brzo mijenja, a upravitelji su sve više i više prisiljeni "cvjetati na kaosu" (Peters, 1987.; također vidi Handy, 1989.).

Neki pristupi upravljanju očigledno su muzejima vredniji nego neki drugi žele li se osposobiti da prosperiraju u današnjim turbulentnim vremenima. Muzeji se jako oslanjaju na znanje i iskustvo osoblja visoke stručnosti; nastoje se povezati sa svim dijelovima društva; i pri svemu tome ostaju neprofitne organizacije. Zbog svih tih razloga pristup zasnovan na međuljudskim odnosima, primijenjen u neprofitnom kontekstu, najplodnije je tlo za upravljačke ideje koje muzeji mogu koristiti i dalje razvijati. Muzejsko upravljanje bilo bi puno bolje kada bi se u muzejima više čitala Handyjeva knjiga *Razumijevanje organizacija*.

Sve je to, međutim, samo polazište. Idealno gledano, organizacijska teorija koja bi bila specifična za muzeje tek treba biti razvijena, izvedena iz širih istraživanja upravljanja i primijenjena u obrazovanju svih razina muzejske radne snage. Upravljanje muzejem ima mnogo zajedničkoga s upravljanjem drugim vrstama organizacija, bile one škole, tvornice ili supermarketi, ali specifičnosti se također moraju prepoznati i uzimati u obzir. Postoje neki doprinosi na tom području, ali oni su za sada jedva nešto više od fragmenata. Još se mnogo toga mora učiniti na relativno jako zanezarenom području muzejskih proučavanja. Ova knjiga objedinjuje nešto od ključne literature o muzejskom upravljanju koja je do sada objavljena i u kojoj je

započet taj proces usvajanja i prilagođavanja teorije organizacije specifičnim potrebama muzeja. Takav je rad zaista dragocjen, možda je čak i bezuvjetno potreban da bi se muzeji prilagodili, preživjeli i prosperirali u budućnosti.

Današnji nastavni program obrazovanja za upravljanje na Odjelu muzeologije na Sveučilištu u Leichesteru zasniiva se na takvom shvaćanju. Osnovni kolegij upravljanja dijeli taj predmet na devet ključnih jedinica. Prvo, uvod u upravljanje u muzejima ističe pitanja i probleme koje smo do sada postavili u ovome članku. Muzeji trebaju imati viziju ili misiju, pa je stoga drugo žarište pažnje posvećeno formulaciji generalne politike. Ako želimo da politika postane stvarnost, treba nam detaljan plan. Treće ključno područje razmatra formuliranje i provođenje gospodarskih planova i strateških upravljačkih pitanja. Četvrto, procjena u kojoj se mjeri uspješno provodi plan, brižljivo mjerenje učinka i evaluacija. Da bi se postigli ciljevi gospodarskoga plana, upravitelji moraju znati djelovati na tri ključna resursa: ljude, novac i muzej (zgradu, zbirku i opremu); ti resursi se posebno razmatraju u sljedeće tri jedinice. Gospodarski plan će neizbježno biti sastavljen od određenog broja različitih i zasebnih projekata, a osma jedinica se bavi najboljim pristupima upravljanju projektima. Na kraju, marketing je danas jedan od ključnih dijelova upravljačke strategije i prakse, odražavajući pojačani naglasak na potrebe posjetilaca i usluge koje im se pružaju.

Jedno od najkorisnijih kretanja u upravljanju muzejima posljednjih godina je shvaćanje da muzeji trebaju definirati svoju opću politiku. Muzejima je potrebna svijest o svrsi i svijest o smjeru kojim se kreću. Oni se ne mogu oslanjati na opće prihvaćene definicije muzeja i njihovih funkcija (na primjer: ustanova koja skuplja, dokumentira, čuva, izlaže i interpretira materijalna svjedočanstva i s njima povezane informacije na opću dobrobit - prema Britanskome udruženju muzeja / Museums Association), jer one su odviše općenite i nedostaje im vizija. Svaki pojedini muzej treba definirati svoj jedinstveni doprinos, koji se mora na kraju sažeti na kratku "izjavu o poslanju" od petnaest do dvadeset riječi. Izjavu o poslanju zatim treba razviti u određeni broj specifičnijih ciljeva. Izjave o poslanju su se pokazale neprocjenjivo vrijednima pri definiranju djelatnosti muzeja i mnogo pridonose tome da osoblje zajednički radi u jednom smjeru, umjesto da se bavi zasebnim i često konkurentskim misijama.

Unatoč dobrodošlom razvitku izjava o poslanju i formuliranju ciljeva opće politike, jedno ključno pitanje ostaje neriješeno: tko ih treba formulirati i kakav treba biti proces njihova formuliranja. Tu se otvaraju pitanja odnosa između muzejskog osoblja i upravnih tijela, kao i šire demokratske odgovornosti muzeja. Teoretski, odgovornost za formuliranje izjave o poslanju snosi upravno tijelo. Kao što to postavlja *Kodeks prakse muzejske uprave u Ujedinjenom Kraljevstvu* u izdanju



Britanskoga muzejskog udruženja, *upravno tijelo treba sastaviti i objaviti jasnu izjavu o ciljevima, svrsi i politici muzeja*. O tome trebaju li to raditi upravna tijela može se raspravljati na osnovi njihova sastava (po rodu, etničkoj pripadnosti, pripadnosti određenom društvenom sloju ili nekim drugim faktorima), na osnovi njihove kompetentnosti i njihove angažiranosti. U stvarnosti i to pada na leđa direktora muzeja i njegova ili njezina osoblja. Stephen Weil donosi snažan argument u prilog tome da muzeje treba voditi vizija njegovih direktora, a ne njihovih upravnih tijela. Međutim, takav se stav može opet dovesti u pitanje na temelju nekoliko čimbenika, od kojih problem kontinuiteta u slučaju direktorova odlaska nije najmanje važan. Nadalje, premda upravni odbori često traže od direktora da sami definiraju svoju viziju, to i prečesto dovodi do sukoba ako vizija ne odgovara neformuliranim percepcijama upravnog odbora.

Članak Dickensonove<sup>1</sup> istražuje razmjere konflikta između upravnih odbora i profesionalnih upravitelja na općoj razini i donosi zaključak da su se takve tenzije sklone razviti iz različitih percepcija o ciljevima muzeja. Studija slučaja koju je izveo Peter Drucker<sup>2</sup> lijepo sumira bezizlaznu situaciju koja se i odveć često razvije iz takvog konflikta i iznosi uvjerljive dokaze da upravni odbori moraju preuzeti jedan dio odgovornosti za politiku. Dickensonova, međutim, također ističe problem da upravni odbori nisu ni društveno reprezentativni niti po definiciji dovoljno kompetentni i dovoljno angažirani da bi bili dorasli tom zadatku. Valerie Beer<sup>3</sup> korisno proširuje raspravu dokazujući da formuliranje politike ne treba biti odgovornost ni samog upravnog tijela, niti samog direktora muzeja (sa muzejskim osobljem ili bez muzejskog osoblja), ali niti zajednička. Beer uvjerljivo dokazuje da predstavnici svih onih koji imaju udjela u muzeju - uključujući i njegove različite publike - trebaju biti angažirani u tom procesu. Pomoću analize slučaja Japansko-američkog nacionalnog muzeja u Los Angelesu ona daje vrijedan prilog raspravi o tome kako se najbolje mogu utvrditi ciljevi muzeja s naglaskom na kreativnom procesu u kojemu važnu ulogu imaju grupni rad i nevezano razmišljanje. Na tom području treba još mnogo toga učiniti, kako u teoriji tako i u praksi. To će biti ključno žele li muzeji dobiti punu podršku zajednica koje ih u konačnici uzdržavaju.

Politika treba planove da bi se pretvorila u stvarnost. Izjava o poslanju i postavljanje cilja samo su početak. Potreban je gospodarski plan koji će utvrditi definirane ciljeve muzeja tijekom sljedećih tri ili pet godina. Gospodarsko planiranje, kao što pokazuju ranije citirane izjave Sir Roya Stronga, tradicionalno nije bio priznati element muzejskog upravljanja, ali nakon kasnih 1980-ih godina gotovo je svuda prisutan. (U tom području vlada poprilična konfuzija u terminologiji, ali gospodarski, razvojni, poslovni ili jednostavno "muzejski" planovi prilično su slični.) To je korisno kretanje u muzejskom upravljanju, kojemu je mnogo pomoglo i to

što je integralnim dijelom Programa ocjene muzeja (Museum Assessment Program) u Sjedinjenim Američkim Državama, a Muzejsko-galerijska komisija (Museums and Galleries Commission) u Britaniji podržava ga u svom priručniku *Planiranje unaprijed* (Ambrose i Runyard, 1991). Dok muzejski upravitelji u sve većoj mjeri postaju svjesni vrijednosti donošenja gospodarskoga plana i procesa koji se pri tome primjenjuje, o nekim se važnim pitanjima još treba raspravljati. Prečesto se čini kao da planiranje ima svoj vlastiti život i postaje samo sebi svrhom. Pažljivo izrađeni planovi mogu ležati na policama skupljajući prašinu naprosto zato što se planiranje doživljava kao kraj, a ne kao početak nekoga procesa. Neuspjeh procesa implementacije odražava način na koji su planovi formulirani. Kao i u slučaju politike, planovi se mogu uspješno provesti u djelo samo onda kada su sve zainteresirane strane barem djelomično sudjelovale u nekom obliku konzultacija o njima, jer samo tada postoji osjećaj vlasništva i angažiranosti.

Davies<sup>4</sup> razmatra relativno nepostojanje takvih širih konzultacija, osobito kada se radi o posjetiocima i neposjetiocima, u svom veoma vrijednom pregledu planiranja u muzejima lokalne uprave u Britaniji. Pregled daje "brzu snimku" tekuće prakse i postojećih stavova u gospodarskom planiranju, što ima šire značenje. Pregled također ističe još jedno ključno pitanje - zabrinutost da se planiranju pripisuje prevelika važnost u sredini koja se tako brzo mijenja. Kao što to pokazuje Daviesov pregled, skepticizam s kojim mnogi muzejski upravitelji gledaju na gospodarsko planiranje velikom je dijelom reakcija na sve veću krizu s kojom se moraju suočavati. Prema riječima jednog od muzejskih upravitelja: *U sadašnjoj financijskoj klimi... planiranje za budućnost i postavljanje ciljeva su lijepa stvar - ali u čemu je poanta kada ne možemo ostvariti ni najskromnije ciljeve. Stvari se sada odvijaju kroz oportunitizam kao kontrast planiranoj strategiji!*

Planiranje u muzejima je možda postalo odviše formalno i kruto u takvim uvjetima, ali to odražava i plitku razinu na kojoj se sada radi. Kao što to pokazuje Daviesov pregled, muzejski upravitelji imaju samo jako površan pojam o strateškom planiranju i nisu svjesni toga koliko bi im bolje razumijevanje planiranja dalo elastičnosti i sposobnosti da kreativno odgovore na izazove s kojima se susreću i šanse koje im se nude, čega sada nedostaje. Strateško planiranje nije luđačka košulja kakvom naginje postati zbog niske razine na kojoj se zasad radi u muzejima. Hatton je inicirao pokušaj da navede muzejske upravitelje da bolje upoznaju koncepte strateškog upravljanja, a sasvim je jasno da je obrazovanje višeg upravljačkoga kadra na tome području od ključne važnosti za budućnost. Veći istraživački projekt koji su poduzeli Johnson i Thomas<sup>5</sup> u Beamishu, sjevernoengleskome muzeju na otvorenom, veoma je korisno kretanje u tom smislu i nadajmo se da će biti prvo u nizu većih strateških

1 Dickenson, Victoria. *An inquiry into the relationship between museum boards and management*. //Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge; 1994. Str. 95-103.

2 Drucker, Peter. *The university art museum: defining purpose and mission*. //Museum Management/ Str. 115-119.

3 Beer, Valerie. *The problem and promise of museum goals*. //Museum Management/ Str. 31-40.

4 Davies, Stuart. *Strategic planning in local authority museums*. //Museum Management/ Str. 52-71.

5 Johnson, Peter and Thomas Barry. *The development of Beamish: an assessment*. //Museum Management/ Str. 173-192.

studija te vrste (Johnson i Thomas, 1992.). Njihova povijesna analiza razvoja Beamisha uključena je i u ovu knjigu.

Možda znamo što želimo postići, i kako to namjeravamo postići; u procesu ostvarivanja svojega cilja trebamo i neki način mjerenja ili ocjenjivanja koliko uspješno to radimo. Mjerenje i ocjenjivanje tijekom rada daje nam osjećaj postignuća a ujedno i "rani alarm" ako izvedba nije dorasla postavljenim zahtjevima. Mjerenje učinka postalo je ključno pitanje u muzejskom upravljanju posljednjih godina i jedno je od rijetkih područja koja su pokrivena ozbiljnim akademskim proučavanjima. Temeljni članci Amesa<sup>6</sup> i Jacksona<sup>7</sup> uključeni su u knjigu. Muzeji su uvijek imali neki oblik mjerenja učinka, čak i onda kada se radilo samo o broju posjetilaca ili troškovima po posjetiocu. Sadašnji naglasak na utvrđivanju da li muzeji daju odgovarajuću vrijednost za utrošena sredstva ili ne postala je pokretačka sila iza razvoja temeljitih sistema mjerenja, koji su povezani s gospodarskim ciljevima, osobito u britanskim nacionalnim muzejima. Premda je to vrlo koristan razvoj, ni on nije bez mana. Čini se da neki sistemi naginju prekomjernoj kompleksnosti, dajući odviše informacija da bi ih se moglo efikasno koristiti i odvlačeći resurse od drugih aktivnosti. Ponad svega, tu je opasnost da se težište postavlja uglavnom na mjerenje kvantitete na uštrb kvalitete, jednostavno zato što je mjerenje kvalitete mnogo teže provesti. Osobito u muzejima, kvaliteta postignutoga je isto tako važna kao i kvantiteta obavljenoga posla. Kod tabličnih sistema mjerenja upravitelji se moraju uhvatiti u koštac s tehnikama evaluacije koje razvijaju stručnjaci za komunikaciju i obrazovanje. Zaista, možda je došlo vrijeme da se napusti upotreba termina mjerenje učinka u korist evaluacije, koja inherentno obuhvaća i kvantitetu i kvalitetu.

Tekuća moda gospodarskih planova i mjerenja učinka koja vlada među muzejskim upraviteljima upozorava na to koliko sporo muzeji reagiraju na šire trendove u upravljačkoj praksi. Obnovljeno težište na pristupu koji se temelji na međuljudskim odnosima od 1980. godine naovamo tek treba steći veći utjecaj u muzejima. Pa ipak taj pristup toliko toga nudi, osobito u svjetlu današnjeg naglaska na orijentaciji prema zajednici u muzejskome radu. Između tri resursa koje muzejski upravitelji moraju udružiti da bi postigli utvrđene ciljeve organizacije, "ljudski resurs" je u muzejskome kontekstu osobito dragocjen. Muzeji se oslanjaju na visoko obrazovano stručno osoblje, koje radi na stvaralačkim projektima, u sve tješnjim odnosima sa svim vrstama grupa i pojedinaca u zajednici u kojoj djeluju. Razumijevanje pristupa u upravljanju koji se temelji na međuljudskim odnosima i njegova primjena u muzejima vjerojatno će biti ujedno i najveća šansa za uspjeh muzeja u nadolazećem desetljeću. Malo je toga jako vrijednoga do sada napisano o toj temi, premda Friedmanov<sup>8</sup> članak donosi koristan uvod u ključna pitanja.

Možda je u svemu tome najznačajniji faktor asimetrični sastav muzejske radne snage, osobito u pogledu etničke pripadnosti, roda, invaliditeta i pripadnosti društvenome sloju, kao i potreba da se razvije efikasna politika i praksa jednakih šansi u tome svjetlu. Malo se toga objavilo u tome smislu unatoč kretanjima koja postoje u praksi; članak Hardimanove<sup>9</sup> ovdje donosimo kao polemiku, da bismo istaknuli neke od odgovornosti svih muzejskih upravljača i osoblja u tom pogledu. Praksa zapošljavanja i praksa selekcije u muzejima bila bi osobito korisna tema budućega istraživanja. Obrazovanju i razvitku osoblja ipak je posvećeno nešto pozornosti. Članak Alfa Hattona<sup>10</sup> odražava britansko iskustvo neadekvatnosti i konfuzije u obrazovanju i strukturi karijere, ali ta rasprava ima i širi međunarodni odjek. Možda je najbolje kretanje u praksi upravljanja ljudskim resursom u muzejima posljednjih godina briga za razvitak "nestručnog" osoblja, pomoću obogaćivanja posla i shema rotacije i omogućavanja obrazovanja i napredovanja. Članak Leishmanove<sup>11</sup> je koristan uvod u ta kretanja, koja svakako zaslužuju intenzivniju analizu, pošto se evaluira cjelokupna uloga nižega osoblja. Motivacija i razvoj stručnoga osoblja također zahtijeva razmatranje i u teoriji i u praksi, zbog toga jer je tradicionalno oslanjanje na osjećaj vokacije erodiralo zbog sve nižih plaća i uvjeta zaposlenja. Zaista, razlozi zbog kojih plaće u muzejima toliko zaostaju iza usporedivih zanimanja nikada nisu adekvatno objašnjeni. Studija Kahna i Gardenove<sup>12</sup>, koju donosimo u knjizi, o stavovima prema poslu i profesionalnom stresu u muzejima u Ujedinjenom Kraljevstvu, u vrijeme naglih promjena u sektoru kojima je izložena radna snaga, veoma je korisno i pravodobno obavljeno istraživanje. To je model za dalje proučavanje muzejskoga upravljanja personalom. Više je pozornosti posvećeno ulozi volontera u muzejima, što možda i nije tako iznenađujuće s obzirom na njihovu ključnu ulogu. Objavljene su neke vrijedne studije i praktični vodiči. Ono što nedostaje je pokušaj određivanja prema konceptima organizacijske analize u muzejskom kontekstu za volonterski sektor kao cjelinu.

Muzeji, kao i sve ostale organizacije, imaju i formalnu organizacijsku strukturu i neformalnu kulturu radnoga mjesta. Muzejski upravljači skloni su pridavati preveliki značaj strukturama osoblja, prečesto videći restrukturiranje gotovo kao univerzalni lijek za svaki problem. Upravitelji također nisu svjesni šireg pokreta prema strukturama koje su određene zadatkom ili projektom. Slično tome, kultura radnoga mjesta još je uvijek neispitani aspekt muzeja kao organizacije. Takve se kulture razvijaju isto toliko kroz neformalne inicijative osoblja kao i kroz upravljačku politiku; upravitelji moraju razviti svijest o tome da bi mogli minimalizirati konflikt na radnome mjestu i ustanoviti efikasnije radne odnose. Potreba za istraživanjima na tom području je osobito akutna, da bi se stvorile osnove za razvitak adekvatnog obrazovanja upravljača.

6 Ames, J. Peter. *Measuring museums' merits*. //Museum Management/ Str. 22-30.

7 Jackson, M. Peter. *Performance indicators: promises and pitfalls*. //Museum Management/ Str. 156-172.

8 Friedman, Renée. *Museum people. The special problems of personnel management in museums and historical agencies*. //Museum Management/ Str. 120-127.

9 Hardiman, M. C. Rosalinda. *Some more equal than others*. //Museum Management/ Str. 128-131.

10 Hatton, Alf. *Current issues in museum training in the United Kingdom*. //Museum Management/ Str. 148-155.

11 Leishman, Marista. *Image and self-image*. //Museum Management/ Str. 212-215.

12 Kahn, Howard and Garden, Sally. *Job attitudes and occupational stress in the United Kingdom museum sector: a pilot study*. //Museum Management/ Str. 193-211.

Može se činiti da je vodstvo preživjela pojava, da miriše na elitizam ili čak na autoritarnost. Pa ipak nakon što je na neko vrijeme izašlo iz mode kao tema upravljačkih studija, "vodstvo" se vratilo kao jedan od šlagvorta 1990-ih godina. Izgleda da sve organizacije, pa čak i kooperative, zahtijevaju neku vrstu vodstva, ali koju vrstu? Shematski gledano, teorije vodstva su se razvile iz teorije značajki, koje tvrde da su vođe "rođeni", iz teorija "stila" koje tvrde da se vođe "stvaraju", sve do današnjeg pristupa zasnovanog na postojanju određenih okolnosti, koji ističe da spektar varijabli određuje najprimjereniji oblik vodstva u određenoj organizaciji ili situaciji. To naglašava post-herojsku ulogu vodstva - vođa je prije aktivator, graditelj tima i koordinator, negoli osoba s moćnim vezama ili kontrolor. Sada je vodstvo u modi i u muzejima, ali mnogo više u "herojskom" negoli u "post-herojskom" stilu. Muzejski su direktori trenutačno kulturne figure koje se portretira kao spasioce i obnovitelje muzejskih službi na izdisaju, u stilu uspješnih poslovnih poduzetnika. Pa ipak se ulogi vodstva u muzejima posvećuje malo pozornosti. Kakva vrsta vodstva najviše odgovara muzeju? Muzeji su tradicionalno nesvjesno prihvaćali "urođeni" pristup teorije značajki da se vođe rađaju - bili su to jednostavno kustosi s najboljim akademskim kvalifikacijama. Za 1970-ih i 1980-ih godina to se sve više mijenjalo. Pojavila se sklonost da se akademske kustose smatra neprikladnima, a umjesto njih su, često sasvim neprimjereno, dovođeni iz poslovnoga svijeta upravitelji s pravim "značajkama". Do kasnih se 1980-ih shvatilo da se vođe mogu razviti iz same profesije uz pomoć obrazovanja - što je jedna od verzija teorije stila. Međutim, prečesto stil koji se njegovao nije odgovarao potrebama organizacije i otuda potječe često kontroverzna uloga današnjeg muzejskog direktora. Nadajmo se da će 1990-e godine doživjeti pokret prema pristupu vodstvu koji se zasniva na okolnostima. U isto vrijeme trebalo bi se pozabaviti dominacijom muzejskog vodstva koje je bijelo, muško i potječe iz viših društvenih slojeva. Donosimo članak koji su napisale Taylor i Craig<sup>13</sup> koji se bavi pitanjima roda u muzejskome vodstvu. Blake je nedavno obavio vrijedno istraživanje na tome području (Blake, 1993.).

Drugi ključni resurs iz kojega crpe muzejski upravitelji - financije - posljednjih godina predstavlja isto toliko prijetnju koliko i priliku za postizanje uspjeha. Široko gledano izvori javnog financiranja naginju stagniranju ili čak ukidanju, a djelomično kao posljedica toga otvaraju se novi izvori privatnog financiranja, kroz stvaranje dohotka, nabavljanje financijskih sredstava i sponzoriranje. Osnovno poznavanje financijskog upravljanja, u smislu dnevnog budžetiranja i kontrole, još uvijek je jedno od područja muzejske prakse koje bi trebalo znatno poboljšati pomoću obrazovanja i literature koji bi bili specijalizirani za muzeje. Razvoj privatnog financiranja mogao bi se unaprijediti pomoću koherentnijeg obrazovanja. Britanski časopis *Museum Developments* posvećen je pitanju proširenja privatnih izvora prihoda, i

u njemu se može naći mnogo praktičnih savjeta, ali u tom smislu ne postoji osnovni priručnik ili priručnici specifično namijenjeni muzejskoj praksi. Slično tome, ima malo istraživanja tih veoma značajnih kretanja u financiranju muzeja, koji tijekom posljednjeg desetljeća imaju tako široke reperkusije, i to ne samo u smislu financijskog upravljanja. Harneyev<sup>14</sup> članak daje koristan pregled i uvod u to područje. Dickensonova<sup>15</sup> je nedavno objavio važno istraživanje o ulaznicama. Rad Johnsona i Thomasa otvorio je nova područja budućeg istraživanja u pogledu šire ekonomske uloge muzeja (Johnson i Thomas, 1991., 1992.).

Treći ključni resurs uprave je sam muzej - njegove zgrade, oprema i zbirke. Knjige iz ove serije bave se upravljanjem zbirkama, premda uvijek treba imati na umu interakcije sa širim upravljačkim aktivnostima. Odgovornost za razne aspekte upravljanja muzejskim lokalitetom je na kustosima u ranoj fazi njihovih karijera, premda se osnivaju sve specijaliziranija radna mjesta. Postoji raznovrsna literatura namijenjena onima koji su odgovorni za svakodnevno upravljanje muzejskim zgradama i opremom, ali sve bi se to moglo korisno spojiti u jedan valjani praktični priručnik. Ono što je napisano o upravljanju muzejskim lokalitetom naginje koncentriranju na negativne više negoli na pozitivne aspekte te djelatnosti, u smislu upravljačke odgovornosti koja se odnosi na zakonska ograničenja, sanitarne i sigurnosne propise ili ograničenja koja se odnose na korištenje povijesnih građevina. Ono što nedostaje je analiza mogućnosti i potencijala u razvoju novih i već postojećih muzejskih lokaliteta. Upravljači lokalitetima trebali bi razviti holistički pristup svojoj ulozi, vodeći brigu o kreativnom korištenju prostora i stvaranju atmosfere i ambijenta.

Gospodarski plan će se razbiti na određeni broj zasebnih projekata, koji mogu varirati od male privremene izložbe do potpuno novog stalnog postava, sasvim nove zgrade ili pregradnje. Upravljanje projektima, međutim, izgleda da je područje koje u muzejima pati od primjetne slabosti. Kustosima je osobito teško da poštuju rokove prilikom postavljanja izložaba, što je možda odraz relativne bezvremenosti zbirki s kojima rade. Vještine u tome polju dobro napreduju i postoji sve više literature praktične prirode iz koje se može crpiti (osobito vidi Lord i Lord, 1992.). Takva literatura daje temeljitu podlogu za planiranje projekata i kontrolne mjere koje su potrebne da bi se projekt zadržao na zadanome kursu. Ona se, međutim, ne odnosi dovoljno adekvatno na političku i ekonomsku sredinu u kojoj muzeji moraju djelovati. Političko pregovaranje i marketinške vještine sve su važniji aspekti upravljanja projektima.

Upravljanje ljudskim resursima u projektima također je relativno zanemareno područje. Uspješnost projekta ovisi o raznolikoj skupini visoko obrazovanih i kreativnih ljudi koji zajednički rade u uvjetima skućenoga budžeta i rokova. Izgleda da su upravitelji sve sposobniji da

13 Taylor, Kendall and Craig, Tracey Linton. *Risking it: women as museum leaders.* //Museum Management/ Str. 265-273.

14 Harney, Leon Andy. *Money changers in the temple? Museums and the financial mission.* //Museum Management/ Str. 132-140.

15 Dickenson, Victoria. *The economics of museum admission charges.* //Museum Management/ Str. 104-114.

kontroliraju projektni tim, ali to ne znači i da su u stanju da ga potaknu da dade ono najbolje. Koliko se često na izložbama čini da su se kreativnije inicijalne ideje izgubile negdje putem? Upravljanje projektima odnosi se i na upravljanje kreativnošću, prvenstveno na njegovanje uvjeta za razvijanje kreativnih ideja i omogućavanje da one postanu izvedive i da budu ostvarene u krajnjem rezultatu. Tajna uspješnih izložaba krije se u uspostavljanju osjetljive ravnoteže između kreativne anarhije i upravljačke kontrole. Milesov<sup>16</sup> doprinos je dragocjeni uvod u ono što bi trebalo biti plodnim područjem debate i diskusije.

Za mnoge muzejske radnike marketing je još gora anatema od upravljanja. Vlada sumnja da bi marketing mogao, nastojeći omogućiti muzejima da pružaju publici "baš ono što ona želi", pretvoriti te muzeje u tematske parkove baštine prilagođene najnižem zajedničkom nazivniku. Kako su se odjeli za marketing dramatično naglo razvijali u muzejima od sredine 1980-ih, neki su kustosi shvatili važnost marketinških vještina i tehnika, ali još se uvijek pribojavaju da će marketing zadobiti preveliki utjecaj na muzejski "proizvod".

Muzeji su tradicionalno smatrali da imaju dobar i jedinstven proizvod i da publici ne treba mnogo poticanja da bi došla i uživala u njemu. Tijekom 1970-ih godina, reagirajući na opadanje interesa, muzeji su prihvatili pristup "totalne prodaje", postavljajući senzacionalne izložbe, koje možda i nisu neminovno ispunjavale velike najave kojima su bile popraćene. Marketinške tehnike koje se koriste nakon 1980-ih godina omogućavaju muzejima da identificiraju svoje stalne i potencijalne korisnike, kao i potrebe i želje tih ciljanih "tržišta". U tome kontekstu se pojavila bojazan da marketing počinje diktirati misije muzeja, umjesto da samo upućuje sudjelujući u njihovu donošenju. Članak Petera Amesa<sup>17</sup> koji ovdje donosimo raspravlja o tom konfliktu i nudi put prema napretku, zacrtavajući ulogu marketinga u odnosu na misiju. U stvarnosti, marketinško osoblje u većini muzeja rijetko ima toliko moći da bi uopće počelo utjecati na kustoski definiranu misiju. Marketing je prečesto ograničen na diskretne promotivne aktivnosti i odnose s javnošću, rijetko upoznat s detaljnim istraživanjima i strateškom analizom. Širenje zastrašujućih glasina o marketingu zamagljuje činjenicu da on ima jako malo utjecaja u većini muzeja, kojima nedostaje stručno marketinško osoblje, drugo osoblje s imalo stručnosti ili adekvatni resursi.

Daleko od toga da bi ga trebalo kontrolirati, marketingu treba dati istaknutiju ulogu u muzejima. U poslovnome svijetu marketing se sve više vidi kao vitalni element strateškog upravljačkog procesa. To je središnja funkcija više uprave, a ne neka dodatna, sporedna djelatnost. Svi upravljači moraju shvaćati ključne marketinške koncepte, čak i ako će mnogo prakse biti još uvijek ostavljeno na brigu specijalistima na tome području. To je razlog zbog kojega je marketing uključen u sadržaj ove knjige. Inovativna studija Davisa i Lovelocka<sup>18</sup>

demonstrira stratešku važnost marketinga u muzejskom upravljanju, čak i ranije nego što je postao priznatim dijelom muzejskoga rada.

Prigovaralo se, međutim, da marketinške tehnike koje su razvijene u komercijalnom sektoru nisu primjerene muzejskom kontekstu. Kao i kod upravljanja, primjena marketinške prakse bez prepoznavanja specifičnosti muzeja djelomično je odgovorna za nepopularnost marketinga u muzejskim krugovima. Odviše se muzejskog marketinga do danas odvijalo primjenom neadekvatne prakse uz učenje na pogreškama. Lewisov<sup>19</sup> članak daje nam izvrsni uvod u pokušaj da se razvije oblik marketinga koji bi bio specifičan za muzeje. Bradfordovo<sup>20</sup> istraživanje ističe da marketinške aktivnosti ne uzimaju u obzir institucionalnu politiku muzeja; McLean<sup>21</sup> gradi na tome da bi ponudila dublju i širu analizu specifičnoga karaktera marketinga u muzejima. Zdrava rasprava te vrste olakšat će razvitak stručnije i efikasnije marketinške prakse u muzejima.

Tijekom posljednjih godina načinjeni su važni koraci naprijed u kvaliteti upravljanja u muzejima, ali još uvijek ostaje mnogo prostora za poboljšice. Razvijanje specifičnog obrazovanja, literature i praktičnih priručnika ključan je uvjet da bi se to postiglo. Taj rad se opet mora temeljiti na akademskim istraživanjima, koja crpe iz postojeće odlične muzejske upravljačke prakse, shvaćajući i priznajući teoriju organizacije, da bi se razvio korpus upravljačke misli specifično skrojene po muzejskoj mjeri. Ovu knjigu, u kojoj je na jednome mjestu skupljeno nešto od najvažnijih doprinosa koji su do sada učinjeni na tome polju, nudimo kao prilog tome procesu. Nadamo se da će ova antologija uvjeriti one muzeje koji ostaju skeptični ili čak neprijateljski nastrojeni prema upravljanju da ono nije prijetnja već obrana, da nije dosadna, suha znanost već umjetnost koja se bavi ljudima, ne smetnja, već katalizator promjene. Ponad svega, upravljanje je ključna garancija da će muzeji preživjeti i prosperirati u ovom našem svijetu koji se tako naglo mijenja.

## LITERATURA

- 1 Allden, A. and Ellis A. (1990) *Management: the flavour of the month*, Museum Development, November: 35-9.
- 2 Ambrose, T. and Runyard, S. (eds) (1991) *Forward Planning*, London: Routledge.
- 3 Audit Commission (1991) *The Road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries*, London: HMSO.
- 4 Blake, M. (1993) *Why are there not more women museum directors? The underlying reasons and suggested solutions*, unpublished MA thesis, University of Leicester.
- 5 Eckstein, J. (ed.) (1993) *Cultural Trends 1993. 14. Museums and Galleries: Funding and Finance*, London: Policy Studies Institute.
- 6 Goode, G. B. (1985) *The principles of museum administration*, Museums Association. Report of Proceedings... Sixth Annual General Meeting, London: Dulau & Co.
- 7 Handy, C. (1989) *The Age of Unreason*, London: Business Books.
- 8 - (1993) *Understanding Organizations*, Harmondsworth: Penguin.

16 Miles, Roger. *Exhibitions: management, for a change.* //Museum Management/ Str. 256-261.

17 Ames, Peter J. *A challenge to modern museum management: meshing mission and market.* //Museum Management/ Str. 15-21.

18 Davis, Roger and Lovelock, Christopher H. *Museum Warf.* //Museum Management/ Str. 72-87.

19 Lewis, Peter. *Museums and marketing.* //Museum Management/ Str. 216-231.

20 Bradford, Hugh. *A new framework for museum marketing.* //Museum Management/ Str. 41-51.

21 McLean, Fiona Combe. *Marketing in museums: a contextual analysis.* //Museum Management/ Str. 232-248.



- 9 Johnson, P. and Thomas, B. (1991) *Museums: an economic perspective*, in Pearce, S. (ed.) (1991) *Museum Economics and the Community*, London: Athlone.
- 10 - (1992) *Tourism, Museums and the Local Economy: The Economic Impact of the North of England Open Air Museum at Beamish*, Aldershot: Edward Elgar.
- 11 Kittleman, J. (1976) *Museum mismanagement*, *Museum News*, March/April: 44-6.
- 12 Lord, G. D. and Lord B., (eds) (1992) *The Manual of Museum Planning*, Manchester: Museum of Science and Industry/HMSO.
- 13 Middleton, V. (1990) *New Visions for Independent Museums in the UK*, Chichester: Association of Independent Museums (AIM).
- 14 National Audit Office (1988) *Management of the Collections of the English National Museums and Galleries*. Report by the Comptroller and Auditor General, London: HMSO.
- 15 Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper & Row.
- 16 Peters, T. J. and Waterman, R. A. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- 17 Pugh, D. S., (ed.) (1990) *Organisation Theory*. Selected Readings Harmondsworth: Penguin.
- 18 Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (eds) (1989) *Writers on Organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- 19 Strong, R. (1988) *Scholar or salesman? The curator of the future*, *Muse*, Summer: 16-20.

Preuzeto iz: Moore, Kevin. *Introduction: museum management*. //Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge, 1994., str. 1 - 21.

Reproduced by permission of the author / Tekst objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar.

## UPRAVLJANJE MUZEJIMA U NERAZUMNO DOBA

KEVIN MOORE □ Nacionalni muzej nogometa / National Football Museum, Preston, Velika Britanija

sl.1 Nacionalni muzej nogometa, Preston  
<http://www.nationalfootballmuseum.com>

sl.2 Ravnatelj Nacionalnoga muzeja nogometa gospodin Kevin Moore (lijevo) u razgovoru s vojvodom od Kenta i Bryanom Grayeom.

Preuzeto s: <http://www.nationalfootball-museum.com/general/pictures2.htm>  
(pristup 11.11.2002.)



Kako najbolje upravljati muzejima u svijetu koji se naglo mijenja, u kojem se promjene tako brzo događaju da su ga vodeći gurui upravljanja prozvali *dobom diskontinuiteta*<sup>1</sup>, *preokrenutim svijetom*<sup>2</sup> i *nerazumnim dobom, vremenom u kojemu valja misliti o nevjerojatnom i činiti nerazumno, jer promjena nije više ono što je nekada bila*<sup>3</sup>.

Čak i ako prihvatimo to da je mijena danas veća nego u bilo kojemu drugom povijesnom razdoblju, skloni smo gledati na povijest kao da je nepromjenjiva. Muzeji postoje samo dvjestotinjak godina, pa kako možemo pretpostavljati da će postojati sljedećih dvjesto ili čak samo sljedećih dvadeset godina?! Pa kako onda da upravljamo muzejima u nerazumno doba? I koliko nam upravljački pristupi pomažu riješiti temeljni koncept muzeja?

Pozabavit ću se rješenjem problema onako kako sam do njega došao, pa će zato ovaj članak biti djelomično biografski, ne zbog moje osobne taštine, već zato što ću na taj način moći najbolje objasniti svoja razmišljanja. Od 1997. godine sam ravnatelj Nacionalnoga muzeja nogometa za Englesku, koji je otvoren za javnost u veljači 2001. godine. Radio sam po muzejima u Ujedinjenom Kraljevstvu već od 1985. godine, uključujući tu i godinu dana koju sam proveo na post-diplomskom studiju na Odsjeku za muzejske studije Sveučilišta u Leicesteru. Između 1992. i 1997. godine bio sam predavač kolegija *Muzejsko upravljanje i marketing* na Odsjeku za muzejske studije u Leicesteru. I tako sam stekao opširno praktično i teorijsko iskustvo

na polju muzejskoga upravljanja.

Kao predavač na Odsjeku muzejskih studija odabrao sam i uredio "priručnik" s ključnim tekstovima o muzejskom upravljanju, pod naslovom *Muzejsko upravljanje*, za seriju izdanja *Leichesterski priručnici za muzejske studije*.<sup>4</sup> Studenti bi spekulirali zašto sam za ilustraciju na koricama knjige izabrao fotografiju skulpture iz Vigeland Parka u Oslu u Norveškoj, koja prikazuje dvije figure koje se očito grle. Da li bi ta ilustracija trebala odražavati novi "brižni", "sudjelujući" pristup upravljanju devedesetih? Cinici među njima vidjeli su u njoj agresivni, konfrontirajući stil upravljanja. Izdavač je ustvari izabrao tu ilustraciju, a ne ja, ali nakon svega sada cijenim njezinu dvosmislenost koja odražava dva ekstremna pristupa upravljanju!

U vrijeme kada je priručnik pripreman za tisak, 1993. godine, izgleda da nije bilo velike količine kvalitetnoga materijala iz kojega bi se moglo birati. Do revizije knjige 1997. godine,<sup>5</sup> pojavio se značajan broj knjiga o muzejskom upravljanju. One su većinom bile praktične prirode i različite kvalitete i praktične vrijednosti i općenito se nisu temeljile na akademskim istraživanjima te teme. Tada se već počela razvijati kultura akademskog istraživanja teme muzejskog upravljanja, pa sam skupio ta istraživanja u drugom svesku drugoga izdanja svoje knjige, *Upravljanje u muzejima*,<sup>6</sup> koja je izašla kao sedmi svezak međunarodne serije, *Nova istraživanja u Muzejskim studijama*, koju je 1990. godine osnovala profesorica Susan Pearce s Odsjeka za muzejske studije u Leicesteru. Priznajem da ni *Muzejsko uprav-*

1 Peter Drucker

2 Tom Peters

3 Charles Handy, 1989.

4 Moore, 1994.

5 Moore, 1997.

6 Moore, 1999.

*ljanje niti Upravljanje u muzejima* nisu bog zna kako uzbudljivi naslovi, ali izdavači mi kažu da knjige s pametnim naslovima ne idu baš najbolje, jer ih ne primjećuju knjižničari koji tragaju za ključnim riječima u naslovima. Ako je knjiga o upravljanju u muzejima, najbolje je da imamo obje riječi u naslovu - naravno, ako se netko prije nas nije tome dosjetio!

Što sam naučio u svojoj karijeri o muzejskom upravljanju, kao praktičar i kao teoretičar? Vrijeme koje sam proveo kao student na Odsjeku za muzejske studije u Leicesteru od 1989. do 1990. godine slabo me pripremiло za upravljanje i na početku karijere napravio sam iz neznanja mnoge pogreške, po sistemu učenja na pogreškama. Premda iz pogrešaka učimo, dobra podloga u upravljanju, koje se može primijeniti u muzejima, pomogla bi mi izbjeći mnoge najosnovnije pogreške. Dok sam bio predavač na Odsjeku za muzejske studije puno sam naučio ne samo iz literature već i od studenata, osobito od onih iz svih krajeva Ujedinjenoga Kraljevstva i iz mnogih drugih zemalja, koji su radili u muzejima dok su studirali. Oni su mi dali neprocjenjiv uvid u upravljanje u muzejima diljem svijeta. Općenito govoreći, ljudi koji su ulazili u profesiju ili radili na nižim položajima jako su željeli naučiti nešto o upravljanju, a pri tome im je dosta važan motiv bio da su sami iskusili kako "biti upravljan" nije baš ugodno iskustvo. Tako je to bilo i zato jer su djelovali u nekoj vrsti upravljačkoga vakuuma, u kojemu stariji i viši po položaju u njihovim muzejima namjerno nisu marili za upravljanje, jer su izabrali svoje profesije zbog toga što su se zanimali za zbirke, a ne za upravljanje. To je isticao kao velik problem u izvještaju o upravljačkom obrazovanju u muzejima Ujedinjenoga Kraljevstva.<sup>7</sup>

U manjem broju muzeja osoblje je trpilo najgore ekscese upravljanja radi upravljanja, gdje se sva energija organizacije tračila na pisanje izvještaja i izrađivanje strategija umjesto da bude posvećena javnoj službi, jer su muzeji preuzeli neke od najgorih pretjerivanja "znanstvenoga" pristupa upravljanju koje su tako efektno ismijali Tom Peters i Robert Waterman u svojoj *Potrazi za savršenstvom*, najvećem bestseleru o upravljanju koji je ikada tiskan.<sup>8</sup> Time ne želim reći da nikada nije bilo i da ni danas nema odličnoga upravljanja u muzejima; govorim to samo zato da bi se shvatilo da su se muzeji kao sektor prihvatili upravljanja s velikim zakašnjenjem. Kao što je to rekao Hatton 1989. godine: *trebamo li se zabrinuti zbog toga što muzejsko upravljanje kasni za ostalima samo dvadesetak godina?*<sup>9</sup>

Moguće je da danas više ne kasnimo za ostalima dvadesetak godina - možda samo desetak? Kako bilo da bilo, ružno je grditi manje muzeje zbog kvalitete njihovoga upravljanja, kada su proračunska sredstva za obrazovanje obično tako jako skućena. Prosječni proračun za školovanje ne doseže čak ni do programa muzejskoga upravljanja u Institutu Getty (koji je u

svakom slučaju vrijedan divljenja). Naravno, mogli bismo riskirati čitav godišnji proračun za obrazovanje za jedan dan proveden s Tomom Petersom, vodećim svjetskim guruom upravljanja, po 650 funti, ili po 800 funti za mjesto u prvome redu! U mnogim se zemljama očigledno osjeća potreba za dostupnim - ali zato nikako drugoklasnim - programima obrazovanja u upravljanju unutar službe.

Tijekom proteklih pet godina je osnivanje novoga nacionalnoga muzeja, iz temelja, bez postojećih zbirki ili nekih drugih izvora, na novoosnovanome dobrotvornome fondu, bez ikakve veze s već postojećim muzejem, za mene bilo veliko iskustvo na polju upravljanja. Osobito je poučno bilo raditi za predsjednika upravnoga odbora zaklade engleskog Nacionalnog muzeja nogometa, koji je preko dana bio glavni izvršni direktor proizvodnoga poduzeća koje je dnevno okretalo milijardu funti! Na početku su nam mnogi kolege iz muzeja u Ujedinjenome Kraljevstvu govorili da pokušavamo učiniti nešto potpuno nemoguće, tako da je jedna od stvari koje sam naučio bila da budem skeptičan prema onima koji govore da su neke stvari nemoguće!

Naučio sam u praksi, radeći s predsjednikom upravnoga odbora zaklade, da su mnogi jednostavni pristupi dobrome upravljanju koje su Peters i Waterman postavili u svojoj *Potrazi za savršenstvom* zaista dragocjeni, poput onoga da je vrednije "učiniti ono pravo" nego "pravilno postupiti". Što se mene tiče u odviše muzeja nastoje pravilno postupiti, ne pitajući se previše da li je to prava stvar koju valja učiniti, dok se svijet oko nas mijenja. Vodeći britanski upravljački guru Charles Handy govori nam da se *žaba koju stavite u hladnu vodu neće micati ako polako i postupno grijete vodu i na koncu će se živa skuhati, jer će joj kontinuitet biti odviše ugodan da bi shvatila da kontinuirana promjena u nekom trenutku postaje diskontinuirana i zahtijeva promjenu ponašanja.*<sup>10</sup> Molim vas, nemojte to iskušavati, iako je sigurno netko jednom to iskušao, jer kako bismo inače za to znali?

Mnogi se muzeji sporo mijenjaju u ovome dobu koje Handy naziva nerazumnim, dobu diskontinuirane promjene, a neki su se i metaforično skuhalo. Nekadašnji ravnatelj londonskoga Victoria i Albert Museuma napisao je 1988. godine: *Planiranje, određivanje ciljeva i izrada dugoročne strategije nikada nisu bili dijelom muzejskoga života kakvoga se sjećam iz pedesetih i šezdesetih... Sve do sada muzeji su bili izvan glavne struje upravljačkoga profesionalizma. Posljedice su u mnogim slučajevima bile gotovo fatalne. U svakom slučaju bili smo jako loše pripremljeni da se snađemo u sadašnjoj krizi.*<sup>11</sup>

Sadašnji problemi Britanskoga muzeja, gdje je financijska kriza dovela do opasnosti da se otpusti 150 zaposlenika, što je uzrokovalo štrajk osoblja, ukazuju na propust uprave da shvati u kojoj su se mjeri promi-

7 Institut za muzejsko obrazovanje, 1998.

8 Peters i Waterman, 1982.

9 Hutton, cit. Moore, 1997.

10 Handy, 1989.

11 Sir Roy Strong, cit. Moore, 1997.

12 Handy, 1995.

jenili uvjeti u kojima radi Muzej i da je neophodno izvršiti radikalne promjene.

Po upravljačkom guruu Charlesu Handyju, dio problema je u tome što se organizacije moraju osmisliti prije nego što stvari počnu ići ukrivo. Koristeći sigmoidalnu krivulju, prirodni životni ciklus carstava i korporacija, on naglašava da se organizacije moraju osmisliti u veoma ranoj fazi svog životnog ciklusa da bi inicirale nastanak nove sigmoidalne krivulje, makar se to u danom trenutku može činiti glupo jer izgleda da je sve u redu i da *stvarna snaga koja je potrebna za promjenu dolazi samo onda kada gledate propasti u lice*, prema kraju prve sigmoidalne krivulje - a to je nevolja u koju je se sada upao Britanski muzej.<sup>12</sup>

Muzeji se moraju stalno pitati rade li ono pravo. Većina muzejskih izjava o poslanju naginje tome da se pretvori u popis funkcija, naglašavajući pravilno postupanje umjesto da se pitaju nije li neka od tih dugo brižno nje govanih funkcija postala irelevantna i ne bi li se mogla čak napustiti. Također sam naučio da, premda planiranje ima svojih vrлина, nije moguće unaprijed znati što će biti ono pravo što valja učiniti i da je jedini način da se to ustanovi neprestano eksperimentiranje, po metodi učenja na pogreškama. Peters i Waterman to nazivaju *pristranost prema akciji*, pristup koji se sažeto može opisati kao: *Na gotovs, pali, nišani*, i koji je, po Woodyju Allenu, *osamdeset posto uspješan*.<sup>13</sup>

Neprestano zapitkivanje zašto - baš kako čine djeca, ne prihvaćajući ni jedan odgovor kao takav - kolosalno je jednostavan način razmišljanja koji se koristi kao upravljačko oruđe, sve do pitanja *zašto muzej uopće postoji?* Zbilja, trebali bismo više cijeniti uvid koji imaju djeca s tim skoro beskonačnim nizom pitanja zašto. Proučavanje grupe djece mogao bi biti najbolji način da se istraže egzistencijalna pitanja muzeja, jer ima bar nešto istine u stavu Sigmunda Freuda: *Kakav je strašan kontrast između blistave inteligencije djeteta i slabašnih duševnih sposobnosti prosječne odrasle osobe!*<sup>14</sup>

Smatrao bih komplimentom kada bi netko nazvao djetinjastim taj pristup neprestanoga zapitkivanja, koji sam primijenio na pitanje temeljne svrhe muzeja u drugom poglavlju svoje knjige *Muzeji i popularna kultura*.<sup>15</sup> Baš kao što je moguće imati upravljanje radi upravljanja, moguće je imati skupljanje, očuvanje ili bilo koju drugu muzejsku funkciju radi nje same. One su sve sredstva koja služe nekoj svrsi, a ne sama svrha. Nije sasvim jednostavno, ali je neizmjereno važno, stalno preispitivati sve naše pretpostavke o muzejima, o njihovim funkcijama, čak i o njihovu položaju trajnih ustanova. To je najbolje izrazio Tomislav Šola: *glavna crta prirode muzejskih ustanova... je poslanje kontinuiranja: što god čuvali ili o čemu god govorili, njihov je zadatak da tomu omoguću trajanje ... makar teže vječnosti ustanove... Budućnost muzeja je da se hvataju u koštac s fenomenom smrti, pošto je ona dio našeg životnog ciklusa.*

*Čineći to, moći će prekinuti s iscrpljujućom obavezom da održavaju na životu materijalne dokaze... To također podrazumijeva smrt muzeja... idealno kroz njihovo ispunjenje.*<sup>16</sup>

Nije li za ciljanje na trajnost potreban osobiti oblik arogancije? Otkud znamo što će htjeti buduće generacije? Jesmo li mi sasvim zadovoljni onim što smo naslijedili? Zašto muzeji ne bi umrli ako su ispunili svoju svrhu?

Stvaralački misaoni pristupi mogu biti korisni u svakom našem djelovanju, pa i u definiranju čemu služe muzeji. Jedan od kreativnih pristupa formuliranju izjave o poslanstvu je da se na početku udaljimo od riječi i radimo u slikama, bile one crteži, ulja na platnu ili kolaži stvoreni od izrezaka iz časopisa. Iz tih slika ćemo izraditi izjavu o poslanju. Tako smo postupili u engleskom Nacionalnom muzeju nogometa. No može se ići i dalje. Zašto uopće pisati izjave o poslanju, uzevši u obzir ograničenja koja nameće jezik? Na koncu, muzeji su multiosjetilno iskustvo, a ne samo knjige na zidovima. Zašto onda ne bismo imali likovnu izjavu o poslanju? Misija se ne može svesti na riječi, izjave o poslanju se također nazivaju vizijama, a vizije je lakše objasniti većem broju ljudi - pod uvjetom da se poduzmu posebne mjere za one s vizualnim nedostacima.

Možda možemo ići i dalje. Ako su muzeji multiosjetilni, možda bi to trebale biti i izjave o poslanju. Kako se vaša muzejska izjava o poslanju osjeća pod prstima, kako miriši, kako zvuči, kakva je okusa? Ako je misija vašega muzeja obrok, kakva bi trebala biti jela? I koliko je ukusno jelo ili jela koja trenutačno servirate?

Charles Handy i Tom Peters su obojica pod velikim utjecajem stvaralačkih misaonih pristupa i obojica duguju - premda se to uglavnom ne priznaje - osobito dug Edwardu de Bonou, vrhunskom guruu stvaralačkoga mišljenja i njegove primjene u upravljanju. Služili smo se njegovim pristupima kao kutijom s alatom u Nacionalnome muzeju nogometa, u planiranju izložaba i na ostalim poljima podjednako, pa čak i da bismo riješili osnovno pitanje definiranja svrhe muzeja. Osobito bih preporučio Bonovo *Ozbiljno stvaralaštvo*. De Bonov pristup izaziva pitanja tipa *ako više niste kadri ispuniti svoju postojeću misiju, što ćete onda*, da bi se potaknula stvaralačka analiza i moguća preformulacija te misije. U *Muzejima i popularnoj kulturi* primijenio sam de Bonov način razmišljanja na izložbe i evo rezultata:

*Izložbe... samo jedan predmet, bez predmeta: lišavanje materijalne kulture, samo pisani opisi; sudionici se moraju dosjetiti što je predmet uz pomoć samo jednog osjetila, poput sluha, opipa ili čak okusa fragmenata da bi rekonstruirali predmete koji će se uništiti; istraživanje njihovih fizičkih svojstava, predmeti samo jedne boje - zašto su svi baš te boje, odnosno po teksturi ili obliku, težini ili gustoći; istraživanje simboličnih značenja kontrastnih boja, primjerice crne i bijele; istraživanje značenja ljepote i ukusa; što se smatra normalnim a*

13 Peters i Waterman, 1982.

14 cit. Peters, 1994.

15 Moore, 1997.

16 Šola, cit. Moore, 1997.

17 de Bono, *Serious Creativity*, 1992.

što abnormalnim što kad je riječ o vlasništvu: darovi, posudbe, zamjene, i tako dalje; istraživanje vrijednosti: koji biste predmet voljeli ukrasti?<sup>18</sup>

Važno je na kraju pozvati na oprez prema onome što se u ovom članku može činiti pretjeranim naglaskom na stalnom preispitivanju i promjeni i na nastojanju da se pronađu novi načini razmišljanja. Nisam zagovornik stalne promjene radi same promjene, što se ponekad osjeća u muzejima a osoblju izgleda kao beskonačno restrukturiranje odjela. Moramo se stalno zapitkivati što radimo, kako to radimo i za koga to radimo - ali biti isto tako spremni prepoznati vrijeme u kojemu nema potrebe za promjenom, kada dio naizgled bezvremenoga karaktera muzeja ide u našu korist; ili da misija ostaje ista, ali se treba promijeniti metoda izvođenja. Kao što sam zaključio u *Muzejima i popularnoj kulturi: Era muzeja, pa čak i potreba za nekim njegovim funkcijama, možda je na završetku. Ali potreba da se pružaju prilike za javno istraživanje značenja našeg materijalnog svijeta i dalje živi.*<sup>19</sup>

## LITERATURA

Izdanja izdana u Londonu, u Velikoj Britaniji, ako nije drukčije označeno.

1 De Bono, E., *Serious Creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harper Collins, 1992.

2 Handy, C., *The Age of Unreason*, Arrow Books, 1989.

3 Handy, C., *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Arrow Business Books, 1995.

4 Moore, K., *Museum Management*, Leichester Readers in Museum Studies, Routledge, 1994.

5 Moore, K., *Museum Management*, Leichester Readers in Museum Studies, revised edition, Routledge, 1997.

6 Moore, K., *Museums and Popular Culture*, Leichester Univeristy Press, 1997.

7 Moore, K., *Management in Museums*, New Research in Museum Studies, Volume 7, Athlone Press, 1999.

8 Museum Training Institute, *Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries and Heritage Sector*, Museum Training Institute, 1998.

9 Peters, T., Waterman, R., *In Search of Exclence*, Haprer Collins, 1982.

10 Peters, T., The Tom Peters, Seminar. *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, MacMillan, 1994.

Reproduced by permission of the author. / Tekst "Managing museums in an age of unreason" objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar

<sup>18</sup> Moore, 1997.

<sup>19</sup> Moore, 1997.

## NACRT STRATEGIJE KULTURNOG RAZVITKA HRVATSKE U 21. STOLJEĆU - MUZEJI\*

VIŠNJA ZGAGA □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb

**KONSTATIJA PRIJEĐENOG PUTA.** Ocjenujući stanje muzejske djelatnosti u Hrvatskoj u posljednjih deset godina, mogu se konstatirati dvojaki rezultati: činjenice su da je u ratu oštećeno 70 muzeja, da su mnogi muzejski predmeti otuđeni i uništeni, da se smanjio broj stručnog osoblja a drastično broj posjetilaca, da je gotovo zaustavljen trend osnivanja novih muzeja (osnovana su samo dva muzeja - Muzej arhitekture u Zagrebu i Olimpijski muzej u Varaždinu), štoviše, da se neki muzeji i gase. Glavnina napora bila je usmjerena na otklanjanje ratnih šteta: ponovnu uspostavu osnovnog funkcioniranja muzeja - vraćanje, restauriranje i zaštita evakuiranih muzejskih zbirki iz ratnih skloništa te realizacija novih stalnih postava u 93 muzeja i galerije - te na procjenu ratnih šteta na muzejskoj građi. Pozitivni elementi razvojni i perspektivni događali su se na planu nabave novih tehnologija i njene primjene uglavnom u promidžbi hrvatskih muzeja, realnijem sagledavanju smisla profesije, iniciranju suvremenih muzeoloških projekata (Muzej Narona, Muzej kiparstva u Labinu i dr.), te izradi novog zakonodavnog modela.

Donošenjem *Zakona o muzejima* (*Narodne novine* br. 142, 28. listopada 1998.) ukinuti su svi zakoni koji su se odnosili na pojedine muzejske institucije, tako da je uspostavljen jedinstveni legislativni sustav. Novi zakon nije, dakako, mogao za sve segmente djelatnosti osigurati optimalna rješenja. U nekim profesionalnim dilemama koje je postavila praksa *Zakon* se pokazao nedjelotvoran i bez odgovora (odnos prema *Zakonu o zaštiti spomeničke baštine* i *Zakonu o zaštiti prirode*, tj. problem privatnih muzeja i zbirki, zbirki u znanstvenim ustanovama i crkvenim zbirka, ustanove kao što su akvariji, zoološki vrtovi i botanički vrtovi nisu obuhvaćene zakonom, nacionalni parkovi, parkovi prirode, strogi rezervati, zaštićene i životinjske vrste pod regulativom su *Zakona o zaštiti prirode*).

*Zakonom* su započeti i oni procesi koji su bitni za konačno uspostavljanje muzeja kao samostalne institucije, muzeja - partnera. Nužnost osamostaljenja muzejskih jedinica koje su djelovale unutar narodnih sveučilišta ili centara za kulturu, obveza upisa muzeja u *Očevidnik muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba* kao jasna administrativno - pravna mjera kojom se započinje registracija i

akreditacija muzeja, riješit će mnoge dileme na terenu, odnosno definirati subjekte koji se bave muzejskom djelatnošću, odgovorne za čuvanje pokretne kulturne baštine. Tako će se jasnije moći kontrolirati trošenje sredstava, odnosno muzej/zbirka će samostalno moći određivati svoju financijsku i stoga programsku politiku. Tim mjerama se ujedno uspostavlja dijalog s lokalnim sredinama koje nužno trebaju odrediti svoj odnos i svoju odgovornost prema muzeju ali izraziti i svoje potrebe. Premda su ove zakonske obveze u nekim sredinama izravna prijetnja za samo postojanje muzeja/zbirke (čak su negdje situacije alarmantne), pozitivno je to što muzeji moraju profilirati svoj rad i odrediti ciljeve, moraju imati svijest o vlastitom društvenom kontekstu - političkom i ekonomskom, te o nužnosti komunikacije s društvenom zajednicom.

*Zakon* omogućava muzeju - partneru prihvaćanje i provođenje novih izazova suvremenog rada u struci kao i profesionalnijeg odnosa s publikom. Nova zvanja (prvi put se uvodi radno mjesto muzejskog pedagoga, informatičara i dokumentarista), i određeni odnos prema postojećim (bibliotekar, arhivist) šire smisao muzeja, odnosno stvaraju pretpostavke za novi tip ustanove čuvara i istraživača baštine, ali i interpretacije i komunikacije te baštine. Sve je veći pritisak društva upravo na komunikaciji znanja koje posjeduju muzeji te se upravo na tom planu mogu očekivati i najveće promjene. Čini se paradoksalnim, no muzeji ako zaista žele zadržati svoj cilj, trebat će se prvenstveno "demuzejizirati" upravo pomoću raznovrsnih stručnjaka ne samo onih koji su već predviđeni novim zakonom nego i nekih novih (npr. komunikatori). Treba naglasiti da u Hrvatskoj postoji i jedna od najstarijih europskih katedra za školovanje muzejskoga kadra, što će svakako pridonijeti projekciji suvremenijih muzeja.

Kako bi se povećao standard rada i profesionalizirao rad u samoj ustanovi, *Zakon o muzejima* uvodi prvi put kategoriju revizije - utvrđivanja broja i stanja predmeta u zbirka muzeja. Budući da se do sada stanje nije pratilo niti redovito niti po pravilima struke postaje obveza institucije svake pete godine obaviti reviziju kako bi se građa cjelovito pregledala a stanje nadziralo.

U okvir profesionalizacije ubrajamo i nužnost donošenja



različitih pravilnika koje propisuje *Zakon o muzejima*. Pri donošenju *Zakona* vodila se diskusija o opravdanosti propisivanja čak sedam pravilnika kojima se "nado-građuje muzejski zakon". (To su: *Propis o načinu i mjerilima za povezivanje u sustav muzeja RH*; *Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja muzejske dokumentacije o muzejskoj građi*; *Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja uvida u muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju*, *Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba, za njihov rad, kao i za smještaj i čuvanje muzejske građe i muzejske dokumentacije*; *Pravilnik o stjecanju stručnih zvanja*; *Pravilnik o polaganju stručnih ispita i programu stručnih ispita u muzejskoj struci*, *Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba*). Različiti prijedori čak i sudski procesi koji su postali sve češći, a u kojima su akteri muzeji i muzejski djelatnici, pokazali su, bez obzira na motive kojim se vode, da je djelatnost vrlo često bez parametara, i da je mnogo toga ostavljeno sferi "slobodne volje i procjene" bilo da se radi o kustosu ili muzejskom menadžmentu. Smanjiti volontarizam, povećati standarde rada i funkcioniranje unutarnjeg i vanjskog djelovanja muzeja osnovni su ciljevi ovih pravilnika.

Od kvalitete pravilnika koji su pred usvajanjem, u mnogome će ovisiti i daljnji razvoj mreže. Obveza donošenja mreže odnosno sustava muzeja je isključivo profesionalna zadaća koja se pokušala riješiti 1975. i 1989./90. godine (a bila je u oba slučaja prekinuta motivima izvan profesije) a u postupku usvajanje novoga koncepta prijedloga mreže. U osnovi potrebe za definiranjem takvog sustava jest napor organizacije djelatnosti, odnosno pokušaj da se ona što više stručno sredi. To je odgovor vremenu u kojem treba nadoknaditi i izgraditi profesionalne standarde struke, ako se želi ući u zajednicu europskih muzeja.

Novi *Zakon* omogućio je, slijedeći praksu mnogo razvijenijih europskih muzejskih sredina, prvi put, mogućnost prodaje muzejske građe i muzejske dokumentacije. Stvorena je dakle podloga koja omogućuje muzejima mnogo jasniju stručnu profilaciju ustanove, izbjegavanje neracionalnog ponavljanja obrade i izlaganja pojedinih tema, te eliminaciju neproduktivne konkurencije pri otkupu muzejske građe. Isto tako, sve pravne i fizičke osobe koje rade na teritoriju na kojem postoji muzej, odnosno institucija koja obavlja muzejsku djelatnost, dužne su prikupljenu građu i dokumentaciju predati muzeju. I ovom odredbom eliminiraju se česti prijedori između službe zaštite spomenika i muzeja, a izravnije se omogućuje popunjavanje fonda i stvaranje lokalnih muzeja, što je intencija europskih muzejskih standarda.

### **ŠTO JE NOVO U IDUĆIH PET GODINA (prema realnosti, bez ideoloških i idealističkih projekcija).**

Projiciranje realnog razvoja muzejske djelatnosti dijelom

je utemeljeno u postojećem zakonodavnom modelu; očekivati je veću i odgovorniju primjenu zakonskih rješenja kao i mijenjanje odredba koje ograničavaju djelatnost.

Treba naglasiti i obrazložiti one zadaće koje stoje pred muzejima a koje će pomoći u realizaciji osnovnih ciljeva muzeja: muzeja sastavnog dijela društva i nastavka života baštine u novim formama suvremenosti.

**Informatizacija.** Jedna od osnovnih zadaća na koje muzejski sektor mora odgovoriti - jer se radi o procesu koji se može samo prihvatiti ali ne i izbjeći - jest informatizacija. U svijetu muzeja već dvadesetak godina govori se o dvije dimenzije muzejskog predmeta - fizičkoj i intelektualnoj. Intelektualna strana odnosila bi se i na pristup informacijama o predmetima, ali i na pristup znanju kustosa (interpretacijama) stvorenom istraživanjem predmeta zbirke.<sup>1</sup> Informatizacija je dakle nužnost ako se želimo baviti osnovnom muzejskom zadaćom - istraživanjem i čuvanjem predmeta, ali isto tako i komuniciranjem znanja o tom predmetu posjetiocima. Takva orijentacija širi krug posjetilaca, odnosno uvodi one kategorije koje tradicionalno nisu posjetioci muzeja; omogućuje veću primjenu korištenja baštine (muzejskih fondova) na svim razinama obrazovanja, a što je najvažnije, postaje korpus svjetske baštine pretraživ na jednome mjestu, Internetu.

Primjenom novih tehnologija ne usavršava se samo onaj segment rada koji se odnosi na bit muzeja - muzejski predmet, već je primjena nužna i u svim ostalim područjima djelovanja: prezentaciji muzejske građe na izložbama, kontroli posjeta posjetilaca, kontroli mikroklimatskih uvjeta, elektronskom izdavaštvu muzeja, kao i pristupu globalnoj informacijskoj mreži. Stoga bez primjene novih tehnologija neće postojati ni djelatnost.

Ministarstvo kulture je u razdoblju od 1996. do 1998. godine uložilo znatna sredstva u nabavu informatičke opreme za sve kulturne institucije pa tako i muzeje.

Istraživanjem koje je obavljeno 1999.<sup>2</sup> kako bi se dobio uvid u stanje informatizacije hrvatskih ustanova u kulturi u razdoblju od deset godina konstatirano je: *znatno je poboljšana opremljenost računalima, koju, međutim, nije pratio adekvatan napredak računalnih programa namijenjenih potrebama djelatnosti u kulturi. Također nije uočen nikakav značajniji pomak u zapošljavanju informatičara u djelatnosti kulture, te je većina ustanova ostala vezana na skupe usluge vanjskih suradnika i na malobrojna programska rješenja koja se mogu naći na hrvatskom tržištu.*

Porazni rezultati koji se odnose na hrvatske muzeje (odnosno na cilj istraživanja, a to je koliko su muzeji napredovali u korištenju računalne opreme pri obradi svojih fondova i kolika je obrađenost tih fondova) svode se izgleda na ključni problem bez čijeg rješenja neće biti moguće učiniti korak naprijed - obrazovanje

<sup>1</sup> Vujić, Žarka. *Nova tehnologija i pristup muzejskim zbirkama*. *Informatica Museologica* 31 (1-2) 2000.

<sup>2</sup> Šojat-Bikić, Maja. *Stanje informatizacije hrvatskih ustanova u kulturi*. *Informatica Museologica* 31 (1-2) 2000.

stručnjaka. *Kupnja hardvera jeftiniji je dio procesa informatizacije, skuplji dio su programi (softveri) a najskuplji dio su stručnjaci koji će se tom opremom služiti.*<sup>3</sup>

Muzeji, dakle, moraju raditi na aktivnoj primjeni informacijskih sustava: treba shvatiti i prihvatiti posljedice informacijske revolucije (revolucije koja to već odavno nije u razvijenom svijetu) jer se na taj način najlakše, najbezbolnije i najjeftinije razvijamo. Samo uz pomoć primjene informacijskih sustava muzeji će se moći povezati i s ostalim sektorima; onim srodnim koji podržavaju interoperabilnost knjižničnog, arhivskog i sustava kulturne baštine, ili pak turizma ili širokog sektora "industrije zabave"- sporta, filma, videa.

Takvim pristupom će se lakše i integrirati sva znanja koja se vežu uz konkretan pojam baštine, stoga će neminovno doći i do njene bolje recepcije u društvu.

**Sustav matičnosti / Ideja matičnosti, svrha.** Sustav matičnosti prije svega je model koji je usmjeren prema poboljšanju kvalitete djelovanja muzeja, a uspostavlja se provođenjem jedinstvenih standarda i normi. Standardi i norme su u domeni stručnih, tehničkih i kadrovskih rješenja. U osnovi ideje sustava ideja je intrasektorske komunikacije, prijenosa znanja, racionalnije upravljanje i trošenje sredstava. To je jednostavan model u kojem se odluke i programi za pojedinu vrstu muzeja donose uz participaciju svih stručnjaka koji se bave istim poslom. Odgovornost, kompetencija i sagleđavanje šireg značaja profesije zamjenjuju mjesto autizmu i autoritetu bez pokrića. Sva poboljšanja i inovacije ne dolaze od briljantnih otkrića nego od stotine malih promjena; muzejima treba konstantna briga, a ne interventne mjere<sup>4</sup>. Prioritetni program sustava je analiza i valorizacija muzejske građe. To je temeljni posao čiji će rezultati imati implikacije i na programe razvoja i vizije djelatnosti ali i pravilnije i ravnomjernije financijsko praćenje. Na osnovi tih rezultata moći će se i korigirati i utvrditi sustav nacionalnih muzeja i zbirki.

Sustav matičnosti naročito će pomoći muzejima / zbirkama u osnivanju time da će funkcionirati kao konzalting, a što je možda najvažnije, sprečavat će gašenje inicijativa, odnosno rada manjih muzejskih jedinica i gubitak muzejskih predmeta. Mreža je mjesto gdje se entuzijazam može zadržati i razviti u profesionalni pristup, ali i mjesto gdje će struka i profesija biti izložena stalnom mijenjanju i redefiniranju svojih stavova. Sustav matičnosti svojevrstni je i "profesionalni štiti" prema samovolji promjenjivih političkih struktura. Sustav matičnosti stvara uvjete za istinsku interaktivnost i multidisciplinarnost, odnosno za povezivanje i umrežavanje s ostalim sustavima (knjižnicama, arhivima, ali i sa znanosti, obrazovanjem i turizmom).

**Muzeji i turizam.** U zemlji gdje je turizam ne samo proklamirana već i istinski razvojna gospodarska grana, kulturna baština je sastavni dio turističke ponude. Pitanje je naše umještosti, kreativnosti i umijeća inter-

pretacija kako ćemo sudjelovati u kulturnoj turističkoj ponudi, i, dakako, koliko ćemo od toga zarađivati. Muzeji moraju definirati i oblikovati autentični kulturni proizvod, u smislu jedinstvenoga muzejskog sadržaja ali univerzalne poruke. Isto tako, trebaju se radnim vremenom, vodstvima na više stranih jezika, suvremenim vizualnim identitetom ustanove, posebnim izdanjima (vodičima, CD izdanjima i sl.), radnim vremenom, uređenjem muzejskog dućana i restorana prilagoditi potrebama suvremenoga gosta. Postoje i mogućnosti proširenih aktivnosti (škole tradicijskih zanata, posjet ateljeima lokalnih umjetnika i sl.), a takvu ponudu treba svakako koordinirati i osmisлити s turističkim djelatnicima.

Trebalo bi s turističkim radnicima dogovoriti distribuciju povoljnijih ulaznica za posjet više muzeja/muzejskih programa određenog grada ili regije. Muzej je jedina kulturna institucija koju posjećuju gotovo svi inozemni turisti (gosti), dakle, jedino mjesto gdje pokazujemo svoj kulturni identitet, stvaralaštvo i civilizacijski doseg. To se naročito odnosi na lokalne, zavičajne muzeje, koji tradicionalno imaju mnogo više problema s prezentacijom svojeg fundusa i komunikacijom s publikom, te bi taj dio aktivnosti trebalo stimulirati.

Istaknimo važnost razvoja eko-muzeja, koji privlači tip turista "hodočasnika kulture" koji ne djeluje agresivno na okoliš, odnosi se s mnogo više poštovanja prema sredini, upušta se samostalno u istraživanja, lakše se prilagođava i jednostavniji je u potrebama.<sup>5</sup>

Ulaganja u prihvat takvog turista moraju biti mnogo inteligentnija i kreativnija, ona moraju biti na tragu "prihvatljivog razvoja", a oslanjati se na ljudski i financijski potencijal domaće sredine, kako bi i prihod ostao u toj sredini. Ovdje je kulturna ponuda čiji su nosioci eko-muzeji od presudnog značenja.

**Muzej i publika.** *Ravnoteža snaga u muzeju budućnosti se premješta od onih koji se brinu za predmete na one koji se brinu za ljude.*<sup>6</sup> Hrvatska bilježi izuzetno nisku stopu posjeta muzejima/galerijama. U zemlji gdje je kupovna moć tako niska treba revidirati opravdanost naplate ulaznica u muzej jer bi vraćanje publike u muzej trebao biti jedan od prioriteta muzejske mreže, te razmisliti o drugim izvorima financiranja: naknadi za iznajmljivanje atraktivnih prostora muzeja, određivanju naknade za reprodukcije i licence, organiziranju prodajnog mjesta s adekvatnim "muzejskim" artiklima, organiziranju otvaranja kavane, restorana, slastičarnice u muzeju i dr. Sve ove aktivnosti bit će dobar uvod u neizvjesnu, nebudžetiranu budućnost - neminovno je profiliranje muzeja u ekonomski što samostalnjiju instituciju (u tom smislu predviđa se čak mijenjanje ICOM-ove definicije o muzeju kao neprofitnoj ustanovi u muzej kao profitna ustanova). Marketing muzeja znači rad muzeja na produkciji kulturnog proizvoda i kulturne ponude te njihovu prodaju, što podrazumijeva znatne promjene organizacije rada u muzeju i angažiranje posebnih stručnjaka.

3 Zvizdić, Edin. *Informatičarski lamento*. Informatica Museologica 31 (1-2) 2000.

4 Janes, R. Robert. *Museums and the paradox of change. A case study in urgent adaptation*. Calgary, 1997.

5 Bernardi, Ulderico. *Ekoturizam u funkciji prihvatljivog razvoja*. Informatica Museologica 27 (3-4) 1996.

6 Hooper-Greenhill. *Museums and their visitors*. London 1994.



Valja odvojiti turističku muzejsku ponudu od ponude namijenjene ostalim korisničkim skupinama (hendikepirani, predškolska djeca, đačke ekscurzije, lokalno stanovništvo i dr.), odnosno za svaki tip publike ciljano osmisliti program. Za stimulaciju posjeta u muzeje trebalo bi osmisliti kampanje (npr. prodaja godišnjih ulaznica u sve hrvatske muzeje - za razne korisničke skupine, prodaja ulaznica za određene turističke skupine za pojedine turističke destinacije).

Naročito treba razvijati edukativne programe s ciljem da se za mnoge sadržaje znanje stječe u muzejima, a ne školama (u razvijenim zemljama uočen je drastičan pad obrazovanja muzejskih posjetilaca, te se pokušava različitim tečajevima prenijeti posjetiocima tzv. "školsko znanje").

### **NOVA MUZEJSKA PARADIGMA / NOVI MUZEJSKI OBLICI.**

#### **ZAKLJUČNE TEZE.**

□ Esencijalna je važnost razvijati kulturni identitet putem muzejske i šire kulturne baštine: u eri koja dolazi gdje će države prenijeti svoj ekonomski i politički suverenitet na nenacionalna i međudržavna tijela, svoj nacionalni i multinacionalni identitet moći ćemo prezentirati isključivo kulturnim identitetom; tu su muzeji čuvari memorije *par excellence* jer ne samo da posjeduju vrijednu muzejsku dokumentaciju, biblioteku i arhiv nego i autentične muzejske predmete.

□ Muzeji su mjesta pamćenja, a upravo je brisanje pamćenja poluga raznim manipulacijama: *kako bi sačuvali korijene morat ćemo raditi na svim oblicima memorije; osobne povijesti, obiteljske, zajednice, regije, nacije.*<sup>7</sup>

□ Uloga muzeja u procesima multikulturalizma i globalizacije postavlja naglo i velika etička pitanja. Osnovno je ono u vezi uloge muzeja u čuvanju, prikazivanju i promociji kulturnog i nacionalnog identiteta: multikulturalizam ima nacionalni i internacionalni nivo: UNESCO je pomogao pri donošenju *Konvencije o zabrani nelegalne trgovine kulturne baštine.*<sup>8</sup>

□ Hrvatska muzejska mreža trebala bi razvijati one forme koje muzeološki valoriziraju ambijent i autentični predmet (Zbirka i muzej Richter, Atelier Toše Dabca, Emanuel Vidović i dr.).

□ Posebno mjesto dati razvoju Tehničkog muzeja i njegovu širenju u smislu i industrijske arheologije i inovatorske baštine.

□ Biti poseban, biti drukčiji aksiom je koji bi trebao ubuduće voditi osnivanju novih muzejskih formi. Stoga treba dati punu potporu onima koji imaju neku posebnost, inventivnost, svježu ideju: realizaciji Muzeja kravata, Dječjeg muzeja, Vladimir Dodig Trokut muzeja, Muzej ženskog slikarstva i sl. inicijativama.

□ Važnost razvijanja eko-muzeja. Hrvatska svojom prirodnom i kulturnom raznolikošću, prostorom susreta

"granica", prostorom raskrižja i razmeđa idealno je mjesto šireg zamaha osnivanja onog modela muzeja gdje se prirodna i kulturna baština čuvaju kao sjećanje, a baština posebne lokalne zajednice muzealizira se "in situ".

□ Osobito tamo gdje više kulturnih zajednica živi na istom prostoru, proizlazi kao neminovnost analiza onoga što je svaka od etničkih zajednica pridonijela tijekom vremena. Stoga treba uspostaviti mnogo snažniju stručnu vezu između mreže muzeja, muzeja na otvorenom, etno-muzeja, zavoda za zaštitu spomeničke baštine, zavoda za zaštitu prirode, prostora i okoliša; osnovna teza takve nove muzeologije jest da se zaštita prostora veže uz zaštitu kulturne baštine koja ga je ocrtala i humanizirala.

#### **KRATKOROČNE MJERE.**

Cilj je ovih mjera podići muzejsku djelatnost iz akutne recesije.

□ Financirati i stimulirati zapošljavanje informatičara, muzejskih pedagoga i marketinških stručnjaka u muzejima.

□ Ustrojiti i financirati sustav matičnosti.

□ Otkup muzejske građe (uključujući i suvremeno likovno stvaralaštvo) stimulirati i financirati.

□ Valorizirati muzejsku građu i izraditi bazu muzejskih predmeta najviših kategorija.

□ Poduzeti snažne mjere za preventivnu zaštitu muzejske građe, za podizanje tehničkog nivoa zaštite i čuvanje muzejskih predmeta na izložbi i u čuvaonicama.

□ Prostorno, kadrovski i tehnički ojačati restauratorske radionice u muzejima, (regionalnim i matičnim) odnosno formirati restauratorske centre uz sistem zajedničkih čuvaonica.

□ Pozitivnu politiku grada Zagreba prema donatorima kolekcija (u kojoj se donatoru isplaćuje doživotno mjesečna apanaža) provesti i u ostalim većim gradovima.

□ Uz projekt Muzeja suvremene umjetnosti, maksimalno podržati projekte Vučedol - arheološki park, Muzej Narona, Muzej suvremenoga kiparstva Labin, Muzej krapinskog pračovjeka; to su projekti koji promoviraju najvišu kategoriju baštine koja je svjetskog značenja, integriraju mnoge segmente baštine i stvaralaštva, koriste se novim znanstvenim rezultatima i promoviraju ih, imaju snažni obrazovni potencijal, izuzetno su atraktivni kao kulturna turistička destinacija, pružaju mogućnost zapošljavanja lokalnog stanovništva.

□ Integrirati muzejske projekte u integralnu ponudu upoznavanja s baštinom na određenom teritoriju.

□ Podržavati međuinstitucionalne međudržavne projekte.

<sup>7</sup> Anne Powell. *Publikacija EMYA-a*, 1999.

<sup>8</sup> Edson, Gary. *Museum Ethics*. London 1997.

\*Tekst je integralna verzija rađena za dokument:

*Strategija kulturnog razvitka : Hrvatska u 21. stoljeću : nacrt / voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić - Zagreb : Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2001. - 155. str. ; 24 cm. - (Biblioteka Kulturni razviatak ; knj. 1)*

Kolegicama i kolegama mr.sc Branki Šulc, prof.dr.sc. Ivi Maroeviću, Ariani Kralj, Božici Škulj, Milvani Arko Pijevac zahvaljujem na sugestijama.

Višnja Zgaga

#### BLUEPRINT FOR THE STRATEGY OF THE CULTURAL DEVELOPMENT OF CROATIA IN THE 21st CENTURY - MUSEUMS

The authoress attempts to sketch the strategy of the cultural development of Croatia in the 21st century, specifically with respect to museums, by determining the development so far, as well as the assumptions for the next five years and new museum paradigms or new museum forms.

In assessing the state of museum activities in Croatia over the past ten years, the authoress concludes that the results are twofold: it is a fact that 70 museums were damaged during the war and that many museum objects have been stolen or destroyed, that there has been a reduction in the number of professional staff as well as a dramatic reduction in the number of visitors, that the trend of opening new museums has almost come to a halt and, furthermore, that some museums are being closed.

The brunt of the efforts has been aimed at dealing with the war damage: the reestablishment of the basic museum functions - the return, restoration and conservation of evacuated museum collections from war shelters, as well as the putting up of new permanent exhibitions in 93 museums and galleries - as well as on the assessment of war damage to museum holdings. Positive elements with respect to development and future possibilities occurred in the segment of procuring new technologies and applying them, for the most part, in the promotion of Croatian museums, a more realistic assessment of the purpose of the profession, the initiation of modern museum projects, as well as in work on a new legislative model.

The passing of the *Museum Act* in 1988 established a unique legislative system. Naturally, the new law could not secure optimal solutions for all segments of activity, but it began processes that are essential for the definite establishment of museums as independent institutions. The law obliged museums to register in the *Register of museums, and museums, galleries and collections within institutions and other legal entities* as a clear administrative and legal measure that stands at the beginning of the process of registering and providing accreditation to museums. New vocations have also been added (for the first time we have the vocation of museum educators, computer systems administrators and documentalists) and a relationship has been established with existing vocations (librarian, archivist). Also, in order to promote the standard of work in the institution and make it more professional, for the first time we have instituted the category of auditing - the determination of the number and condition of objects in museum collections.

The authoress goes on to expound on the tasks that stand before museums aimed at assisting in achieving the basic aims of museums, drawing attention primarily to the importance of applying new technologies, introducing a system of centrality that will be especially helpful to museums and collections that are in the process of establishment (by functioning as a consultancy and, perhaps most important of all, by preventing initiatives from running out of steam and by preventing the closing of smaller museum units and loss of museum objects), as well as to the need for defining cooperation between museums and tourism.

In her final theses, the authoress gives a long list of long and short-term aims stressing the essential importance of developing a cultural identity through the museum and cultural heritage. In the coming era in which states will surrender their economic and political sovereignty to non-national and international bodies, we shall be able to present our national and multinational identity exclusively through our cultural identity.

And it is precisely in this that museums appear as the ultimate keeper of memory since they not only possess valuable museum documentation, libraries and archives, but they also have authentic museum objects.

---

**SANJIN DRAGOJEVIĆ** □ Fakultet političkih znanosti, Zagreb

---

---

---

---

---

---

---

**NALAZ STANJA I MOGUĆI PRISTUP PROMJENI.** Gotovo sve važnije kulturne analize koje su od 1997. godine provedene, a vezane su uz evaluaciju učinaka kulturne politike u zemlji, jednoglasno su konstatirale kako je posrijedi sustav bitno anomalijan jer se već godinama lažno oslanja i na dva javna i funkcionalna subjekta koji su uglavnom bez stvarne kulturne moći: to su županije i općine. Bez znatna fiskalnoga kapaciteta, teritorijalno znatno manje od ustaljenih europskih iskustava i bez drugih potrebnih resursa (posebno kadrovskih i informacijskih) njihova transformacija predstavlja posebnu zadaću sadašnje i moguće nove (kulturne) politike. Posebno zabrinjava činjenica što Hrvatska nema uopće teritorijalnu jedinicu koja bi odgovarala suvremenom europskom pojmu regije, premda je, kako je znano, nastala upravo procesom spajanja svojih kulturnopovijesnih regija. Ova početna konstatacija ima posebnu težinu kad je riječ o muzejima, njihovu statusu i funkcioniranju.

Uspješno provedeni europski procesi decentralizacije povezuju ovaj proces s procesom deetatizacije i deregulacije. Otud se obično razlikuju i tzv. četiri komponente decentralizacije: organizacijska (koja posebno vodi računa o strukturi samouprave), materijalna odnosno financijska (koja se vezuje uz pitanje financiranja i vlasništva), teritorijalna (koja određuje obuhvat pojedinih jedinica) te funkcionalna (koja se bavi pitanjem nadležnosti). Uvažavajući hrvatska iskustva kulturnog razvoja nacionalna razina bi trebala zadržati ovlasti određivanja prioriteta i ciljeva razvitka kao i kulturnih standarda te ukupne fizionomije kulturne politike, dok bi se na buduću regionalnu razinu trebali prenijeti i koncentrirati ovlasti kulturnog planiranja i provedbe ključnih prioriteta i ciljeva koji se odrede na središnjoj razini.

Međutim, regionalna razina bi trebala dobiti obvezu definiranja samostalne i dugoročne kulturne politike, pri čemu bi središnja razina dobila pravo intervencije i sankcije ukoliko dođe do odredaba i prijedloga koji dovode u pitanje njezine prioritete i ciljeve, ili se snižavaju profesionalni standardi te standardi kulturnog stvaralaštva, života i čuvanja baštine koji su utvrđeni kao obvezni za cjelokupnu zemlju. Jednako tako nacionalna razina bi zadržala prvenstvo u određivanju neotuđivih kulturnih dobara i razrješavanja ključnih

problema kulturnog razvitka (posebno u krajevima kod kojih je uočeno zaostajanje u tome smislu).

Dakle, središnja nacionalna uprava, stručna tijela i vijeća za kulturu po potrebi bi intervenirala u regionalni i lokalni razvitak, a regije u unutarregionalni razvitak. Takve intervencije trebale bi biti što rjeđe, samo u slučajevima sukoba interesa nerješivih na subnacionalnim razinama. Da bi se izbjegao strogo piramidalan sustav upravljanja, potrebno je ustanoviti stalne i obvezatne horizontalne koordinacije među općinama i gradovima, regijama (budućim proširenim županijama) i središnjom razinom i to posebno kad se radi o planiranju i financiranju koje samo na taj način može imati strategijsko obilježje.

**CILJEVI PROCESA.** Čitav postupak kako u slučaju Hrvatske a tako i europskih zemalja poduzima se jer se očekuje da će pomoći u postizanju unaprijed relativno precizno zacrtanih ciljeva. Decentralizacijski proces bi u muzejskoj djelatnosti trebao rezultirati do ispunjenjem sljedećih četiriju ciljeva:

**Cilj 1. Povećanje kakvoće, obujma i raznovrsnosti muzejske djelatnosti kao i zainteresiranosti stanovništva za muzejske sadržaje.**

Procesom bi trebalo osnažiti lokalnu inicijativu, (bilo da se radi o podnacionalnim razinama), bilo da je riječ o pojedinim već postojećim ili novim muzejima. Nedjelovanje regionalne kulturne razine ključ je odgovora zašto broj pa i kakvoća muzejske djelatnosti u Hrvatskoj ne prati europske trendove i za njima zaostaje. Naglasak je na aktivnoj (npr. volonterski rad) i pasivnoj participaciji stanovništva, kao i na uravnoteženju razine kulturnog života među teritorijalnim jedinicama zemlje.

Recepcijska prihvaćenost pojedinih kulturnih programa i inicijativa, te njihova upućenost općoj populaciji kao i posebnim skupinama daje legitimitet trošenju javnih sredstava u muzejske svrhe. Pokazatelji uspješnosti u postizanju ovoga cilja su kvalitativni i kvantitativni. Kvalitativni aspekt vezan je prvenstveno uz valorizaciju stručne i opće javnosti pojedinih inicijativa, programa, projekata, događanja i priredaba, njihovoj mogućoj dugoročnijoj estetskoj i kulturnoj recepciji, broju nagrada i priznanja koja se uz njih vezuju, uspostavljenjopro-

gramskoj i drugoj suradnji unutar šireg nacionalnog i međunarodnog konteksta.

**Cilj 2. Povećanje učinkovitosti u funkcioniranju muzeja, te njihovo umrežavanje i koordinacija u djelovanju.**

I površna analiza funkcioniranja muzeja pokazuje da je primjenom novih znanja i elastičnijom organizacijom moguće bitno povećati unutrašnju učinkovitost kako s programskog stajališta tako i sa stajališta racionalnog trošenja sredstava (uglavnom javnih). Pokazatelji uspješnosti u ovome slučaju prvenstveno se odnose na udio (postotni i apsolutni) koji muzeji ostvaruju samoprihodovanjem (putem ulaznica, prodajom raznih proizvoda i usluga, organizacijom pojedinih događanja na komercijalnoj osnovi, širenjem kulturnog tržišta), te u pribavljanju nejavnih financijskih izvora (donacije, mecenatstvo, sponzorstvo). Jednako tako u procjeni uspješnosti muzeja u obzir treba uzeti njihovu sposobnost za inovativnim pristupima i promjenom. Radi se prvenstveno o internom menadžmentu i organizacijskim sposobnostima, promišljenom odnosu s javnošću i uspješnom marketingu, ali i postojanjem ili nepostojanjem dugoročne razvojne strategije i strategijskog plana. Pokazatelj uspješnosti u ovome smislu je zadovoljstvo ključnih financijera, stručne i opće javnosti, razumijevanje vizije i misije muzeja unutar relevantne okoline.

**Cilj 3. Podizanje profesionalnih kriterija i standarda, stručne osposobljenosti te daljnje osuvremenjavanje muzejske djelatnosti.**

Za adekvatno postignuće ovoga cilja od ključne važnosti je da svi subjekti koju su uključeni u proces definiranja i provođenja kulturne i muzejske politike u potpunosti poštuju vrhunske kriterije i standarde struke, te da imaju jasnu proceduru u njihovu uvođenju kao i određene evaluacijske parametre i indikatore poštivanja i ispunjenja. Dakako, posebno je važna cjeloživotna stručna izobrazba, pa onda i dostatni kadrovski, informacijski i organizacijski resursi.

**Cilj 4. Jačanje intersektorske suradnje.** Razvojna kontekstualizacija kulturnih resursa pristupa im sa stajališta općeg i tržišnog dobra na sustavnoj osnovi. Ovakav način korištenja kulturnih resursa omogućuje svakoj teritorijalnoj jedinici da osvijesti kulturne potencijale, te da ih funkcionalno koristi za obogaćivanje kulturnog života i ponude, poglavito u smislu jačanja kulturnog turizma, unapređenja na tradiciji utemeljenog zanatstva, razvoja malog poduzetništva koje koristi tradicionalna znanja i umijeća. Uloga muzeja u skupljanju, obradi i prezentaciji ovakvih i sličnih artefakata i znanja je neprocjenjiva i od temeljne važnosti. Pokazatelji uspješnosti se svode na širenje kulturne memorije i osnove kulturnog kapitala (npr. povećanje fundusa muzeja). Zatim tu je i sposobnost multifunkcionalne upotrebe i korištenja muzejske infrastrukture i programa (u kulturne, turističke, znanstvene i druge svrhe) te povećanje (kulturnog) obrazovnog kapaciteta pojedina koji ih čini sposobnima koristiti muzejske i uz muzeje vezane pogodnosti, proizvode, znanja i umijeća

kao primarnog ili sastavnog dijela proizvoda i usluga u svrhu povećanja međunarodne kompetitivnosti Hrvatske.

**KONTROLA UČINAKA PROCESA.** Decentralizacijski proces je jedan od najzahtjevnijih i najtežih kulturnih procesa uopće, te posebno kad je riječ o muzejima koji predstavljaju jedne od osnovnih nositelja kulturnog bogatstva zemlje. Osim što proces mora biti postupan, jasno postavljen, u početku ograničenog dometa, on mora biti prihvaćen od stručne i opće javnosti.

Upravo stoga je moguće navesti tri temelja uvjeta procjene adekvatnosti modela i njegovih učinaka. To su održivost, koordiniranost i poticajnost. Pod održivošću procesa razumijeva se takav niz mjera koji neće dovesti u pitanje već dosegnutu razinu muzejske djelatnosti, već će omogućiti novo razdoblje obilježeno razvitkom djelatnosti. U tome smislu su posebno važni unaprijed jasno definirani parametri i indikatori kontrole učinaka razvijeni po vrhunskim svjetskim kriterijima. Proces, dakako, mora biti koordiniran, tj. unaprijed dogovoren i široko prihvaćen, s ugrađenim mjerama otklanjanja mogućih negativnih učinaka. Nadalje, mjere moraju biti poticajne, što znači da moraju u barem približno jednako mjeri biti prihvatljive kako javnom sektoru u muzejskoj djelatnosti tako i onom neprofitnom ili privatnom. Važna je mogućnost stvaranja tzv. hibridnih muzeja koji mogu kombinirati status. Stvaranje takvih preduvjeta dovodi do jasnih konkurentskih i partnerskih odnosa, jačeg profiliranja kriterija i standarda te izdvajanja kakvoće i izvrsnosti.

\*Tekst je nastao na osnovi modela decentralizacije javne uprave u kulturi što se razvija unutar Hrvatskog pravnog centra u Zagrebu. Autor teksta, mr. Sanjin Dragojević je voditelj ovoga projekta.

#### THE PROCESS OF DECENTRALISATION AND MUSEUMS IN CROATIA: BRIEF NOTES

This text was written on the basis of the model of the decentralisation of public administration in culture that is being developed within the Croatian Law Centre in Zagreb, and the author of the text, Mr Sanjin Dragojević is also the head of this project.

Almost all major cultural analyses carried out since 1997 linked with the assessment of the impact of cultural policy in the country have unanimously concluded that the system was anomalous since it has for years been falsely based on two public functional subjects that are, for the most part, without any real cultural power: the counties and the municipalities. With no significant fiscal capacities, territorially much smaller than in established European models, and without other necessary resources (staff and information), their transformation represents a special task of the existing and the possible new (cultural) policy. Especially worrisome is the fact that Croatia has no territorial unit that would correspond with the modern European notion of regions, although it is a well-known fact that it has come into being through the process of the coming together of its cultural and historical regions. This initial conclusion has special significance when we are dealing with museums, their status and functioning. The successfully carried out European processes of decentralisation link this process with the process of the reduction of the powers of the state and of deregulation. Taking into account the Croatian experience in cultural development, the national level should retain competence in defining the priorities and aims of development, as well as the cultural standards and the general makeup of the cultural policy, while the future regional level should take over and concentrate in its hands the power of cultural planning and the implementation of key priorities and aims defined on the central level.

However, this regional level should also bear the obligation of defining its independent and long-term cultural policy, where the central level would retain the right of intervening and bringing sanctions against those that threaten its priorities and aims, or in cases where there is a lowering of professional standards and the standards of cultural creativity, life and the preservation of the heritage, since these aims have been defined as obligatory for the country as a whole. Similarly, the national level would retain priority in determining the non-transferability of cultural assets and in solving key problems with respect to cultural development (especially in places where there is an evident lack of progress).

The process of decentralisation is one of the most demanding and most difficult cultural processes, especially with respect to museums that represent one of the basic agents of the cultural wealth of a country. Apart from the fact that this process needs to be gradual, clearly defined and initially limited in scope, it must be accepted by both the professional and the general public.



## REGISTRACIJA / AKREDITACIJA MUZEJA - POMOĆ U UPRAVLJANJU I MJERILO ZA NJEGOVO VREDNOVANJE

MARKITA FRANULIĆ □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb

Jedno od značenja pojma registracija<sup>1</sup> odnosi se na knjigu u koju se upisuje stjecanje određenih prava<sup>2</sup>, dok se pojam akreditacija<sup>3</sup> definira, među ostalim, kao ovjerovljavanje<sup>4</sup>.

Već samo značenje pojma upućuje nas na određeni postupak u kojemu je potrebno zadovoljiti određene kriterije da bi se stekla određena prava i postalo dijelom nekog priznatog sustava.

Najgrublje rečeno, to je upravo ono što prilikom postupka registracije<sup>5</sup> čine muzeji u zemljama s razvijenom muzejskom tradicijom i praksom, kao što su SAD, Velika Britanija, Nizozemska i neke druge. No, da bi se kriterijima potrebnim za registriranje moglo udovoljiti, najprije ih valja formulirati i uspostaviti, a registracija kao važan element svojeg sustava podrazumijeva i to: postavljanje standarda određene djelatnosti.

Što je registracija i na koje se načine provodi pokazat ćemo na primjerima SAD-a i Velike Britanije, kao svojevrsnim paradigmatičkim sustavima, potom na primjeru Nizozemske kao novijem sustavu koji bi možda mogao biti uzorom hrvatskoj muzejskoj zajednici, te na australskome modelu koji se koristi samo u jednom dijelu zemlje.

**VELIKA BRITANIJA.** U Velikoj Britaniji registracija pruža minimalni nacionalni standard za muzeje, omogućavajući im da bez obzira na veličinu i vrstu, provode zajednička etička načela i način rada. Također, ona predstavlja nadoknadu za nepostojanje muzejskog zakona.

Muzejsko udruženje (The Museums Association - MA), profesionalno tijelo britanskih muzealaca, 70-ih je godina odlučilo ublažiti problem nedostatka zakona pa je 1974. objavilo akreditacijski plan koji je priznavao one muzeje koji su zadovoljavali minimalne standarde. Uspjeh tog plana bio je ograničen zbog organizacijskih i financijskih razloga, no potreba za nekim oblikom akreditacijskog plana i dalje je ostala. Stoga je sredinom 80-ih Muzejsko udruženje odlučilo od Odbora za muzeje i galerije (Museums and Galleries Commission - M&GC), vladina savjetodavnog tijela koje zastupa interese muzeja i baštine, a utjecajniji je i financijski sta-

bilniji od Muzejskoga udruženja, zatražiti izradu novog plana koji bi zacrtao minimalne standarde muzejske djelatnosti. Odbor za muzeje i galerije počeo je od 1986. provoditi pokusni program minimalnih standarda, rabeći smjernice utemeljene na Kodeksu rada Muzejskog udruženja. U pokusnom je programu sudjelovalo stotinjak muzeja iz jedne regije, nakon čega su smjernice revidirane. Uslijedile su rasprave i savjetovanja u kojima su sudjelovali muzeji i njihovi financijeri, a potpuni akreditacijski plan objavljen je 1988. godine. Budući da je namjera bila stvoriti Nacionalni registar muzeja, plan je postao poznat kao registracijski, a ne akreditacijski. Tada je započela prva faza registracije tijekom koje su registrirana 1.473 muzeja. Druga faza započela je 1995. godine uz primjenu ponešto izmijenjenih i poboljšanih standarda.

Pravo na registraciju imaju institucije s muzejskim zbirkama koje su osnovane za javnu dobrobit. Kriteriji za registraciju mogu se sažeti u 9 kategorija koje se odnose na sljedeća područja: 1. udovoljavanje definiciji muzeja, 2. upravljanje muzejem, 3. osoblje, 4. skupljačka politika, 5. dokumentacija, 6. zaštita zbirki, 7. odnos prema javnosti, 8. financijsko upravljanje, 9. autorizacija podataka.

Registracijski obrazac obuhvaća minimalne standarde, a prema njemu se može procijeniti zadovoljava li rad muzeja ili galerije prihvaćene profesionalne standarde. Prvi dio procesa registracije obuhvaća samoprocjenu muzeja o vlastitoj sukladnosti sa standardima. Prijavu i prateću dokumentaciju potom razmatra komisija Registracijskog vijeća M&GC-a, sastavljena od priznatih muzejskih stručnjaka imenovanih u suradnji s Muzejskim udruženjem i Udruženjem nezavisnih muzeja. Posjet muzeju čak se smatra nepotrebnim jer je količina podataka koju muzej daje u registracijskom obrascu komisiji dovoljna za donošenje odluke.

Registracija može biti potpuna ili privremena. Potpuna registracija znači da muzej zadovoljava sve kriterije za registraciju. Privremenu registraciju muzej dobiva ako ne može odmah udovoljiti svim kriterijima za registraciju, ali je pokazao volju i namjeru da u nekom razumnom roku postigne ono što se od njega traži. Postoje još i odgoda donošenja odluke i odbijenica. Od muzeja

<sup>1</sup> U muzejskoj zajednici pojam registracija koristi se u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj, a pojam akreditacija u SAD-u, dok se u Australiji koriste oba pojma, ali za različite stupnjeve registracije.

<sup>2</sup> Anić, Vladimir; Goldstein, Ivo. *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi liber, 1999.

<sup>3</sup> Isto kao pod 1

<sup>4</sup> Isto kao pod 2

<sup>5</sup> Opredijelila sam se za korištenje tog termina jer pripada europskoj tradiciji. Pojam akreditacija koristit ću za američki i dio australskog sustava.



se periodično (otprilike svakih pet godina) traži obnavljanje registracije.

Odbor za muzeje i galerije stalno radi na izradi publikacija i materijala (niz pomoćnih smjernica koje se odnose na planiranje, osposobljavanje osoblja, dostupnost muzeja osobama s posebnim potrebama i dr.) koji mogu pomoći muzejima u organizaciji posla te stjecanju i održavanju statusa registriranog muzeja.

Status registriranog muzeja znači:

- javno priznanje da muzej zadovoljava priznate standarde u ključnim područjima upravljanja muzejem, zbirkama i zadovoljavanju potreba korisnika
- jamstvo dobrog rada za donatore, sponzore i druge financijere
- mogućnost potraživanja sredstava iz javnih fondova i ostalih izvora financiranja, kao što je, na primjer, National Heritage Memorial Fund koji je povezan s Heritage Lottery Fundom
- dostupnost posebne profesionalne pomoći (npr. od područnih muzejskih vijeća te od stručnjaka iz Odbora za muzeje i galerije).

Osim spomenutih dobrobiti za muzeje, registracija je u Velikoj Britaniji postala važnim indikatorom rada muzeja i omogućila je razvitak pouzdane baze podataka muzejske statistike; poboljšala je neke segmente muzejskog rada (npr. dokumentaciju zbirki) te je uvjetovala zapošljavanje stručnog osoblja. Registracija također potiče bolju suradnju među muzejima i planski pristup rukovođenju muzejem.

Britanci ističu da Registracijski plan funkcionira stoga što postoje dobre pomoćne strukture na regionalnoj razini koje osiguravaju stručnjake i materijalnu pomoć tijekom svih faza registracijskog procesa. Plan ima i službenu potporu vlade, lokalnih vlasti i najvažnijih tijela financiranja.

**NIZOZEMSKA.** Registracija muzeja u Nizozemskoj potaknuta je britanskim primjerom. Uz nedostatak zakona, također je postojala potreba za standardima prema kojima bi se mogla utvrditi kvaliteta rada u muzejima. Polazište Nizozemskog registra muzeja, kao i britanskog, jest u ICOM-ovoj definiciji muzeja i etičkom kodeksu. Na tim su temeljima Udruženje nizozemskih muzeja (Nederlandse Museumvereniging - NMV) i Fondacija nizozemskih muzejskih savjetnika (Landelijk Contact van Museumconsulenten - LCM) sastavile devet osnovnih zahtjeva koji čine minimalne standarde za rad muzeja. Standardi su koncipirani tako da im mogu udovoljiti i veliki i mali muzeji. Upravljanje Nizozemskim registrom muzeja povjereno je Fundaciji za Nizozemski registar muzeja, osnovanoj za tu svrhu, čime se željelo istaknuti nezavisnost Registra i olakšati donošenje odluka. Godine 1997. utvrđeni su osnovni uvjeti i proces registracije, a prvi muzeji registrirani su potkraj 1998. godine.

Registracija se provodi s ciljem da se pokaže, osigura i poboljša kvaliteta nizozemskih muzeja, što znači i odgovorno upravljanje nizozemskom kulturnom baštinom. Uključenje u Registar muzeja potvrda je profesionalnosti muzeja. U praktičnom smislu, među ostalim, potencijalni donatori znaju da će se registrirani muzej odgovorno ponašati prema njihovoj donaciji, a sponzori da je muzej pouzdan.

Da bi bio registriran, muzej mora zadovoljiti devet osnovnih kriterija. To su: 1. institucionalna utemeljenost (koja jamči kontinuitet, trajnost muzeja); 2. osigurano financiranje (koje također jamči kontinuitet); 3. pisani program politike muzeja u kojemu je jasno iskazano poslanje muzeja; 4. registrirana zbirka; 5. zaštita građe; 6. istraživačka djelatnost, tj. korištenje zbirki za stjecanje novih znanja; 7. osnovni servisi za posjetitelje; 8. otvorenost za posjetitelje određen broj dana u godini (najmanje 52 dana); 9. kvalificirano osoblje. Muzeji se također moraju pridržavati ostale relevantne legislative.

Registracija je oblik samoregulacije muzejskog sektora, što podrazumijeva dobrovoljno sudjelovanje, kolegijalni monitoring i evaluaciju te poboljšanje kvalitete muzeja i načina rada.

U Nizozemskoj postoji oko 1.200 institucija s (muzejskom) zbirkom. Očekuje se da će ih se više od polovice htjeti registrirati. Zbog praktičnih razloga registracija se provodi na regionalnoj razini. Glavnu ulogu u uvođenju i provedbi procesa registracije imaju pokrajinski muzejski savjetnici. Oni pružaju stručne savjete muzejima i provjeravaju zadovoljava li muzej propisane uvjete. Kao i u Velikoj Britaniji profesija se sama prilagođava standardima samoprocjenom: prema opsežnom upitniku, muzej dobrovoljno procjenjuje svoj rad.

Prijave se potom razmatraju u pokrajinskom Registracijskom odboru koji ima savjetodavnu ulogu, a na temelju njegova izvještaja uprava Registracijske

sl.1 Logo koji dobiva svaki registrirani muzej u Velikoj Britaniji

sheme (Vijeće Udruženja nizozemskih muzeja i Fondacije nizozemskih muzejskih savjetnika) donosi odluku.

Slijedeći primjer Velike Britanije, i Nizozemci imaju registraciju i privremenu registraciju. Odbijaju se oni muzeji koji ne udovoljavaju osnovnim zahtjevima niti ih mogu ispuniti u roku tri godine. Registracija se obnavlja svakih pet godina, a u međuvremenu registrirani muzeji Fondaciji moraju slati godišnji (financijski) izvještaj i obavještavati je o promjeni politike muzeja.

Kad je registracija započela, pokrajinske vlade pozitivno su reagirale na zahtjev za aktivnim uključenjem u proces. Muzejskim savjetnicima stoga su (privremeno) osigurana veća sredstva. Pokrajinska uprava odlučila je pomoći muzejima s privremenom registracijom, smatrajući da je zadovoljavanje zadanih kriterija korisno za cijelu zajednicu. U nekim pokrajinama, npr. u Sjevernoj Nizozemskoj, Muzeji koji ne zadovoljavaju registracijske kriterije gube pravo na financiranje.

Registracija nije jednom zauvijek zacrtani projekt nego dinamični segment nizozemske muzejske zajednice. Ako bude dovoljno podrške za to, minimalni standardi u budućnosti bi mogli postati stroži. Trenutno je naglasak na kontinuitetu, upravljanju te zaštiti zbirki.

Nizozemsko muzejsko društvo i Muzejski savjetnici Registar muzeja smatraju kamenom temeljcem nizozemske muzejske zajednice te razvijaju nove projekte i tečajeve koji se temelje na rezultatima registracije. Također ističu da bit registracije nije na zagovaranju standarda, nego na stvaranju podrške i uvjeravanju muzeja da je potrebno udovoljiti osnovnim kriterijima.

**SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE.** Muzejsku akreditaciju u SAD-u provodi Američko udruženje muzeja (American Association of Museums - AAM) još od 1971. godine. Dosad je akreditirano otprilike 750 institucija, od oko 3.100 institucija i 1.700 korporativnih članova AAM-a.

Struktura i pristup Akreditacijskog programa AAM-a omogućuje registraciju različitih vrsta muzeja (manje više svih onih koje spominje ICOM-ova definicija), privatnih ili javnih, bez obzira na njihovu veličinu.

Za razliku od britanskog i nizozemskog sustava, koji se zasnivaju na minimalnim standardima, američki program je maksimalistički, a odražava, potiče i promiče najviše standarde profesionalne i praktične djelatnosti u muzejima te utvrđuje vrlo preciznu odgovornost prema javnosti kojoj muzeji služe. Program su razradili i provode ga muzejski stručnjaci.

Akreditirani muzej mora odražavati temeljne vrijednosti i ideje AAM-ova akreditacijskog programa na sljedećim područjima: upravljanje muzejem, upravljanje zbirkama, interpretacija i prezentacija (edukacija i istraživanje, izlaganje, javni programi, izdavaštvo i drugi mediji, uporaba interaktivnih i drugih suvremenih tehnologija, marketing



i PR), administracija i financije (osoblje, volonteri, članstvo u raznim organizacijama, podružnice, dopunske djelatnosti, fizički servisi, sigurnost). Uz to, muzej mora priložiti vrlo opsežnu dokumentaciju koja se odnosi na stručni rad, sigurnost, katalogizaciju, upravljanje, potom godišnja izvješća, fotografije prostora i dr. Od muzeja se očekuje da poštuje lokalne, državne i federalne zakone, kodekse i propise. Ti zakoni uključuju primjerice i zakone koji se odnose na osobe s posebnim potrebama, jednaka prava na zapošljavanje, zaštitu grobova američkih domorodaca i dr.

Da bi mogao dobiti akreditaciju muzej mora:

- udovoljiti sljedećoj definiciji muzeja: biti legalno organiziran kao neprofitna institucija ili kao dio neprofitne institucije ili vladina entiteta; imati obrazovnu funkciju; imati objavljenu izjavu o poslanju; zapošljavati jednu stručnu osobu s punim radnim vremenom koja ima muzejsko znanje i iskustvo, te je opunomoćena od vlasti; imati dovoljna sredstva za djelotvorno funkcioniranje muzeja;
- redovito predstavljati programe i građu te interpretirati građu za javnost u skladu s prihvaćenim standardima;
- imati primjereni program dokumentacije, zaštite i korištenja zbirki i predmeta;
- udovoljavati sljedećim kriterijima funkcioniranja: biti otvoren za javnost barem dvije godine prije podnošenja zahtjeva za akreditaciju; biti otvoren za publiku barem 1.000 sati godišnje; imati prikladan godišnji budžet (barem 25.000 \$); 80 posto kolekcije mora biti dostupno.

Neke institucije mogu zadovoljiti bit kriterija, ali ne i u potpunosti udovoljiti jednome ili njima nekoliko. Priznavajući različitu prirodu i ciljeve muzeja, AAM potiče muzeje da se o svojim specifičnim slučajevima savjetuju sa stručnjacima koji provode akreditaciju.

Proces akreditacije temelji se na samoprocjeni muzeja i



procjeni stručnjaka, a utvrđuje se koliko muzej udovoljava postojećim standardima i koliko radi na poboljšanju svojeg djelovanja. U prvoj fazi koja traje oko godinu dana institucija ispunjava opsežan upitnik obavljajući pregled svih aspekata djelovanja koje prati niz potrebnih dokumenata. Potom Akreditacijska komisija pregledava materijal te daje privremeno odobrenje, nakon čega slijedi posjet muzeju dvaju članova Prosudbenog komiteta (Visiting Committee) (sastavljenog od oko 400 muzejskih stručnjaka koji imaju neposredno iskustvo u akreditacijskom procesu). Komisija nakon toga uspoređuje izvještaj Prosudbenog komiteta i samoprocjenu muzeja te razmatra hoće li instituciji dati početnu akreditaciju. Trajanje procesa razlikuje se od institucije do institucije, ali muzejima obično treba oko tri godine da završe proces. Svi akreditirani muzeji podliježu jednako strogom procesu revizije barem svakih deset godina.

Neki od ciljeva Američkog udruženja muzeja su artikuliranje, promicanje i diseminacija informacija o standardima i najboljem načinu praktičnog rada u muzejima. To uspostavljanje standarda provodi se upravo akreditacijskim programom. Ipak, važno je reći da ne postoji neki određeni skup standarda u smislu čvrstog, konkretnog popisa kriterija prema kojima muzeji mogu provjeriti svoj rad i prema kojima se određuje je li muzej spreman za akreditaciju. AAM smatra da takvog skupa standarda ne može ni biti jer su muzeji u SAD-u toliko međusobno različiti prema vrsti, veličini, zbirkama, načinu financiranja, opremljenosti, osoblju i drugim resursima te upravljaju. Priznajući tu raznolikost i ističući specifičnost svakog pojedinog muzeja, te činjenicu da se standardi neprestano mijenjaju i povećavaju, Akreditacijski odbor je odustao od definiranja skupa standarda.

Umjesto toga Odbor je razradio "Obilježja muzeja koji zavrjeđuje akreditaciju" kao smjernice muzejima za postizanje visokih standarda djelovanja, a one se ujedno koriste za evaluaciju muzeja prilikom akreditacije. U skladu s tim smjernicama, svaki postupak akreditacije vodi se osnovnim pitanjima: koliko dobro muzej postiže ciljeve i poslanje koje proklamira te koliko dobro muzej u svome radu zadovoljava standarde i koliko je dobar njegov rad u praksi u usporedbi s prihvaćenim vrijednostima.

Akreditacija američkim muzejima donosi nacionalno priznanje. Takva javna potvrda kredibiliteta privlači volonere, posjetitelje i novac, olakšava posudbu građe i dovođenje putujućih izložaba. U AAM-u ističu da rigorozni proces akreditacije potiče timski rad u samome muzeju, uslijed jasnijeg sagledavanja cilja muzeja i shvaćanja njegovih najjačih strana, ciljeva prioriteta i poslanja.

**AUSTRALIJA.** Program akreditacije muzeja (The Museum Accreditation Program - MAP) pokrenut je

1993. godine u državi Victoria, gdje ga provodi stručna organizacija Museums Australia (Victoria), a financira Arts Vitoria (državni ured za kulturu).

Akreditacijski program temelji se na ICOM-ovoj definiciji muzeja, a njegova je osnovna zamisao kontinuirano poboljšanje muzejske i galerijske prakse i politike, primjena priznatih stručnih standarda te priznavanje i promicanje kvalitete u muzejskoj zajednici.

Program se provodi u dvije faze koje čine registracija i akreditacija. Registrirani muzej pokazuje da zadovoljava određene kriterije i da radi na poboljšanju svoga rada, čime stječe preduvjete da u roku od tri godine dosegne akreditaciju. Do pune akreditacije dolazi se postupkom koji se sastoji od samoprocjene i komisijske procjene, kao u SAD-u. Akreditirani muzeji pokazuju da primjenjuju i zadovoljavaju stručne standarde te da aktivno oblikuju muzejsku praksu. Do 2002. registrirano je 38 muzeja, a 29 muzeja je akreditirano.

Uvjeti za dobivanje akreditacije su: ispunjeni upitnik, komisijski obilazak muzeja, temeljni dokumenti o politici muzeja, poslovanju, održavanju, djelovanju, izvještaji o zaštiti i drugi izvještaji. Procjenjuju se sljedeća polja rada: upravljanje, upravljanje građom, planiranje sigurnosti, upravljanje zbirkama, preventivna zaštita, programi za javnost, servisi za posjetitelje i marketing. Evaluacija se fokusira na dva ključna pitanja: da li muzej prema resursima kojima raspolaže ostvaruje svoje poslanje i ciljeve te koliko se dobro primjenjuju standardi profesije i prakse. Akreditacija traje tri godine, a odobrava se njezino produljenje ako muzej dokaže da se prilagođava promjenama standarda.

**DOBROBITI REGISTRACIJE.** Predstavljenim primjerima nastojali smo prikazati osnovne značajke registracije muzeja: njezin cilj, kriterije koje je potrebno zadovoljiti, postupak provođenja te dobrobiti koje ona donosi muzejima, ali i cijeloj muzejskoj zajednici neke zemlje.

Registracija muzeja znači uspostavljanje i primjenu profesionalnih standarda djelatnosti koji olakšavaju upravljanje muzejem u smislu postojanja manje-više jasnih parametara kvalitete kojoj treba težiti te kao mjerila za evaluaciju rada i upravljanja u muzeju. Stoga registraciju možemo smatrati važnim elementom upravljanja muzejem.

Registracijom muzej stvara pozitivnu sliku u javnosti, stječe kredibilitet prema nacionalnim i lokalnim vladama i financijerima, olakšana mu je suradnja s drugim muzejima i institucijama. Postupak registracije potiče muzeje da jasno formuliraju svoje ciljeve i poslanje te da se usredotoče na njihovo postizanje, a stjecanje registracije razlog je za ponos sviju koji su povezani s muzejem.

Iz navedenih primjera vidjeli smo da je registracija nadoknadila nedostatak zakonodavstva (često zbog federalnog državnog ustrojstva) i standarda.

Registraciju osmišljavaju i provode stručna udruženja, a muzeji sami valoriziraju svoj rad i podvrgavaju ga analizi struke. Važno je da muzeji doživljavaju registraciju korisnom za sebe. Tome pridonosi i činjenica da je inicijativa za registraciju potekla iz muzejske zajednice tako da je muzeji ne doživljavaju kao nešto što im je nametnuto. Sustav registracije podrazumijeva stručnu pomoć muzejima u svim fazama i poslovima jer cilj je profesionalizacija i podizanje kvalitete muzeja, a ne kontrola i "dijeljenje packi". Ništa manje bitne nisu financije: ako registracija znači izvjesniji i veći budžet, to je za instituciju velika motivacija.

**HRVATSKA.** Kakvo je stanje u Hrvatskoj? *Zakon o muzejima* stupio je na snagu 1998. godine, a njime je predviđeno i donošenje sedam podzakonskih akata: pravilnika koji reguliraju različita područja muzejske djelatnosti. Do danas su samo dva stupila na snagu: *Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba* te *Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja uvida u muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju*.

Definicija muzejske djelatnosti u *Zakonu o muzejima*<sup>6</sup> isključuje mnoge vrste muzeja koje ICOM obuhvaća u svojoj definiciji, a koja je polazište za registracijske sustave koje smo razmatrali. Dakle, već u samom polazištu hrvatsko zakonodavstvo ne prati međunarodne stručne kriterije. Sam Zakon previše je općenit kada je riječ o stručnim pitanjima, za čiju su regulaciju predviđeni pravilnici. Pravilnici bi trebali uvesti reda u neka područja muzejskog rada, poput dokumentacije, ali oni imaju i jedan veliki nedostatak. Standardi profesije iz godine u godinu sve se brže mijenjaju i zakonodavstvo ih ne može pratiti. Stoga bi, čini mi se, bilo bolje da se primjerice "stručni i tehnički standardi za određivanje vrste muzeja, te muzeja, galerija i zbirka unutar ustanova i drugih pravnih osoba, za njihov rad, kao i za smještaj i čuvanje muzejske građe i muzejske dokumentacije" koji će se propisati posebnim pravilnikom<sup>7</sup>, utvrđuju u obliku smjernica<sup>8</sup> koje će se ažurirati kako se razvija struka.

Za našu temu osobito je zanimljiv *Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba* koji je stupio na snagu 1999. godine. Njime se određuju "sadržaj, postupak i rokovi upisa"<sup>9</sup> u *Očevidnik* koji se vodi u Ministarstvu kulture. *Očevidnik* je zamišljen kao svojevrsni registar muzeja, ali na žalost, osim vrste muzeja (koja se nigdje ne definira) on ne sadržava niti jedan drugi stručni kriterij. Stoga je upis u *Očevidnik*, kako za sada stvari stoje, samo administrativni čin u kojem muzeji teško mogu vidjeti korist za struku. Osim toga, nedostavljanje podataka za upis u njega, *Zakon o muzejima* smatra prekršajem te predviđa novčanu kaznu.<sup>10</sup>

Muzejski dokumentacijski centar (MDC) vodi *Registar muzeja, galerija i zbirki* u RH, zapravo bazu podataka

koja sadržava različite vrste podataka o muzejima koje financira državna i lokalna uprava, ili su im oni osnivači. *Registar* je koncipiran na stručnim kriterijima, a u njega se upisuju podaci na temelju anketnog upitnika kojeg popunjavaju muzeji. No, to je samo baza podataka koja omogućuje pregled stanja i izradu određenih statističkih prikaza i analiza, ali nije dio registracije o kojoj smo govorili u tekstu, niti MDC ima takve ovlasti.

Jednom kada Ministarstvo kulture, temeljem mišljenja Hrvatskoga muzejskog vijeća donese odluku da postoje zakonski uvjeti za osnivanje muzeja, ne postoji mehanizam koji prati zadovoljava li muzej i nadalje sve uvjete koje zakon i pravilnici propisuju i prati li standarde struke. Muzeji dostavljaju izvješća o radu svojim osnivačima, ona se objavljuju<sup>11</sup> i time su dostupna sudu javnosti, ali ne postoji sustav koji se temelji na stručnim kriterijima prema kojemu će se evaluirati rad muzeja, a s ciljem zadržavanja postignutog statusa.

I kad se donese pravilnik o standardima, kakav će biti mehanizam provjere zadovoljavaju li muzeji određene standarde i tko će biti onaj tko će im pomagati da ih ostvare? To će se možda moći provoditi preko sustava mreže muzeja. Postojeći sustav također ne poznaje mehanizme poticanja primjene etičkoga kodeksa niti nekih specifičnih zakona i propisa koji bi uvažavali potrebe manjina ili osoba s posebnim potrebama, što znatno može pridonijeti pozitivnoj slici muzeja u javnosti kao promicatelja pozitivnih civilizacijskih vrijednosti.

Sustav registracije muzeja koji bi uzeo u obzir specifičnosti hrvatskih muzeja, postojeću zakonsku regulativu, ali i međunarodne standarde i norme za muzejsku djelatnost, te kodekse međunarodnih institucija, bio bi vrlo koristan, štoviše potreban hrvatskoj muzejskoj zajednici, ponajprije kao mehanizam stručne pomoći muzejima u upravljanju i radu, koji će onda rezultirati većom profesionalizacijom muzeja, boljom suradnjom među muzejima kao i suradnje muzeja s javnošću te izgradnjom povjerenja u hrvatske muzeje kao dijela međunarodne muzejske zajednice.

## LITERATURA I IZVORI

- <sup>1</sup> *Vodič za registraciju muzeja ili kako to rade Britanci*. // *Vijesti muzealaca i konzervatora*. 1/4 (1999.), str. 126-135.
- <sup>2</sup> *Registration Guidelines*. // Museums & Galleries Commission.
- <sup>3</sup> URL: [http://www.swmmuseums.htmmedia.co.uk/development\\_progr...what\\_is\\_registration.ht](http://www.swmmuseums.htmmedia.co.uk/development_progr...what_is_registration.ht)
- <sup>4</sup> URL: <http://www.londonmuseums.org/services/registration.html>
- <sup>5</sup> Prins, Jelmer. *The Netherlands Museum Register (Nederlands Museumregister)*. // *Topics - Developments in Dutch Museum Policed*. ed. Fransje Kuyvenhoven, Amsterdam 2001., str. 34-38.
- <sup>6</sup> Prins, Jelmer. *First Registered museums in Netherlands*. // URL: <http://www.museumvereniging.nl/engels/nmv/publications/firstreg.html>
- <sup>7</sup> *Museum registration in the Netherlands*. // URL: <http://www.museumvereniging.nl/engels/nmv/projects/musreg.html>

<sup>6</sup> *Zakon o muzejima*, čl. 4.

<sup>7</sup> *Zakon o muzejima*, čl. 15.

<sup>8</sup> S obzirom na činjenicu da su spomenute standarde razrađivali stručni djelatnici MDC-a, poznato mi je da su i oni predložili razradu pojedinih segmenata u obliku smjernica koje bi se vodile kao poseban projekt.

<sup>9</sup> *Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba*, čl. 1.

<sup>10</sup> *Zakon o muzejima*, čl. 52.

<sup>11</sup> Publikacija *Izvješća zagrebačkih muzeja* objavljuje se od 1994. g., a *Izvješća hrvatskih muzeja*, od 1999. g.

8 American Association of Museums. // URL: <http://www.aamus.org>

9 Museums Accreditation Program (Australia). // URL: <http://home.vicnet.net.au/Emuseaust/map/index.html>

10 *Zakon o muzejima*. Narodne novine 142 (1998.)

11 *Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba*. //

URL: [www.hrmd.hr/propisi/ocavidnik.htm](http://www.hrmd.hr/propisi/ocavidnik.htm)

#### THE REGISTRATION / ACCREDITATION OF MUSEUMS - AN AID IN MANAGEMENT AND A YARDSTICK FOR ITS EVALUATION

What the registration of museums means, what are its aims, the procedure and criteria that need to be met, as well as the advantages it has for museums and the entire museum community of a county is shown using the examples of the United States and Great Britain, as paradigmatic systems of a sort, as well as on the example of the Netherlands as a more recent system, which might perhaps serve as a model to the Croatian museum community, and also the Australian model that is used in only one part of the country. From these examples we have learned that registration has made up for the lack of legislation and standards.

In Croatia museum activities are regulated by law: the *Museum Act* (1998), calls for seven sub-Acts - sets of rules that regulate various aspects of museum activities, but only two of them have come into force to this day. The rulebooks should bring order to some aspects of museum activities, but they have one major flaw: the standards of the profession are changing ever more rapidly from year to year so that the legislation cannot keep up with them. The *Rulebook concerning the register of museums, as well as museums, galleries and collections within institutions and other legal entities*, which came into force in 1999, and was envisaged as a register of museums of sorts, lays down "the content, procedure and timeframe for registering" in the *Register* that is kept by the Ministry of Culture, and it is not based on professional criteria. For this reason, the *Register* is only an administrative act in which museums see no benefit for the profession. As soon as it is established that there exist the legal conditions for founding a museum, there is no mechanism that monitors whether the museum continues to adhere to the conditions laid down in the Act and the rulebooks or whether the museum is adhering to the standards of the profession. In other words, there is no system based on professional criteria to evaluate the work of museums with the aim of retaining the achieved status.

A system of registering museums that would take into account the specific nature of Croatian museums, the existing legislation, as well as international standards and norms for museum activities, as well as codices of international institutions would be very useful, even necessary for the Croatian museum community. This would lead to greater professionalism in museums, better cooperation between museums as well as cooperation between museums and the public, thus leading to greater trust in Croatian museums as a part of the international museum community and the promoters of positive civilisational values.

## MUZEJSKO UPRAVNO VIJEĆE - NAJPOŽELJNIJI ILI POSVE NEPOTREBNI OBLIK UPRAVLJANJA

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



sl.1 Fotografija muzejskog odbora Muzeja moderne umjetnosti u New Yorku (MOMA) objavljena je u knjizi *Museums in Crisis*, 1972.

Sve što sam tijekom vremena i oblikovanja predavanja na predmetu "Muzejska institucija" naučila o muzejskim upravnim odborima (*Museum Board*, *Board of Museum Trustees*), jednako kao i svi oni prikupljeni zanimljivi usmeni iskazi o muzejskim upravnim vijećima u Hrvatskoj, nisu bili, prema mom sudu, dovoljna legitimacija i nisu osigurali pravo pisanja o ovoj temi kao što je to mogla učiniti jedna jedina činjenica - biti članom takvog tijela u Hrvatskoj i stjecati iskustvo djelujući u njemu. U međuvremenu se ispunio i ovaj zahtjev i tako sam mogla načiniti prilog koji namjenjujem ne samo muzejskim poslenicima i studentima muzeologije, već možda ponajviše članovima upravnih vijeća muzeja diljem Hrvatske.

Nema dvojbe, a i sva su dosadašnja istraživanja pokazala, kako su muzejski odbori najčešći oblik upravljanja muzejem na angloameričkom ali i europskom geografskom i kulturnom prostoru. Svojim postojanjem oni spajaju muzeje kao pripadnike tzv. trećeg - neprofitnog sektora sa svim ostalim poslovnim organizacijama i institucijama vlasti. No, nije samo riječ o tipičnom obliku upravljanja u kapitalizmu. Jer, povjerujemo li Simonu Weilu, tom guruu američke muzejske prakse, riječ je i o nasljedniku jednog još starijeg povijesnog oblika - institucije engleskog dobrotvornog starateljstva, razvijene na Dvoru lorda kancelara u 15. stoljeću. Iz nje se razvio organizacijski oblik starateljstva kao grupe ljudi - onih drugih - kojima se moglo vjerovati da će preuzeti brigu za nešto od čega neće imati osobne koristi. Dakako, ovaj oblik tijekom je vremena nadrastao primjenu i unutar obitelji i unutar države. Dapače, prve muzejske institucije u današnjem smislu riječi, a nastale poslije Francuske revolucije,

također su ga prihvatile. Primjerice, poznate su riječi sjećanja engleskog književnika i sabiratelja Horaca Walpolea koje su se ticale njegova iskustva starateljstva nad zbirnama H. Sloanea i to u vremenu njihova transformiranja u The British Museum. Godine 1753. Walpole je zapisao: *Mi smo šarmantna mudra skupina, svi filozofi, botaničari, stariinari i matematičari; s odgođenim prvim sastankom, jer je Lord Macclesfield, naš predsjednik, bio zaposlen na pronalaženju longitude...* (Dickenson, V: 96). Zanimljivo je kako je Sir Sloane imao puno povjerenje u Walpolea, iako je ovaj već posjedovao umjetničku zbirku koju je kasnije smjestio i širio po čitavom glasovitom neogotičkom zdanju Strawberry Hillu. No, matematičar Macclesfield, čini se, nije bio toliko predan muzeju, koliko li vlastitom području istraživanja.

A upravo na PREDANOSTI (lojalnosti) kao i na BRIZI zasniva se filozofija staratelja odnosno starateljstva. Transponiranje u svijet muzeja izgleda ovako: briga se odnosi na brigu za čitavu instituciju sa svim njenim sredstvima - zbirnama, zgradom i opremom, osobljem i financijama. Briga, dakako, uključuje i nadzor nad upravljanjem tim sredstvima kao imovinom muzeja, a to znači nadzor rada i istodobno i usku suradnju s ravnateljem muzeja. Predanost, posvećenost pojedinoj muzejskoj ustanovi i činjenje dobre bez naknade podrazumijeva odricanje od svake direktne i indirektno koristi, od svakog lobiranja, od svakog natjecanja sa samom ustanovom, a svakako od direktne financijske koristi u obliku honorara za svoj rad.

Što se zadaća muzejskih odbora tiče, opisat ću prije svega one koje uobičajeno imaju muzeji na Zapadu. Prva i osnovna zadaća je oblikovanje cjelokupne poli-



tike muzeja. Ako je ravnatelj kapetan koji upravlja brodom, onda je upravno tijelo ono koje određuje smjer plovidbe. Dakako, politika muzeja mora uzeti u obzir postojeće datosti kao što su međunarodno priznati karakter muzeja kao neprofitne institucije, važeći muzejski zakon i standarde koji vrijede u pojedinoj muzejskoj zajednici. No, mora se u pisanom obliku izjasniti o svim ključnim područjima funkcioniranja muzeja: od osnovne svrhe muzeja (izražena kao njegovo poslanje), preko sabiranja i izlučivanja, zaštite zbirki, istraživanja, komuniciranja pa do određenja u prostoru financija, zapošljavanja i obrazovanja osoblja kao i održavanja i brige za muzejsku arhitekturu. Pri oblikovanju muzejske politike odboru savjetima pomaže ravnatelj. Uz oblikovanje politike muzeja, odbor je odgovoran za donošenje strateških planova i odluka, oblikovanje ciljeva muzeja i vrednovanje učinjenog, financije i podjelu sredstava, donošenje najvažnijih odluka o osoblju. Prema *Zakonu o muzejima* članovi muzejskih vijeća u Hrvatskoj imaju vidljivo manji opseg odgovornosti (Članak 25.), no ipak se one kreću negdje na tragu ovdje opisanih.

Njima valja na kraju, a u skladu s filozofijom starateljstva, pridružiti posvema općenitu zadaću koja govori kako bi članovi odbora trebali pomagati muzeju, osobito u okviru svojih specijalnosti ili svojih redovitih poslova koje obavljaju. I to nas vodi pravo prema središnjem pitanju, pitanju odabira članova muzejskog odbora ili vijeća. Sastav staratelja Sloaneova muzeja, prema svemu sudeći, predložio je on sam i to većim dijelom prema disciplinama i djelatnostima uz koje je mogao vezati sadržaj svojih zbirki. No, pogledajmo sastav jednog muzejskog odbora čija je fotografija objavljena u knjizi *Museums in Crisis* 1972. godine. Riječ je o vrlo zanimljivoj snimci dijela odbora MOMA-e (njih sedamnaestero od četrdeset imenovanih), koja pokazuje skup vrlo ozbiljnih muškaraca i žena, među kojima oni prvi ipak dominiraju. Dapače, u središtu, a ispod Picassova djela, smješteni su sami muškarci. Osim toga, prevladavaju bijelci i čini mi se da nitko nazočan nije mlađi od četrdeset godina. Istinu govoreći, ponajviše je onih preko pet desetljeća

starosti. Zapravo, prevladavaju likovi prosječnog američkog vijećnika u neprofitnom sektoru iz 1977. godine - bijelci, muškarci, protestanti, u 50-ima ili 60-ima, imućni, iz poslovnog svijeta ili pravništva. No, ova je fotografija poslužila Grace Glueck kao dokaz postupne promjene upravnog odbora MOMA-e i većeg odslivanja zajednice unutar koje je djelovala izabiranjem više žena, više prosvjetnih radnika, pa i prvih crnaca - psihologinje dr. Mamie Clark (jedina od žena na slici predstavljena svojim imenom, a ne kao nečija supruga) i predsjednika Državnog mičigenskog sveučilišta dr. Cliftona R. Whartona Jr. Meni je danas na početku 21. stoljeća to samo skupina onih koji su imali bogatstvo i moć (u bilo kojem obliku) i zbog toga obavljali dužnosti članova muzejskog upravnog tijela jednog od najglasovitijih umjetničkih muzeja na svijetu. Zorno o tome svjedoče imena poput supruge Johna D. Rockefellera, Williama S. Paleyja - oca američke televizije i vlasnika CBS-a, kao i Johna Hayja Whitneyja - izdavača i vlasnika Herald Tribunea. MOMA je, očevitno, promišljeno okupila predstavnike medija, a bili su i oni, kao i drugi za stolom, i podupiratelji umjetnosti, kao i privatni sabirači. Osobito je to uočljivo u slučaju člana odbora Johna de Menila, bankara, pravnika i naftnog magnata, velikog podupiratelja i sabiratelja umjetnosti, čije su zbirke danas organizirane i otvorene javnosti kao muzej u Houstonu. I tu dolazimo do točke gdje se sastavi (ali čitaj i - stavovi) muzejskih odbora ili vijeća u nas bitno razlikuju od onih u angloameričkom svijetu.

Tamo su privatni sabirači bili nekada, ali i danas, dobrodošli u muzejskim odborima. Dapače, za muzeje je to značilo imati mogućnost proširenja zbirki i imati dodatnu pomoć pri sabiranju. Primjerice, televizijski mag Douglas S. Cramer (autor i producent *Dinastije*, *Batmana* i *Nemoguće misije*), vlasnik velike zbirke suvremene umjetnosti, osnivač i predsjednik odbora Muzeja suvremene umjetnosti u Los Angelesu, predsjednik odbora za slikarstvo i skulpturu unutar Upravnog odbora MOMA-e, upravo je tim muzejskim institucijama, uostalom kao i nekim drugima, donirao nemali broj djela iz svoje zbirke. No, u Hrvatskoj privatni sabirači još uvijek nose na čelu znak opasnosti i ponajviše ih se doživljava kao potencijalne otuđivače fundusa, a ne moguće korisne podupirače ili prijatelje muzeja koji će svojim connoisseurskim, širokim znanjem kao i zbirkama pomoći muzeju u ostvarivanju njegova poslanja.

Na žalost, *Zakon o muzejima* u Hrvatskoj sužava odabir članova vijeća na one iz redova istaknutih kulturnih i znanstvenih djelatnika. Jer, čini mi se da bi radi dobrobiti muzeja i u skladu s njegovim trenutnim potrebama, pa i problemima, taj krug valjalo proširiti. Primjerice, ima li pojedini muzej neriješene imovinske probleme koji se tiču njegove zgrade, dobar pravnik ili odvjetnik među članovima upravnog vijeća trebao bi biti dobrodošlim. Jednako tako ne vidim ništa loše u potencijalnim vijećnicima iz redova poslovnog svijeta, osobito

sl.2 Web stranica Udruženja muzejskih vijećnika ili staratelja (Museum Trustees Association - MTA)



marketinga, koji bi mogli posavjetovati ravnatelje muzeja i prenijeti im neka od osnovnih pravila promidžbe i upravljanja. Nedavno osobno iskustvo pokazalo mi je kako Ministarstvo kulture doista nastoji promišljeno i u skladu s aktualnim stanjem svih sredstava i potrebama sastaviti upravna vijeća muzeja. Sasvim su drukčije informacije koje sam usmenim putem dobivala o političkim imenovanjima u muzejima osnovanim na razini pojedinih županija i gradova i svim problemima koji su iz toga proizlazili. Tako su u muzejska vijeća imenovani ljudi kojima je to bio prvi susret s ovom osobitom baštinskom ustanovom ili, pak, oni koji za djelatnost muzeja nisu pokazivali nikakav interes i stoga se vijećnička dužnost pretvarala u dodatnu, zamornu obavezu, a njihov se doprinos sveo na slušanje svih mogućih izvješća kao i potpisivanje planova i programa rada muzeja. S druge strane, njihov politički utjecaj nije bio toliko jak da bi njime pomogli muzeju, primjerice, pri dobivanju potrebnih sredstava za izložbene i ine programe. Takve članove muzejskih vijeća ne trebaju niti njihova društveno-politička tijela, niti muzeji. I dok je u slučaju potonjih to posvema jasno, u slučaju društveno-političkih tijela, čini mi se, teže je razumjeti kako nezainteresiran ili neprimjeren vijećnik može u muzejskoj zajednici (a posredno i šire) posvema loše reprezentirati političku stranku koju zastupa i političku vlast uopće. Dogodi li se uz to i izabiranje novog ravnatelja u kojem će za vijećnike - predstavnike vlasti važnijim od upravljačkih ili stručnih karakteristika budućeg ravnatelja biti njegovo stranačko opredjeljenje, povjerenje muzejske zajednice bit će dokraja izgubljeno i tada će se dogoditi replika koju sam imala prilike ove 2002. godine čuti iz usta pomalo ogorčenih muzealaca - *Ma, uopće ne trebamo muzejska vijeća! Doista, ne trebamo upravna vijeća sastavljena od neobaviještenih i nezainteresiranih vijećnika, koji uz sve to dobivaju i financijsku naknadu za taj rad.*

No, i sami bismo možda mogli nešto učiniti kako bismo preoblikovali takve vijećnike. Kao uzor može poslužiti Udruženje muzejskih vijećnika ili staratelja (Museum Trustees Association - MTA) koje djeluje u Americi. Riječ je o tipičnom američkom grupiranju unutar jedne djelatnosti i odgovornosti, a koje služi njenom promicanju, jačanju i razvijanju. Zanimljivo je da je poticaj osnutku i višegodišnje utočište pružila Američka udruga muzeja (1971.-1986.). Danas je MTA samostalna neprofitna organizacija koja okuplja brojno članstvo. Ne treba zaboraviti kako američkim muzejima upravlja danas sveukupno negdje oko 75.000 staratelja - vijećnika i da ih je u desecima tisuća bilo moguće iskazati i u godini osnutka MTA. Dobar dio njih nije imao gotovo nikakvu predodžbu i predznanje o osnovnim sredstvima muzeja, muzejskim funkcijama i iz toga proizašloj organizaciji. Sve njih trebalo je pripremiti za odgovornosti i upravljanje tim začudnim baštinskim svijetom. MTA predstavlja danas jedinstvenu organizaciju koja priprema i provodi obrazovne programe za muzej-

ske vijećnike i pruža im svu moguću pomoć u obavljanju njihova rada. Pogodnosti koje imaju članovi MTA ponajprije uključuju dobro pripremljena obrazovna godišnja savjetovanja, i to u okviru prijeko potrebnih tema kao što su planiranje, financiranje itd. Kao članovima dostupnije su im i brojne publikacije, pa i Vijesti MTA, mogu koristiti Informacijski centar za vijećnike koji će ih opskrbiti podacima i novostima iz svijeta upravljanja, za njih se organiziraju posjeti drugim muzejima, ali i privatnim zbirkama, priređuju se različite radionice na kojima ih u obaveze i odgovornosti vijećnika upućuju oni iskusniji itd.

Možemo li išta od opisanog primijeniti na vijeća koja upravljaju muzejima u Hrvatskoj? Možemo li održati barem jedno godišnje savjetovanje, a koje bi, primjerice, priredio Zavod za kulturu RH, možda za sve vijećnike koji upravljaju ustanovama u kulturi? Može li ista ili neka druga institucija pri Ministarstvu kulture, a u zajednici s uredima za kulturu na gradskim i županijskim razinama, tiskati mali priručnik s opisom karakteristika ustanova u kulturi i osnovnim obavezama, odgovornostima i zakonskim pravima vijećnika?

Koliko u Americi ozbiljno shvaćaju ulogu muzejskog upravnog tijela ponajbolje svjedoči primjer oblikovanja novog upravnog odbora Umjetničkog muzeja u Queensu, objavljen kao onaj uzorni na web-stranici MTA. Istodobno on svjedoči kako su se zahtjevi s vremenom promijenili i u Americi. Kako je rekao jedan neimenovani vijećnik u 70-im godinama 20. stoljeća, članom odbora mogao je tada biti netko tko je imao mudrost, bogatstvo ili umjetnička djela. Krajem 90-ih godina Umjetnički muzej u Queensu zahtijeva da to bude netko tko je posvećen i ciljano preoblikovan, s različitim znanjima i predznanjima potrebnim muzeju. Uz to, velika je pažnja posvećena etničkoj kao i dobnoj raznolikosti i to upravo u skladu sa sastavom zajednice unutar koje muzej djeluje. Napokon, muzej se odlučno izjasnio za trogodišnje članstvo u upravnom tijelu, kako bi se članovi češće izmjenjivali i tako izbjegli stvaranje višegodišnjih čvrstih mreža i svojevrstne kulturne elite, više desetljeća nazočne u upravnim tijelima diljem zemlje, a koja je mogla imati kontrolu nad institucijama kulture.

No, ne treba se zavaravati i vjerovati kako će i takav javno prezentirani i razumljivi suvremeni stav uspjeti dokinuti sve sukobe i razriješiti probleme koji se mogu generirati unutar muzejskih odbora. Jer, vijećnici u okolišu muzeja predstavljaju glasove iz drugih sfera života i rada i već zbog toga mogu nastati problemi u odnosu na stručno osoblje razvijenih stručnih i profesionalnih odgovornosti, potrebnih pri obavljanju poslova koji se tiču zaštite, dokumentiranja i komuniciranja povjerene im građe i informacija. Za njih su muzejski vijećnici ili odbornici ona treća strana koja može zbog nerazumijevanja specifičnosti muzeja zahtijevati nemoguće i izvrgavati građu i ostala sredstva svojevrstnim opasnostima (primjerice, zahtijevati osobnu



ments about museum governing bodies in Croatia was not enough, in her opinion, to give her as much right to write about this topic as actually being on one of these boards in Croatia and experiencing the way it works. In the meantime, this condition has been met, so that she has been able to write an article that is not intended only for museum professionals and students of museology, but perhaps primarily for members of museum boards throughout Croatia.

The first and basic task of museum boards that she lists is the planning of the entire policy of a museum, a policy that has to take into account the existing given conditions like the internationally accepted character of museums as non-profit institutions, the existing Museum Act and the standards that apply to individual museum communities. Along with shaping the policy of a museum, the board is responsible for approving strategic plans and decisions, for shaping the aims of the museum and evaluating what has been done, for the finances and the allocation of resources, as well as for making the most important personnel decisions.

According to the *Museum Act*, member of museum boards in Croatia clearly have fewer responsibilities (Article 25), but they nevertheless approximate to what is being described here.

The *Museum Act* in Croatia narrows down the selection of board members to those from the *ranks of prominent people from the field of culture and science*, while the authoress of the text feels that, having the welfare of museums in mind, as well as in line with their present needs and problems, this segment should be expanded.

The extent to which the role of museum boards is taken seriously in America is illustrated by the example of the Museum Trustee Association - MTA - which today represents a unique organisation that prepares and implements training programmes for museum trustees and provides them with all the necessary assistance in their work. A particular example of this is the forming of a new board of trustees for the Queens Museum of Art, published as a model on the MTA's web page.

While in the 1970's a trustee was expected to have wisdom, a fortune or works of art, at the end of the 1990's the Queens Museum of Art is focussed on cultivating, orienting trustees who have the diverse expertise and backgrounds the museum needs. Also, great attention is being devoted to ethnic diversity and variety in age, in line with the structure of the community that the museum serves.

The authoress' final thoughts would be that the Croatian museum also community needs museum boards as a third side to the management triangle. The duties of the trustees are complex, and they have the added burden of legal and moral obligations. Apart from that, they need to be volunteers who carry out these duties without remuneration or personal benefit. If they meet these conditions, museum professionals should warmly embrace them in the museum community. If not, they should show wisdom and patience and try to orient them in such a way that they can work to the benefit of the museum and its public.

#### THE MUSEUM BOARD - THE MOST DESIRABLE OR A QUITE UNNECESSARY FORM OF MANAGEMENT

Everything that the authoress of the text learned about museum boards or boards of museum trustees over time and while elaborating her lectures for the subject *The Museum Institution*, as well as all the collected oral state-



---

**TAJA VOVK ČEPIČ** □ **Gradski muzej Ljubljana, Ljubljana, Slovenija**

---

---

---

---

---

---

---

Projekt muzejskog upravljanja u okviru programa MATRA i u suradnji Slovenskoga muzejskog društva, Zajednice muzeja Slovenije i Nizozemskog saveza muzeja, započeo je 1996. godine. Predsjednica Slovenskog muzejskoga društva, Taja Čepič, sudjelovala je kao službena slovenska promatračica u radionici muzejskog upravljanja u Sopronu, u Mađarskoj. Spomenuti program započeo je najprije u Češkoj i nastavio se u Mađarskoj.

Projekti MATRA obuhvaćaju više područja rada i zamišljeni su kao pomoć Nizozemske državama srednje i istočne Europe.

Slovenija, do 1991. godine sastavni dio nekadašnje socijalističke federativne Jugoslavije, nakon osamostaljenja 1991. godine krenula je putem tranzicije. Ona je zahvatila sva područja društva, pa i muzeje. Slovenski muzeji, kako nacionalni tako i regionalni i gradski, 1991. godine u potpunosti su došli pod financijsko okrilje države, točnije Ministarstva za kulturu, što je spriječilo financijsko pogoršanje položaja u tom sektoru kulturne proizvodnje. Uz to su devedesete i na području muzejske djelatnosti donijele intenziviranje kontakata slovenskih muzeja u međunarodnim vezama i prilične promjene u mišljenju o ulozi i položaju muzeja u novoj državi. Osnovan je Slovenski nacionalni komitet ICOM-a. Slovensko muzejsko društvo, Zajednica muzeja i ICOM - Slovenski nacionalni komitet osnovali su zajedničke projekte pod motom *Muzej nije prašnjava riječ*, koji su počeli s akcijama koje su imale odjeka (međunarodni muzejski sajmovi, Slovenski bijenalni muzejski sajam, uspješne izložbe, stručni susreti itd.). Promjene u načinu rada bile su velike, muzeji su počeli intenzivirati svoj rad na području komuniciranja s javnošću, na dobivanju dodatnih sredstava, trgovini različitih oblika rada, kao i u pristupanju projektnim zadaćama i odmacima od individualnog timskome i interdisciplinarnom radu. Unatoč tome, ti su pokušaji najviše ovisili o pojedincima, a nisu bili uvedeni kao redovit način rada, poduprt stručnim znanjem.

Izveštaj posebne stručne komisije Vijeća Europe (voditelj g. Theodor Adams iz Nizozemske), koja se upoznavala s nacionalnom kulturnom politikom slovenske vlade i situacijom na tome području 1996.

godine, donio je nekoliko kritičkih osvrta i nagovijestio potrebe za promjenama. Usprkos prihvaćanju slovenskih tipičnosti i različitosti, jedan od važnih zaključaka bio je da je potrebno i nužno uvažiti nove organizacijske i vodstvene metode, prilagođene postupku opće modernizacije koja se događa u Sloveniji.

Taja Čepič, koja je sudjelovala na radionici muzejskog upravljanja u Sopronu, u Mađarskoj, u svojem je izvještaju ocijenila izvodeni program kao vrlo kvalitetan. Primjereno prilagođen slovenskim prilikama mogao bi biti vrlo koristan za razvijanje različitih oblika vođenja muzeja i traženje novih strateških pristupa. Izvršni odbor Slovenskog muzejskoga društva već je u studenome 1996. godine podupro zamisao o zajedničkom projektu obrazovanja te vrste, dok je sljedeće godine zamisao o projektu dobila potporu i od Zajednice muzeja Slovenije i Ministarstva za kulturu Republike Slovenije.

Godine 1997. formiran je organizacijski odbor koji je pripremio osnovu programa. Sa slovenske su strane voditeljice projekta bile Andreja Rihter, tadašnja direktorica Muzeja novije povijesti u Celju i predsjednica Zajednice muzeja Slovenije, Taja Čepič, direktorica Gradskoga muzeja Ljubljana i predsjednica Slovenskoga muzejskoga društva, i Janja Rebolj, voditeljica komunikacijske službe u Gradskom muzeju Ljubljana kao koordinatorica projekta.

Nositelj projekta u Nizozemskoj bio je Savez nizozemskih muzeja, voditelj projekta bio je Frans Ellenbroek, direktor Prirodoslovnog muzeja u Tilburgu, Johanna Kiewit bila je projektna menadžerica, a Astrid Weij koordinatorica projekta. Ideja vodilja u pripremi projekta bila je želja da se teorijska znanja, koja će slovenski muzealci dobiti, adaptiraju na konkretne prilike u slovenskim muzejima i preispitaju. Pri izmjeni znanja i iskustava ne bi trebalo ići po sistemu *daj-dam*, nego je osnovna namjena upoznavanje teorije, njezino uvođenje u slovensku praksu i njezino preispitivanje i na taj način i sondiranje temelja za buduću uspješnu suradnju. Nizozemskim partnerima, koji su do tada surađivali s Češkom i Mađarskom, već je u prvoj godini suradnje sa slovenskim partnerima bilo jasno da su prilike u dvije spomenute države bitno drukčije nego u Sloveniji.

Prije nego što je 1998. godine bio pripremljen program, koji su potvrdile i slovenska i nizozemska strana, izvedena je u lipnju 1997. pokusna radionica koja je potvrdila dogovoreni princip da je potrebno pripremiti nekoliko osnovnih bazičnih radionica strateškog upravljanja, koje bi ravnopravno uključivale osnove projektnog, financijskog upravljanja, timskog rada itd. Upravo tako pokazala se adekvatnost principa, kojeg smo se pokušavali držati cijelo vrijeme, da počnemo s obrazovanjem ravnatelja i kako je bilo najadekvatnije kad su iz pojedinog muzeja na radionici sudjelovala dva člana (ravnatelj, kustos, odnosno neki drugi stručni profil). Zbog specifičnog povijesnoga razvoja slovenskih muzeja ne poznajemo strogu vertikalnu hijerarhijsku podjelu, često su se nove ideje i metode rada upotrebljavale u manjim, prije svega regionalnim muzejima, zato smo na pokusnoj radionici pokušali pridobiti predstavnike različitih vrsta muzeja (nacionalni, gradski, regionalni). Rezultati pokusne radionice potvrdili su mišljenje da je mnogo muzealaca, zaposlenih u slovenskim muzejima, svjesno da su potrebne promjene u načinu rada (od osobnog do financijskog upravljanja, odnosa prema različitim javnostima, načina komuniciranja i iskorištavanja promjena do kojih dolazi velikom brzinom, kao i potreba za interdisciplinarnim znanjem i projektnim načinom rada). Određeni elementi su se, naravno, upotrebljavali i u praksi. U Sloveniji je sredinom devedesetih teklo obrazovanje slovenskih rukovodnih kadrova u kulturnim institucijama u obliku posebnih obrazovnih programa uz sufinanciranje Ministarstva za kulturu. Zato smo, prije svega, željeli uspostaviti specifičnost u upravljanju muzejima i dobiti više teorijskih osnova i iskustava, koja su se u praksi izvodila i u nizozemskim muzejima od 1991. godine, prije svega s tzv. autonomizacijom muzeja i planom Delta. Jedna od otegotnih okolnosti, koju smo ustanovili već na pokusnoj radionici, bio je problem jezika, jer su se radionice održavale na engleskome.

Projekt koji je započeo 1998. godine imao je tri dugoročna cilja:

- znanjem i vještinama suvremenog muzejskog upravljanja osposobiti rukovodeće stručne profile u slovenskim muzejima. Ta znanja bi trebala ubuduće pomoći u upravljanju, u smislu potreba suvremenog muzeja u današnjemu društvu;
- reevaluirati javnu funkciju muzeja, odnosno njihovu funkciju u suvremenom društvu;
- obrazovanje odgovornih, odnosno stručnih kadrova za poboljšanje unutarnje organizacije u muzejima, dobivanje znanja i tehnika projektnog upravljanja, timskog rada, financijskog upravljanja i komunikacijskih tehnika.

Kratkoročno postavljene ciljevi bili su pak:

- Obrazovanje skupina slovenskih direktora muzeja (menadžera).

Dobiveno znanje strateškog upravljanja trebalo bi

ubuduće pripomoći poboljšanju rada u pojedinačnim organizacijama, ali ujedno i omogućiti muzejima lakšu transformaciju s obzirom na promijenjenu situaciju u društvu i nove zahtjeve u promjenama poslovanja;

- Uspostava temelja za dugoročnu suradnju između slovenskih i nizozemskih muzeja i muzeja u državama gdje se izvodio program MATRA. Projekt su potvrdile obje strane, financijska opterećenja bila su razdijeljena u omjeru 80% (nizozemska strana), 20% (slovenska strana).

U razdoblju od 1999. do 2001. izvedeno je više radionica: četiri osnovne radionice strateškog upravljanja i dvije produbljene radionice projektnog upravljanja koji se pokazao kao najpoželjniji i najpotrebniji dio sadržaja na radionicama. Na zadnje dvije radionice mogli su biti prisutni samo oni sudionici koji su već dobili osnovno znanje. Ukupni broj sudionika u projektu bio je oko 70.

Osnovni zaključak na kraju projekta 2001. godine bio je da je suradnja bila plodna, da je način razmjene posredovanja znanja optimalan (praksa pokusa teoretskih spoznaja na konkretnim primjerima iz slovenskih muzeja), tjedni sastanci (projekt je većinom protjecao u termama Zreče) davali su velike mogućnosti za razmjenu iskustava sudionika. Ponovno se pokazala potreba za permanentnim obrazovanjem takve vrste u Sloveniji. Usprkos početnoj neugodnosti, koja se manifestirala u relativno skromnom broju sudionika, zanimanje je iz radionice u radionicu raslo. Koordinatorica Janja Rebolj je već na drugoj radionici preuzela određene instruktorske obaveze, te je do kraja projekta usvojila posredovana znanja i preispitala ih u posredovanju sudionika.

Projekt je postigao svoje ciljeve, ali je teže ocjenjivati uspješnost suradnje između nizozemskih i slovenskih muzeja u budućnosti. Obje ekskurzije, izvedene na proljeće 2001. (15 slovenskih muzealaca posjetilo je više nizozemskih muzeja i obratno), dale su premalo mogućnosti za uspostavljanje poslovnih veza, a ujedno su slovenski muzealci u ovome trenutku izrazito usmjereni na velike unutarnje projekte, koji se odražavaju prije svega u obnavljanju zgrada, stalnih postava, informatizaciji itd.

Projekt MATRA je sigurno imao važan utjecaj na način razmišljanja i praktični rad u velikom broju slovenskih muzeja. Promijenio se način razmišljanja, drukčije se gleda na sudionike u muzejima, na odgovornost prema javnim sredstvima, opredijeljenost ciljeva, kao i evaluaciju rezultata. Znanje koje smo primili omogućava nam ravnopravniji položaj i u komuniciranju s partnerima (financijeri, sponzori, donatori itd.).

Uz uvođenje novih načina muzejskog obrazovanja, projekt MATRA je bio dobrodošao i uspješan. Usprkos tome što je projekt završio, u svibnju ove godine je u Gradscome muzeju Ljubljana, pod okriljem Zajednice muzeja Slovenije i pod stručnim vodstvom Janje

Rebolj, izvedena radionica muzejskog upravljanja, na kojoj je bilo prisutno 14 slušatelja.

Usprkos tome što uvođenje muzejskog obrazovanja u Sloveniji još nije završeno, oblici koje smo počeli prakticirati u devedesetima urodili su plodom i postavili nove temelje u poslovanju slovenskih muzeja.

Sa slovenskoga jezika prevela Jagna Pogačnik.

#### THE "MATRA" MUSEUM MANAGEMENT PROJECT IN SLOVENIA (1998-2001)

The MATRA projects involve several segments and have been envisaged as a form of assistance that the Netherlands provides to countries from Central and Eastern Europe.

The project of museum management within the MATRA programme and in association with the Slovenian Museum Society, the Slovenian Museum Association and the Netherlands Museum Council began in 1996. The guiding idea in preparing the project was the aim to adapt and reassess the theoretical knowledge, which the Slovenian museum professionals were supposed to adopt, to the concrete situation in Slovenian museums.

The project had three long-term aims: to provide the management in Slovenian museums with the knowledge and skills in modern museum management, to reassess the public function of museums, namely their function in contemporary society, as well as to train the professional staff in order to promote the better organisation within museums, to gain the knowledge and techniques of project management, teamwork, financial management and communication techniques. In contrast, the short-term aims were the following: the training of groups of Slovenian museum directors, the establishment of foundations for long-term cooperation between Slovenian and Dutch museums and museums in states where the MATRA programme was being carried out.

The project had a significant impact on the way of thinking and the practical work in a large number of Slovenian museums. It changed the way of thinking, and provided a different perspective of people involved in museums, of the responsibility towards public finances, the orientation of aims, as well as the evaluation of results. The knowledge they received enabled them to enjoy a more equal position in communicating with partners (financiers, sponsors, donors etc.).

## PET PITANJA ZA GOSPOĐU SUZANNE TAVERNE, BIVŠU UPRAVITELJICU BRITISH MUSEUMA

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## “NEMA BUDUĆNOSTI BEZ MEMORIJE UGRAĐENE U VIZIJU”

### Razgovor s Vladimirom Malekovićem, ravnateljem Muzeja za umjetnost i obrt

IM 33 (1-2) 2002.  
TEMA BROJA I  
TOPIC OF THIS VOLUME I

VIŠNJA ZGAGA □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb



**Višnja Zgaga:** Kolegama je manje poznato da ste još u doba kad ste pretežito djelovali kao likovni kritičar i komentator u novinama, scenarist na TV i književnik, dakle prije dolaska 1983. u Muzej za umjetnost i obrt (MUO), izradili muzeološke koncepcije odnosno program za Galeriju izvorne umjetnosti u Zlataru (1971.), Muzej Brdovec (1973.), Galeriju suvremene umjetnosti Kerdić u Novoj Gradiški (1982. - 1983.).

Koji su bili motivi za takve muzeološke i muzeografske angažmane?

**Vladimir Maleković:** U prvom redu, ni u mojem “pred-muzejskom” razdoblju nisam prestao biti, misliti i raditi kao povjesničar umjetnosti. Kao što Vam je poznato, već tada sam ostvario kao autor brojne monografske, tematske i retrospektivne izložbe, među ostalim *Hrvatska likovna umjetnost 1945. - 1955.* (Moderna

galerija, Zagreb, 1974.), *Grupa trojice* (Umjetnički paviljon, Zagreb, 1976.), *Ekspressionizam i hrvatsko slikarstvo* (Umjetnički paviljon, Zagreb, 1980.), *Kubizam i hrvatsko slikarstvo* (Umjetnički paviljon, Zagreb, 1981.). Historičar nikad po svom interesu nije daleko od muzealca; obojica se bave onim što nazivamo *rerum gestarum*, obrađivanjem prošlosti. To bismo mogli uzeti kao objektivne razloge za moje okretanje muzeološkoj problematici, oni proizlaze i iz mog obrazovnog statusa. Drugi su subjektivni; uvijek me je privlačilo značenje prošlih činjenica, *res gestae*, “prošla stvarnost”. Uvjeren sam da nema budućnosti bez prošlosti, bez memorije koja se ugrađuje u viziju. A gdje ima više relevantne memorije nego što je to u muzejima? Napokon, kao kulturni djelatnik uporno sam nastojao da naša sredina neke stvari zadrži u pamćenju. A muzeji su nadasve mjesta zapamćenja. Zasnivajući i oblikujući ih, nastojao sam da se to zapamćenje održi na razini neprekidnosti.

**Višnja Zgaga:** Slažem se s Vama: takve inicijative dolaze od ljudi koji su svjesni prostora i vremena u kojem žive. Što možete reći o vječnoj temi odnosa intelektualca i sredine i odgovornosti prema poslu koji se radi? O “misiji”, entuzijazmu?

**Vladimir Maleković:** Vaše pitanje o položaju intelektualca izuzetno je izazovno. Htio bih Vam prvo reći nešto o entuzijazmu. Tko ga nema, u ovom našem poslu, neka taj posao niti ne poduzima. Svejedno jeste li zanesenjak, oduševljenik ili ste samo zainteresirani za muzej, od vas se očekuje stanje ushita u idejama i poleta u radnjama ako želite postaviti ili održati muzej. Jer vi se prihvaćate posla koji nije profitabilan u vremenu kad je profit mjera svega, a ta se filozofija nastoji protegnuti i na kulturu.

Položaj intelektualca u našem društvu, konkretno, degradiran je, a katkad i dezavuiran, sveden na služanstvo. A tome nisu krive samo “strukture” na vlasti nego i intelektualci sami kada se odriču da javno djeluju kao moralni čimbenik u društvu. Što se pak tiče odnosa intelektualca prema jednom specifičnom segmentu javnog djelovanja društva, prema muzejima, njihova uloga i angažman trebali bi biti neprekidni, manje u moralnom i humanom a više u duhovnom pogledu.

sl.1 Vladimir Maleković, ravnatelj Muzeja za umjetnost i obrt u Zagrebu, proljeće 1998. godine; snimio: Tvrtko Klobučar

Da bi se efekturala ukupnost rada muzeja, nužno je uspostaviti duhovan odnos prema njegovim sadržajima, a to mogu poglavito intelektualci uočavanjem specifičnih problema posredovanja memorije sadašnjosti, otkrivanjem zakonitosti njihova suodnosa i pomaganjem muzejskom stručnom kadru i njihovoj borbi za opstanak muzeja (jer o tome se većinom radi!). Dakle, intelektualac se danas priziva u muzej ne samo da bi se iskazao na razini intelektualnih apstrakcija nego i na nivou praktičnih njegovih zadataka u razrješavanju odnosa muzeja i njegova socijalnog okruženja.

**Višnja Zgaga:** Vaš boravak u MUO-u trebao je biti "privremen". Fascinirani muzejskim poslom Vi ste mu dvadesetak godina ostali privrženi. Čini mi se da sve to vrijeme niste toliko radili na isticanju Vašeg individualnog napora, nego ste svoja nastojanja usmjerili prema kultivanju kolektivnog rada.

**Vladimir Maleković:** Bio sam detaširan u MUO da bi neke goruće probleme riješio na palijativan način. Ali već nakon nekoliko dana shvatio sam da se polovičnim zahvatima mogu samo prikriti problemi s kojima se MUO tada suočavao. Odmah sam bio svjestan da će se moj boravak u muzeju produžiti, ali ni u primisli nisam računao - na tako dugo vrijeme! Što se pak tiče vašeg upita o kolektivnom radu, sve je bilo određeno mojim temeljnim uvjerenjem da je muzej po svom značaju i ustroju skupina stručnjaka koja zajednički radi na nekom zadatku ili projektu, i da tu *timski rad* zapravo nema alternative. Za rezultate koje postiže MUO velikim su dijelom zaslužni infrastruktura i zajednički rad njegovih stručnjaka i nestručnjaka, dakle, ukupni momčadski postav.

**Višnja Zgaga:** Muzejski posao ste pretpostavili intimnim ambicijama i vlastitoj umjetničkoj vokaciji. Što je "presudilo u korist muzeja"?

**Vladimir Maleković:** Nastojao sam pomiriti svoje "intimne ambicije" s muzejskim poslom, ali to nije uvijek bilo lako. U korist muzeja prevagnuli su njegovi zbiljski problemi: devastirane zgrade, dislocirani (na desetak mjesta!) i velikim dijelom neobrađeni fundusi, ruinirani stalni postav. Činjenice često odnose prevagu nad poezijom, pa je tako bilo i u mojem slučaju. Kad sam sve uzeo u obzir, shvatio sam da ću dugo ostati muzealac, jer je to bilo u mojem ukupnom angažmanu nešto faktično, de facto.

**Višnja Zgaga:** Što Vam je pomoglo u definiranju rada MUO-a i određivanju pravca njegova razvoja?

**Vladimir Maleković:** U određivanju programa MUO-a od odlučujuća značenja bili su njegova muzeološka tradicija, od Kršnjavoga do naših dana, sadržaj njegovih fundusa i aktualna njegova uloga, podjednako stručna, kulturna i socijalna, u prostoru i vremenu u kojem živimo. Bio bih, naravno, neskroman kada ne bih spomenuo i lektiru, uglavnom strane provenijencije.



**Višnja Zgaga:** U kolikoj mjeri su Vaši planovi ograničeni ili određeni skućenošću prostora, nedostatkom kadrova ili sredstava?

**Vladimir Maleković:** Sve što ste pobrojili jest zapreka našem radu, ali poglavito nedostatak sredstava. Druge nastojim nadvladati razvijanjem marketinga i na druge načine. Ali insuficijentna sredstva za muzeje nisu samo naš nego opći društveni problem: sredstva kojima raspolaže MUO u usporedbi sa svjetskim muzejima sličnog sadržaja, veličine i značenja stoje u omjeru 1 : 2000, otprilike!

**Višnja Zgaga:** Jeste li od nekih bitnih projekata morali odustati?

**Vladimir Maleković:** Odustati sam morao od brojnih projekata, ponekad zbog nedostatnih sredstava, češće zbog nerazumijevanja, podjednako doma i vani. Radio

sl.2 Vladimir Maleković, ravnatelj MUO u svome uredu, ispunjava Upitnik za Personalni arhiv MDC-a, 2002. godina  
Fototeka Muzejskog dokumentacijskog centra: Personalni arhiv; snimila: Jozefina Dautbegović

sl.3 Dodjela godišnje nagrade INE za promicanje hrvatske kulture u svijetu za 1997. godinu, 8.6.1998.  
Fototeka Muzeja za umjetnost i obrt

sam od 1989. do 1991. u međunarodnom timu eksperata na multinacionalnom kulturološkom projektu *Secesija*, a pod egidom Vijeća Europe. Nakon što smo u budimpeštanskom *Kongresnom centru* pokazali s kojim i kakvim materijalom bi Hrvatska participirala - projekt je prešutno stavljen na led, zapravo odgođen; dimenzije, značaj i vrijednosti *Nacionalne i sveučilišne biblioteke* u Zagrebu ili osječka *secesijska avenija*, jedinstvena i jedva usporediva s drugim ostvarenjima srednjoeuropske secesije, nisu se uklapale u koncepciju koja je trebala demonstrirati predominaciju tradicionalno hipostaziranih "metropola" nad "provincijom". Projekt je kao što smo već rekli, otkazan, makar su ga potpisala po tri ministra iz sudjelujućih zemalja: kulture, vanjskih poslova i turizma! Srećom, sudjelovao sam i na pisanju scenarija za film o secesiji *Multicoloured Unity* koji je režiser Karoly Dulo uspio realizirati u HDF Studiju u Budimpešti. Iako smo uložili velike napore nismo uspjeli hrvatsku građu inkorporirati ni u jedan drugi međunarodni projekt: *Architecture Baroque en Europe*. Amerikanci, koji su bili promotori i financijeri projekta, navodno, nisu uspijevali naše izložke kontekstualizirati sa zapadnoeuropskim.

**Višnja Zgaga:** Iza Vas je iskustvo voditelja projekata *Kultura pavlina u Hrvatskoj, Granice Hrvatske na zemljovidu od 12. do 20. stoljeća, Od svagdana do blagdana: barok u Hrvatskoj, Fotografija u Hrvatskoj: 1848. - 1951.*

Kako ste uspjeli spojiti različite pristupe i individualne "poetike"?

**Vladimir Maleković:** Skupina stručnjaka i specijalista koja se okuplja oko nekoga našeg kulturološkog projekta obično je vrlo raznorodna: u njoj se znaju naći i arhivisti i arheolozi, povjesničari te povjesničari umjetnosti, povjesničari književnosti, teatrolozi, muzikolozi, sociolozi kulture, konzervatori i restauratori i, napokon, kustosi. Dolaze iz različitih znanstvenih instituta, sa sveučilišta i HAZU. Tako sastavljen tim ne samo da je raznorodan, nego i raznomisleći. Moj je poglaviti zadatak kao voditelja projekta da stvorim uvjete za diskurs koji se razvija oko zadane teme, a ti uvjeti moraju biti takvi da svaki sudionik može u raspravi slobodno zastupati svoje mišljenje ili, kako vi kažete, poetiku. Da bi se dosegnuo taj idealni cilj, važno je dogovoriti se o metodama i kriterijima promišljanja svakog pitanja od značenja za projekt, podjednako onih koja se odnose na stilsko-morfološke odrednice, na periodizaciju ili sistematizaciju ili pak sustav vrednovanja. Najsloženije situacije nastaju, dakako, oko primjene različitih poetika u pojedinačnom sudu. Kad je o poetici riječ, dopuštamo svakom suradniku proboj njegova osobnog suda pod uvjetom da ta njegova slobodna rasuda bude *licet et decet*, to jest uvjetovana sadržajem projekta, dolična njegovoj temi. Poetike, dakle, nisu licencirane nekim mojim isključivim stavom nego su uspostavljene u svom punom dostojanstvu tek nakon njihove provjere u diskurzivnom ozračju koje nastojim

uspostaviti u zamisli i realizaciji svakog ambicioznijeg projekta.

**Višnja Zgaga:** Mislite li da je Vaš muzej *opinion maker* na povijesno-kulturološko-estetskom planu?

**Vladimir Maleković:** Ukupnom svojom djelatnošću nastojimo utjecati na javno mišljenje, pa i u onim segmentima koje ste markirali svojim pitanjem. Mišljenja smo da samo skupljanje, obrada i čuvanje građe ne zadovoljava *aktualnu misiju* muzeja, ona više nije samo estetska, edukativna ili znanstvena. Težimo uspostaviti partnerstvo, poglavito s kulturnim institucijama, ali i drugim subjektima društvenog života, od obrazovnih do poduzetničkih institucija. Željeli bismo utjecati, primjerice, na razvoj dizajna, kulture prostora. To su naše vrhunske programske destinacije. Naš marketing nije usmjeren samo na pribavljanje sredstava nego i na produkt koji će svojim visokim oblikovnim kvalitetama mijenjati horizont tržišta. Kao prestižna kulturna institucija postavljamo se ambiciozno u plasmanu intelektualnoga kapitala koji nam je na raspolaganju: jednako u seminarima kao i drugim oblicima diskursa. Preko naših web stranica obraćamo se i međunarodnoj publici koja na taj način licencira naše, najčešće u svijetu jedva poznate, kolekcije.

Naravno, muzej bitno utječe na javno mišljenje, nadamo se, visokokvalitetnim programom stalnih i povremenih izložaba. Muzej za umjetnost i obrt je kompetitivna institucija. Spremni smo na pozitivno suparništvo, na natjecanje u pokušajima da se stvore što sveobuhvatniji i čvršći odnosi s društvenim okruženjem, nova publika i nova zainteresiranost za muzeje.

**Višnja Zgaga:** Što priječi da se u našim muzejima dogodi nešto avangardno?

**Vladimir Maleković:** Pojam *avangarde* rizično je povezivati s muzejom. Muzej je čuvar tradicija, avangarda je njezino poricanje i odbijanje. Avangardist stvara novo, muzealac čuva staro, pretežito. Ali ima jedna točka susreta: i muzeji, da bi opravdavali razloge svoga postojanja, traže *nove putove komunikacije s publikom*, odlučujući se ponekad za vrlo avangardne metode.

**Višnja Zgaga:** Koliko su Vaš senzibilitet, intuicija, invenција bili zapreke, a koliko poticaj u definiranju onoga što nazivamo *muzej za 21. stoljeće*?

**Vladimir Maleković:** Dvadeset i prvo stoljeće bilo je propušteno kroz vrata MUO-a prije nego se vremenski ozbiljilo. Ranije od drugih smo iskoračili na web stranice, prvi smo uveli u uporabu *info i internet kiosk* (aplikacije multimedijских sredstava, kao što je *video zid* ili televizijski i kompjuterski *display* ne kanim ovdje isticati jer su to tehnike koje su bile već široko dostupne). Prvi smo primijenili u Hrvatskoj i digitalni *muzejski vodič*. MUO trenutačno ima u razvoju svoju inačicu web stranica od koje mnogo očekuje, a koja bi u prvoj

sl.4 Razgled izložbe "Jože Plečnik" u društvu gostiju, 6.6.2000.  
Fototeka Muzeja za umjetnost i obrt



fazi trebala sadržavati temeljne informacije o muzeju, njegovim zbirkama i kadrovima, virtualnu prezentaciju njegovih povremenih izložaba, muzejske vijesti, predstavljanje sponzora i drugih događanja u Muzeju, među njima i zabavnih sadržaja: *send a card*, *desktop images* itd. U drugoj fazi razvoja naših web stranica predviđamo uspostavljanje portala u suradnji s drugim hrvatskim obrazovnim i kulturnim institucijama.

Uz pojedine manifestacije na webu će biti predloženi virtualni itinereri, kao nadogradnja same izložbe. Predložit ćemo *online* prodaju i kupnju kataloga, suvenira, online učenje, *online* video simpozije, tečajeve i predavanja o umjetnosti i dizajnu. Na našim web stranicama posjetitelji će se moći informirati o radu kustosa, restauratora, bibliotekara, pedagoga, propagandista, marketingaša i drugih stručnjaka MUO-a. Omogućit ćemo prijenos tekstualnih podataka preko Interneta, transferirati datoteke (FTP), omogućiti pregledavanje dokumenata na *hyperlinku*, da ne nabrajam dalje. Zašto smo se tako zdušno priklonili web stranicama? Poglavito zato jer nam je na taj način omogućena slobodna nelimitirana komunikacija koja je temeljni uvjet za opstanak tzv. *malih kultura*. Lakoća distribucije i globalni pristup dodatni su razlozi. Napokon, velika prednost Interneta pred drugim medijima je mogućnost interaktivnosti. Treba li onda naglasiti da nas web uvodi u muzej 21. stoljeća? Ova odluka, međutim, nije donesena naprečac, nego poslije temeljnog promišljanja. Jer ona stubokom mijenja

značaj i značenje muzeja. Njegova se misija internetacijom umnožava ili barem prepliće s misijama drugih, srodnih ili manje srodnih institucija. Pratili smo nastajanje i inicijalne faza sličnih inicijativa u svijetu, primjerice *Fathom Knowledge Inc.* koja je objedinila institucije kao što su *New York Public Library*, *Columbia University* i *Smithsonian's National Museum*, te njihove britanske partnere *British Library*, *Cambridge University Press* i *London School of Economics and Political Science*. Ovaj projekt mijenja muzej kakav smo poznavali dosad. On je jedan od najuspješnijih među pokušajima da se muzejske kolekcije i kustoska znanja agresivnije distribuiraju u globalnim razmjerima. MUO u webu takva ustroja i značaja vidi svoju veliku šansu: u međunarodnom licenciranju svojih kolekcija, u posredovanju svojih stručnih saznanja, u marketingu vlastitih proizvoda, u uvođenju komercijalnih stranica preko kojih bi jačao svoje veze sa sponzorima i, napokon, u stvaranju neprofitnoga konzorcija koji će pomoći muzeju u obavljanju njegove "tradicionalne" misije. Kod svega toga ne zaboravljamo da je temeljna misija muzeja da koristi javnom dobru.

**Višnja Zgaga:** Kakva su Vaša dosadašnja iskustva s korištenjem web stranica, odnosno Interneta?

**Vladimir Maleković:** Više nego pozitivna. Dosad smo na njima posredovali nekoliko naših *on line* izložaba, pored one *Bidermajer u Hrvatskoj* u novije vrijeme i izložbu *Historicizam u Hrvatskoj*. Njihov prijam u svijetu





bio je više nego ohrabrujući. Dopustite da to posvjedočim navođenjem jedne rečenice iz pisma koje nam je uputio Douglas McCombs, kustos *Historical Society of Western Pennsylvania* iz Pittsburgha: *Nedavno sam na Internetu otkrio vašu virtualnu izložbu Bidermeier in Croatia. Zaista je prekrasna! Sjajan je primjer znanstveno zasnovane informacije, a velik broj predmeta uistinu je impresivan.*

Sudeći, dakle, prema onome što su drugi o nama rekli, a i po onome što smo u ovom razgovoru sami spomenuli, budućnost je u MUO-a već počela. Ona ne nosi samo dobiti nego otvara i brojna pitanja, među kojima je ono o odnosima tradicionalno neprofitne institucije, kakav je muzej, i potencijalnih partnera kojima je profit, dakako, najvažniji. Kakav će muzej izići iz tih promijenjenih uvjeta djelovanja, za to u ovom trenutku još nema pouzdana odgovora. A da bi se do odgovora došlo mi već sada radimo na artikulaciji *muzeja novog tipa* koji su na simpoziju u bečkom MAK-u sudionici nazvali *diskursive museum*.

**Višnja Zgaga:** Nailazite li na sličan prijam u domaćem muzejskom okruženju?

**Vladimir Maleković:** Naše je muzejsko okruženje prokano ignorantima; oni predano prate sve što se događa "u velikom svijetu", a ne žele znati ništa o događajima koji su se zgodili u vlastitu dvorištu. Samo je u nas moguće da se napiše knjiga o muzejskom marketingu a da se ne dotakne iskustvo Muzeja za umjetnost i obrt koji je na tom području najdjelotvorniji, dajući ostvarenja od kojih su mnoga mjerljiva sa svjetskim dosezima. Moguće je to ako takve "studije" pišu ignoranti. A ignorant je, blago rečeno, površni učenik totalnog neznanice.

"THERE IS NO FUTURE WITHOUT MEMORY BUILT INTO THE VISION"

Although he initially thought that his tenure at the Museum of Arts and Crafts would be only "temporary", Vladimir Maleković was fascinated with working in a museum and spent almost twenty years as the director of that institution. He decided to stay in the museum because of the real difficulties it was in: devastated buildings, the dislocated and for the most part non-catalogued holdings (dispersed in some dozen locations!), and a run down permanent exhibition. He likes to say that *facts frequently take precedence over poetry*, and this is, indeed, what happened in his case. When he took everything into consideration, he concluded that he will remain a museum professional for a long time. Even as that time, when he worked mainly as an art critic and newspaper commentator, a screenplay writer for television and a writer, namely before coming to the Museum of Arts and Crafts in 1983, Vladimir Maleković drew attention to himself with a number of successful museum projects. Already by that time he had realised a number of monograph, thematic and retrospective exhibitions, including *Croatian Visual Art 1945-1955*, *The Group of Three, Expressionism and Croatian Painting*, *Cubism and Croatian painting*. Today he has the added experience of heading major exhibitions and cultural projects like *Pauline Culture in Croatia*, *The Borders of Croatia on Maps from the 12th to the 20th century*, *From Everyday to Holiday: The Baroque in Croatia*, *Photography in Croatia: 1848-1951*, in which he tried to bring together diverse experts and specialists with differing approaches and individual "poetics".

In this interesting interview, Maleković expounds his thoughts about enthusiasm, about the place of intellectuals in our society and with regret speaks about some of the projects he had to abandon, sometimes because of a lack of finances, but, more often than not, because of a lack of understanding, both at home and abroad.

Together with his museum staff he worked on drawing the 21st century *through the doors of the Museum of Arts and Crafts before it chronologically came to pass*. Also, he says that he has always been drawn by the meaning of past facts, *res gestae*, the "past reality" and he is convinced that *there is no future without the past, without the memory that is incorporated into the vision*.

sl.5 Vladimir Maleković u svome uredu, 2002. godina  
Fototeka Muzejskog dokumentacijskog centra: Personalni arhiv; snimila: Jozefina Dautbegović

## VOLONTERI U MUZEJIMA

SANJICA FALETAR □ Pedagoški fakultet u Osijeku, Katedra za knjižničarstvo, Osijek

sl.1 Volonterski program Japansko američkog nacionalnog muzeja (Japanese American National Museum); fotografija preuzeta s web stranice Muzeja (<http://www.janm.org/volunteer/volunteer1.html>, 11.11.2002.)

**UVOD.** Generalna skupština Ujedinjenih naroda proglasila je 2001. godinu Međunarodnom godinom volontera (International Year of Volunteers). Osnovni cilj ove cjelogodišnje svečanosti bio je olakšati i poticati volonterski rad diljem svijeta, te odati priznanje volonterima ma gdje oni radili. Prigodom svečanog proglašenja Međunarodne godine volontera glavni tajnik UN-a, Kofi Annan, pozvao je sve zemlje svijeta da prepoznaju volonterski rad kao vrijednu djelatnost koja pridonosi kulturnom i ekonomskom razvoju društva.<sup>1</sup> Muzeji, kao nositelji gospodarskoga, kulturnog i društvenog života zajednice u kojoj djeluju, te kao ustanove u kojima danas rade mnogobrojni volonteri, također su bili pozvani prepoznati svoju ulogu u ovoj akciji.

**UPRAVLJANJE U MUZEJIMA.** Kao i većina neprofitnih ustanova u javnom sektoru danas, i muzeji se nalaze u promijenjenom okruženju koje karakterizira smanjenje budžeta, smanjenje broja zaposlenih, pojava novih ustanova i agencija koje za razliku od tradicionalnih muzeja nude slične usluge na atraktivniji način, izlazak muzeja na tržište, promijenjena struktura korisnika, razvoj tehnologije itd. Kako bi se spremno nosili s novonastalom situacijom i dalje uspješno obavljali svoje zadatke, zadovoljavali potrebe svojih korisnika, te zadržali dosadašnju ulogu informacijskih i kulturnih središta zajednica, muzeji trebaju hitno preispitati stare i razvijati nove načine i metode upravljanja, te vješto i promišljeno koristiti izvore koji im stoje na raspolaganju.

U kontekstu cjelokupnog upravljanja muzejima danas upravo osoblje kao najvažniji organizacijski izvor dobiva sve veću pozornost. U posljednjem desetljeću, uz plaćeno osoblje u muzejima diljem Europe i Amerike sve češće se angažiraju i volonteri.<sup>2</sup> Kao ravnopravni i jednakovrijedni članovi radne zajednice, kakvima se u pravilu smatraju, volonteri postaju jedan od nezamjenjivih izvora kojim muzeji također trebaju promišljeno upravljati.

### OPĆENITO O VOLONTIRANJU I VOLONTERIMA.

Volonterski rad je oduvijek bio dio svakog društva i djelatnosti. Definiran je u najširem smislu kao važan izraz



**JAPANESE AMERICAN NATIONAL MUSEUM  
Volunteer Program**

Volunteers participate in Nisei Week activities.  
*Photo by Richard Davidson*

### What Can I Do?

Volunteers are sometimes portrayed as those who staple papers and stuff envelopes. That is a fairly limited view of what the Volunteer Program of the Japanese American National Museum has to offer. YES, we do staple stuff envelopes and make copies, but the work of the volunteer goes far beyond that.

Volunteers at the Japanese American National Museum participate in all aspects of the Museum's operation. As a volunteer you will find yourself in a personally rewarding atmosphere of art and historical exhibits, lectures, arts & crafts classes, musical and stage performances, film and video screenings, panel discussions, field trips, food fairs and much more. You will quickly discover that the Museum maintains a busy schedule of activities!

**Among the volunteer opportunities are:**

**Arts & Crafts**  
The fragrance of Japanese food has been known to fill the halls as guests "chefs" provide demonstrations in weekend cooking classes. Many also come to learn and then teach our visitors the disciplines and delights of origami and flower arranging.

**Collection**  
Gloves and masks? It looks like surgery, but it is really the task of documenting and caring for Museum artifacts and historical collections.

**Community Outreach**  
We are a Museum without walls. We desire to share our message and mission with schools, churches and community organizations. Community Outreach volunteers travel as speakers

građanskog prava te bitna sastavnica demokracije. Volonterski rad je poklanjanje vremena i energije na korist lokalne zajednice i društva u cjelini, a može se ostvariti u nebrojeno mnogo oblika.<sup>3</sup> Vijeće za volonterski rad u Walesu (Wales Council for Voluntary Action) nadalje ističe da je volontiranje stvar vlastitog izbora i slobode odlučivanja, koja je lišena svake želje za materijalnom dobiti.

Opće je prihvaćeno mišljenje da, imajući na umu vještine, znanja i vrijeme koje imaju na raspolaganju, ne postoji zadatak koji volonteri ne bi mogli obaviti. Stoga je iznimno važno da ustanove koje ih angažiraju ne smatraju volontere djelatnicima drugog reda koji ne znaju što bi sa svojim vremenom. Pri angažiranju volontera valja biti izuzetno promišljen i pažljiv jer oni ne

<sup>1</sup> Un Secretary-General Kofi Annan's statement at the opening ceremony for the international year of volunteers 2001. URL: [http://www.iyv2001.org/infobase/speeches/2000\\_00\\_11\\_28usa\\_sg.htm](http://www.iyv2001.org/infobase/speeches/2000_00_11_28usa_sg.htm) (pristup 15.07.2001)

<sup>2</sup> Na žalost, moramo priznati da ovo nije uobičajena praksa u muzejima u Hrvatskoj.

<sup>3</sup> Cookman, N.; Haynes, D.; Streatfield, D. *The use of volunteers in public libraries: a report to the Library Association*. URL: <http://www.cslib.org/volguide.htm> (pristup 10.09.2001)

samo da su izvor koji omogućuje pružanje određene službe i usluge već su istodobno i korisnici koji se tim uslugama služe.

Već nakon prvih doticaja s volonterima postaje jasno da se njihov rad ne može pojednostaviti i svesti na nekoliko zajedničkih nazivnika, jer se upravo motivacija, koja je *spiritus movens* ovakvog djelovanja, razlikuje od osobe do osobe. Britanski institut za istraživanje volonterizma (The Institute for Volunteering Research) 1997. godine je došao do saznanja da motivi poradi kojih osobe dobrovoljno rade predstavljaju mješavinu najistinskijeg altruizma i potpuno osobnih interesa i razloga.<sup>4</sup>

No, bez obzira na vrstu ustanove koja ih angažira i prirodu njihova rada, uspješnost volontera u izvršavanju zadataka ovisit će u prvom redu o tome u kojoj su mjeri njihovi interesi, motivi i sposobnosti usklađeni s postavljenim im zahtjevima.

**VOLONTERI U MUZEJIMA.** Koliko su volonteri važni muzejima govori podatak da se uredbe o njihovu radu pojavljuju u najvažnijim dokumentima koji uređuju rad ovih ustanova. Tako se u operativnom planu Denver Museum of Natural History, u kojemu radi izuzetno velik broj volontera,<sup>5</sup> među muzejskim ciljevima navodi i sljedeći: *voditi dobro upravljani muzej, uz pomoć djelotvorne i raznolike skupine vijećnika, plaćenog osoblja i volontera.*<sup>6</sup>

Izlažući doprinos volontera muzejskoj djelatnosti, Australaska udruga prijatelja muzeja (Australian Federation of Friends of Museums) pak u svojim etičkim smjernicama ističe da prijatelji i volonteri muzeja izvršavaju plemenite ciljeve u kulturnom razvoju te da pridonose razvoju muzeja i muzealstva samog. Jedina nagrada koju volonteri i prijatelji muzeja dobivaju za svoj rad jest zadovoljstvo što pridonose radu i razvoju ustanove u kojoj rade te zajednici kojoj služe, a od muzeja i njegova osoblja očekuju odavanje priznanja, poticanje i dobro iskorištavanje njihova rada.<sup>7</sup>

#### **PREDNOSTI I NEDOSTACI ANGAŽIRANJA VOLONTERA.**

Razumijevanje prednosti odnosno nedostataka angažiranja volontera trebalo bi pomoći odgovornim osobama pri donošenju odluke o uključivanju odnosno neuključivanju volontera u rad ustanove.

Među najvažnije prednosti angažiranja volontera ubrajaju se: uključivanje zajednice u rad muzeja odnosno izlazak samog muzeja u lokalnu zajednicu i poboljšavanje suradnje sa zajednicom; pružanje već postojećih usluga uz manje troškove, odnosno pružanje novih usluga uz jednake troškove. Volonteri i plaćeno osoblje međusobno nadopunjuju svoje sposobnosti, volonteri posjeduju nova znanja i vještine, a neopterećeni profesionalnim zahtjevima i visokim očekivanjima struke donose nove poglede na metode

rada i u stanju su predložiti djelotvorne promjene u obavljanju poslova.

Nedostaci angažiranja volontera koji se najčešće navode u literaturi jesu: nepouzdanost i neozbiljan pristup radu što utječe na kvalitetu rada cijele ustanove, dodatni troškovi potrebni za vođenje ovakvog programa, strah plaćenog osoblja od gubitka radnih mjesta itd.

Iz navedenih razloga potrebno je osmisliti mehanizme za praćenje kvalitete rada i pridržavanje standarda pri pružanju usluga, a ustanove koje angažiraju volontere trebale bi razviti dosljedan pristup svom osoblju, kako plaćenom tako i neplaćenom - volonterima. Razlika u očekivanim standardima ponašanja plaćenog i neplaćenog osoblja ne bi smjela postojati.

#### **PREDUVJETI ZA USPJEŠAN RAD S VOLONTERIMA.**

Kako bi rad s volonterima bio uspješan, osobe koje njima upravljaju (koordinatori) moraju u potpunosti razumjeti i iskreno cijeniti njihov rad. Volontere moraju smatrati motiviranim i stručnim osobljem, a njihov rad kao nadopunu i poboljšanje, a ne prijetnju radu plaćenog osoblja. Osnovni zadatak koordinatora volontera je otkriti (i zadovoljiti) stvarne razloge iz kojih volonteri daruju svoj rad, osigurati dobru komunikaciju i djelotvorne disciplinske mehanizme te omogućiti volonterima adekvatnu poduku i upućivanje u rad.

**Strategije i planiranje rada s volonterima.** Prvi korak koji muzej mora poduzeti kad odluči angažirati volontere jest ispitati obavlja li se trenutačno posao na zadovoljavajući način, točno definirati svoje potrebe i jasno iskazati za koje poslove i zadatke trebaju dodatno osoblje. Ako ustanova zaključi da je angažiranje volontera jedini način za rješavanje problema, potrebno je posavjetovati se i osigurati pristanak svih osoba i tijela uključenih u rad ustanove (plaćeno osoblje, upravni odbori itd.) te izraditi i službeno odobriti dokument koji će uređivati rad volontera (tzv. *volunteer policy*). Takav dokument trebao bi sadržavati sljedeće informacije: na koji način i s kojim ciljem ustanova angažira volontere, kako ustanova definira pojam volonter, koja se sredstva i izvori nalaze ustanovi na raspolaganju za rad s volonterima, povjerljivost volontera, odnos između volontera i korisnika, odnos između volontera i plaćenog osoblja, strategija angažiranja volontera, mogućnosti i načini poduke, radni uvjeti za volontere, podrška, nadzor i vrednovanje, troškovi, osiguranje, administrativne informacije itd. Izuzetno je važno predvidjeti troškove (izravne i neizravne) te donijeti odluku o sredstvima potrebnim za izvršenje programa.

Sljedeći korak je izrada plana ili strategije angažiranja volontera. Postupak izrade ovog plana potrebno je započeti detaljnim propitivanjem zaduženja koja će volonteri morati obavljati. Strategija angažiranja volontera - dakle postupak odlučivanja koga i na koji način

4 Valja napomenuti da brojna istraživanja ukazuju na činjenicu da je jedan od osnovnih razloga zašto volonteri rade u muzejima upravo ljubav prema baštini.

5 Uz dvjestotinjak osoba u plaćenom radnom odnosu, u ovom muzeju radi i oko 3.500 volontera.

6 Goodlad, S.; McIvor, S. *Museum volunteers: a good practice in the management of volunteers*. London and New York: Routledge, 1998., str. 45.

7 Ethical guidelines for Australian federation of friends of museums. URL: [http://amol.org.au/collection/hostedwebs/affm/ethical\\_code.html](http://amol.org.au/collection/hostedwebs/affm/ethical_code.html) (pristup 15.09.2001.)

će muzej zamoliti za pomoć - ovisit će o potrebama ustanove. Kada zadatak zahtijeva specifičnu obvezu, visok stupanj znanja, posebne sposobnosti i stručnost koju ne posjeduje prosječna osoba, najbolje će biti upotrijebiti ciljani plan angažiranja volontera. U slučaju da zadatak za koji su volonteri potrebni ne zahtijeva nikakva posebna znanja i vještine, a uz to je potrebno angažirati veliki broj volontera, koristit će se opće zasnovana strategija (broad based strategy).

**ANGAŽIRANJE VOLONTERA.** Osnovno pravilo pri postupku angažiranja volontera jest da ustanova mora izraditi jasan dokument o zapošljavanju volontera, te da se u samom postupku zapošljavanja primjenjuju ista pravila i postupci kao kod zapošljavanja plaćenog osoblja. Sam proces uključuje sljedeće postupke: razvijanje opisa poslova, oglašavanje, ispunjavanje pismene zamolbe, razgovor s kandidatima, odabir odgovarajućega kandidata i donošenje odluke, potpisivanje sporazuma odnosno ugovora o radu i konačno upućivanje i poduka te pružanje podrške volonterima.

Proces angažiranja volontera započinje izradom dokumenta Opis poslova u kojem se opisuju konkretna radna mjesta na kojima će volonteri raditi. Dobar Opis sastoji se od sljedećih elemenata: puni naziv radnog mjesta, svrha i sadržaj posla, očekivane odgovornosti i dužnosti volontera, radno vrijeme i lokacija na kojoj će se posao obavljati, potrebna znanja i vještine, eventualna poduka koju će volonteri morati proći, utvrđeni mehanizmi nadzora i vrednovanja rada volontera, te koristi i nagrade volonterima za obavljanje posla.<sup>8</sup>

Nakon što je izrađen Opis poslova muzeji moraju javnosti obznaniti svoju potrebu za volonterima. Oglasi putem kojih to muzeji čine moraju biti pažljivo sročeni, osobni tj. usmjereni na osobe čije sposobnosti zadovoljavaju potrebe ustanove, te djelovati poticajno na potencijalne kandidate. Da bi dobile dovoljan broj potrebnih kvalitetnih volontera,<sup>9</sup> muzeji moraju u zajednici u kojoj djeluju stvoriti ugled, odgovarajućim metodama oglašavanja ukazati na istinsku potrebu za volonterima te pružiti uvid u koristi i prednosti koje im nude.

Osim najuobičajenijeg pismenog oglašavanja u samim muzejima, školama, fakultetima, staračkim domovima i ostalim mjestima gdje se okupljaju potencijalni volonteri, te oglašavanja putem lokalnih medija, postoji još nekoliko djelotvornih metoda. Slanje pisama pojedincima, grupama i ustanovama za koje se pretpostavlja da posjeduju tražene vještine i znanja jedan je od uspješnijih izravnih načina oglašavanja. Uzmimo za primjer muzej koji želi u sklopu izložbe starih rukotvorina pokazati kako se izrađuje npr. čipka, po kojoj je zajednica naširoko poznata. Najbolje će biti jedno takvo pismo uputiti vještim čipkaricama - umirovljenicama mjesne tvornice koje su tu čipku proizvodile.

Oglase je moguće također uobličiti u neku vrst albuma u kojem ćemo uz fotografije volontera na radnome

mjestu priložiti i odgovarajući tekst s opisom posla, a ne smiju se zanemariti ni oglasi putem Interneta (newsletters, listservis, vlastite mrežne stranice itd.).<sup>10</sup>

Usprkos silnom razvoju tehnologije i novim, sve praktičnijim, jeftinijim i bržim, komunikacijskim mogućnostima ponajbolji način oglašavanja i dalje ostaje osobni kontakt, a najviše uspjeha u angažiranju novih volontera imaju upravo osobe koje već volontiraju u ustanovi.<sup>11</sup>

Muzeji koji se u svom radu redovito koriste volonterima, kao sljedeći korak u procesu angažiranja preporučuju da potencijalni volonteri ispune formalnu pismenu zamolbu u kojoj će dati svoje osobne podatke, razloge zašto žele volontirati te imaju li prethodno radno iskustvo u muzeju ili sličnim ustanovama. Ovaj postupak prenosi kandidatima pozitivnu poruku o vrijednosti koju ustanove pridaju volontiranju i volonterima, a istodobno omogućuje knjižnicama i muzejima vođenje evidencije o stvarnim i potencijalnim volonterima.

Nakon što su potencijalni volonteri ispunili pismene zamolbe, vrijeme je za razgovor. Razgovor s kandidatom je dvosmjerni komunikacijski proces u kojem će potencijalni volonteri dobiti osnovne informacije o ustanovi, o poslu koji bi trebali obavljati, o pravima i odgovornostima koje će imati kao članovi osoblja ustanove. Razgovor je također prilika da osoba koja vodi razgovor sazna dovoljno o potencijalnim volonterima kako bi mogla odlučiti odgovara li kandidat zadatku ili ne. U toku razgovora preporuča se kandidate povesti u obilazak ustanove, upoznati ih s ostalim osobljem, posebice s ostalim volonterima.

Odlučivanje o (ne)angažiranju kandidata predstavlja jedan od najtežih zadataka u cijelom procesu. Odluka o tome koje će se osobe angažirati za volonterski rad ne smije se donijeti olako. Iznimno je važno da budu odabrani samo najbolji kandidati. Osim usklađivanja motivacije i sposobnosti potencijalnih volontera i zahtjeva posla, pri donošenju odluke o angažiranju potrebno je voditi računa i o vremenu koje kandidati žele odnosno mogu posvetiti radu u muzeju.

Nakon što je odluka o angažiranju volontera donijeta, preporuča se izraditi ugovor ili sporazum o radu koji se smatra nekom vrstom moralne obveze. Dobar sporazum trebao bi sadržavati sljedeće elemente: ime i prezime, adresu i telefonski broj volontera, opis zadaće, podatak o vremenskom periodu za koji se volonteri obvezuju na rad, datum početka rada, informacije o potrebnoj poduci, ime osobe zadužene za nadzor nad volonterima, podatak o pravima i odgovornostima volontera, uredbu o povjerljivosti itd.

Karp definira upućivanje kao proces koji osigurava da se volonteri u ustanovi osjećaju ugodno, a započinje već na prvom razgovoru.<sup>12</sup> Nadalje, poduka je proces poučavanja volontera specifičnim vještinama i znanjima potrebnim za uspješno obavljanje zadanih poslova. Poduku volonterima valja pružiti pri samom dolasku u

<sup>8</sup> Kao nagrada za rad volonterima se može ponuditi npr. besplatan ulaz u muzej za volontera i njegovu najbližu obitelj, korištenje određenih usluga po povoljnijim cijenama, slobodna mjesta za parkiranje, mogućnost sudjelovanja na stručnim sastancima i seminarima koje organizira ustanova itd.

<sup>9</sup> Kvalitetni volonteri posjeduju tražena znanja i vještine, a u njihovoj strukturi se ogleda raznolikost same zajednice (pripadnici obaju spolova i svih dobnih skupina, predstavnici svih društvenih klasa i grupa, osobe s posebnim potrebama itd.).

<sup>10</sup> Kao primjer muzeja koji je izvanredno iskoristio mogućnosti koje pruža nova tehnologija pogledati mrežne stranice Japanese American National Museum URL: <http://www.janm.org/volunteer/> (pristup 13.05.2002.).

<sup>11</sup> Potrebno je naglasiti da se kod oglašavanja osobnim kontaktom krije opasnost privlačenja osoba koje dolaze iz sličnih kulturnih, rasnih, političkih itd sredina

<sup>12</sup> Karp, R. S. *Volunteers in libraries*. URL : <http://ala.org/lama.slp/karp.html> (pristup 10.09.2001.).



ustanovu (uvodna poduka), ali isto tako i tijekom rada (tzv. on-going poduka). Poduka i poučavanje volontera ovisit će o vrsti povjerenog im posla, a može imati oblik individualnog čitanja priručnika i dobivanja uputa vezanih uz određeni problem ili uz određeni posao, pohađanja predavanja i prezentacija, sudjelovanja na radionicama i seminarima, mentorstvo, posjet drugim muzejima itd.

Izuzetno je važno da muzeji redovito pružaju podršku svojim zaposlenicima i to kako plaćenom osoblju tako i volonterima. Ako ne budu primali priznanja i zahvale (u bilo kojem obliku), osoblje će se već nakon kratkog vremena provedenog u ustanovi osjećati nezadovoljno i nepotrebno i najvjerojatnije je napustiti.

**NADZOR I VREDNOVANJE RADA VOLONTERA.** Nadzor rada volontera ovisit će o prirodi njihova posla. Osoba koja je zadužena za nadzor mora razumjeti aktivnosti i ciljeve ustanove, te biti upoznata s ulogom i zadacima volontera. Trebala bi znati dobro komunicirati, planirati i vrednovati, te biti u stanju pružiti konstruktivnu povratnu informaciju kako volonterima, tako i njihovim koordinatorima, upravnim odborima itd. Volontere je potrebno s postupkom vrednovanja upoznati pri angažiranju.

Vrednovanje rada volontera temelji se na tome koliko su dobro postignuti rezultati istaknuti u opisima poslova. Vrednovanje može poprimiti različite oblike: razgovor s volonterom, osobna zapažanja, ispunjavanje upitnika i slični postupci koji će se poduzimati u redovnim vremenskim razmacima.

Ovisno o rezultatima vrednovanja bit će potrebno poduzeti jedan od sljedećih postupaka:

ako je rad volontera bio zadovoljavajući, pohvaliti i nagraditi ih (načini na koje se ustanove mogu zahvaliti volonterima su bezbrojni i ograničeni jedino kreativnošću odgovornih osoba) ili ako se rad volontera smatra nezadovoljavajućim, a razlozi za to drže neopravdanima, poduzeti neki oblik korektivne akcije (podjetiti volontere na njihove dužnosti i važnost njihova posla, dodijeliti volonterima druge poslove, dodijeliti volonterima novu osobu koja će biti zadužena za rad s njima, pružiti volonterima ponovnu poduku, zamoliti volontere da prestanu raditi u knjižnici, otpustiti volontere).

Bez obzira na odluke donesene tijekom procesa vrednovanja i njegove rezultate, dokumentacija o tome se mora pohraniti kako bi poslužila za daljnje poboljšanje rada s volonterima, za davanje preporuka i slično.

Kada volonteri odluče prestati s volonterskim radom u ustanovi, bilo da je zadatak za koji su bili zaduženi izvršen ili iz nekih drugih razloga, predlaže se organizirati odlazni, neformalni razgovor. Razgovor bi trebao poslužiti još jednom kao prilika da se dobije povratna informacija o iskustvima volontera te prikupe prijedlozi o poboljšanju rada.

I na kraju, potrebno je još naglasiti iznimnu važnost odavanja priznanja i zahvaljivanja plaćenom osoblju ustanove, jer bez njihove pomoći i suradnje uspješno angažiranje volontera ne bi bilo moguće.

**ZAKLJUČAK.** U ovom smo radu nastojali pružiti uvid u osnovne karakteristike rada s volonterima te dati osnovne smjernice za uspješno korištenje njihovim uslugama u muzejima, a naše muzealce potaknuti na razmatranje mogućnosti angažiranja volontera u svojim ustanovama.

Valja istaknuti još jednom da je ova praksa, na žalost, u Hrvatskoj slabo razvijena ili, što je još češće, gotovo da i ne postoji. Razlozi su mnogi: počevši od nepostojanja tradicije volontiranja i nerazvijene svijesti o mogućnostima koje ono nudi, pa sve do opće ekonomske nesigurnosti stanovništva. S obzirom na društvena kretanja u razvijenim zemljama, kao što su produžena životna dob stanovništva, ranije sazrijevanje mladih, porast broja umirovljenih, visoko kvalificiranih stručnjaka željnih novih znanja, vještina i iskustava, sve više slobodnog vremena, ekonomsku sigurnost itd., očekivati je da će volonterski rad u budućnosti poprimiti veće razmjere. Valja primijetiti da se gotovo sve navedene značajke razvijenih društava mogu identificirati i u Hrvatskoj, osim naravno, posljednje, i stoga se možemo nadati da će volontiranje i u nas postati češća praksa kada naše društvo postigne potrebnu ekonomsku sigurnost.

Preostaje nam još samo vjerovati da će i naši muzeji, kao ustanove koje imaju sve potrebne preduvjete i živu potrebu za uključivanjem volontera u svoj rad, shvatiti prednosti ove prakse i priključiti se suvremenim svjetskim tokovima.

## LITERATURA

- 1 *Brošura o volonterizmu* / urednica Iva Mikac. Zagreb : Volonterski centar Zagreb, 2001.
- 2 Cookman, N.; Haynes, D.; Streatfield, D. *The use of volunteers in public libraries : a report to the Library Association*. URL : [http://www.la-hq.org.uk/directory/prof\\_issues/vols.pdf](http://www.la-hq.org.uk/directory/prof_issues/vols.pdf) (pristup 15.07.2001.).
- 3 Ellis, S. *The volunteer recruitment book*. URL : <http://txserve.org/mgmt/volrec/needs.html> (pristup 10.09.2001.).
- 4 *Ethical guidelines for Australian federation of friends of museums*. URL : [http://amol.org.au/collection/hostedwebs/affm/ethical\\_code.html](http://amol.org.au/collection/hostedwebs/affm/ethical_code.html) (pristup 15.09.2001.).
- 5 *Forward planning : a handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries* / edited by Timothy Ambrose and Sue Runyard. London ; New York : Museums and Galleries Commission, 1991.
- 6 Goodlad, S.; McIvor, S. *Museum volunteers : good practice in the management of volunteers*. London and New York : Routledge, 1998.
- 7 Karp, R. S. *Volunteers in libraries*. URL : <http://www.ala.org/lama.slp/karp.html> (pristup 10.09.2001.).



8 *Managing volunteers : a good practice guide*. URL : <http://www.cidbs.ie/comhairleVCS.nsf/HTMLPages/ManVolunteers?Opendocument> (pristup 20.09.2001.).

9 *Museum management* / edited by Kevin Moore. London and New York : Routledge, 1994.

#### MUSEUM VOLUNTEERS

Social, economic and technological changes have a powerful influence on museums. In order to keep up with all the changes and to retain the role of information and culture centre, museums must change. Within the framework of museum management in general, staff, as a major organizational resource, are paid ever more attention. In a last decade, along with the paid staff, museums all around the world employ ever more volunteers. In such institutions volunteers are recognized as equal and valuable members of working community and are becoming an important resource which also needs to be managed efficiently.

This text deals with experience from several museums from abroad and gives basic recommendations for establishing this service in museums.

The authoress has tried to provide an insight into the basic characteristics of work with volunteers and to provide the basic guidelines for the successful use of their services in museums. She has also tried to provide an impetus to Croatian museum professionals for considering the possibility of using volunteers in their institutions.

We should stress that this practice is, unfortunately, poorly developed in Croatia or, better to say, practically non-existent. There are many reasons for this - starting out from the lack of a tradition of volunteer work and an underdeveloped awareness about the possibilities it offers, all the way to a general economic uncertainty among the population. With respect to social developments in industrialised countries like the extended life expectancy of the population, the fact that young people mature more quickly, the rise in the number of pensioned, highly qualified professionals eager to acquire new knowledge, skills and experience, the greater amount of free time, economic security etc., we can expect volunteer work to expand in the future. We should note that almost all of the features listed above could also be identified in Croatia, except, of course, the last one. Therefore we can hope that volunteer work will become a more frequent practice as soon as our society reaches the necessary level of economic security. We can only hope that Croatian museums, being institutions that have all the necessary preconditions and the need for volunteers, will realise the advantages of this practice and join contemporary global trends.

VALERIE THACKERAY □ Velika Britanija

Projekt je organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju. Disciplina vođenja projekta daje nam okvir koji će nas odvesti iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje. Projekti se završavaju onda kada su poslužili svrsi kojoj su namijenjeni i okvir se tada može rasformirati.

U nekim slučajevima voditelj projekta je ujedno i njegov inicijator, i može od samog početka postaviti realistične ciljeve i preuzeti odgovornost za projekt. Međutim, u praksi projekte često inicira netko drugi (kao što su to, na primjer, upravni odbori ili muzejske uprave), postavljajući ciljeve koji nisu nimalo realistični. Ako vas pozovu da sudjelujete u takvom projektu, svakako zatražite da vas iscrpno informiraju o sljedećem:

- kakva je vaša uloga u projektu
- jeste li vi voditelj projekta
- ako to niste vi, tko je voditelj
- što je do sada na projektu učinjeno.

Važno je definirati završetak projekta prije nego što uopće počnete raditi na njemu. Završetak projekta treba definirati na takav način da bude mjerljiv ili pokaziv, ili oboje. Na primjer, projekt neke konferencije može biti završen onda kada sudionici odu s konferencije, ili onda kada budu plaćeni svi računi, kada izađe zbornik, ili tek onda kada se skupe i analiziraju sva stajališta sudionika.

Jasna definicija, s kojom su suglasni svi sudionici u projektu, veoma je važna zbog tri razloga:

- **Planiranje.** Ako se završetak projekta konferencije definira kao trenutak kada su skupljena i analizirana stajališta sudionika, morate planirati i taj korak i raditi na njemu već u ranim fazama projekta.
- **Motivacija tima.** Članovi projektnog tima koji su uvjereni da će projekt biti završen onda kada sudionici odu s konferencije neće biti motivirani da nakon njihova odlaska rade na zborniku, jer neće na to gledati kao na sastavni dio svog rada na projektu.
- **Raspodjela odgovornosti.** Potrebno je jasno razlučiti vođenje - i odgovornost koja iz toga proizlazi - od rada

u samom projektu, i ta se distinkcija mora održati i u promijenjenim okolnostima nakon završetka projekta. Projekt uvođenja novih kompjutorskih programa, na primjer, može biti završen onda kada je novi program instaliran i testiran i kada je osoblje podučeno da se njime koristi. U tom slučaju eventualna stalna podrška neće biti dijelom projekta i projektni tim neće biti za nju zadužen.

Faze svakog projekta mogu se usporediti s etapama koji su tipični za putovanje:

- **Ciljevi.** Definirajte ciljeve (da biste stigli u određeno mjesto u određeno vrijeme).
- **Planiranje.** Smislite na koji ćete način postići ciljeve (planirajte put kojim ćete krenuti i izračunajte koliko će vam trebati vremena da doputujete do cilja).
- **Primjena.** Krenite na put i kontrolirajte situaciju (da biste točno slijedili određeni put u određeno vrijeme).
- **Prilagodavanje.** Prilagođavajte se okolnostima ako nešto iskrсне (na primjer, zaobidite zastoje na cesti).
- **Završetak.** Završite putovanje (ako ste donosili ispravne odluke, trebali biste završiti putovanje na vrijeme).

**DEFINIRANJE CILJEVA.** Zadaće voditelja projekta su sljedeće:

- da definira ciljeve projekta
- da ustanovi jesu li ti ciljevi realni (u onim slučajevima kada ih je odredio netko drugi, recimo, upravno tijelo muzeja).

Proces definiranja ciljeva i planiranja na koji će način biti postignuti sastoji se od sljedećih koraka:

- konzultacija (koliko god ih treba)
- sporazuma (između članova tima i ostalih zainteresiranih strana, uključujući i određivanje prioriteta)
- komunikacija (sa svakom zainteresiranom stranom, uz pomoć kratkog sažetka od jedne stranice).

Projekt mora imati definirane ciljeve s obzirom na vrijeme, cijenu i kvalitetu. Definirani ciljevi pomažu vam da planirate projekt i da mjerite njegov napredak u bilo

kojoj njegovoj fazi. Vrijeme i cijena su jednostavne brojke, kao što su to određeni datum i iznos ukupne cijene. Kvaliteta se može definirati u nekoliko rečenica, ili, onda kada se radi o velikim projektima, u iscrpnoj tehničkoj specifikaciji koja se zasniva na studiji o izvedivosti. I ti ciljevi moraju biti mjerljivi i pokazivi. Kvaliteta projekta konferencije može se odrediti prema sljedećim pokazateljima:

- brojem sudionika
- postotkom sudionika koji se bave nekim određenim poljem rada
- postotkom sudionika iz inozemstva
- barem jednim doprinosom o predmetu koji je sasvim nov sudionicima konferencije
- popraćenošću u stručnim publikacijama
- postotkom sudionika koji ocijene konferenciju "vrlo dobrom"
- određenim maksimalnim brojem pritužbi sudionika.

Ostvarivanje većine ciljeva bit će moguće mjeriti za trajanja projekta, ali neki će se moći izmjeriti samo nakon njegovoga završetka. Kada postavljate mjerljive ciljeve s obzirom na kvalitetu, zapitajte se kako ćete znati je li projekt uspio i poslužite se matricom (vidi tabelu) za bilježenje odgovora.

Primjer kvalitativnih ciljeva		
Cilj	Rezultati (kratkoročni)	Rezultati (dugoročni)
umjetnički	bolje izloženi predmeti	više predmeta iz zbirke u postavu
zajednica	x posjetilaca tijekom prva dva tjedna	x % povećanje broja posjetilaca tijekom prve godine
ostalo	jedan novi sponzor	povećanje prihoda zbog veće iskorištenosti zgrade

Vaš cilj treba biti da za vrijeme trajanja projekta postignete ostvarenje svih zadanih ciljeva, a ako razvoju događaja to zahtijeva morat ćete ih suprotstavljati jedan drugome. Na primjer, zakašnjenje bi se moglo nadoknaditi ulaganjem više novca da bi se nadoknadilo izgubljeno vrijeme. O tome će biti lakše odlučivati ako su prioritetni ciljevi definirani odmah na početku projekta.

**PLANIRANJE PROJEKTA.** Plan projekta određuje u pisanom obliku tko će što i kada raditi da bi se ostvarili ciljevi projekta. Efikasni plan će vam pomoći da:

- mislite unaprijed
- mjerite napredak

- osigurate suradnju ključnih igrača
- motivirate članove projektnog tima i pomognete im da postavite svoje osobne ciljeve.

Sljedeći koraci čine brz, jednostavan i fleksibilan način planiranja projekta.

**1. Nevezano razmišljanje.** Stvorite "zemljovid misli" potičući sebe i druge što god više možete na razmišljanje o projektu. Bilježite sve što vam padne na pamet, uključujući tu i one stvari koje vas zabrinjavaju. Ne ispuštajte ništa i ne pokušavajte uvesti reda u svoje misli.

**2. Definiranje zadataka.** Razložite čitav projekt u faze, a svaku fazu u određeni broj zadataka. Koliko će taj plan biti detaljan ovisi o vama. Pogledajte svoj "zemljovid misli" iz prvog koraka i zapišite zadatke koje treba izvršiti. Neke zadatke ili ključne riječi koje impliciraju neke zadatke naći ćete u svom "zemljovidu".

Razmislite i o ciljevima projekta - kako ćete ih postići? Na primjer, da biste postigli dobar odaziv u tisku, možda ćete organizirati konferenciju za novinare, dati priopćenje ili možda samo pozvati nekog novinara na ručak. Zabilježite svaki zadatak posebno na samoljepljivoj listiću papira, ne misleći pritom na to kojim ih redom treba ispuniti.

**3. Sređivanje zadataka.** Kada su svi zadaci zapisani, sredite ih lijepeći papiriće na zid, oglasnu ploču ili veliki list papira. Uzmite bilo koji listić papira i zalijepite ga. Sljedeći listić smjestite:

- na lijevu stranu prvog listića ako ga treba ispuniti ranije
- na desnu stranu prvog listića ako ga treba ispuniti kasnije
- u paralelni red ako ne zavisi od prvog zadatka ali se može izvršiti manje - više istodobno sa zadatkom na prvom listiću.

U ovoj fazi ne razmišljajte o tome tko će izvršavati zadatke - pretpostavite neodređeni broj osoba. Nastavite sređivati zadatke i sačinite itinerer koji će ih prikazati od početka do kraja projekta.

Ovo je neformalan način izgrađivanja mreže, prva faza u kritičkoj analizi puta (critical path analysis - CPA) - jedne stroge i temeljite metode planiranja koja će biti veoma korisna kod složenijih projekata. Kritička analiza puta može poslužiti da se odredi trajanje svakog pojedinog zadatka u mreži zadataka i da se izračuna:

- optimalno trajanje čitavog projekta
- koji se zadaci moraju izvršiti u točno određeno vrijeme da bi se postiglo to optimalno trajanje (kritični zadaci)
- koji zadaci mogu donekle "plutati" - na primjer, na zadatku za čije izvršenje treba tri dana može se raditi i tijekom sedam dana prije nego što započne rad na sljedećem zadatku koji o njemu ovisi.

Kompjutorski program koji se zasniva na kritičkoj analizi puta (CPA) izvršit će kalkulacije, ali vi ćete sami morati odrediti koliko će vremena trebati za izvršavanje pojedinih zadataka i kojim ih redom valja izvršavati.

**4. Raspored zadataka.** Kada ocijenite da ste zadovoljni redom u koji ste složili ceduljice sa zadacima, zabilježite ih po datumima u tabelu, idući unatrag od roka završetka ili unaprijed od datuma početka - ili pomalo od svakoga.

Gnattova tabela je dobar obrazac koji se lako razumije i lako upotrebljava. Sada odlučite tko će što raditi, a zatim počnite dodjeljivati neophodna sredstva.

**PROVOĐENJE PLANA I PRILAGOĐAVANJE.** Nakon procesa planiranja, ali prije nego što ćete započeti raditi na projektu, napišite inicijalni dokument projekta (project initiation document - PID) koji sadržava:

- opis projekta
- definiciju završetka projekta
- uloge i zaduženja sudionika u projektu
- ključne faze projekta.

Prije nego što započne bilo kakav rad, zatražite od članova tima i zainteresiranih strana da se suglase s inicijalnim dokumentom projekta, bilo tako što će ga potpisati bilo tako što će se suglasiti s njime na sastanku i njihova će suglasnost biti unesena u zapisnik. Inicijalni dokument projekta (PID) tada možete koristiti:

- prilikom planiranja i praćenja rada i prilikom rješavanja eventualnih problema
- da biste ujediniili i motivirali članove tima i ostale zainteresirane strane
- kao okvir za određivanje ciljeva i zaduženja
- kao uvodni dokument za one koji će se kasnije pridružiti radu na projektu
- kao pomoć drugima pri izradi projekata.

Jednom kada rad na projektu započne, posao voditelja projekta je da prati rad i rješava nastale probleme. To zahtijeva efikasan sistem praćenja, kao i vještinu donošenja odluka i rješavanja problema. Sjetite se dva zakona vođenja projekta:

- možete voditi samo onaj rad koji se treba izvršiti, a ne onaj koji je već izvršen
- sve odluke treba donositi ocjenjujući njihov utjecaj na postizanje ciljeva projekta.

Da biste mogli rukovoditi preostalim radom, trebate točne informacije o sljedećim stvarima:

- koliko je potrošeno sredstava (odatle koliko ih je preostalo)
- koliko je vremena prošlo (odatle koliko ga je preostalo)

▫ stupanj do kojega su postignuti kvalitativni ciljevi (i kakve prilagodbe bi bile potrebne da bi se postigao uspjeh).

Pomozite si na taj način što ćete prikupljati točne, faktične podatke, radije nego da se oslanjate na slučajne razgovore po hodnicima, kratke e-mail poruke, rječite izvještaje pune stvari koje ne trebate znati, ili pak iznenadne sastanke. Za skupljanje informacija sastavite vlastite obrasce, tabele i matrice na osnovi projektnog plana i ciljeva, i pazite da se ostali njima sistematski koriste. Postavljanje mjerljivih ciljeva na početku rada na projektu pomaže kod donošenja odluka ako stvari krenu loše.

Nastojite izbjeći "hitne popravke" i ishitrene odluke pri rješavanju problema. Umjesto toga nastojite odlučiti što je najbolje poduzeti procjenjujući niz mogućih opcija na osnovu njihovog dobrog ili lošeg utjecaja na ostvarenje postavljenih ciljeva.

**OCJENA PROJEKTA.** Ima mnogo razloga za ocjenjivanje projekta, a glavni razlozi su sljedeći:

- naučiti lekcije koje ćete primijeniti u sljedećim projektima
- opravdati utrošena sredstva
- ispuniti formalne zahtjeve (na primjer, financijera).

Pronalaženje tople vode nije efikasan način ulaganja sredstava. Iz pogrešaka i neočekivanih problema možemo učiti samo ako ih zabilježimo kada iskrsnu a kasnije o njima razmišljamo i nastojimo ih interpretirati. Uspjeh je važan, a podjednako je važno da bude zabilježen i pokazan svima koji su sudjelovali u projektu, ma kako malen ili kratkotrajan bio njihov doprinos.

Saznanje o uspješnosti projekta:

- potiče entuzijazam za buduće projekte
- podiže ugled ustanove
- podiže vaš ugled kao voditelja projekta.

Ocjena se ne može ostaviti za zadnji čas. Podaci prikupljeni nakon završetka projekta bit će skrpljeni, anegdotalni, subjektivni i naprosto netočni. Temeljita ocjena podrazumijeva mjerenje uspjeha na osnovu planiranih ciljeva kao i na osnovi neočekivanih rezultata. Treba to planirati prije nego što rad na projektu započne na osnovi nekoliko elemenata:

**Kome je ocjena namijenjena:**

- vama i neposrednom timu
- vanjskim partnerima
- klijentima
- sudionicima
- tijelima koja su financirala projekt.

**Svrha ocjene:**

- učenje za buduće projekte
- opravdavanje utrošenih sredstava
- razvijanje entuzijazma za buduće projekte
- podizanje ugleda ustanove

**Potrebni podaci i kako ih skupiti:**

- interna statistika, izvještaji, zapisnici sa sastanaka
- zapažanja, upitnici, razgovori, radne knjige.

**Tko skuplja podatke:**

- projektni tim
- drugi kolege ili volonteri
- vanjski ocjenjivači.

**Primjereni način predstavljanja rezultata:**

- pisani izvještaj
- prezentacija
- izlaganje.

**Ključne točke:**

Bez obzira na to kakav projekt vodite, imajte na umu sljedeće:

- U ranim fazama projekta posvetite se razradi specifičnih, mjerljivih ciljeva i služite se tim razradama tijekom rada na projektu da biste lakše planirali, pratili i ocjenjivali
- Imajte plan u pisanom obliku na osnovi kojega svaki sudionik može raditi
- Gledajte unaprijed. Donosite odluke i rješavajte probleme da bi se projekt razvijao u željenom pravcu sve do definiranog završetka.

**LITERATURA**

- 1 Michael, Nand Burton. *C, Practical guide to project planning* // Kogan Page, 1994.
- 2 Brown, M. *Successful project management in a week* // Hodder & Stoughton, 1988.
- 3 Lewis, J. *Fundamentals of project management*, Amacom, 1997.

**VALERIE THACHERAY** je nastavnica i upravna savjetnica na polju organizacijskih i komunikacijskih vještina, također je radila na polju muzejske organizacije.

Preuzeto iz: Thackeray, Valerie. *Managing project*. Museum Practice, Vol. 5, no. 3 (15) 2000., London Museums Association [page numbers 34 - 37].

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar



---

**TOMISLAV ŠOLA** □ Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za informacijske znanosti, Katedra za muzeologiju, Zagreb

---

**UVODNE OPASKE.** Termin "publikacije" iz naslova razumijem kao sav objavljeni materijal muzeja. Izdavaštvo je, dakle, skupno ime za sav napor i učinak objavljanja. Odnos, pak, prema "novim medijima" shvaćam kao konceptualno obojenje cijelog skupa, pa tako i teme o marketingu. Nahodjenjem organizatora izgled publikacija i njihov doprinos "vizualnom identitetu" muzeja izdvojen je u posebni tematski sklop iako pripada i u širi interes marketinga.

**ŠTO JE MUZEJSKI MARKETING?** Kako su muzeji u smislu marketinga skromna struka, važno je da na vrijeme uklone nerazumijevanja i dileme. Potrebno je, među ostalim, razlikovati odnos s javnošću od marketinga. Iako će se u nas često pojavljivati u istom značenju, treba odnosima s javnošću (public relations) smatrati uređeno, sustavno obavještavanje svih koji sudjeluju u upravljanju muzejem i svih korisnika muzejskih usluga. Odnosi s javnošću su tek dio marketinga. Česta je greška pretpostaviti da je marketing istovjetan s reklamom.<sup>1</sup> Da je marketing samo obznanjivanje, isticanje ili pohvala nekog proizvoda ne bi bio novost niti potreba nakon davnog izuma reklame. Oglašavanje (advertising) je različito od reklame (publicity) i promidžbe (promotion) kao oblika sustavnog nametanja informacije, a sve skupa je pak različito od odnosa s javnošću kao cjelovitog posla kojem ovo mogu biti dijelovi. Marketing je svemu navedenom nadređeni koncept.

Prave su definicije otvorene i anticipativne. Nerazumno, pak, definicije su mjesto u koje sahranjuje pitanja, izazove i odgovornost. Zato su takve definicije konačne i zatvorene.

Nerijetko se, generički, značenje marketinga tumači tržištem, pa odatle prodajom. To je posao ponude roba za koji u engleskom jeziku i komercijalnoj praksi postoji termin "merchandising". Sličnom logikom, u muzejima se bitnim dijelom marketinga smatra vođenje muzejske prodavaonice, jer činjenica prodaje koja je osnovna aktivnost prodavaonice sugerira tržište i tržišnu orijentaciju. Istina je pak, da muzejska prodavaonica predstavlja i konceptualno i praktično minimalan dio definicije muzejskog proizvoda. Više bi imalo smisla

opisivati stalni postav muzeja kao očitu supstancu složenog muzejskog proizvoda, nego se baviti doslovnim prodajom u muzeju kao marketinškom temom. Ako prodavaonica ostvari profit, to bolje. Marketing je dakle nešto više od same sfere prodaje (...) nije samo ekonomski već, ustvari, socijalni proces kojem su osnovne preokupacije potrebe društva.<sup>2</sup>

Iako mnoge definicije imaju samo vrijednost koja proistječe iz njihove inspirativnosti, neke su već posve prilagođene potrebama muzeja: *Marketing je dio procesa upravljanja koji potvrđuje poslanje muzeja ili galerije, a potom je i odgovoran za efikasnu identifikaciju, anticipaciju i zadovoljavanje potreba njihovih korisnika.*<sup>3</sup>

Neki pak autori kao što je poznati Kotler<sup>4</sup> govore o marketingu kao o društvenom procesu razmjene proizvoda s ciljem zadovoljavanja želja i potreba. Po istom autoru, *Marketing je (...) najprije set koncepata, sredstava i metoda...*<sup>5</sup>, a nešto dalje kaže da je marketing društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe pridobivaju ono što žele kroz stvaranje, nuđenje, i razmjenu vrijednih proizvoda s drugima.<sup>6</sup>

Kotleru se priklanjaju mnogi ističući vrijednost "dobrovoljne razmjene"<sup>7</sup>: *...marketing /treba/ razumjeti kao mjesto razmjene među ponudom i potražnjom, kao mjesto integracije između muzealnog koncepta i koncepta usluge klijentu, unutar jasne optike kvalitete.*<sup>8</sup> *Razmjena vrijednosti je sama bit marketinga.*<sup>9</sup> *Marketing je skup poslova i zadataka kojima je svrha organizacija komunikacije i razmjene između proizvođača i korisnika kojima se proizvođač obraća,*<sup>10</sup> *odnosno set aktivnosti koje u zajedničkom djelovanju omogućuju da se ispuni uloga muzeja i zadovolje različiti segmenti njegove publike.*<sup>11</sup> Što se razmjenjuje? Kako je već rečeno, institucija daje iskustvo, znanje, poruke, vrijednosti, zabavu, senzibilizaciju, mudrost...Korisnik daje svoju pažnju, otvara mogućnost promjene stavova i ponašanja, dopušta mogućnost da u cilju vlastitog dobra oplemeni sebe i svoju okolinu, - ukratko, korisnik je sredstvo i cilj ostvarenja poslanja. Takav zadovoljni korisnik za uzvrat daje i novac, izravno i neizravno. Dakle, ne nudi muzej svoju izložbu u razmjeni, kako su neki skloni tvrditi<sup>12</sup>, nego ono što tom izložbom želi postići.

1 Ambrose, Timothy. *Managing new museums: a guide to good practice.* Edinburgh: Scottish Museums Council, 1993., str. 70.

2 Bazala, Aleksandar; Meller, Marcel. *Marketing kulture - kultura marketinga.* // Marketing u kulturi : znanstveni simpozij, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990., str. 10.

3 Lewis, Peter. *Museums and marketing.* Manual of curatorship / ed. John M.A. Thompson, London: Butterworth & Heinemann, 1992., str.150; razrađeno na osnovi definicije britanskog Instituta za marketing.

4 Kotler, P.; Levy, S. J. *Broadening the concept of marketing.* // Journal of marketing, 36 (1999.), str. 46-54.

5 Kotler, Neil; Kotler, Philip. *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources.* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 36.

6 Vidi isto, str. 59.

7 Vleuten, Ronald van. *Museum marketing : a definition* // Marketing the arts : every vital aspect of museum management. Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 69.

8 Coupet, Andre. *Le public dans les musées : un défi pour le management.* // Les tendances de la museologie au Québec. / ed. Michel Cote. Collection Museo. Quebec, 1992., str. 39.

9 Vidi isto kao bilj. br. 7, str. 69.

10 Lambine, J. J. Peters. *La gestion marketing des entreprises.* Paris : PUF, 1977., str. 4.

11 Vidi isto kao bilj. br. 7, str. 66., citira: Lewis, Gerard W. *Towards a responsive museum* // Muse, 86, str. 1.

12 Mairesse, Françoise. *La stratégie du prix. Publics et musées.* (Tematski broj: Marketing et musées), 11/12, (1997.), str. 142.

Marketing nije cilj nego sredstvo da se dođe do korisnog i potrebnog muzeja. Cilj je, dakle, *da se proizvedu robe koje će biti korisne javnosti*.<sup>13</sup> Očito je riječ o sustavnom i metodološki razrađenom naporu da se uspostave i održe međusobne veze između institucije muzeja i korisnika njenih usluga. Time je marketing doista *proces identificiranja korisnikovih potreba, težnji i želja i njihova zadovoljavanja*.<sup>14</sup> Zvuči kao da je iz priručnika o eko-muzejima i budućnosti muzeja. Pred latentnim konzervativizmom muzeja, marketing, kao i informatika, donosi uvjerljive argumente za djelatnu, svrhovitu komunikaciju muzeja i njihove okoline. Komunikacija se, pak, može ostvariti jedino emisijom informacija u raznim oblicima prilagođenim namjeri muzeja i potrebama korisnika.

Možda najbolju definiciju daje P. Lewis: *Marketing je menadžerski proces koji potvrđuje poslanje muzeja ili galerije te je potom odgovoran za efikasnu identifikaciju, anticipaciju i zadovoljstvo svojih korisnika*.<sup>15</sup>

Kotler završava svoju reformatorski najstrojniju definiciju marketinga koncepcijom *socijalnog marketinga*<sup>16</sup>, a to je *...faza marketinga u kojoj će utjecaj te koncepcije djelovati na društveno uređenje uopće...*<sup>17</sup>. Zanimljivo je kako se na toj ekstenziji marketinškog razmišljanja dolazi na isto mjesto koje su kao svoj cilj definirali radikalniji među "muzejima društva". Ovdje je marketing sredstvo kibernetičkog muzeja, onog koji djeluje i drugima se nudi kao svjestan korektivni i adaptivni mehanizam u procesima stalne mijene. Upravljeni svijet treba muzeje koji neće biti izvan dramatičnih društvenih, ekonomskih, kulturnih i ostalih problema koji obremenjuju svakidašnjicu. Nešto noviji pristup ističe relacijski marketing kojem je cilj da što više posveti truda građenju kvalitetnog odnosa između instucije i njenih korisnika. Taj je za korak dalje u conceptualizaciji uobičajenog marketinga koji je shvaćen kao jedna od tehnika menadžmenta.

**STRATEŠKO OPREDJELJENJE: KAKAV MUZEJ?** Riječ je o sadržaju i namjeravanom učinku publikacija.

Publikacije elitnog muzeja koji računa na bogatu publiku *connaissanceurs*, dakle posjetitelje koji znaju što hoće, poznaju materiju (ili bar takav dojam ostavljaju), i koji traže društvenu ekskluzivnost. Neki mali muzej zajednice, sav predan poboljšavanju svijeta oko sebe ma kako to utopijski izgledalo u selu, gradskoj četvrti ili pokrajini gdje djeluje, imat će publikacije drukčije i izgledom i sadržajem. (Slabo je ako je svoju udaljenost od novca i medijske pažnje protumačio kao pravo na loše oblikovanje.) Dakle, postoje muzeji i njihovi proizvodi koji su manje upadljivi i često, bar izgledom, daleko od osobitosti, a obavljaju dobar i, zašto štedjeti komplimente, impresivan posao. To su, kratko rečeno, muzeji koji koriste ljudima, koji pomažu u nevoljama kojima smo izloženi, koji nude upotrebljivo znanje za svakodnevnici i potiču osjetljivost kakva je potrebna

identitetu da potraje. Plemeniti, korisni muzej, onaj koji ne gleda šutke sa znanstvene visine i udaljenosti probleme svoje zajednice - takav kibernetički muzej, ima i svoje drukčije izdavaštvo.

Strateška odluka o tome kakav muzej želimo i čije potrebe njime kanimo ispuniti odredit će sve u njegovu funkcioniranju pa tako i sadržaj i tip publikacija koje izdaje. Muzejske publikacije nose uvijek ista imena, ali sve drugo može biti različito. Zato je ipak najbolje (vjerojatno i najteže) znati što želimo postići s našim muzejem.

Muzejsko izdavaštvo, razumljivo, ponavlja sve promašaje same muzejske institucije ili pak slijedi visoka dostignuća ("ostatka") muzejskog radnog procesa. Među laicima gdje s pravom tražimo svoje korisnike, muzejske publikacije slove kao dosadno štivo. O tome nepogrešivo svjedoči naklada i remitenda. Razlog je jedostavan. Ako ustanova nije korisnički orijentirana, ne mogu to biti niti njeni proizvodi. Znači da im sadržaj slijedi interese znanosti, specijalističke interese, interese institucije, uske interese struke....To znači da je tekst kataloga namijenjen kolegama ili upućenoj publici, ali ne i onima od kojih se, bar tako se javno kaže, očekuje da ga čitaju. Neprodan katalog je materijalizirana neposjećenost muzeja.

Postoji i neopravdan zazor od skromnog, korisnog tiskanog materijala. Deplijan ili par listova uzgrednog ekscerpta iz kataloga funkcioniraju kao osnovni uvod u izložbu, stalni postav, ili događanje u muzeju. Ako su lijepo i korisno oblikovani, važniji su od onih proizvoda koji nikad neće dospjeti do korisnika.

Kako se muzeji nerijetko lijepim, skupim zgradama zaodijevaju u važnost, kako mnogi impresivnom tehnologijom fasciniraju svoje posjetitelje - kako mnogim muzejima dostaje senzacionalna zbirka da bi zaboravili sve daljnje obaveze - tako i izdavaštvo prati takve zabune. Često su izdavački proizvodi muzeja lijepi i skupi, često se smatraju važnima zato jer o važnim fenomenima govore, često im je forma, što materijalom što prestižnom, najnovijom informatičkom tehnologijom, impresivna i važna. Da ne bude zabune: kao i kod muzeja samog tako i u njihovom izdavaštvu, većina i među stručnjacima i među redovnom publikom (ali u medijima) sklona je sjaju jer je to prečac do važnosti ili, još bolje, forma koja uspješno može zamijeniti slabo valorizirani trud.

Divot-izdanja i luksuzni katalogi ne trebaju biti cilj nego mogućnost - ne predstavljati idealni doseg nego rezultat okolnosti. Ako vaš sponzor, primjerice, želi takav katalog platiti i inzistira na njemu - bilo bi šteta propustiti tu mogućnost. Muzej je, naime, elitistička ustanova po vjerodostojnosti i kvaliteti, a oboje je potrebno tražiti u znanstvenoj neprikosnovenosti i aktivnoj ulozi u poboljšanju kvalitete života za što širi krug korisnika, a ne u izdanjima koja još jednom potvrđuju sumnju: pa naravno da je muzej za bogate i

13 Gauron, Andre. *Ou sont les patrons visionnaires? // Liberation* (28 studenoga 1997.), str. 4.; izjava koju autor navodi pripada Henriju Fordu.

14 Torkildsen, Georg. *Effective marketing // Leisure opportunities*. 128, 21 (1994.), str. 7.

15 McLean, Fiona. *Marketing the Museum*. Routledge, London, 1997., str. 47; autorica citira P. Lewisa.

16 Kotler, Philip. *Upravljanje marketingom*. Zagreb : Informator, 1988., str. 26.

17 Rocco, Fedor. *Osnove marketinga*. Samobor : "Zagreb", 1989., str. 14.

obrazovane. Nadam se da im je sljedeća pomisao: ...iako ga mi plaćamo.

**ŠTO JE MUZEJSKO IZDAVAŠTVO?** Ako izdavaštvom smatramo sve što je tiskani, audio, vizualni ili multi-medijски produkt, dakle sve što je kao proizvod muzeja namijenjeno javnosti, onda je potrebno najprije razdvojiti dvije kategorije.

Jedna je izdavaštvo kao dio složenog muzejskog proizvoda, a druga je izdavaštvo kojem je cilj da proizvod muzeja obznani, popularizira, učini atraktivnim ili poprati radi razumijevanja ili prihoda. Dakle, jedno je, recimo, katalog stalnog postava bez kojeg je teško sustavno pratiti izložbu, a drugo je publikacija kojoj je cilj da, recimo na javnome mjestu upozori na postojanje te izložbe. Granice među tim grupama nisu uvijek oštre, jer nema katalog koji nije ujedno reklama muzeja niti ima promidžbenog materijala koji i sam nije dio muzejske susptance.

Obje velike kategorije izdavaštva muzeja su relevantne teme za marketing. Marketing je, naime, motiv, volja i sposobnost da se stvori kvalitetan proizvod, a potom je to sustavno nastojanje da se proizvod obznani. S jedne strane kvalitetan proizvod, a s druge njegova promidžba. Dakle, sve što je muzej predmet je teme marketinga, pa se ta sveobuhvatnost tiče naravno i izdavaštva.

**Izdavaštvo kao proizvod.** Kotler<sup>18</sup> razlikuje točno sedam tiskanih publikacija, ali vrlo široko gleda na pojam publikacije:

- "coffee table" knjige o muzeju koje objašnjavaju povijest muzeja i njegove zbirke
- knjige, pamfleti i katalogi o specijalnim, povremenim izložbama
- igre kartama i različite igre na tablama koncipirane na osnovi muzejske zbirke
- bilten za članove muzeja
- magazin ili novina koje izdaje neki muzej
- dječji vodiči po muzeju
- godišnji izvještaji muzeja.

U prvu kategoriju, ako se držimo tog pristupa, pripadaju katalog stalnog postava i svi ozbiljni i popularniji katalogi i monografije koji tretiraju neke cjeline muzeja. Oni služe kao nadopuna, često izuzetne kvalitete, potrebna za temeljito, svrhovito korištenje muzeja. Popularno pisane male brošure o nekim muzejima od značaja jesu štivo koje se rado kupuje. Bilten za članove društva prijatelja muzeja (o tome je, naime, riječ) poluinterna je stvar muzeja koja ima značajniji karakter samo u velikim muzejima (gdje jedino i treba postojati). Muzeji mogu izdavati novine i časopise, ali to je rijetka praksa ograničena samo na nekoliko velikih svjetskih muzeja.

Ne treba zaboraviti da muzeji, kao izdavačke kuće, imaju pravo i mogućnost izdavanja knjiga, zbornika, slikovnica i sličnih publikacija koje mogu nadići razinu same profesije i biti ponuđene izvan muzeja. Iako govore o muzeju, o temama koje proizlaze iz djelovanja muzeja ili pak struke kojom se bave, te publikacije su ujedno i ekstenzije muzejskog proizvoda i sredstvo da se na njegove oblike u muzeju svrati pozornost.

**Izdavaštvo kao sredstvo promidžbe.** Marketinški materijal<sup>19</sup> je zbirno ime za većinu publiciranog materijala namijenjenog promidžbi muzeja. Ponekiput, osnovnim informacijama koje sadržava, taj materijal će biti dostatan da poprati posjet muzeju, te na osnovnoj razini zamijeni katalog izložbe. Posebice se to tiče deplijana i informacijskih listova. Riječ je o sljedećem:

**1. Deplijan** Deplijan je mišljen kao dio informacija koji se dijeli posjetiteljima, kao materijal koji se nudi turistima i stanovnicima na javnim mjestima, po agencijama, hotelima itd.; treba izbjeći da se tiskana informacija u deplijanu nađe samo na jednoj strani, jer to može zbuniti korisnika. Persuasivnost deplijana, unatoč namjeri da spomene cjelokupnu ponudu muzeja, vjerojatno je istina - treba *ostaviti mjesta iznenađenju*,<sup>20</sup> nekoj dodatnoj osobini posjeta koja je ugodno otkriće tek kad se jednom stigne u muzej. Deplijani mogu biti napravljeni za povremene izložbe u samom muzeju ili za vanjsku muzejsku akciju. Deplijan je u pravilu besplatna polupublikacija.

**2. Letak.** Letak je efemerni materijal, ali ako je efektan oblikovan, može privući pozornost; njime se na najširi iako najmanje opisan način mogu oglašavati pojedine akcije iz muzejskog programa za koje se pretpostavlja da bi mogle zadovoljiti široki interes. Letak se, uz dogovor kao oblik sponzoriranja, može ubaciti u časopise, novine ili nečiju izravnu poštu (mailings). Ta općenitost letka ne uklanja potrebu za preciznošću poruka koje sadržava. Letak je uvijek besplatan.

**3. Informacijski listovi.** Informacijski listovi (info sheets) tiču se dijela postava, ili izložbe, obično na raspolaganju pri informacijskom punktu ili uz sam dio izložbe kojeg se tiču. Informacijski list može biti smatran i doslovno obrazovnim materijalom. Dobro je da ga ne rade samo kustosi, jer treba biti jasan i sažet, te prilagođen dužinom, sadržajem i rječnikom tzv. prosječnom posjetitelju. Riječ je o besplatnom i, misli li se na opseg i ambiciju, skromnom publiciranom materijalu.

**4. Pozivnice.** Pozivnice su izuzetno dobar način obavještanja i promidžbe, uglavnom publike, o programu muzeja. Nevolja je najčešće u činjenici da se ustalilo misliti kako pozivnice moraju dobiti svi koje muzej smatra važnim društvenim činiteljima, a oni se malo odazivaju. Kreatore javnog mnijenja, dakako, ne treba isključiti niti nakon revizije adresara. Iako samo sredstvo obznanjivanja nečeg što se ima dogoditi, pozivnice su i minimalna muzejska publikacija koja o muzeju govori

<sup>18</sup> Neil; Kotler, Philip. *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str 210.

<sup>19</sup> Ambrose, T., Paine, C. *Museum basics*. London : ICOM : Routledge, 1993., str. 113.

<sup>20</sup> Lewis, Peter. *Museums and marketing. // Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson*. London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 153.

upečatljivo iako s malo riječi. Pozivnice, uza sve mane, ostaju važno sredstvo marketinga, ali pod uvjetom razumijevanja njihova potencijala koji se sastoji u zanimljivom sadržaju, u dobro sročenom pozivu i u dobrom oblikovanju.

**5. Izravna pisma.** To je premalo korišten, ali efikasan način promidžbe za posebne okolnosti i s preciznim namjerama. Cilj može biti osigurati nečiju važnu prisutnost ili podršku u konkretnim okolnostima nekog programa ili namjera muzeja. Podloga je dobar adresar i, eventualno, korisnička baza podataka.

**6. Brošura.** Može biti i kao vrsta deplijana presavijenog na, preporučljivo A5 format ili još manji<sup>21</sup>; brošura je mišljena kao jeftina publikacija dostupna najširem krugu zainteresiranih. Uz brošuru se često šalje poster istog formata.

**7. Poster.** Ne preporuča se praviti postere veće od formata A5<sup>22</sup>, jer inače neće stati na školske i druge oglasne ploče, ali najveći može biti A3; poster je moguće napraviti kao likovnu matricu u koju se dotiskuje ili dopisuje sadržaj prema programu muzeja. Poster se ne prodaje nego ljubazno nudi.

**8. Plakat.** Plakat je ambiciozniji način promidžbe koji može podrazumijevati i izuzetan autorski trud, pa čak i kvalitetu tiska koji ga čine umnoženim umjetničkim djelom; to ne treba izgubiti iz vida jer razni oblici privlačnosti takvih plakata (sve do kolekcionarstva) pogoduju trajnoj prisutnosti muzejskih informacija u javnosti. Plakat je dio promidžbenog materijala koji izrađuju i distribuiraju, gotovo u pravilu, vanjski partneri muzeja. Zbog ambicioznosti ili likovne atraktivnosti može biti vrlo zanimljiv proizvod u ponudi muzejske prodavaonice. Plakat je vrlo specifičan oblik promidžbe i nekad je imao smisla daleko više no danas kad se pozornosti javnosti nameću goleme količine vizualnog materijala u svim javnim otvorenim i zatvorenim prostorima. Izlaz može biti u pojavljivanju na logičnim i uvijek istim punktovima i u kvaliteti koju iz raznih razloga (recimo reproduciranje muzejskog materijala) ne mogu drugi ponuditi. Zanimljiv je eksperiment jednog muzeja koji je iz svojeg normalnog reklamnog programa povukao samo plakate: nije bilo nikakve razlike u posjeti<sup>23</sup>. Zanimljivo bi bilo ustanoviti, u takvim slučajevima, koja informacija se nudila na krivi način, na krivome mjestu i u, čini se, količini koja je ostala neprimijećena.

**Izdavaštvo u novim medijima.** Izdavaštvo je u muzejima odavno dobilo, najprije potporu a onda i ostalostaljene oblike vizualnog, i audio-vizualnog sadržaja. Najprije su u muzejsku praksu uvedeni radio, dijapozitivi, potom film, a onda televizija, video, holografija, satelitska televizija, CD-ROM, a potom je stvorena virtualna ekstenzija muzeja, zatim multimedijski, simulirani 3D prostor (kao novi oblik realnog prostora muzeja) i, konačno cyber-muzej. Nova križanja pojedinačnih tehnologija su tekuća stvarnost. U početku je bilo moguće klasicificirati izdavaštvo prema navedenim

dvjema kategorijama, ali kasnije te granice nestaju, pa se izdavački proizvod kontinuirano redefinira u korištenju, postajući od proizvoda samo promidžbeno sredstvo i obratno.

Virtualni muzej je produžetak postojanja konvencionalnog muzeja na Internetu. Sve što muzej nudi u stvarnosti, osim kave u kafeteriji, može ponuditi i u svojoj virtualnoj inačici. Tako se, u smanjenom opsegu, nude i muzejske publikacije odnosno onaj njihov dio koji dokumentira muzej, njegovu povijest i sadržaj. Štoviše, "on-line" verzija muzeja može, kako je i čest slučaj, ponuditi posjetiteljima virtualne inačice muzeja neometano kretanje po muzeju ili pak po njegovoj zbirci: dakle više no što može ostvariti "pravi" posjetitelj. To "izdanje" muzeja je u cijelosti izdavački pothvat, sve od vlastite stranice do pojedinosti njenog sadržaja - doduše, kao interpretacija stvarnog muzeja. Većina stranica još nije atraktivna, ali jednom kad proradi muzejska domena na Internetu, što je magistratno postignuće, bit će moguće steći kvalitetnije posjetitelje, stvoriti efikasnije veze među ponuđenim informacijama, asocijativne veze u sustavu i pored njega te, slijedstveno, veću korist od virtualnog muzeja. Taj dio muzejskog izdavaštva treba gledati kao golem potencijal kojeg će očitim i korisnim učiniti tek umrežavanje u velike sustave baštinskih informacija.<sup>24</sup>

Internet je otvoren i fleksibilan sustav: dakle, neograničeno dostupan (uvijek i svagdje gdje postoji tehnologija) - multimedij s obzirom na raznolikost informacija i hipermedij s obzirom na nehijerarhičnost, asocijativnost i prohodnost. Mislim da je moguće ustvrditi da tu podjele na publikacije koje su dio muzejskog proizvoda i one koje taj proizvod obznanjuju - zapravo nestaju. E-mail, kao jedna od mogućnosti Interneta je kanal izravnog dostupa do pojedinca, bilo da je taj pojedinac član društva prijatelja muzeja ili samo bivši/budući posjetitelj zainteresiran za priljev informacija. Štoviše, "prostor za čavrljanje" je novi oblik druženja i razmjene misli i komentara koji može uključivati samo korisnike muzeja, ali i osoblje muzeja. Članovi "Met Net-a"<sup>25</sup> (Metropolitan Museum of Art), kao virtualne inačice kluba prijatelja muzeja imaju izravan kontakt s kustosima i mogućnost komuniciranja u realnom vremenu.

Vratimo li se, pak, uobičajenoj realnosti muzejskih promidžbenih publikacija treba ponoviti da postoji granica prema obrazovnim i znanstvenim publikacijama koje su i same vrlo promidžbeno upotrebljive, ali im promidžbeni učinak nije najvažniji. To će se ticati knjiga, slikovnica, kalendara, rokovnika itd. Promidžbeni materijal je osim publikacija moguće naći i među proizvodima koji su "komercijalnog" karaktera, i koji predstavljaju logični dio ponude muzejske prodavaonice (značke, kravate, šalovi, kišobrani itd.).

Publikacije muzeja ne bi trebale biti skupe i trebalo bi im, osim u muzeju, osigurati distribuciju svagdje u

21 Vidi isto.

22 Isto.

23 Runyard, Sue. *The museum marketing handbook*. London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 50.; riječ je o ICON Gallery u Birminghama.

24 Takav je, na primjer, Canadian Heritage Network (CHIN)

25 Kotler Neil; Kotler, Philip. *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str 211.



dosegu muzeja (catchment area), često uz pomoć prirodnih partnera kao što su škole, knjižnice, centri za kulturu, galerije, ali i svi komercijalni punktovi i hoteli koji žele preuzeti dio napora za promidžbu lokalnih vrijednosti. Trebaju biti prepoznatljive i uvijek dobro oblikovane. Uvijek će se isplatiti dobro informiranje o određištu materijala. Dobar učinak se postiže zajedničkim sudjelovanjem količine i dobrog ciljanja. Ako se cijeli proces od namjere do distribucije ne provede s pažnjom i stručnošću, promidžbeni materijal može postati još jedan od načina upropaštavanja sredstava i truda.

**Zaključak kao zagovor kvalitete i truda.** Kako ćemo prepoznati kvalitetu? Kad se izgrade jasni kriteriji kvalitete u struci općenito, eto i mehanizma za vrednovanje izdavaštva. No, naša struka standardizira kvalitetu samo u znanstvenom i metodološkom dijelu posla. Kako ćete kvalitetno izdavaštvo prepoznati, bar na prvoj razini, bez te stručnosti? Tako što takvo izdavaštvo korisnici vole, javnost prepoznaje kao vrijedno i važno - zato jer se traži i upotrebljava. To jednako vrijedi, da se vratimo početnoj podjeli, za obljubljeni muzejski plakat kao i za ispravno pisanu i opremljenu monografiju o muzejskoj zbirci.

Zagovornicima kvalitete u struci, bilo da je riječ o izdavaštvu ili o muzeju u cjelini, uza sve nerazumijevanje i nepravde kojima su izloženi od neambicioznih i onih, recimo, nesposobnih za struku, ostaje jedina utjeha: tamo gdje se uspiju nametnuti muzej je pun, a korisnici zadovoljni. Oni pak s praznim muzejima tuže se na neuku i siromašnu publiku, na nesposobnu administraciju i primitivne političare, na nevoljke sponzore i tomu slično....Toga je napretek, nema sumnje (pa dio argumenata uvijek stoji), ali zaboravljaju da struka nije mišljena za idealne uvjete, nego, štoviše, za teškoće i nevolju.

Muzeji nisu profitabilne institucije u izravnom smislu te riječi i ne bi smjeli svoje publikacije, ni u proizvodnji ni u sadržaju, podvrgavati ekonomskim kriterijima. Ipak treba reći da muzej može, mudrim ravnovjesjem između potreba i štednje, nastojati smanjiti troškove promidžbenog materijala i povećati zaradu na dijelu publikacija koji je dio proizvoda muzeja. Na ovim potonjim publikacijama muzej ne bi, u pravilu, smio gubiti. Uostalom, kako tvrdi teorija i pokazuje praksa - najbolja promidžba se događa, paradoksalno, usmenom predajom. To znači samo jedno: dio marketinga koji je zadužen za stvaranje dobrog proizvoda jest ujedno i onaj najvažniji, a tako se i vraćamo zadatku od kojeg mnogi, misleći da je promidžba rješenje, nastoje pobjeći: od stvaranja kvalitetnog, zajednici potrebnog muzeja.



relevant themes for marketing. Marketing is the motive, the will and ability to create a quality product, and it is also at the same time a systematic attempt to publicise the product. Therefore, everything that is linked with the museum is the subject of a marketing theme, so that this all-embracing aspect also refers to publishing.

Understandably, museum publishing repeats all the failures of the museum institution itself or, in rare cases, follows in line with the high achievements of the "rest" of the work process in the museum.

Since museums frequently seek to gain importance through beautiful and expensive buildings, while others try to fascinate visitors with impressive technology, and yet others seem to think that it is enough that they have a sensational collection and so forget their other obligations. And publishing follows in the footsteps of these misconceptions.

Museum publications are often beautiful and expensive, they are frequently thought to be important because they deal with important phenomena, their form is often impressive and important because of the material or for reasons of prestige utilises the most up-to-date computer technology. Let there be no mistake, when we are dealing with a museum itself or its publications, most experts, most of the public and most of the media are prone to make such superficial value judgements.

This is our reality. However, there are museums and museum products that are less exposed and, at least in appearance, are far from being exceptional, but they do a good, and even impressive job. These are, to put it briefly, museums that use people, that help those in trouble that we are exposed to, they offer knowledge that is useful in everyday life, and they encourage a sensibility that is necessary for an identity to endure. A noble, useful museum, one that does not view the problems of its community from high scholarly perspectives and a great distance - such a cybernetic museum has its different form of publishing. How can one recognise such a museum? Once you develop clear professional criteria of quality, you have the mechanism for evaluating publishing. How can you recognise it without such professional knowledge? By virtue of the fact that users like it, the public recognises it as valuable and important, by virtue of the fact that it is sought and used. This equally applies, when we consider our initial division, to much-favoured museum posters and to a well-written and designed monograph about a museum collection.

To those that support quality in the profession, either in publishing or in the museum as a whole, along with the lack of understanding and injustice they are subject to from those that are not ambitious and those that are, let us be clear, incompetent in the profession, there remains one solace: in places where they succeed in making their mark, museums are full and the users are satisfied. Those whose museums are empty complain about the ignorant and poor public, about the incompetent administration and primitive politicians, about thrifty sponsors and so on. There is something to this, but they forget that the profession is not meant to function in ideal conditions but should be able to work in times of hardship and problems.

#### MARKETING AND MUSEUM PUBLISHING

If we take publishing to mean all printed, audio, visual or multimedia products, namely everything that is intended for the public as a museum product, then we, first of all, need to separate two categories.

One category is publishing as a part of a complex museum product, and the second is publishing whose aim is to announce and popularise the museum product and make it attractive or use it to accompany some event in order to clarify or to earn an income.

Both of these major categories of museum publishing are

ANTONIJA JERGOVIĆ □ HT Muzej Unutar HT d.d., Zagreb



HT Muzej osnovan je 1953. godine Odlukom Upravnog odbora Direkcije pošta Zagreb, pod nazivom PTT Muzej Zagreb, sa zadaćom da prikuplja, obrađuje, čuva, izlaže i publicira građu i predmete koji prikazuju povijesni razvoj poštanskog i telekomunikacijskog prometa na tlu Hrvatske. Muzej je smješten u prvoj poštansko-brzojavnj palači u Hrvatskoj, izgrađenoj 1904. godine. U prosincu 1997. godine, Muzej je, iako u malom prostoru, otvoren za javnost. U sastavu Muzeja uz stalni postav nalaze se: muzejske zbirke, dokumentacijske zbirke i knjižnica.

Od svog osnutka do danas, Muzej se nalazi u sklopu tvrtke, odnosno od 1953. do 1991. djelovao je pod nazivom PTT Muzej i bio je u sastavu PTT poduzeća Zagreb. Osamostaljenjem RH, PTT poduzeća se organiziraju u jedinstveno poduzeće Hrvatska pošta i telekomunikacije u čijem se sastavu našao i Muzej koji mijenja ime u HPT Muzej. Prvog siječnja 1999. godine

dolazi do razdvajanja HPT-a na HT d.d. i HP d.d. Od tada Muzej djeluje u sklopu Hrvatskih telekomunikacija d.d. čiji je rad organiziran u okviru 5 organizacijskih jedinica: Ured predsjednika Uprave, Uredi direktora, Sektori,

**Muzej** - kao ustrojbeni jedinica sukladno Zakonu o muzejima N.N. 96/1999, čl. 16. alineja 3., Telekomunikacijski centri.

U Muzeju je trenutno zaposleno 6 osoba, a djelovanje koordinira voditelj Muzeja prema čl. 30. navedenog zakona. Organizacijski Muzej je pod ingerencijom Uprave društva, a sve pravne i administrativne poslove obavljaju zajedničke službe unutar tvrtke.

Za svoje aktivnosti (izložbene, izdavačke, edukacijske) Muzej mora dobiti suglasnost Uprave društva, nakon čega se, u suradnji s drugim sektorima - u prvom redu **Sektorom marketinga** - pristupa realizaciji planiranog projekta. Preko Sektora marketinga realizira se financiranje i tiskanje izložbenih panoa, plakata, kataloga i deplijana, izrada muzejskih majica (s motivom telefona i poštara) a dostavlja nam se i opći promotivni materijal tvrtke koji nam je izvrsno poslužio kao nagradni fond u okviru edukacijske akcije *Telekomunikacije i sport*.

Dobra suradnja Muzeja i Marketinga od obostrane je koristi - Muzeju da organizira i provede zamišljene projekte, a Marketingu da kroz rad Muzeja prikaže HT i kao instituciju koja vodi brigu o promociji dijela kulturne baštine koja se odnosi na povijesni razvoj telekomunikacija. Svi do sada predloženi muzejski projekti odobreni su i realizirani.

Početak listopada 1999. godine paket dionica HT d.d. - 35 % kupio je DT, te na taj način postao strateški partner. Nakon nešto više od dvije godine, točnije 25. listopada 2001., DT je kupio dodatnih 16 % dionica i time postao većinski vlasnik do tada nacionalne kompanije.

U skladu s promijenjenom vlasničkom strukturom dolazi i do nove orijentacije tvrtke koja od tehničko - inženjerske postaje marketinški vođena i orijentirana kompanija.

Nova poslovna orijentacija odražava se više ili manje u

sl.1 Naslovnica, "Vodič kroz Muzej", HT Muzeja unutar HT d.d, objavljen u prosincu 2000.

svim segmentima djelovanja tvrtke, pa tako i u radu Muzeja.

Na koji način?

U rujnu 2000. predstavljen je **novi korporacijski identitet HT-a**. Na konferenciji za medije prilikom predstavljanja odabranog korporacijskog identiteta kompanije rečeno je da će novi korporacijski identitet zahvatiti sve usluge i proizvode Hrvatskih telekomunikacija d.d.

Nova osnovna boja HT-a postaje narančasta sa sivim elementima. Uz upečatljivu kombinaciju boja, definiran je i korporativni font - Cachet. Upotreba vrlo karakterističnog tipa slova Cachet, brandu daje dodatnu vizualnu individualnost.

Na konferenciji je također istaknuto je da korporacijski identitet ovisi o **svakom obliku komunikacije unutar i izvan kompanije** te je stoga ključno da sva komunikacija kompanije bude usklađena s vrijednostima koje se žele postići odabranim brandom koji nije samo simbol nekoga ili nečega, već predstavlja širi spektar asocijacija.

U okruženju novog korporacijskog identiteta tvrtke razvija se i izdavačka i izložbena djelatnost Muzeja. Od 1. siječnja 1999., od kada Muzej djeluje u sastavu Hrvatskih telekomunikacija d.d., izdano je 8 kataloga izložaba, 3 deplijana i vodič kroz muzej (na hrvatskom i engleskom). Od toga do rujna 2000. godine 5 kataloga i 1 deplijan, a od rujna 2000., dakle od prihvaćanja novog korporacijskog identiteta, 3 kataloga, 2 deplijana i vodič kroz muzej.

Svim navedenim tiskovinama zajednički je, dakako, nakladnik ali i grafički urednik koji sve tiskovine HT-a, pa tako i muzejske, oblikuje po točno definiranim pravilima novog korporacijskog identiteta. Određeni su svi parametri: **format, font, kombinacija boja, mjesto loga, dizajn**, te na taj način sve tiskovine HT-a postaju prepoznatljive, što prije nije bio slučaj.

I tiskovine Muzeja oblikovane su po definiranom sustavu upotrebe dizajnerskih elemenata i kompatibilne su s novim korporacijskim brandom.

Novi grafički dizajn odražava se i na panoima izložaba koje je Muzej priredio u proteklih godinu dana. Radi se tu u prvom redu o izložbi *Obljetnice telekomunikacija u Hrvatskoj* (koja je gostovala u Osijeku, Vukovaru, Šibeniku i Drnišu) i edukacijskoj akciji *Telekomunikacije i šport*.

Muzej, u okviru matične tvrtke, ima i svoju web stranicu. O ažuriranju podataka na našem internetskom prozoru u svijet s tehničke strane brine služba informacijske tehnologije i sektor marketinga kojima mi dostavljamo podatke o aktualnim događanjima vezanim uz Muzej.

Najveći dio izdavačke djelatnosti Muzeja odnosi se na izdavanja kataloga, deplijana, izložbenih plakata, no treba reći da se Muzej sa svojim prilozima redovito jav-

lja i u HT- ovom mjesečniku TELEKOM - u kojem objavljuje članke iz povijesti telekomunikacija u Hrvatskoj i svijetu ili predstavlja svoju izložbenu aktivnost i sudjelovanje na stručnim skupovima. Kako se časopis TELEKOM objavljuje i na HT-ovim web stranicama, naši prilozima se mogu pronaći i u elektronskom izdanju. Također nije zanemarivo i objavljivanje stručnih priloga koji se odnose na poštansko-filatelističku građu u HP Listu, a o radu Muzeja pisali smo i u muzejskim glasilima (pr. Informatica Museologica).

Naš je Muzej sudjelovao i u MDC-ovom projektu *Muzeji Hrvatske na Internetu* i jedan je od 20 muzeja predstavljenih na CD-ROM-u *Hrvatski muzeji I*.

Od osnutka do danas kroz izložbenu i izdavačku djelatnost Muzeja na određeni se način ogledalo vrijeme, bilo da se radi o političkom sustavu, okolnostima u kojima se država nalazi (pr. Domovinski rat) pa tako i jedno od njenih najvećih poduzeća, a onda i Muzej koji u sklopu njega djeluje ili kao danas novi vlasnički odnosi. U svim ovim promjenama koje su se tijekom vremena događale Muzej je uvijek dosljedno obavljao svoju funkciju zbog koje je osnovan, a to je, kao što je u uvodu i rečeno, da skuplja, čuva, izlaže, publicira i znanstveno obrađuje dio nacionalne kulturne baštine koji se odnosi na povijest poštanskog i telekomunikacijskog prometa. Ta njegova osnovna funkcija trebala bi se oživotvoriti i u posebnom vizualnom identitetu koji bi naravno bio ukomponiran u korporacijski identitet tvrtke. Muzej je oblikovao prijedlog Pravilnika o radu Muzeja kojim bi se, među ostalim, definiralo da se već u vizualnom identitetu Muzeja odražava njegov fundus, kao što je to slučaj i s ostalim europskim muzejima ove tematike - primjerice njemačkim muzejima komunikacija organiziranim pod okriljem fondacije muzeja pošte i telekomunikacija.

documentation collection and a library. The Museum currently has six staff members, and its activities are coordinated by the head of the Museum. The Museum is organisationally under the competence of the Company Management, and all the legal and administrative work is done by the Company's joint services.

For all of its activities (exhibitions, publications, education programmes) the Museum needs to obtain the approval of the Company Management. After obtaining approval, it collaborates with other departments - most notably the Marketing Department - in carrying out the project.

In the beginning of 1999, Deutsche Telekom purchased 35% of the shares of HT and thus became our strategic partner.

In line with the change in the ownership structure, the company established a new orientation that moved away from being a technical and engineering company to being a company led and orientated by marketing. In September 2000 the Company presented its new corporate identity. At a press conference it was said that the new identity should encompass all services and products by Croatian Telecom, from architecture to the appearance of brands and the visual design of public telephones as well as the appearance of Company vehicles.

The publishing and exhibition activities of the Museum developed within the framework of this new corporate identity. All the publications have, of course, the same publisher. But they also have the same designer that designs all publications, and therefore also those by the Museum, according to the strictly defined rules of the new corporate identity. All the parameters have been defined: the format, the font, the colour combination, the location of the logo and the design. As a result of this, all HT publications have become recognisable, and this has not been the case up to now.

The new design is also evident on the exhibition panels that the Museum prepared over the past year. This primarily refers to the exhibition *The Anniversary of Telecommunications in Croatia* (which toured Osijek, Vukovar, Šibenik and Drniš) and the education drive *Telecommunications and Sport*.

Regardless of the fact whether it is museologically proper for the publications of the HT Museum to be designed identically to, for example, the price list of service or HT's promotional materials, we need to stress that all proposed Museum projects have so far been approved and realised.

From its founding to this day, the exhibition and publishing activities of the Museum have, in a way, reflected the change in time, both politically or with respect to the circumstances that involved the state (the Patriotic War, for example) and thus also one of its largest companies. The same holds true for the Museum, which operates within the company that today has a different ownership structure.

However, we need to stress that the Museum has always carried out its task to the letter, and this is, as we have already noted, to collect, preserve, exhibit, publish and study a part of the national heritage that is linked with the history of the postal service and telecommunications.

#### A MUSEUM IN A BRAND: THE CROATIAN TELECOMMUNICATIONS MUSEUM AS A PART OF CROATIAN TELECOM

The HT Museum was founded in 1953 by the Governing Board of the Postal Directorate in Zagreb as the PTT Museum Zagreb with the aim of collecting, studying, preserving, exhibiting and publishing materials and items that show the historical development of the postal service and telecommunications in Croatia. The Museum is housed in the first Postal and Telegraph building in Croatia, built in 1904.

Although it stands in a confined space, the Museum was opened to the public in December 1997. Apart from the permanent exhibition, the Museum has its museum collections,

ALENA FAZINIĆ □ umirovljena ravnateljica Gradskog muzeja u Korčuli, Korčula

Gradski muzej u Korčuli osnovan je kao zbirka 1957. godine, a 1973. postaje samostalna ustanova. Tijekom svog gotovo polustoljetnog djelovanja ovaj muzej susretao se s brojnim, no prvenstveno materijalnim te kadrovskim teškoćama. Tako je u njemu prva tri desetljeća radio samo jedan stručnjak (povjesničar umjetnosti) obavljajući istodobno poslove ravnatelja i kustosa, a nerijetko razne druge pa i fizičke poslove. U takvoj situaciji bilo je teško razmišljati o muzejskom izdavaštvu.

Ipak, sedamdesetih godina prigodom održavanja dvadesetak likovnih izložaba objavljeni su skromni katalozi, no više od toga nije bilo moguće, to prije jer je uz spomenute teškoće bio stalan nedostatak sredstava, koji je otežavao rad ustanove.

Kada je konačno polovicom devedesetih godina Gradskom muzeju omogućeno zapošljavanje još jednog kustosa, a razumijevanjem osnivača - Grada Korčule donekle se poboljšalo i materijalno stanje ustanove, krenulo se u izdavanje vlastitog znanstveno-stručnog časopisa nazvanog: *Godišnjak grada Korčule*.

Potrebe ovakvog glasila bili smo odavno svjesni: Korčula se ubraja među one naše gradove čija je spomenička baština iznimna i velika, a vrijednosti brojne te još uvijek velikim dijelom neistražene i nepublicirane. Doduše, još od trećeg desetljeća XX. stoljeća niz istaknutih hrvatskih povjesničara i povjesničara umjetnosti počeo je sve više proučavati i pisati o korčulanskoj povijesti i spomenicima: Ljubo Karaman, Ljubo Babić, Vinko Foretić, Cvito Fisković - svoja su saznanja objavljivala u knjigama, a još češće po časopisima. To je potvrdilo da građe za znanstvenu obradu niza područja iz prošlosti grada i otoka Korčule ne nedostaje, a jednako i znanstvenika koji će je proučavati i o njoj pisati.

Stručno znanstveni časopis korčulanskog Gradskog muzeja trebao je stoga omogućiti svima koji se Korčulom bave, a na područjima njegove djelatnosti, objavljivanje njihovih radova.

Prvi broj časopisa nazvan *Godišnjak grada Korčule* predstavljen je prigodom Dana grada Korčule, blagdana sv. Todora 29. srpnja 1996. godine. Njegovo

gotovo jednogodišnje pripremanje pratile su brojne strepnje: od onih koliko će se suradnika odazvati, do uvijek nezaobilaznog pitanja novca za ovaj izdavački pothvat. Radi veće popularizacije časopisa kod domaćeg svijeta prvi broj iznimno je bio otvoren domaćim mjesnim piscima i pjesnicima, iako je već tada bilo jasno da ti prilozima ne pripadaju časopisu koji objavljuje muzejska ustanova. Već pri pozivu na suradnju prvog broja pokazalo se da je niz istaknutih autora, od kojih su neki i ranije pisali o Korčuli, prihvatio našu ponudu i molbu.

*Godišnjak grada Korčule*, br. 1 imao je 260 stranica, a u njemu su surađivala dvadeset trojica autora, od toga su petorica bili pjesnici. *Godišnjak* se od tada redovito objavljuje sa sve većim brojem suradnika, radova i stranica, a svečano predstavlja prigodom proslave Dana grada Korčule.

Iako su statistički podaci ponekad dosadni, ipak smatramo da ih je ovdje vrijedno iznijeti bar nekoliko. U šest do sada objavljenih brojeva *Godišnjaka* tiskano je 2159 stranica (šesti ima 507 stranica), u njima su surađivala 53 autora, neki i više puta. Autori su većinom sveučilišni profesori, akademici, konzervatori, muzealci i sl., među kojima je i niz rođenih Korčulana. Ukupno je do sada u časopisu objavljeno 76 znanstvenih ili stručnih radova. Obradena područja su: povijest, arheologija, etnologija, povijest umjetnosti, kulture, književnosti, medicine, glazbe, književnosti, turizma, korčulanska bibliografija te kronologija suvremenih kulturnih događanja u gradu Korčuli.

Znanstveni skup *Dani Cvita Fiskovića*, koji se ovdje u rodnom kraju ovog istaknutog znanstvenika održava od 1997. godine, dodatno je zainteresirao znanstvenike iz svih krajeva Hrvatske za naše područje te se priopćenja s tih savjetovanja, ako se odnose na Korčulu, također tiskaju u *Godišnjaku*.

Analizirajući do sada objavljene radove u *Godišnjaku*, očigledno je da su korčulanske teme mnogobrojne i još uvijek nedovoljno istražene na spomenutim ali i nizu drugih područja.

Upravo stoga vjerujemo da časopis korčulanskog Gradskog muzeja ni u budućnosti neće imati teškoća



sa suradnjom uglednih znanstvenika, dok će one financijske zasigurno kao i sada biti znatne pa i neugodne. Do sada su izdavanje dijelom pomagali grad Korčula kao osnivač te Ministarstvo kulture, no Muzej je pokrivaio najveći dio troškova. Stoga autori nisu mogli biti honorirani, a štedjelo se i na opremi i nizu drugih pojedinosti koje bi mogle pridonijeti njegovoj opremljenosti.

Od prvog broja Gradski muzej dostavlja svoj časopis većini muzejskih ustanova u Hrvatskoj, a također i brojnim znanstvenim institutima, knjižnicama i sl. Tako se od naklade 500 primjeraka, gotovo polovica podijeli ustanovama te znanstvenicima kojima će u njihovu radu sigurno biti korisni.

#### ARHEOLOGIJA

**Božo Baničević:** Korčulanski poluotočić prije nastanka grada (br. 6)

**Dinko Radić:** Južna obala pelješkog kanala u pretpovijesti i protopovijesti (br. 1)

**Sanda Šestanović:** O jednom neobjavljenom nalazu s otoka Korčule (br. 5)

#### POVIJEST

**Pavle Bakarić:** Razvoj zadrugarstva na području gradske općine Korčula do 1941. g. (br. 6)

**Božo Baničević:** Dva temeljna bogoslužna središta u gradu Korčuli (br. 1)

□ O osnivanju korčulanske biskupije 1300. godine (br. 4)

**Lovorka Čoralčić:** Korčulani u Mlecima (XV. - XVII. st.) (br. 1, 2)

□ Prilog životopisu korčulanskog biskupa Jeronima Andreisa (1665.-1673.) (br. 6)

**Vladimir Depolo:** Podrijetlo obitelji Polo i njezine veze s Korčulom (br. 1)

□ Bratovština sv. Jeronima i korčulanski humanist Nikola Petrović Petreius (br. 2)

□ Zapisi (legati) u oporukama Korčulana i dominikanski samostan sv. Nikole u Korčuli (br. 4)

□ Primjena Lastovskog statuta na primjeru kaznene presude iz 1772. g. (br. 6)

**Alena Fazinić:** Nekoliko podataka iz bilježničkih spisa korčulanskog bilježnika Marka Azzalija iz XVII. st. (br. 1)

□ Crtice iz korčulanske prošlosti (br. 2)

□ Korčulanske obitelji - prezimena od 16. do 19. st. (br. 5)

□ Spomenici i spomen ploče u gradu Korčuli (br. 6)

**Andelko Fazinić:** Osnutak i djelatnost Matice Hrvatske - ogranka u Korčuli od 1969. - 1971. godine (br. 1)

**Vinko Foretić:** Korčulani 1835.-1849. (br. 1)

**Bratislav Lučin:** Korespondencija Jakova Baničevića i Erazma Rotterdamskog (br. 3)

**Franko Mirošević:** Političke prilike u općini Korčula od 1921.-25. god. (br. 3)

□ Stjepan Radić u gradu Korčuli (br. 4)

□ Sličice iz prošlosti općine Korčula u 1927. i 1928. g. (br. 5)

□ Kralj aleksandar I. Karađorđević u gradu Korčuli (br. 6)

**Milan Pelc:** Jakov Baničević i umjetnički krug cara Maksimilijana

(br. 3)

**Ivan Pederin:** Talijanska okupacija Korčule i Dalmacije poslije 1918. (br. 6)

**Stanko Josip Škunca:** Opservantska obnova i formiranje Dubrovačke franjevačke provincije (br. 4)

**Tonko Tabain:** Tabaini stari korčulanski plemićki rod (br. 6)

#### KULTURA

**Nevenka Božanić Bezić:** Nekoliko arhivskih podataka o kulturi stanovanja u Korčuli u 17. stoljeću (br. 3)

□ Nekoliko podataka o odijevanju Korčulana u 17. st. (br. 4)

□ Kulturno-povijesna sredina Korčule u XVII. st. (br. 5)

□ Čuvanje krajolika u srednjovjekovnim otočkim statutima (br. 6)

**Serdo Dokoza:** Sustav dota u srednjovjekovnoj korčulanskoj komuni (br. 6)

**Jozo Fazinić:** O školstvu u gradu Korčuli od poč. 15. do poč. 20. st. (br. 1 i 2)

**Cvito Fisković:** Prilog Korčulana staroj hrvatskoj hortikulturi (br. 1)

**Marija Nodilo:** Vrtovi sakralnih objekata dubrovačkog područja (br. 4)

**Franko Oreb:** Korčulansko razdoblje u životu i javnom djelovanju Vida Vuletića Vukasovića (1878.-1897.) (br. 1 i 2)

□ Frano Radić i grad Korčula (br. 3)

□ Društveni život u gradu Korčuli u XIX. st. (br. 5)

□ Autonomnaško-talijanska društva u gradu Korčuli iz kraja XIX. i poč. XX.

#### POVIJEST UMJETNOSTI

**Božo Baničević:** Izgradnja pustinjačke kuće uz sakralni objekt sv. Antuna na Gracu u Korčuli (br. 5)

**Josip Belamarić:** Ciborij Marka Andrijića prijedlog izvornog oblika (br. 3)

**Nevenka Božanić-Bezić:** Tragom renesansne barokne čipke u dalmatinskim samostanima (br. 4)

**Frano Cebalo:** Jakov Baničević na slici Bogorodica od Ružarija Albrechta Dürera (br. 6)

**Vladimir Depolo:** Ugovor sačinjen između bratovštine Svih Svetih iz Korčule i zlatara Ivana Progonovića iz Dubrovnika 20. X. 1471. g. (br. 5)

**Alena Fazinić:** Figuralna skulptura gotičko-renesansnog stila u Korčuli (br. 3)

□ Dominikanska crkva i samostan sv. Nikole u Korčuli (br. 4)

□ Još o grobljima u gradu Korčuli (br. 5)

□ Novogradnje javnih zgrada na zapadnoj obali grada Korčule koncem XIX. i poč. XX. st. (br. 6)

**Emil Hilje:** Djelatnost korčulanskih majstora u zadarskoj regiji (br. 3)

**Radovan Ivančević:** Slavoluk Foscola (1650.) i maniristička komponenta u likovnoj baštini Korčule (br. 3)

□ Bratovštinska crkva sv. Mihovila u Korčuli (br. 4)

□ Interpretacija i valorizacija ulične mreže i trgova u Korčuli (br. 5)

**Berislav Kalogjera:** Žrnovo - skica za studiju o jednom otočkom ambijentu (br. 4)

**Marija Kraljević:** Korčulanska obitelj Gabrielis i značaj palače Gabrielis u povijesti i sadašnjosti (br. 6)

**Vinicije Lupis:** Pabirci za korčulansko XIX. i XX. stoljeće (br. 1)

- O arhitekturi XX. st. u Korčuli (br. 3)
- Još o graditeljstvu XIX. i poč. XX. st. na otoku Korčuli (br. 4)
- Iznova o korčulanskoj sakralnoj baštini (br. 5)
- O spomeničkoj baštini Lumbarde i grada Korčule (br. 6)

**Goran Nikšić:** Marko Andrijić i Korčulanska katedrala (br. 3)

- Korčulanske urbanističke kategorije i graditeljska snalažljivost (br. 3)

**Maja Nodari:** Glazbeni kvartet korčulanskog majstora na kapitelu u Dubrovniku (br. 3)

**Stanko Piplović:** Gradnje u Općini Korčula kroz XIX. st. (br. 4)

- Odraz XIX. st. na urbanističku strukturu Korčule (br. 5)
- Zaštitna graditeljske baštine u Korčuli između dva svjetska rata (br. 6)

**Tomislav Premerl:** Traženje prostornog koda novog sakralnog prostora (br. 5)

- Marginalni objekt kulture života u prostoru (br. 6)

**Željko Rapanić:** O Gradu i njegovu prostoru (zapažanja potaknuta listanjem komunalnih statuta) (br. 5)

**Samo Štefanc:** Marginalije uz Andrijićevu radionicu: problemi izvora kapitela s delfinima (br. 3)

**Ambroz Tudor:** Palača korčulanske obitelji Ismaeli u gradu Hvaru (br. 2)

#### POVIJEST KNJIŽEVNOSTI

**Alena Fazinić:** Knjižnica korčulanskog kaptola koncem 19. i poč. 20. st. (br. 5)

**Živan Filippi:** Grad Korčula u djelima anglosaksonskih putopisaca, književnika dvadesetog sto. (br. 5)

**Damir Kalogjera:** Zašto i kako približiti korčulanske riječi (br. 1)

**Goran Kalogjera:** Grad Korčula u jednoj noveli Rikarda Nikolića (br. 1)

- Versificirane svetačke legende u pjesmarici bratovštine Svih Svetih (br. 3)
- Kompozicijska shema korčulanskih bratimskih pjesama čije je izvorište Bogorodica (br. 4)
- Korčulanski rukopisi svetačke legende o Ivanu Krstitelju (br. 5)

**Marija Kraljević:** Foretićeva pjesmarica iz 1560. g. (br. 4)

**Nikica Kolumbić:** Književna vrijednost korčulanske pjesmarice iz XV. st. (br. 6)

**Zoran Kravar:** Petar Kanavelić - epik (br. 3)

**Ivan Pederin:** Korčula kao gradski organizam u austrijskom i njemačkom putopisu (br. 5)

#### POVIJEST GLAZBE

**Marija Kraljević:** Glazbena zbirka Boaschi - iz glazbenog života Korčule u 19. st. (br. 2)

- O boravku i djelovanju oca Bernardina Sokola na Badliji u nižoj klasičnoj gimnaziji s pravom javnosti (br. 5)

**Franko Oreb:** Verdijeve skladbe u repertoaru korčulanskih glazbenih društava u XIX. i poč. XX. st. (br. 6)

#### POVIJEST TURIZMA

**Zvonko Letica:** Djetinjstvo korčulanskog turizma (br. 5 i 6)

#### ETNOLOGIJA

**Tvrtko Zebec:** Mačevni plesovi u Hrvata (br. 6)

#### DOMOVINSKI RAT

**Ante Lakić:** Korčulansko zdravstvo u Domovinskom ratu i poraču (br. 1)

**Josip Podbevšek, Dragica Šalov, Davor Podbevšek, Mijorad Marović:** Transformacija zdravstvene službe na otoku u uvjetima ratne izolacije (br. 2)

**Željko Seretinek, Joško D. Podbevšek, Frano Skokandić,**

**Tonči Gatti, Stanko Šutalo, Ivan Čenan:** Sudjelovanje postrojbi istočnog dijela otoka Korčule u Domovinskom ratu 1991.-1992. (br. 2)

**Željko Seretinek:** Ratni put korčulanskih postrojbi u Domovinskom ratu (br. 3)

- Razbijene pomorske blokade Jadrana 14.-16. 11. 1999. (br. 4 i 5)

#### POVIJEST MEDICINE

**Jurica Bačić:** Magister Grgur iz Verone, kirurg u Dubrovniku Stojko Ciprović iz Korčule (Dubrovnik 1383.) (br. 2)

- Liječnik Ivan Klado iz Krete i gospodin Mato Obradić iz Korčule (ugovor o liječenju iz 1461.) (br. 3)
- Samostansko ljekarništvo dubrovačkog srednjovjekovlja (br. 4)
- Dva sudska zapisa s kraja XIII. i poč. XIV. st. pojašnjena odlukama iz Statuta Dubrovnika i Korčule (br. 5)

**Franko Oreb:** U povodu 100. obljetnice smrti korčulanskog liječnika dr. Nikole Miroševića (1823.-1899. (br. 4)

Napomena: Kolegica Alena Fazinić nije bila sudionik skupa *Muzejska publikacija i novi mediji* ali je Redakcijski odbor smatrao da unatoč tome njezin prilog može uvrstiti u temu broja.

#### THE MAGAZINE OF THE KORČULA TOWN MUSEUM "THE KORČULA YEARBOOK"

The Town Museum in Korčula was founded as a collection in 1957, and in 1973 it became an independent institution. Over almost half a century of activities, this museum has encountered numerous difficulties, the most important ones being resources and staff. In such circumstances it was difficult to consider museum publications. Finally, in the mid-nineties, it began to publish its own scholarly and professional publication called the "Korčula Yearbook" with the aim of publishing papers that deal with the town in various disciplines. We were keenly aware of the need for such a publication since Korčula is a town with an exceptional and great heritage with respect to cultural monuments, a large segment of which has neither been published nor studied.

The six yearbooks published so far cover 2159 pages (the sixth has 507 pages), which include contributions from 53 authors, some of whom contributed more than once. The yearbook has to this date published 76 scholarly and professional papers.

---

**IVO MAROEVIĆ** □ Filozofski fakultet, Katedra za muzeologiju, Odsjek za informacijske znanosti, Zagreb

---

---

---

---

---

---

---

---

**IMA LI PROMJENA U MUZEJSKOJ PRAKSI?** Samo pitanje u naslovu je retorično. Svjedoci smo svakodnevnih promjena u svijetu koje su rezultat dinamičnog društvenog i gospodarskog razvitka koji tendira prema globalizaciji, ekstremno brzog tehnološkog napretka, promjena prirode, novih potreba i aspiracija ljudi u svim aspektima njihova života i to od pojedinca do različitih socijalnih grupa. Te su promjene izraženije u pojedinim dijelovima svijeta, tako da se prožimaju utjecaji i poticaji, težnje i mogućnosti, očekivanja i rezultati. Na svoj način svi se ti procesi održavaju u muzejskoj praksi i to u svim njezinim oblicima, negdje više negdje manje.

Pokušamo li tek kratko naznačiti u čemu se navedene promjene očituju u muzejskoj praksi, tada ćemo, uz opasnost da u ovako općem prikazu ponešto izostavimo, morati krenuti po nekoj logici muzejskog posla.

Svakodnevno se, i to ponekad vrlo ozbiljno mijenjaju kriteriji i poticaji skupljanja ili muzealizacije (da upotrijebimo klasični muzeološki termin) predmeta materijalne kulture koji čine muzejski zbirni fond. Oni se u posljednje vrijeme u muzejima vrlo precizno definiraju onim što zovemo individualiziranim muzejskim poslanjem. No, to istodobno znači da raste i postotak škartiranja ili demuzealizacije onih predmeta koji tim poslanjem više nisu obuhvaćeni pa se mogu ili prodati ili dati nekom drugom muzeju čije poslanje zadovoljavaju. Taj bismo proces mogli već nazivati procesom remuzealizacije. Uz to se pojačavaju svi oblici zaštite muzejske građe, uvode novi koji unapređuju dotadašnju praksu, dok preventivna zaštita postaje gotovo *conditio sine qua non* sa svim svojim kriterijima, postupcima i opremom koji često mijenjaju sliku muzeja kakvu smo do sada imali.

Polivalentna istraživanja dovode do nove valorizacije muzejskog zbirnog fonda. Otvaraju se nova saznanja. Predmeti dobivaju više slojeva značenja koji se mogu promatrati i proučavati multidisciplinarno i interdisciplinarno. Muzeološkim rječnikom kazano, dolazi do sve većeg širenja polja muzealne određenosti predmeta zbirnog fonda iz čega proizlazi sve veća primjenjivost muzejske građe svim segmentima i oblicima muzejskog djelovanja. Istraživanja rezultiraju neomeđenim procesom dokumentiranja ili bilježenja znanja i spozna-

ja o muzejskoj građi, s time da nove tehnologije i nova znanstvena dostignuća otvaraju sve novije oblike i načine dokumentiranja. Tu su računalna tehnologija, digitalna fotografija, prijenos zatečene dvodimenzionalne slikovne dokumentacije na ekrane računala i njihova pohrana i uporaba na nove načine, novi oblici i metode istraživanja materijalne strukture predmeta i uporaba na nove načine, novi oblici i metode istraživanja materijalne strukture predmeta, kao i niz drugih tehnologija uveli revolucionarne promjene u sve oblike registriranja i dokumentiranja muzejske građe, ali i svih ostalih muzeoloških procesa u muzejima.

Gotovo su se isto toliko velike i dalekosežne promjene dogodile i u načinima muzejske komunikacije. Svi oblici muzejske komunikacije, od stalnih postava do povremenih i tematskih izložaba, preko svih vrsta publiciranja među koje je uz knjige, kataloge i druge vrste klasičnih publikacija ravnopravno ušla produkcija CD-a, video vrpce i nepreglednih stranica Interneta pomoću kojih svijet stvarno postaje "globalno selo" (kako je svojedobno vizionarski govorio McLuhan), a muzeji u njemu tek jedna od mogućih razbibriga koje ispunjavaju slobodno vrijeme, izazivaju znatiželju, ponekad i poticaj za posjet i suočavanje s muzejskom zbiljom u realnom svijetu. Sve to potiče usvajanje novih znanja na nekonvencionalan način. U klasičnom muzejskom svijetu promjene su se zbile u pravcu organiziranja velikih tematskih izložaba u kojima se izlažu predmeti iz različitih muzeja i sredina stvarajući nove sustave spoznaje koji su se prije događali na imaginarnoj razini. Time iskoristivost muzejskih predmeta eksponencijalno raste, a usporedno s time dimenzija i dostupnost nekonvencionalnog širenja znanja. Gostujuće izložbe prenose pak iskustva, poruke i spoznaje iz jedne sredine u drugu, pomažući uspostavljanju boljeg razumijevanja među njima. Veliki projekti koji se istodobno ostvaruju u više zemalja, poput nedavno ostvarenog projekta muzeološke interpretacije karolinške Europe u ranom srednjem vijeku (Paderborn, York, Barcelona, Brescia, Split, 1998.-2001.), novi su poticaji promjeni dimenzija muzejske komunikacije. Na istoj se razini događa mnogostrana primjena novih vizualnih medija u muzejskim izložbama. Multimedija je na izložbama postala normalno sredstvo prenošenja poruka i stvaranja ambijentalne vizualne

podrške iz realnog svijeta onom svijetu artefakata, naturfakata i mentefakata koji žive i koji se izlažu u muzeološkom kontekstu. Svijet računala sa svojim pristupom podacima kao i mnogi oblici interakcije što ih računala omogućuju, otvaraju bitno drukčije mogućnosti komuniciranja, vlastiti individualni pristup svakog pojedinca, bez obzira na to što se takav pristup u situacijama neodmjerene primjene može pretvoriti u svojevrsni "play station" za djecu i odrasle. Na kraju, virtualni muzej, koji snažno ulazi u teoriju i praksu muzeologije, otvara niz novih poticaja ali i dilema dovodeći već sada ponekad u pitanje svrhu postojanja klasičnog muzeja takvog kakvog poznajemo. Sa svojim mogućnostima interpretacije, manipulacije i stvaranja virtualne stvarnosti, virtualni muzej postaje moćno sredstvo stvaranja predodžbi o svijetu, koje je moguće steći pred zaslonom računala. S druge pak strane, eko-muzeji i muzeji na otvorenom raznih vrsta pridonose širenju razumijevanja i uporabe kulturne baštine u širem smislu, a pridodamo li tome muzeološku interpretaciju kulturne i prirodne baštine "in situ", tada otkrivamo tek jedan od aspekata snažne društvene važnosti muzejske komunikacije koja sve više širi raspon i prožima društveni život od moguće introvertiranosti virtualnog svijeta do stvaranja uvjeta za novi i drukčiji način života određen i prožet baštinom.

Dodamo li na kraju raspon okvira u kojima se odvija muzejska praksa, tada se slika aktualnih promjena primjereno zatvara. Nove muzejske zgrade postaju arhitektonski izazov u kojima funkcija klasičnog muzeja gotovo da postaje sporedna stvar (spomenuo bih tek aktualne arhitekta Daniela Libeskinda, Franka Gehrya). Nova tehnologija mijenja muzejski svjetonazor i postavlja nova pravila ponašanja razapeta između dvije krajnosti: samodostatnosti i globalizacije. Nove potrebe rastu i traže nova znanja. Širi se lepeza stručnjaka koji su neophodni za rad u muzeju. Klasični kustos, specijalist za pojedinu akademsku disciplinu koji se bavi svojom zbirkom uglavnom postupno gubi tlo pod nogama. Nove društvene situacije poput privatizacije muzeja i traženja novih sadržaja, a uz to njihov ulazak u tržišnu utakmicu mijenjaju strukturu i metode upravljanja muzejima. Industrija baštine postaje stvarnost koja mijenja tradicionalnu muzejsku praksu.

**JE LI TEORIJA DOVOLJNA DA BI SE OVLADALO PRAK-SOM?** Mi, koji se bavimo muzeologijom kao akademskom disciplinom vrlo ćemo jednostavno dati negativan odgovor na pitanje postavljeno u naslovu. Teoretski pristup tek je jedan od segmenata akademskog pristupa muzejskom fenomenu čiju praksu promatramo i u njoj sudjelujemo. Muzeologija kao akademska disciplina razvija se, kao i svaka takva disciplina, na tri razine: povijesnoj, teorijskoj i praktičnoj. Iako je legitimno bavljenje svakom od razina, čak i njihovim segmentima, potreba nužne povezanosti tih triju razina gotovo da je neminovna. Način promišljanja postaje defektan ako tu

vezu ne uspostavimo u onom opsegu u kojem je to nužno da bi se shvatila neizbježna međudjelovanja.

Zadržimo li se na teorijskoj razini, postaje jasno da teorija i njezini pristupi unapređuju razvitak muzejske prakse, ali i da muzejska praksa bitno utječe na promjene i usavršavanja teorijskih pristupa. Globalno gledajući teoretski pristupi mogu dvojako djelovati na muzejsku praksu:

*a. ograničavajuće djelovanje* oslanja se na statičke modele koji su utemeljeni na tradicionalnom muzeju. Ti modeli omogućuju stabilan rast i unapređivanje muzejske prakse, sa sporim promjenama i bez iznenađujućih rezultata.

*b. stimulativno djelovanje* koristi se dinamičkim modelima u kojima se potiče jača interakcija s povijesnim iskustvom i praksom. Eksperimenti i traganja postaju temelji razvitka. Oni omogućuju brži rast, jaču ekspanziju, ali i potencijalno veću opasnost pogreške.

I jedan i drugi način djelovanja nisu isključivi. Moguće su i poželjne varijante kombinirane uporabe statičkih i dinamičkih modela kako bi se individualizirao pristup praksi svakog pojedinog muzeja. Oba određenja mogućih modela imaju zajednička polazišta, samo su im putevi prema cilju različiti, ovisno o formuliranju i vremenskoj udaljenosti cilja. Pokušajmo proanalizirati koja su im zajednička polazišta.

*Muzej* kao institucija temeljna je konstanta. Ona može mijenjati praktične oblike pojavljivanja i ustroja: od muzeja kao klasične ustanove, preko muzeja kao kulturnog centra i lokaliteta "in situ", do svojevrsnog virtualnog muzeja koji se generira iz digitalizirane dokumentacije. Konstantno širenje ICOM-ove definicije muzeja i raspon organizacijskih oblika koji ona pokriva, tek potvrđuju nestabilnost pojma muzejske ustanove u odnosu na konstantu institucije. Jer, kao što svojedobno reče Peter van Mensch *kao strukturalistička kategorija (društveni sustav) termin muzej ima znatno širi raspon nego kad se primjenjuje kao povijesno i društveno-kulturalno određena ustanova* (van Mensch 1992:221). Muzeologija se bavi muzejem kao institucijom, dok se muzeografija bavi muzejem kao konkretnom ustanovom.

*Muzejski predmet* (ili, da se muzeološki izrazim "muzealija") i *muzejske zbirke i zbirni fond* temeljne su odrednice na koje se vežu sve dokumentacijske, komunikacijske i informacijske aplikacije, koje postupno poprimaju virtualni oblik. Na njima se temelji veza između muzeologije i temeljnih akademskih i znanstvenih disciplina. Oni su taj "spiritus movens" koji pokreće i objašnjava cjelokupnu muzejsku praksu. Materijal, oblik i značenje muzejskih predmeta nerazdruživo su trojstvo koje međusobnim odnosima kontrolira i regulira kriterije stvaranja i održavanja, kao i opseg zbirke i procesa čuvanja i izučavanja njihovih sadržaja, kao i potencijalnih oblika stvaranja i komuniciranja muzejskih poruka.

*Muzejska komunikacija* nesputani je način uspostavljanja dijaloga muzeja s društvenom i fizičkom okolinom. U njoj se dodiruju kronološko vrijeme i vrijeme komunikacije. Dodir prošlosti i sadašnjosti gotovo da je nenadomjestiv u muzejskoj komunikaciji. Znanje (ili drugim riječima informacije) pohranjeno u muzejskim predmetima, zbirkama i dokumentaciji naprosto se neposredno prenosi ljudima koji sudjeluju kao primatelji na onoj drugoj strani komunikacijskog procesa. Filtrirane kroz koje se propušta ta velika količina značenja posredstvom materijala i oblika muzejskih predmeta nazivamo interpretacijom, koja uporabom raznih oblika selekcije, isticanja, tumačenja i stvaranja konteksta aktualizira poruku povezujući je sveudilj s trenutkom sadašnjosti, tom čvrstom ali veoma mekom granicom između prošlosti i budućnosti. Interpretacija često biva kontrolirana, uvjetovana nekim konkretnim političkim, društvenim, gospodarskim ili znanstvenim razlozima koji su aktualni u dotičnom komunikacijskom vremenu. No ta se kontrola ne događa na svim razinama komunikacije. Što se komunikacija više individualizira, to je mogućnost kontrole sve manja i manja. Te su dvije veličine naprosto obratno proporcionalne.

#### **MOŽE LI MUZEOLOGIJA POMOĆI MUZEJSKOJ PRAKSI?**

Naravno, da je moj odgovor pozitivan na postavljeno pitanje. Muzeologija može pomoći nudeći moguće instrumente za upravljanje promjenama. Bez primjerenih instrumenata promjene mogu izbjeći kontroli i tada više nećemo biti u stanju njima upravljati. One će se početi ponašati vođene vlastitom logikom, što više promjena, to bolje. Tada ćemo se početi baviti promjenama, a ne meritumom stvari. Već i sam naslov ovog našeg zajedničkog sastanka sugerira da se je muzejska praksa na neki način otrgla kontroli i da joj treba teoretska podrška. Korak do muzeološke podrške, koja nas sili da nastale promjene promatramo integralno, kako bismo shvatili da ih tek tako možemo kontrolirati, upravo je pred nama. Stoga će i moje viđenje krenuti analitički prema pojedinim razinama muzeološkog razmatranja, da bi sinteza ukazala na nedostatnost razvijanja i unapređivanja tek jedne od njih, one teorijske, koja se u muzejskoj praksi danas najčešće usput spominje. No, krenimo redom.

Na **povijesnoj razini** treba nastojati da se usvoji dovoljno veliko znanje o razvitku ideje i institucije muzeja, sa svim pojavnim oblicima muzeja, kako bi se razvila svijest o razvitku kao procesu u kojemu se integriraju prošlost i sadašnjost, da bi put u budućnost bio što uspješniji. Učenjem na dosezima i pogreškama prošlosti i uočavanjem međuzavisnosti između muzeja i društvenih, gospodarskih, političkih, kulturnih, znanstvenih i tehnoloških okolnosti u kojima se odvijala muzejska djelatnost stvara se svijest o potrebi uvažavanja spoznatih zakonitosti u svakodnevnoj praksi. Potpuno se valorizira vrijeme kao faktor koji će pri-

donijeti poticanju i usporavanju mogućih promjena. Ta svijest da se promjene događaju u sadašnjosti ne može biti potpuna ako ne shvatimo da je sadašnjost dinamični umetak ili neodvojiva veza između prošlosti i budućnosti.

Na **teorijskoj razini** nužno je definirati modele i procese muzeološkog promišljanja, one ključne i nenadomjestive veze između materijalnog i duhovnog, koja se odvija u procesima prepoznavanja i očuvanja značenja muzejskih predmeta kao svjedoka i dokumenta vremena, sredine i konteksta u kojem su živjeli u primarnom kontekstu ili pak zamrznuli svoj životni ciklus u arheološkom kontekstu. Tu se nalazi temelj i poticaj za maksimalni angažman na očuvanju materijalne strukture sabranih predmeta i na izradi primjerene dokumentacije koja će na informacijskoj razini bilježiti dosegnuta znanja o muzejskim predmetima i njihovim međuodnosima u sva tri poznata konteksta: primarnom, arheološkom i muzeološkom. Sagledavanje i razumijevanje svih zakonitosti i finesa u procesima muzealizacije odabranih predmeta materijalnog svijeta kao potencijalnih nositelja informacija i prijenosnika poruka nužno povezuje prošlost i sadašnjost. To znači da sustavi vrijednosti nisu statički, već i da se unutar muzeološkog konteksta zbivaju interakcije značenja i prosudbi, da predmeti u zbirkama zajedno s kumuliranim znanjem stimuliraju iskaze novih znanja i širenje polja muzealne određenosti. Svijest o neprekinutom stvaranju i prikazivanju znanja ona je dobrobit koju teorijsko muzeološko promišljanje usmjerava prema muzejskoj praksi stimulirajući pozitivno nezadovoljstvo postignutim. I napokon teorijskim se promišljanjem otvaraju široki vidici razumijevanja i unapređivanja komunikacijskih procesa u muzejskoj praksi. Ta temeljna zadaća muzejske institucije, komuniciranje akumuliranog ljudskog znanja i iskustva u širokom rasponu jezika i govora predmeta, a ne njihova transponiranja u jezik i govor ljudi, specifičnost je muzejskog svijeta u odnosu na onaj knjižnica i arhiva, gdje se ljudsko znanje i djelatnost kumuliraju, čuvaju i prenose na jednom od medija. Jezik i govor ljudi, bili oni napisani ili posredovani nekim od suvremenih medija, u muzeju su tek pomoćno sredstvo mogućeg usmjeravanja poruke, dok raznolikost govora stvari daje muzejima draž neposrednosti komuniciranja sa svijetom u malom. Teorijska razina mora otvoriti sve navedene i navedene opcije u procesima odnosa čovjeka prema materijalnoj baštini.

Na **praktičnoj razini** svi se dosezi i saznanja prethodnih razina materijaliziraju u odabiru pravih rješenja koja su očita u svakodnevnom životu muzeja i ljudi koji u njima djeluju. Ravnoteža između prikupljanja, čuvanja i izlaganja muzealija u skladu s prostornim okvirima muzeja temeljna je zadaća, pri čemu sve te tri temeljne aktivnosti moraju biti čvrsto međusobno povezane kako ne bi došlo do bitnog smanjenja bilo koje od njih ili do neprimjerenog isticanja izlaganja, čime se može dovesti u pitanje kvalitetno obavljanje neke druge od



temeljnih muzejskih zadaća očuvanja baštine. Teoretska i povijesna razina ograničavaju neprimjerene praktične pristupe, a istodobno potiču traganja za novim načinom rada primjerenim vremenu u kojem muzej djeluje. Ta stalna aktualizacija muzejskog rada i s tim u vezi praćenje i zadovoljavanje potreba ljudi i društva nužno se razvija na ovoj muzeološkoj razini, kako bi muzej uvijek bio u stanju odgovoriti na izazove trenutka sadašnjosti. Na praktičnoj je razini izrazito važno stimulirati i upravljati kritičkim interdisciplinarnim angažmanom drugih profesija u rješavanju muzejskih problema. Stručnjaci za izgradnju i funkcioniranje muzejskih prostora, za zaštitu i konzerviranje muzejske građe, za uspostavljanje primjerene muzejske okoline, za izložbenu tehnologiju i dizajn, za računalnu podršku i ostale informatičke potrebe, za sigurnost u muzejima, za muzejske knjižnice, dokumentaciju i arhivske fondove, moraju imati suradnike i sugovornike u muzejskoj profesiji koji će moći integralno sagledavati muzeološki pristup onom segmentu baštine koji se u muzeju čuva, ali u biti u stanju razmišljati i djelovati na razini parcijalnog kako ne bi u međusobnom suprotstavljanju parcijalnih stručnih interesa došla u pitanje temeljna svrha muzeja. U tom kontekstu na praktičnoj se muzeološkoj razini valja opirati konzervativizmu, ali i neograničenim inovacijama kako bi se na optimalan način postiglo ono što je upisano kao poslanje muzeja. Na praktičnoj se razini stvaraju modeli ponašanja, pravila rada i priručnici za praktičnu primjenu svih nužnih znanja i vještina koje muzejska praksa poznaje.

Muzeologija je nerazdruživo trojstvo povijesti, teorije i prakse, pri čemu ni jedan od tih segmenata ne može realno više koristiti ako zanemari one druge. Tako će i muzejska praksa biti uspješnija ako se čvršće osloni na iskustvo i znanje, na povijest i teorijsku misao kako se ne bi izgubila u perfekcionističkom detaljiranju čija je temeljna zabluda iluzija da je to nepogrešivi put naprijed.

Muzeologija može pomoći muzejskoj praksi i u poticanju školovanja novih stručnjaka, ali tako da u programima njihova školovanja bude proporcionalan odnos između sagledavanja cjeline muzeološkog pristupa i onih dijelova koji ih osposobljavaju za obavljanje nekog od muzejskih poslova. Spoznaja međuzavisnosti cjelovitosti muzejskog posla i nekog od njegovih dijelova morala bi biti nezaobilazni element muzejskog školovanja. Drugi temeljni kriterij školovanja trebao bi se očitovati u sadržajima koji bi buduće stručnjake stimulirali da u procesima stjecanja znanja traže odgovore na pitanja *što* i *zašto*, a ne samo *kako*. Drugim riječima, da se uče i razvijaju sadržaj i motivacija, a ne samo instrukcija, odnosno da oni budu ispred ili na istoj razini s instrukcijom. Tek s takvim sadržajima poticat ćemo nove stručnjake da razmišljaju o svrsi posla kojim se bave. Treba ih učiti da shvaćaju uzroke i posljedice svoga posla, da povezuju detalje s cjelinom, da probleme shvaćaju integralno, da pronalaze rješenja

koja će unaprijediti cjelovitost muzejskog posla i poslanja, a ne da uče tek kopirati tuđa, ranije pronađena rješenja ili primjenjivati naučene vještine. Valja ih naučiti muzeološki misliti pa će tada moći praktično muzeografski raditi. To ne znači da ih ne treba učiti vještinama i načinima u provođenju niza postupaka. Sve je to nesporno, ali će biti kudikamo bolje ako će se to raditi u kontekstu muzeološke prosudbe problema. Valja ih naučiti misliti o baštini koju čuvaju, proučavaju i čije poruke komuniciraju. Tada će i vještine koje moraju svladati, svaki na svojoj razini odgovornosti, biti primjerenije muzeju kao cjelovitoj muzeološkoj instituciji.

**UMJESTO ZAKLJUČKA.** Kad je 1965. godine 7. generalna konferencija ICOM-a u New Yorku donijela zaključak da teoretsku muzeologiju valja razvijati na sveučilištima (Maroević, 1998:83), školovanje muzejskih stručnjaka kao sastavni element stvaranja profesije dobilo je međunarodnu podršku. Problem je jedino u tome što je definicija teoretske muzeologije bila dovoljno neprecizna da se u različitim zemljama razvije na različite načine. Shvatimo li je danas kao metaforu koja identificira široki muzeološki pristup koji će pomoći školovanju novih stručnjaka i omogućiti razvitak i unapređivanje muzejskog rada u konkretnom prostoru i vremenu, tada bismo tek u tako protumačenom značenju pojma *teoretski* sintagmu *teoretski pristup* spomenut u naslovu naše današnje rasprave mogli shvatiti kao akademski muzeološki okvir unutar kojega se razvija muzejska praksa. Tek ćemo s takvim pristupom biti u stanju upravljati promjenama koje nailaze i integriraju se u muzejsku praksu mijenjajući često pojam i strukturu muzeja.

## LITERATURA

- 1 Maroević, I. (1998) *Introduction to Museology – the European Approach*, Verlag Dr. Christian Mueller-Straten, München.
- 2 van Mensh, P. (1992) *Towards a Methodology of Museology*, doktorska disertacija, rukopis, Sveučilište u Zagrebu.

\* Tekst prof. dr. Ive Maroevića je uvodno izlaganje pročitano na zajedničkom sastanku ICOFOM-a, ICTOP-a i INTERCOM-a u okviru Generalne konferencije ICOM-a, Barcelona, srpanj 2001.

and museum presentation change, but there is also a growth in the percentage of the rejection and withdrawal from museums of objects that are no longer included in the mission statement. All forms of the protection of the museum holdings are being intensified; new ones are being introduced that improve the existing practice, while preventive protection is becoming and almost "sine qua non" with all of its criteria, procedures and equipment that frequently change our previous image of museums. Polyvalent research has led to new valorisations of museums holdings. Objects have been given more layers of meaning that can be viewed and studied in a multidisciplinary and an interdisciplinary form. Far-reaching changes have also occurred in museum communication. From permanent exhibitions to temporary or thematic exhibitions, from all the forms of publication that include not only books, catalogues and other classic publications but also, on an equal basis, the production of CDs, videocassettes and endless web pages.

In the classical world of museums changes are evident in the way large thematic exhibitions are being organised with objects from other museums and other environments being exhibited creating new systems of knowledge that have previously existed only on the imaginary level. This has led to the exponential growth of the usefulness of museum objects along with the dimension and the accessibility of the unconventional transfer of knowledge. Multimedia have become a normal means of transferring messages at exhibitions, of creating a visual surrounding support from the real world to that world of artefacts, products of nature and products of the mind that live and are being exhibited in a museum context. Museology is the indivisible trinity of history, theory and practice, where none of these segments can be realistically used to a greater extent if it neglects the other two. In this way museum practice will be all the more successful if it relies on experience and knowledge, on history and theoretical thought so as not to lose itself in perfectionist search for details whose basic misconception is the illusion that it represents the infallible way forward. The theoretical approach is only one of the segments of the academic approach to the museum phenomenon whose practice we observe and participate in.

In 1965, when the 7<sup>th</sup> General Conference of ICOM in New York adopted the conclusion that theoretical museology should be developed in universities for educating museum professionals, it received international support as an integral part of creating the profession. The problem, however, is that the definition of theoretical museology was so broad that it led to it being interpreted in different ways in different countries. If we understand it today as a metaphor that identifies a broad museological approach that will aid in the training of new professionals and enable the development and promotion of museum work at a given place and time, then we could take that interpretation of the term *theoretical* in the phrase *theoretical approach* mentioned in the title as the academic museological framework within which museum practice is being developed. It is only through this approach that we will be able to manage changes that are coming and are being integrated into museum practice, altering frequently the meaning and structure of museums.

#### MANAGING CHANGE: NEW THEORETICAL APPROACHES TO MUSEUM PRACTICE

We witness everyday change in the world. These changes are the result of a dynamic social and economic development that tends towards globalisation, extremely rapid technological advances, changes in nature, new needs and aspirations of people in all aspects of their life, ranging from individuals to various social groups. In this way all these processes are reflected in museum practice in all of its forms, but to a varying extent, depending on the museum.

We will try to give a brief overview of the manifestation of these changes in museum practice.

Almost everyday the criteria and incentives for collecting

## MEMORIJA MIROSLAV I BELA KRLEŽA (MALI VODIČ)

SLAVKO ŠTERK □ Muzej grada Zagreba, Zagreb



sl.1 Krležin Gvozdu 23  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: J. Vranić, 1965.

*A što se ovoga stana tiče, tolika je masa stanova u historiji koji su razoreni i koji su bili nerazmjerno važniji nego moj i Belin dom. U čudnim našim prilikama, održavanje ovog stana znači veliku investiciju, a takvog faktora tko bi to financijski izveo, u mom slučaju teško da ima. Ali ako je nekome stalo da sačuva uspomenu na jednog pjesnika i jednu glumicu koji su živjeli tri decenija, neka to učini. (M. Krleža)*

**VILA REIN.** Zgrada na Gvozdu 23 (nekada Tuškanac 6A, Put barunice Sofije Jelačić 1) sagrađena je po narudžbi bankara Adolfa Reina i žene mu Jelisave 1928./29. godine prema nacrtima arhitekta Rudolfa Lubynskog (1873. - 1935.). Uređenje parcele i objekta na parceli (zidana garaža, drvena sjednica, dva bazena) u sadašnjem stanju dovršeno je 1936. godine (građevno poduzetništvo: A. Helfmann). Godine 1937. izvedena je kanalizacija i drenaža terena zbog podzemnih voda (građevno poduzeće Spiller i Šurina) te potporni zid pred vilom (građ. inženjer Valerij Riszner).

Objekt ima oblik izduljenog kubusa, čija je masa horizontalno raščlanjena jakim vijencem između podruma i prizemlja. Pročelja su reprezentativno oblikovana s motivom lukova, koji se ritmički ponavljaju duž najniže etaže s balkonom i verandom na jugoistočnoj fasadi te lođom na jugozapadnoj. Tlocrt je istovjetan u prizemlju i prvom katu. Lociran je sjeverno u odnosu na parcelu, koliko to konfiguracija terena omogućava, kako bi se oslobodio prostor za osunčanu terasu prizemlja i za

kontinuirani terasasti vrt, koji se stepenasto organizira od sjevernog ulaza u objekt garaže preko kamenim zidom ograđenih stepenica i podesta. Stepenice vode do samog ulaza u objekt, a nastavljaju se uz vrt, uz terasu prizemlja.

Vrt je slobodne koncepcije, što estetski odgovara blizini šume, a obnovljen je nakon velikog odrona zemlje 1937. godine. Zastupljenost biljnih vrsta podređena je specifičnoj lokaciji unutar areala tuškanove šume. Uz njegov južni obod, podno garaže, vodi puteljak do terase prizemlja gdje su locirana dva kružna mramorna postamenta sa skulpturama grčkih božica Pandore i Lede (treća skulptura božice Hebe nalazi se pred ulazom u zgradu, povrh obodnog zida).

Objekt na Krležinom Gvozdu 23 izvrstan je primjer rezidencijalnih zagrebačkih vila bogatih vlasnika između dva rata.

**USELJENJE.** Dio Tuškanca koji od 1928. nosi ime povijesne planine Gvozdu ušao je u povijest po jedinstvenom bračnom paru, Miroslavu i Beli Krleža, književnom velikanu i slavnoj glumici. Godine 1952. bračni se par konačno rješava "pakla" iz Kukovićeve ulice 23 (danas Ulice Andrije Hebranga 23) i odlazi na Gvozdu 23, na *Put u raj*, u cottage - četvrt Zagreba. Stan u Kukovićevoj bio je prostran, ali se nalazio na neznatno mjestu (veliki promet ispod prozora, a u samoj kući nekoliko obrtnika, koji su radeći stvarali buku). Par se osjeća nesretnim i razmišlja da potraži neko drugo rješenje. Odnedak je to saznala gospođa Jelisava Rein, te Beli ponudila prostor prvoga kata. Prvotno Krleža nije oduševljen, ali se priklonio Belinoj želji preseljenja pa će oni ovdje provesti posljednja tri desetljeća svojega života.

Krleža se zapravo umnogome uselio u ambijent svoga djetinjstva. Kuća na Gvozdu ispunila je njihova očekivanja: poetičan pogled na Gornji grad, na zvonik *starog Marka*, koji marljivo otkucava vrijeme i podsjeća ih da su se njih dvoje davne 1916. sreli pod njegovim krovovima. Tu žive daleko od gradske vreve, u parku Tuškanac. Gvozdu postaje poetičan dom, zavičajna luka, muzej ljepote, sastajalište književnika, političara i umjetnika.

**POVIJEST ZAŠTITE I MUZEOLOŠKI PROGRAM.** Nakon Beline i Krležine smrti ambijent u kojem je stvarao književnik (uključujući stambeni objekt sa svim pripadajućim pokretninama u kući) zaštićen je *Rješenjem o preventivnoj zaštiti Regionalnog zavoda za zaštitu spomenika kulture u Zagrebu* 1981. godine te zapečaćen iste godine.

Godine 1984. Gradski Komitet za prosvjetu, kulturu i znanost razmatra mogućnost uređenja kompleksa na Gvozdu nudeći rješenje da se što dostojnije obilježi ime i djelo M. Krleže. Predloženo je da JAZU (Zavod za književnost i teatrologiju) pod određenim uvjetima preuzme ostavštinu i bivši stan M. Krleže, koji bi kasnije prerastao u Krležin institut (sa znanstvenim, društvenim i kulturnim značajem). Akademik Marijan Matković, dugogodišnji suradnik i prijatelj M. Krleže, u svoje ime, ali i u ime Zavoda za književnost i teatrologiju JAZU (danas HAZU) daje 1985. iscrpan i argumentiran prijedlog za uređenje Krležina Gvozda kao "memorije".

Godine 1987. Izvršno vijeće Skupštine grada Zagreba donosi *Zaključak o predaji na čuvanje predmeta iz dijela ostavštine M. Krleže Muzeju grada Zagreba* s time da Muzej poduzme sve neophodne mjere i radnje u svezi s uređenjem "memorije" te sve stručne poslove oko ambijentalnog postava zbirke. Preuzimajući djelomične popise zbirke od Muzeja za umjetnost i obrt, Muzej grada Zagreba ponajprije, između 1987. i 1988. godine popisuje "biblioteku M. Krleže" a zatim između kolovoza i studenoga 1988. sastavlja popis svih pokretnih i nepokretnih predmeta.

Iste godine osniva se *Odbor za uređenje Krležinog Gvozda* na čelu s Božom Rudežom. Na bazi projektnog programa arhitekata Božidara Rašice i Vere Mersić, (1988. g.), kasnije upotpunjen projektnim programom Antuna Vulina, dia (poč. 1990. g.), razrađuje se ambiciozan i veliki projekt koji predviđa:

- Muzejsko - memorijalni kompleks (visoko prizemlje i prvi kat)
- Kulturno - memorijalni program, koji je sadržavao:
  - Izložbeno - memorijalni postav (prizemlje)
  - Krležinu radionicu i studijsku biblioteku (potkrovlje)
  - Scenu Krležianu (podrum i eksterijer)
  - Turističko-komercijalni i uslužni sadržaj (aneksi glavne zgrade)
  - Kolni promet u pokretu i mirovanju.

Godine 1989. Muzej grada Zagreba (Slavko Šterk) daje integralnu koncepciju Krležina Gvozda kao "memorije", koja se sastoji od 4 komponente:

1. Muzejsko-memorijalnog prostora (prvi kat - nekadašnji zapečaćeni dio stana)
2. Muzejsko-izložbenog prostora (prvi kat - dio nekadašnjeg stana domara)

3. Muzejsko-upravnog prostora (prvi kat - dio nekadašnjeg stana domara)

4. Okolnog parka s prilazima i rampama te kućnim stepeništem kao spojnom točkom vanjštine i unutrašnjosti.

Istodobno, ostvarena je restauracija i konzervacija svih oštećenih predmeta (posebice se to odnosi na papir, tekstil i namještaj).

Godine 2001., na temelju djelomičnog izmijenjenog i dotjeranog muzeološkog programa Muzeja grada Zagreba (Slavko Šterk), arhitekt Željko Kovačić, razrađuje projektiranje i oblikovanje "memorijala" na prvom katu Krležina Gvozda 23, koji se za javnost otvara na godišnjicu Krležine smrti 29. prosinca 2001. godine.

## MEMORIJA.

**Ulazni trijem.** U ulaznom trijemu, pri dnu stepeništa, s visokom soklom od umjetna kamena (imitacija žučkastog mramora), u malu polukružno nadsvođenu nišu smješten je brončani portret Miroslava Krleže, rad kipara Ivana Sabolića iz 1966. godine. Na taj je način, u spojnoj točki vanjštine i unutrašnjosti, simbolički označen ulaz u "memoriju". Krleža ponovno stanuje na Gvozdu.

**Predsoblje.** U predsoblju na prvom katu, iza dvojnih masivnih hrastovih vrata, dočekuje nas konzola sa zrcalom s metalnim aplikama, alegorijskim figurama i biljnim ornamentima iz vremena empira (oko 1820./30. godine). Na ogledalu fotografija nasmijanog Krleže F. Vodopivca s podignutim šeširom, nama u čast, za dobrodošlicu! Tu je i rezbarena drvena škrinja iz Dalmacije (17. st.) sa stiliziranim palmetama i cvjetovima, lijepi primjerak etnobaštine.

**Blagovaonica.** Desno, iza hrastovih vrata, ulazi se u nekadašnji veliki "hall", obložen visokom hrastovom lamperijom. S pridodanim kaminom on stvara ugodaj tople dobrodošlice, prijateljskog utočišta, što je i bila ideja arhitekta Rudolfa Lubynskog. Iz praktičnih razloga (blizina kuhinje i najveća udaljenost od radnih prostora), Bela ga pretvara u blagovaonicu. U njoj dominira okrugli bidermajerski, furnirani stol na balustarskoj nozi iz 1840. godine (prate ga neobarokni naslonjač iz 1880. i stolac za ljujanje, novijeg datuma u kojem je volio sjediti Krleža). Uz sjeverni i zapadni zid nalaze se dvokrilna i jednokrilna bidermajerska ormar-vitrina s ostakljenim vratnicama, koje su prepune kovanog i porculanskog posuđa, naslijeđe Krležine "tete Pepe". Između njih je neobarokna sofa - trosjed (oko 1870. godine). Do vratiju, ambijent upotpunjuju klasicistički stolić s intarziranom pločom, na kojem se nalaze mjeđeni samovar i lukinjera, stalaža - etažerica, minijaturno izvedeni orijentalni rad (oko 1860. godine) sa zbirkom kineskog posuđa, te stol s pločom na preklop na kojem se nalazi Belina zbirka srebrnog posuđa iz druge





sl.2 Krležin Gvozd, Blagavaona  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.



sl.3 Krležin Gvozd, Krežina spavaća soba  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.



sl.4 Krležin Gvozd, Krežina radna soba  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.



sl.5 Krležin Gvozd, Belina spavaća soba  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.

polovine 18. stoljeća (motiv janjadi). Na zidovima, od lijeva na desno, dominiraju uljne slike: tvrđava Senj A. Glavana, koja podsjeća da je Bela rođena u Senju, ženski portret, rad Petra Dobrovića iz 1914. godine, ženski portret prema Velasquezu od Mersada Berbera iz 1975. g. (dar Beli), *Selo u snijegu* Ivana Lackovića-Croate (tempera na staklu), *Obješeni fazan* (V. Filakovca), te portret Bele Krleže, rad Stojana Aralice (smješten do samih vratiju za poslugu). Danas nedostaje platno Krste Hegedušića s motivom *Zelenog kadra*, poznato iz kataloga likovne grupe *Zemlja* (nekad je stajalo na mjestu Dobrovićeve slike).

Evokativno je bakreno i kositreno posuđe koje toplo svjetluca oko kamina (kotlići, čajnici, kalupi za kolače, vrčevi, svijećnjaci...). Sve je to Bela sabrala u svojoj kolekcionarskoj strasti (*Jesam... onu bakrenu tavu sam našla u jednoj zagrebačkoj hiži, a onaj bokal je jedna kumnica donijela pred kazalište. Dosta sam i dobila od mojih Kangrga i Vuksana. Ima i od Krležine tete, ona je volila bakar*). Povrh kamina, Krležina intervencija, reprodukcija renesansnog portreta bogatog trgovca Georga Giszea od H. Holbeina (original u Berlinu).

Na podu orijentalni tepih iz Turkmenije, prožet geometrijskim motivima crvene, plave i crne boje, a na stropu mesingani luster tipa holander s pet svjetiljki kao da stoji u nekom dosluhu s Holbeinovom slikom. Na komodi, do vrata Beline spavaće sobe, stari televizor s modernom muzeološkom intervencijom; na njemu se prikazuju Krležina putovanja, obljetnice itd.



**Loda.** Iz blagovaonice, kroz velika, obojena i ostakljena vrata izlazi se na lođu, prostor za odmor i čitanje. Krase je stolić s okruglom furniranom pločom, opletenom vijencem, naslonjač od pletene šibe te dva stolca (od hrastovine i tamna bojenog drva sa sjedalom od sukane slame). Dominantna je bista žene na drvenom postamentu, u narodnoj nošnji s prekrštenim rukama, isklesana u bijelom mramoru, rad Vanje Radauša iz 1952. godine. Tu je i *Kipar s čekićem i dljetom u rukama* (naslonjen na nedovršeni muški torzo), brončani autoportret Vanje Radauša iz 1953. godine. Do njega je lik Crnkinje koja s uzdignutim rukama na glavi podržava posudu; riječ je o pučkoj rezbariji u monoksilnom drvu iz Afrike (dar s putovanja?). Na stoliću okrugla medalja: na aversu portret Krleže sa šeširom, na reversu stojeći lik Krleže. Njezin dvojnik danas je uzidan na pročelje Krležine rodne kuće u Radićevoj ulici br. 7.

**Belin mali salon.** Iza dvostruko ostakljenih vrata stiže se u Belin mali salon (tzv. *Žuti salon*). Čini se da je izvorno "jezgro peterosobnog stana", veliki Belin "teatar", pozornica s mnogo obrtaja, kutova za razna raspoloženja, za svačiji ukus. Ulazimo u prostor zrcala i ruža. Soba je uređena s mnogo ljubavi, uspomena, koje je vezuju za voljene osobe. Salon je služio za "opće sastajalište" i kao takav, imao je i funkciju oslonca, upotpunjen "posebnim sastajalištem" - Krležinom radnom sobom.

Prema prozoru stoji intarzni klasicistički stolić (oko 1800. godine) s vedutama Venecije a na ladic i bočnim





sl.6 Krležin Gvozd, Krležina radna soba (dio)  
foto: Miljenko Gregl, 2001.

plohama shematski su crteži arhitekture (na pravokutnoj ploči gotovo uvijek veliki buket žutih ruža). Okružuje ga pseudo-klasicistička sofa s dva visoka naslonjača (oko 1930. godine?) te bidermajerski naslonjač s novom prugastom presvlakom. Unatrag, kod bijelog kamina, druga je zona okupljanja, s naslonjačem od pozlaćenog rezbarenog drva, kopijom klasicizma s presvlakom od prugastog brokata. Po potrebi, u slučaju većeg broja uzvanika, njemu se pridodavao nasuprotni identičan naslonjač koji stoji pred bidermajerskim sekreterom. Na podu, ispod obiju kompleta, prostiru se orijentalni tepisi. Povrh kamina veliko je ovalno pozlaćeno zrcalo (u osovinama reljefno izvedene girlande). Na kaminu uočljiva brončana medaljica: *Orfej s lirrom*, rad pariškog medaljera L. Coudraya iz 1900. godine, a do kamina Augustinčićevi *Mladić i djevojka s gitarom*, sadreni rad iz 1928. godine koje povezuje Belina muzikalnost i potreba za nekim glazbenim ugođajem.

Uz vrata, prema Krležinoj radnoj sobi su: bidermajerski sekreter od furniranog oraha, horizontalno razdijeljen u tri dijela, dolje dvokrilna vrata, srednji dio ploča za pisanje i sistem ladica, flankiran crno-bijelim stupićima (oko 1830. godine); iznad pastel na masnom kartonu i panel ploči: pisar s Balabanića iz 1970. godine predviđen za ilustraciju *Balada*.<sup>1</sup> Do sekretera slika vaze s cvijećem, tempera na papiru, signirana N. T. iz 1962. godine. Do prozora, iznimno vrijedna klasicistička komoda za pisanje s tri blago izvučene, bogato intarzirane ladice s prizorima iz lova i seoske arhitekture.

Iznad sekretera je uljeni portret Bele Krleže, rad slikara Jerolima Mišea iz 1931. godine<sup>2</sup>, a do prozora pravokutno venecijansko zrcalo uramljeno drvenim pozlaćenim okvirom (motiv rocailla na proboju).

Do prozora, desno, bidermajerska je komoda s tri ladice, od kojih su donje dvije flankirane crno obojenim stupićima; iznad nje veliki uljeni "kazališni" portret Bele Krleže kao barunice Castelli, rad Nikole Reiserera iz 1951. godine ostvaren u gotovo impresionističkoj maniri (slikarov osobni dar Beli). Na komodi venecijansko staklo obojeno u plavo te fotografija Beline majke u staklenom plavom okviru, posve u skladu s Reiserovom slikom. Okolne zidove krase nekoliko minijatura i manja uljena slika Mersada Berbera *U slavu Velasquezu*.

Belin mali salon ostavlja dojam svečanog mjesta koje gosta i namjernika oslobađa napetosti. Ovom osjećaju opuštenosti pridonosi i na stropu ovješeni metalni, pozlaćeni luster sa stakleno kristalnim ukrasima (24 svjetiljke), koji nas u mašti odvodi na lagune Venecije.

**Belina spavaća soba.** Do malog salona nalazi se Belina spavaća soba. Bela i Krleža spavali su u zasebnim prostorijama i svakog jutra *ona će za njega glumiti novu ženu, ta umivena, očešljana, namirisana žena znati će da se divi, da zabavlja, da savjetuje, da očarava svojom neposrednošću i uvijek da ostane pomalo daleka, nedokučiva. Bela je bila žena koju je Krleža doživio u potpunosti i koja je kao takva postojala*. Smjer kretanja između njihovih soba paralelan je sa samim pravcem

1 Izvorno je na njegovu mjestu stajala uljena slika s pastoralnim prizorom grupe ženskih i muških aktova u pejzažu.

2 Nekad u blagovaonici na mjestu Araličinog Belinog portreta; izvorno, ovdje je stajao Dobrovićev portret slikarove supruge iz 1926. godine.

sl.7 Krležin Gvozd, (nekada kupaona)  
danas "zid knjiga"

Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.



sl.8 Krležin Gvozd, (nekada kupaona)  
- na osvijetljenom duratransu prikazana je  
*Povijest vile Rein i Krležine adrese  
stanovanja i školovanja*

- LCD - ekrani sa sekvencama iz  
kazališnih predstava i filmova  
Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.



sl.9 Krležin Gvozd, hodnik. U drvenim  
ormarima prikaz privatnog i javnog života  
Miroslava i Bele Krleže

Fototeka: Muzej grada Zagreba;  
foto: Miljenko Gregl, 2001.

kuće. Ovi prostori razlikuju se od svih ostalih svojom skladnom prisnošću i intimnošću. Supružnici u njima nalaze svoju oazu mira. Na intimnom pak planu, ova suprotstavljena razdaljina pokazuje njihovu blisku emotivnu povezanost.

U Belinoj sobi dominira krevet s tapeciranim uzglavljem (rad iz 20. st.), smješten do vrata blagovaonice. Nad njim je *Ženski portret* Mersada Berbera izveden u pastelu (kombinirana tehnika) s posvetom Beli. Nasuprot kreveta veliki dvokrilni ormar s odsječnim uglovima, bogato intarziran geometrijskim motivima u orahovu furniru, s originalnim metalnim bravama, veličanstveni rad (oko 1750. god.). Do njega, pred prozorom, intarzirana komoda-sekreter (oko 1850. god.). Na njoj kinezerije: noćna svjetiljka s metalnim nosačem, mesingani lik sjedećeg Buddha i božice Guanyin - budističke spasiteljice čovječanstva (tri sjedeća ženska lika sa šestero ruku na prijestolju od lotosa). Lijevo od kreveta konzolni bidermajerski toaletni stolić (oko 1830. god.) - drugi Belin toaletni prostor, a iznad njega uljeni portret Bele Krleže, rad Cate Dujšin iz 1950. godine.<sup>3</sup> Do njega, u samom uglu, bidermajerski noćni ormarić u obliku stupa, kružnog tlocrta, na poligonalnom postolju (oko 1830. god.). Pred krevetom okrugli stolić s jednom nogom koja se račva u tri manje (oko 1850. god.) te dva naslonjača s četiri tokarene noge, presvučene novom baršunastom presvlakom.

Lijevo, do vrata Malog salona, bidermajerska je komoda, horizontalno podijeljena na četiri ladice (uz dvije ladice crno obojeni polustupići). Iznad nje, pravokutno je zrcalo uramljeno drvenim pozlaćenim okvirom (pri vrhu zaobljenih uglova, motiv girlanda od ruža, pri dnu,

<sup>3</sup> Nekada je ovdje stajao uljeni ženski sjedeći akt s cvijećem u vazii na stoliću.



u istoj dispoziciji, motiv akantusova lišća). To je bilo stalno mjesto Beline jutarnje i večernje toalete.

Na zidovima i komodama niz je uramljenih fotografija (većinom Belini portreti kao "barunice Castelli" te grupni portreti s majkom i Krležom). Desno, do vrata Malog salona, prema ugaonoj peći, na zidu su dva manja Belina portreta: Mila Milunovića iz 1954. godine i onaj Cate Dujšin. Do njega, ženski portret N. Reisera iz 1950. godine. Na peći slavna uramljena fotografija M. Krleže od F. Vodopivca.

Na podnici ispred ormara i desno od kreveta dva su orijentalna tepiha iz Turkmenije s geometrijskim motivima a na stropu pozlaćeni drveni luster sa 6 svjetiljki.

**Krležina radna soba.** Vraćajući se kroz Belin mali salon, iza dvostruko ostakljenih vrata, ulazi se u staru blagovaonicu. Krleža joj je dao novu namjenu, preoblikujući je u radni prostor. To je najveći, najosvjetljeniji i relativno mirni dio stana sa zasebnim izlazom-ulazom u "degagement" (lijevo) i s mogućnošću izlaska na balkon glavnog pročelja (desno), omiljena pjesnikova mjesta, s kojeg on može promatrati toranj crkve sv. Marka. Tu je Krležina biblioteka, oslonac njegova života i rada. Uza sve zidove police su s knjigama među kojima i unikatni svjetskoga značenja (oko 4.240 naslova). Krležin veliki radni stol od punog oraha iz 1930. godine s neorenesansnim stolcem u lijevom je uglu, okružen rječnicima, gramatikama, enciklopedijama svjetskih starijih i novijih izdavača. Nekad je ispred njega stajala stara, plišana fotelja kardinalsko crvene boje, mjesto Krležinih povre-

menih odmora. Prema izlazu u hodnik stoji garnitura za primanje gostiju: sofa s dva naslonjača od punog drva i pletene trske te stol od pune orahovine s balusterskim nogama, rad iz 20. stoljeća. Pred policom za knjige bidermajerski je stol od svijetlog oraha s nogama u obliku lire (na ploči intarzirana traka), rad iz otprilike oko 1830. godine.

Na drugoj strani je Belin klavir s bečkim mehanizmom (Rudolf Stelzhemner) iz 19. stoljeća. Na njemu je Belin portret iz 1925. godine, signirana fotografija uramljena srebrnim okvirom te dvije skulpturice: *Petrica Kerempuh* A. Augustinčića i figura muškarca A. Bešlića. Između prozora glavne fasade smješten je intarzirani tabernakl (donji dio s tri ladice, srednji dio pult za pisanje, gore sistem ladica, na srednjoj ladici figure, okovi iz doba Luja XVI., prva pol. 18. st.). Do njega kopija renesansnog stolca s naslonom. Iza vrata balkona RIZ-ov kabinet ormarić (radi gramofon) na kojem se po potrebi može čuti Krležin glas iz različitih radio-emisija.

Iznad polica za knjige od lijeva na desno, nekoliko slika: reprodukcija portreta Erazma Rotherdamskog H. Holbeina (izvorna štafelajna slika iz 1523. godine nalazi se u Louvru); uljeni portret Miroslava Krleže, dar Petra Dobrovića iz 1930. godine; veliki uljeni portret Dobrovićeve supruge nastao nakon 1930. godine; reprodukcija detalja srednjovjekovne freske iz Sopoćana (ptiči u rukama); reprodukcija Michelangelova portreta (izvorni portret atribuiran Jacopinu del Conte iz Casa Buonarotti u Firenci); te uljena veduta *Venecija* (Duždeva palača) Petra Dobrovića iz 1938. godine.

Na policama za knjige nekoliko je manjih skulptura i posuda: poprsje Crnkinje s uzdignutom kosom od bajcane ebanovine iz Afrike (Nigerija) - Titov dar Beli; grobna zoomorfna posuda majmuna koji sjedi i prednjim nogama pridržava posudu s drškom u obliku stremena iz Južne Amerike (sjeverne Ande) - umjetnost Močiko Indijanaca (između 200. god. pr. Kr. i 700. god. po Kr.), dar našeg ambasadora u Peruu te torzo ženskog akta, gipsani odljevak nepoznatog domaćeg autora (nekada u Belinoj spavaćoj sobi na ormaru).<sup>4</sup>

Police za knjige krase i dvije iznimno vrijedne sive svilene trake, na kojima su, raznobojnim koncima, izvezeni pejzažni motivi sa ženskim likovima u japanskim kimonima. Ispod sofe i stola orijentalni je tepih iz Turkmenije s crvenom i tamnomodrom potkom a na stropu metalni pozlaćeni luster sa 18 svjetiljki.

**Krležina spavaća soba.** Kroz drvena vrata konačno se ulazi u Krležinu spavaću sobu i zatvara se krug koji nas je vodio od "životne pozornice" prema samoći, od javnosti prema intimnosti, od poznatog k nepoznatom, ostavljajući najveću tajnu za kraj. Ulazi se u prostor askeze, odricanja, gomilanja nehajnosti.

Nasuprot vrata, neposredno pred policom s knjigama (gdje dominiraju Matoš, Gide, Baudelaire), skroman je

francuski krevet s presvučenim uzglavljem. Na polici mali "Philips" radio-aparat, kupljen u Parizu 1952. godine. Lijevo od kreveta neobarokni je stol s pločom izvijenih rubova (oko 1870. god.) a desno u uglu veliki orahov, furniran i intarziran dvokrilni ormar s odrezanim uglovima, vratnice kojeg su bogato intarzirane biljnim ornamentima. Tu je, dakako, pred prozorom i priručni radni stol na četiri balustarske noge, bogato intarziran biljnim ornamentima (na ploči je intarzirana godina 1767. i Kristov monogram "IHS") te manji stolić za dnevni domaći i strani tisak. I ovdje, najveći dio stilskog namještaja, naslijeđe je "tete Pepe" iz 1922. godine. Desno, iza vrata, dvokrilni ormar flankiran crnim pilastrima iz 1850. godine a lijevo mali stolić s pločom za pisanje u krevetu i s metalnim stalkom (svjedok neprospavanih Krležinih noći). Uz peć, do vrata kupaonice, bidermajerska je komoda od orahovine iz 1850. godine a nad njom reprint karte putovanja Cristobala Colona (Kristofora Kolumba) iz 1492. godine, kupljena u Parizu.

Nad policom za knjige dominira portret Krležina oca, rad ugljenom Jerolima Mišea iz 1927. godine; lijevo politička karikatura H. Daumiera, filantropa Roberta Macairea, jedna od izvornih koloriranih litografija iz istoimenog albuma; desno kolorirana reprodukcija detalja prizora *Kristovog rođenja* (žena iz vrča lijeva vodu) iz manastira Sopoćani iz 13. stoljeća, a do prozora reprodukcija detalja Michelangelova *Posljednjeg suda* iz Sikstinske kapele (1534.-1541. god.).

Prema vratima kupaonice, na zidu visi uramljeni kolaž fotografija značajnih Belinih kazališnih uloga (24 kom.) a do peći Belin portret s čipkastom crnom lepezom u ulozi barunice Castelli te odložene Krležine drvene štake (svjedok posljednjih Krležinih dana, danas prenesene u izložbeni dio "Memorije").

Na podu se prostire orijentalni perzijski tepih (na svjetlosmeđoj podlozi cvjetni motivi), poklon G. A. Nasera Krleži s putovanja u Egipat 1962. godine. Na stropu visi pozlaćeni drveni luster sa šest svjetiljki. Svuda uokolo, na stolu i ormaru, na podu iza vrata, nehajno su razbacane knjige, novine i časopisi.

**MUZEJSKO UPRAVNI PROSTOR.** Izlaskom u kupaonicu napuštamo "memoriju" (nekada zapečaćeni dio stana) i ulazimo u novi "muzejsko-upravni" prostor. On opslužuje kao "servis" "muzejsko-memorijalni" i "muzejsko-izložbeni" prostor. Kupaonica, WC i dio hodnika poslužiti će povremenim tematskim izložbama. Na podu kupaonice, u kolažu, u linoleumu se ponavljaju uzorci podnih pločica s tlocrtima sanitarije i opreme. Trenutno ovdje prikazujemo, kroz predmete pronađene na Gvozdu 23, Krležin život i djelo kroz četiri manja segmenta:

- desno, iza vrata Krležine spavaće sobe na osvjetljenom duratransu, u sitotisku povijest vile Rein
- na sjevernom zidu, na isti način, Krležine adrese

<sup>4</sup> Izvorno je ovdje stajao ženski torzo A. Augustinčića iz 1952. godine.

stanovanja i školovanja u Zagrebu; na planu grada iz 1929. s fotografijama i kratkim bilješkama

▫ na zapadnoj stijeni: zid knjiga u obliku plitke vitrine sa svim jugoslavenskim i stranim izdanjima Krležinih djela (lijevo dolje *Knjige prijatelji*, djela koja je Krleža često opetovano čitao; desno dolje: sva izdanja *Balade Petrice Kerempuha* - povezana s malom "šok sobom" (nekadašnji WC), gdje se, kroz grafičke listove naših eminentnih umjetnika i multimedijску projekciju (dva monitora) te "mural" Zlatka Boureka, produbljuje dojam o baladama

▫ naokolo po zidovima kazališni plakati domaćih i stranih predstava s naglaskom na ciklusu *Glembajevi*; plakati za Krležina predavanja i najavu novih časopisa; izbor fotografija iz domaćih i stranih predstava a na dva LCD ekrana sekvence iz kazališnih predstava i filmova.

**U hodniku** su zadržani ugrađeni drveni ormari, ali su njihove drvene vratnice zamijenjene staklenima, pa se oni pretvaraju u vitrine. Ovdje se može zaviriti u privatni i javni život Miroslava i Bele Krleže: osobne stvari, dokumente, odlikovanja, pisma, nakit... Polica s knjigama preko puta, prezentirana je kao fotografija, na kojoj se na hrptovima knjiga iščitava njezin sadržaj.

**Kuhinja** sa sačuvanim elementima namještaja (kredenci, police, stolci, posuđe) služi "museum-shopu" i kompjutorskom pretraživanju podataka o Miroslavu i Belji Krleži (debeli staklena ploča za kompjutor počiva na keramičkim nogama nekadašnjeg sudopera).

**Djevojačka soba** postala je soba kustosa s arhivom i mjesto istraživača "in situ" (dva izvorna ormara služe pohrani dokumentarnog materijala).

**U smočnici** sačuvani ormar služi za pohranu publikacija i ostalih materijala za prodaju kao i za održavanje "memorije".

Na kraju izlaznog hodnika (uza sačuvanu vješalicu za odijela), na prozorskom staklu, nalazimo uvećanu fotografiju Krležine šetnje Gvozdom autora Šime Radovčića naslovljenu *Kamo to ide Krleža?* Posjetitelji odlaze iz "memorije", ali s njima odlazi i Krleža.

#### THE MIROSLAV AND BELA KRLEŽA MEMORIAL (A SMALL GUIDE)

**The Rein Villa in Gvozd was commissioned by the banker Adolf Rein and his wife Jelisava and was built in 1928-1929 after the plans made by the architect Rudolf Lubynski (1873-1935). It made its mark in history because of the unique couple, Miroslav and Bela Krleža, a literary great and a famous actress. From 1952 Gvozd was a poetical home, a home port, a museum of beauty, a meeting-place for men of letters, politicians and artists.**

**After Bela and Miroslav died, the building in which the writer worked (the whole building including all the furnishings) was protected by the Decree concerning the preventive protection issued by the Regional Institute for the Protection of Cultural Monuments in Zagreb, with the provision that the Zagreb City Museum was charged with taking all necessary measures linked with creating the memorial and with undertaking all work concerning the exhibit. Firstly, the "M. Krleža Library" was listed, and then a list was drawn up of all the moveable and immovable objects. In 1989 the Zagreb City Museum put forward an integral concept of Krleža's Gvozd as a memorial, and this plan envisaged the creation of four components: 1) the museum memorial, 2) the museum exhibit, 3) the museum administration, 4) the surrounding park with approaches and the steps as the intersection of the interior and the exterior. At the same time, all the damaged items were restored and conserved (this primarily includes paper, textiles and furniture).**

**In 2001, on the basis of a partially altered and polished museological programme, the memorial collection was designed and took shape on the first floor of Krleža's Gvozd 23. It was opened to the public on the anniversary of Krleža's death, December 29<sup>th</sup> 2001.**



## ZBIRKA STARE AMBALAŽE DR. ANTE RODIN - DONACIJA GRADU ZAGREBU

IM 33 (1-2) 2002.  
IZ MUZEJSKE TEORIJE I PRAKSE  
MUSEUM THEORY AND PRACTICE

NADA PREMERL □ Muzej grada Zagreba, Zagreb



sl.1 Dr. Ante Rodin s novom akvizicijom u stanu u Žerjavićevoj ulici, Fototeka Muzeja grada Zagreba, snimio Romeo Ibršević, 1990. g.

sl.2 Kutijica za vazelin, Zagreb, Ljekarna Zakladne bolnice, Jelačićev trg 1; oko 1920. g.

Dr. Ante Rodin (1930.) shvatio je potrebu za sabiranjem kao osobni i privatni čin, ali u konačnici njegova je plemenita gesta rodoljublja kulminirala njegovom donacijom gradu Zagrebu, i tako nesebično obogatala zbirke Muzeja grada Zagreba te je štoviše postala sastavni dio njegova stalnoga postava.

Dr. Ante Rodin veliki je entuzijast i svjetski stručnjak za ambalažu i tehnologiju pakiranja kao i njeno tehnološko napredovanje. Sav svoj radni vijek bavio se stručnom i znanstvenom obradom ove teme tipične za potrošačko društvo 20. stoljeća. Kao logični slijed realnosti s kojom i za koju živi, rađaju se u njemu godine 1971. potreba i interes za kolekcioniranjem stare ambalaže. Vrlo brzo proširio je svoj interes i na najnoviju ambalažu, jer upravo on, kao teoretičar razvoja ambalaže i pakiranja, shvaća njen civilizacijski značaj. Svojim neumornim skupljanjem spasio je od zaborava jedan važan seg-

ment svakodnevice, dio naše tržišne i vizualne komunikacije, koji je ostajao po strani jer je bio predviđen za otpad.

Na skupljanje ga je potaknula kutijica za čaj od kamilice stare zagrebačke Ljekarne *K crnom orlu*,<sup>1</sup> koju je našao prilikom preuređenja vlastitog stana u Žerjavićevoj 5. Ta posve obična kutija za kamilicu, dala mu je ideju i volju da s velikim elanom krene u potragu za odbačenom ambalažom. Skupljanjem je sve više saznavao o predmetima, o njihovoj prošlosti, dobivao je i nove poticaje za tehnološko kreiranje nove ambalaže. Uspostavljao je kontakte sa svjetskim zbirkama ambalaže u Glochesteru, Heidelbergu, dopisivao se s Muzejem stare ambalaže u San Franciscu, obilazio sajmove antikviteta i *flohmarkte*, izmjenjivao predmete, pretraživao hrpe zagrebačkog otpada. Raznolikost predmeta, njihove vizualne poruke i ljepota oblikovanja proširivali su njegove interese. Počeo je skupljati i reklame, oglase, deplijane i druge dvodimenzionalne promidžbene poruke.

Tako smo u njegovu domu naišli i na deplijan Muzeja stare ambalaže (The Museum of packaging antiquities) iz San Francisca, koji je utemeljen još 1956. godine sa svrhom da pokazuje kroniku promjenjivih trendova u umjetnosti dizajna, ali istodobno, kako ističu u depli-

<sup>1</sup> Ljekarna *K crnom orlu*, nalazila se u Kamenitoj ulici br. 9 od 1907. godine, nastavljajući tradiciju najstarije gornjogradske apoteke iz 1355. godine. Kutiju za kamilicu Ljekarne *K crnom orlu* dr Rodin za sada još, kao uspomenu, čuva u svome domu.



sl.3 Bočica za sredstvo protiv reumatizma Alga, Sušak, oko 1950. g.

sl.4 Limenka za bombone najstarije zagrebačke tvornice kandita Lachmann i drug, oko 1920. g.



janu, kroz zbirku pokazuje i bogatu panoramu društvenog i gospodarskog razvoja.<sup>2</sup> Muzej je osnovala tvrtka "Landor designers", a smješten je na 3. palubi obnovljena trajekta *Klamath*. Tijekom godina Muzej je, zahvaljujući donacijama i akvizicijama, izrastao u značajnu instituciju i postao centar za proučavanje razvoja ambalaže kao bitnog segmenta dizajnerskih istraživanja.

Staru ambalažu nije sustavno skupljao niti jedan hrvatski muzej, premda bi ona našla opravdanja u zbirkama mnogih muzeja; možda se ovo jednom i ostvari, kada budu definirana načela sabiranja u našim muzejima.<sup>3</sup> Napomenula bih da Muzej grada Zagreba posljednjih dvadesetak godina skuplja zagrebačku ambalažu, koju je i iskoristio u stalnome postavu kao ilustraciju života u međuratnome Zagrebu, dakle, 30-ih godina 20. stoljeća.

Već pri formuliranju ideje o novome stalnome postavu, prije desetak godina, odlučili smo da se u odvojenom dijelu postava, kao zasebne cjeline pokažu značajnije donacije gradu Zagrebu. Svaka od njih na svoj način upotpunjuje naša saznanja o životu u gradu Zagrebu. Radna soba skladatelja Ivana pl. Zajca, zatim dio ostavštine njemačke glumice Tille Durieux, koja je, pobjegavši pred nacizmom, našla utočište u Zagrebu; potom osebujna zbirka mehaničkih glazbenih automata Ivana Gerersdorfera, koja dokumentira jedan aspekt kulture življenja, ali i glazbene kulture u Zagrebu potkraj

<sup>2</sup> Deplijan s kovertom naslovljenom na dr. A. Rodina stigao je iz San Francisca i meni je bio dostupan upravo susretljivošću našega donatora.

<sup>3</sup> Žarka, Vujić. *Sabirem dakle jesam: Levin Horvath* // Muzeologija 32. 1995., str. 23.

<sup>4</sup> Na sjednici Gradskoga poglavarstva od 5. studenoga 2001. prihvaćena je Darovna ponuda Ane i dr. Ante Rodina.



19. i početkom 20. stoljeća. U nastavku je upravo postavljena Zbirka stare ambalaže dr. Ante Rodin - donacija gradu Zagrebu. Ovom postavom završavamo zasad naš stalni postav i to kolekcijom koja na specifičan način pokazuje zagrebačku svakodnevicu, a kroz nju civilizacijske, gospodarske pa čak i političke promjene.

Danas Zbirka dr. Ante Rodina ima više od 6.000 predmeta, a 2.000 odabranih čine donaciju gradu Zagrebu, prihvaćenu potkraj 2001. godine na sjednici Gradskoga poglavarstva.<sup>4</sup> Odabrani predmeti povezani su sa Zagrebom, bilo da su kreirani ili izrađeni u Zagrebu ili su pak bili uvezeni proizvodi koji su se u Zagrebu prodavali.

Oni su djelomice posvjedočili industrijsku i potrošačku revoluciju 20. stoljeća, ali istodobno oni govore i o likovnom dometu domaćih dizajnera i o bogatoj industrijskoj i tržišnoj kulturi na ovim prostorima. Ambalaža je ujedno i svjedok vremena - ona je dio žive povijesti; upravo na taj povijesni kontekst želimo potaknuti ovom izložbom.

Ovu stalnu izložbu je likovno oblikovao naš stalni suradnik, arhitekt Željko Kovačić, koji je svojim postavom uspio postići vizualni efekt starih dobrih dućana krcatih mješovitom robom. Predmete je postavio gusto na stalaže, prema dogovorenim tematskim cjelinama, podsjećajući tim postavom na način izlaganja takvih proizvoda u trgovinama, izložima ili na



štanovima Zagrebačkog zbora.

Pažljivi će se posjetitelj kroz postav prisjetiti djetinjstva, saznati i nešto više o zagrebačkim tvornicama i brojnim individualnim proizvođačima, uočiti promjenjive trendove u politici i umjetnosti dizajna.

Stalnu izložbu prati opsežni katalog (usporedno i na engleskom) u kojem smo pokušali objasniti ambalažu s nekoliko aspekata, od shvaćanja ambalaže kao dijela žive povijesti, jer ona pokazuje bogatu panoramu društvenog i gospodarskog razvoja, do likovne i grafičke obrade, odnosno promjenjivih trendova u umjetnosti dizajna.



sl.5 Pogled na dio stalnoga postava Zbirke u Muzeju grada Zagreba, srpanj 2002.

sl.6 Bomboniera Union - Josip Kraš, Zagreb, 1958. g.

sl.7 Kutije za Franck kavu, Zagreb, oko 1950. g.

sl.8 Boca za liker od kimla, Zagreb, tvornica likera Pokorny, oko 1910. g.

#### DR ANTE RODIN'S COLLECTION OF OLD PACKAGING - A DONATION TO THE CITY OF ZAGREB

Dr Ante Rodin is an enthusiast and an international expert in the field of packaging and packaging technology, as well as its technological advances. All his working life he has dealt with the professional and scientific treatment of this theme typical for the consumer society of the 20<sup>th</sup> century. As a logical step, in 1971 he began to collect old packaging and soon extended his interest to the most recent packaging. His tireless efforts saved an important segment of everyday life from oblivion, a segment that is a part of Croatian market and visual communication that remained neglected because it was destined for the garbage heap.

Today, Dr Ante Rodin's collection holds over 6.000 items, and 2.000 selected items make up his donation to the city of Zagreb that was accepted at the end of 2001. This collection was presented in the Zagreb City Museum and has, furthermore, become an integral part of its permanent exhibition. The permanent exhibition is accompanied by a comprehensive catalogue (in Croatian and English).

Old packaging has not, up to now, been systematically collected by any museum in Croatia, although it could find justification in many collections. The selected items are linked with Zagreb in that they were either designed or made in Zagreb, or else they were imported products that were sold in Zagreb. They are, in part, a testament of the industrial and consumer revolution of the 20<sup>th</sup> century, but at the same time they speak about the visual achievements of domestic designers and the rich industrial and market culture in our country.

## IZLOŽBA “BALKANSKE I ORIJENTALNE PUŠKE S PRIBOROM” U HRVATSKOME POVIJESNOME MUZEJU S OSVRTOM NA SKUPINU “DALMATINSKIH PUŠAKA”

MARIJA ŠERCER □ umirovljena muzejska savjetnica Hrvatskog povijesnog muzeja, Zagreb



sl.1 F. Füller, Stanovnik okolice Imotskog (s dugom lovačkom puškom), Zadar, 1833. Fototeka Hrvatskoga povijesnog muzeja

sl.2 Th. Valerio, Gradski stražar iz Šibenika, iz serije: La Dalmatie, Paris 1864.

U Hrvatskome povijesnome muzeju (dalje HPM) otvorena je 15. studenoga 2001. godine zanimljiva izložba oružja. Voditelj zbirke vatrenog oružja prof. Janko Jeličić, prvi put je obradio i sistematizirao puške koje su izrađene na Balkanskom poluotoku kao i one izvan-europskog podrijetla. Prema stručnoj literaturi i prema malobrojnim oznakama imena majstora, ove takozvane “balkanske puške” većim dijelom su nastale u oružarskim središtima Bosne i Hercegovine, na području Kosova i Metohije, u Srbiji, Bugarskoj, Makedoniji, Albaniji i sjevernoj Grčkoj.

Izložbu prati lijepo opremljeni i bogato ilustrirani katalog, s dvojezičnim hrvatskim i engleskim uvodnim i interpretativnim tekstom. Kataloški dio započinje skupinom turskih vojničkih pušaka tipa “šišana” (kat. br. 1-54), koje su dobile ime po kundaku šesterokutna presjeka. Slijede duge puške “tančice” (kat. br. 55-112) poznate po dugim, tankim cijevima i slikovitim kundacima koje nam je zorno prikazao najbolji poznavatelj bosanskohercegovačkog oružja dr. Vejsil Čurčić.<sup>1</sup> Na



njih se nastavljaju lovačke puške zapadnoeuropske provenijencije, prerađene na Balkanu, vjerojatno u Dalmatinskoj zagori i južnoj Hercegovini (kat. br. 113-138) te zapadnoeuropske lovačke puške prerađene po uzoru na “dalmatinske” (kat. br. 139-151). Nakon ovih pušaka slijede tri puške s područja sjeverne Grčke (Rumelija, kat. br. 152-154), puške izvanoeuropskih zemalja (kat. br. 155-161), te jedna sardinijska puška (kat. br. 162). Puške i cijevi nedefiniranog tipa nose kat. br. 163 do 166. Slijede mehanizmi za paljenje (kat. br. 167-178), posude za barut (kat. br. 179-188), posude s priborom za podmazivanje (kat. br. 189-194), kutije za naboje (kat. br. 195-228) i dva pojasa za nošenje kratkog oružja i pribora (kat. br. 229-230).

Izložba je postavljena u izložbenim dvoranama HPM-a

1 Čurčić, 1944., 180-189.

slijedom skupina oružja označenih u katalogu. Odabrani su najreprezentativniji predmeti, koji su za ovu priliku restaurirani, očišćeni i izuzetno lijepo dotjerani. Ilustracije su također dobro i primjereno odabrane a osobito su dobro uspjele fotografije ukrasnih detalja i pojedinih dijelova oružja. Izložbu je odlično postavio prof. Joža Ladović mjestimično stvarajući karusele stožasto raspoređenih pušaka koje su na taj način sa svih strana bile dostupne pogledima posjetitelja.

Kao recenzent kataloga stavila sam primjedbu prof. Jeličiću na naziv "dalmatinske puške" smatrajući da za takvu atribuciju još nema dovoljno znanstvenih podataka. Preporučila sam mu posjet nekim muzejskim zbirkama oružja, kako bi komparativnom metodom proširio svoja saznanja. Uputila sam ga također na stručnu literaturu koja bi eventualno pripomogla u rješavanju tih problema.

Vjerojatno radi uobičajene "stiske s vremenom", katalog je izašao u sadržajno nepromijenjenom obliku, odnosno recenzija nije uvažena. Polazeći od vlastitog iskustva, poznavajući našu sklonost preuzimanja tuđih podataka bez provjeravanja, odlučila sam se pozabaviti problemima "dalmatinskih pušaka". Na to me je ponukala i sama izložba na kojoj puške navedenih skupina svojom ornamentikom ukazuju na islamsku simboliku.

Naime, prof. Janko Jeličić poveo se za tekstovima Tomislava Aralice *Dalmatinska puška iz 17. i 18. stoljeća*.<sup>2</sup> Pisac napisao istaknuo je uz ostalo, tipološke značajke i način ukrašavanja pušaka. U zaključku je naveo da u Dalmaciji nije bilo uvjeta za razvoj značajnije lokalne proizvodnje cijevi i mehanizama ali kundačenje, opremanje i popravljivanje vatrenog oružja zasigurno je bilo u cvatu. U svim dalmatinskim gradovima tijekom 18. stoljeća bio je po neki puškar koji se bavio ovim poslovima.<sup>3</sup>

Da su to doista lovačke puške neobična izgleda dokazuje precizan opis prof. Jeličića. Radi se, naime, o prvoj skupini dugih pušaka od 26 komada (kat. br. 113-138). *Osnovno njihovo obilježje je tanka dugačka cijev, u stražnjoj polovici osmerokutna, u prednjoj okrugla i s unutarnje strane glatka. To je tipičan oblik cijevi talijanskih lovačkih pušaka korišten i kod svih tipova tančica u 18. i 19. st. (...) Mehanizmi za paljenje uvijek su zapadnoeuropskog tipa, paljenja na kremen, porijekla najčešće iz Italije, ali i drugih europskih puškarskih središta...*<sup>4</sup> Najveći broj kundaka sličan je po obliku talijanskim lovačkim puškama 17. i 18. stoljeća. Među njima prof. Jeličić razlikuje dva tipa koje je predstavio crtežima (str. 8, dva gornja). Prvi tip s naglašenim prijelazom s vrata na kundak u donjem dijelu je ravan, dok je drugi tip u donjem dijelu lučno povijen prema dolje.<sup>5</sup> Usadnik dopire do polovice cijevi, s obaveznom šipkom za nabijanje, koja prolazi kroz jedan ili dva okova zalemljena na samu cijev.<sup>6</sup>

Puške se izdvajaju i po načinu ukrašavanja kundaka. *Kod svih se potkov kundaka, koji je uglavnom gladak, bez ukrasa, produžuje po hrptu u ukrasni lim koji je vrlo bogato rubno profiliran, a dijelovi se s obje strane spuštaju na kundak. Uz rijetke iznimke okov je bogato ukrašen iskucavanjem, graviranjem i probojima koji su ponekad ispunjeni pastom u boji. Na vratu kundaka je obavezna aplikacija u obliku kartuše ili grba, a na to se nadovezuje okov koji obrubljuje repni produžetak cijevi i prekriva dio vrata kundaka. Kundaci su često okovani i s donje strane, a okov se proteže i na usadnik cijevi, sve do otvora za šipku, čiji je okov spojen s ukrasnim limom.*<sup>7</sup> Od ukrasa koji se javljaju na kundacima spominje sedefne pločice geometrijskih oblika, oblika cvijeta s laticama, aplikacije u obliku zmaja savijenog u kolut, aplikacije od mjedenog lima oplemenjene graviranjem, iskucavanjem i probojima, koji aplikacijama daju izgled čipke (kat. br. 118).<sup>8</sup>

Na sličan način ukrašeno je trinaest lovačkih pušaka paljenja na kremen s kratkim osmerokutnim izljubljenim cijevima (kat. br. 139-151). *Po obliku, dimenzijama i načinu paljenja identične su austrijskoj vojničkoj puški Jägerstutzen M 1769.*<sup>9</sup> One su dijelom pripadale austrijskim vojničkim puškama a dijelom su proizvodi domaćih majstora. Mehanizmi paljenja na kremen su zapadnoeuropskog podrijetla s ukrasom ili bez ukrasa. Kundaci po obliku i načinu ukrašavanja odgovaraju kundacima dugih lovačkih pušaka. Usadnici su izrađeni u duljini cijevi. *Primjerci su očito izrađeni ili prerađeni u istoj radionici u kojoj su se proizvodile i ranije opisane dalmatinske puške, jer se i ovdje ponavljaju isti materijal, tehnika, oblik i raspored ukrasa. Čak su i alke za remen potpuno jednakog oblika, kao da su rađene u istom kalupu.*<sup>10</sup> Prof. Jeličić ispravno prosuđuje da je kod izrade ovih pušaka sudjelovala neka radionica ili možda više njih. U potrazi za radionicama navodi: *Ovaj tip pušaka on (Aralica, op. M. Š.) atribuirao kao dalmatinske, jer su očito nastale na nekom užem području, na nepristupačnim terenima kao što su Dalmatinska zagora, Lika i Imotska krajina.*<sup>11</sup> Istini za volju, T. Aralica u svojim tekstovima ne navodi ova područja. Nadalje, prof. Jeličić izradu kraćih lovačkih pušaka vezuje za srednju i južnu Dalmaciju te njezino zaleđe, dakle ono isto područje na kojem su nastale i dalmatinske puške.<sup>12</sup> U zaglavlju kataloških jedinica koje sam već ranije navela stoji da su to *Lovačke puške zapadnoeuropske provenijencije, prerađene na Balkanu, vjerojatno u Dalmatinskoj zagori i južnoj Hercegovini.*<sup>13</sup> U naslovima kataloških jedinica puške su većim dijelom smještene na područje Dalmacije ili južne Hercegovine. Ovi podaci nisu temeljeni na arhivskim izvorima, stručnoj literaturi ili bilo kakvoj drugoj dokumentaciji koja bi potvrdila postojanje oružarskih radionica na tim područjima.

Prof. Jeličić kao zanimljivost navodi pušku koja se čuva u Muzeju Like u Gospiću. Slična je kratkim lovačkim puškama. Cijev je izradio Selim a kundak je ukrašen

2 Aralica, 1994., br. 72, 117; br. 73, 117.

3 Aralica, 1994., br. 73, 117.

4 Jeličić, 2001., 32.

5 Jeličić, 2001., 32.

6 Jeličić, 2001., 32.

7 Jeličić, 2001., 33.

8 Jeličić, 2001., 33.

9 Lovački karabini uvedeni su u austrijsku vojsku 1759. godine. Puška propisana spomenute godine (M 1759) imala je šest žljebova, kal. 14.8 mm a duljina puške iznosila 112 cm. Puška M 1769 imala je sedam žljebova, kal. 14.5 mm a duljina puške iznosila je 105,5 cm. Dollecsek, A., 1970., 77, na tabli 14. crtež lovačke puške M 1759. Prema mjerama cijevi koje su navedene u katalogu, čini se da nisu sve pripadale austrijskoj lovačkoj puški M 1759.

10 Jeličić, 2001., 35.

11 Jeličić, 2001., 34.

12 Jeličić, 2001., 35.

13 Jeličić, 2001., 71.





sl.3 Puška tipa čibuklije s mehanizmom na kremen i neukrašenim kundakom, sredina 18. stoljeća

sl.4 Stražnji nišan cijevi s ukrasnim nastavcima u obliku čempresa, kat. br. 127.

sl.5 Cijev s tauširanim biljnim ornamentom, kat. br. 118.

sl.6 Prednja strana kundaka duge lovačke puške ukrašena rezbarijama lovačkog prizora, uzorkom mreže, probijenim mjedenim aplikama s uložnim pločicama sedefa i sitnim crvenim perlama, kat. br. 137.



mjedenim aplikama i motivom sklopčanog zmaja. U rukopisu Ž. Centnera *Znameniti i poznati Ličani* navodi se da je puška pripadala *Lazi Škundriću, ličkom hajdučkom harambaši, koji ju je oteo u Bosni od Turčina*.<sup>14</sup>

Upravo me je ovaj podatak uvjerio da je dojam koji sam stekla prilikom razgledanja izložbe bio ispravan. Kod ovih pušaka radi se doista o osmanskoturskom oružju koje je ukrašeno simbolima islamske ikonografije.

T. Aralica navodi<sup>15</sup> kako su kundaci dalmatinskih pušaka ukrašeni uložnim sedefnim pločicama kružnog, trokutastog, romboidnog oblika, sa "S" ornamentima (vjerojatno misli na motiv "ribljeg mjehura") te cvjetovima i laticama. Ilustracija puške ukrašene na navedeni način preuzeta je iz knjige F. Temesváryja o lovačkom oružju, koji ju je atribuirao kao balkansku pušku s kraja 18. stoljeća.<sup>16</sup> Koliko su ove puške karakteristične za Dalmaciju, Aralica dokazuje navođenjem grafičkih listova koji prikazuju njene stanovnike naoružane ovim puškama. Uz ostale, navodi akvarele F. Füllera, kojima bih još dodala grafičke lis-



tove R. Focosija i Th. Valerioa.<sup>17</sup> Međutim, na tim crtežima i grafikama nisu svi kundaci pušaka ukrašeni. Na pojedinim grafičkim listovima, na kundacima su označeni samo rubni okovi i potkove kundaka.<sup>18</sup> Füllerov akvarel s likom stanovnika okolice Imotskog,<sup>19</sup> reproduciran u tekstu T. Aralice prikazuje muškarca koji u desnoj ruci drži dugu pušku s usadnikom do polovice cijevi i s mehanizmom paljenja na kremen. (sl. 1) Kundak je bez ukrasa s vidljivim okovom na dnu i hrptu. Ova puška, kao i puške s Valerioovih listova, osobito ona u rukama šibenskog stražara, (sl. 2) odgovarale bi tipološki puškama skupine od kat. br. 113 do 138. Jedino im nedostaje ornamentika. Pomisao da se slikari nisu htjeli upuštati u takve detalje nije uvjerljiva, jer su oni s osobitom pažnjom prikazivali ukrase na odjeći, na tokama pa čak i petlje na opancima. Prema tome, moramo pretpostaviti da puške koje su umjetnici vidjeli nisu bile ukrašene. Kao primjer puške neukrašena kundaka navela bih čibukliju kat. br. 65. (sl. 3) Njen jedini ukras je mjedena traka postavljena uz donji rub i po hrptu kundaka. Ostali drveni dijelovi nisu prekriveni uobičajenom dekoracijom.

14 Jeličić, 2001., 35.

15 Aralica, 1994., br. 72, 117.

16 Temesváry, bez god., sl. 165, kat. br. 165, 270.

17 Schneider, 1971., F. Füller, 11, kat. br. 86-92; R. Focosi, 13, kat. br. 117-131; Th. Valerio, 17, kat. br. 137-142.

18 Schneider, 1971., Th. Valerio, *Uspomena na raštel u Zavalju*, kat. br. 142, sl. 36; F. Füller, *Stanovnik okolice Imotskog*, kat. br. 89, sl. 19; *Građanin Sinja*, kat. br. 90, sl. 20; *Stanovnik Makarske*, kat. br. 91, sl. 17.

19 Schneider, 1971., F. Füller, *Stanovnik okolice Imotskog*, kat. br. 89, sl. 19.

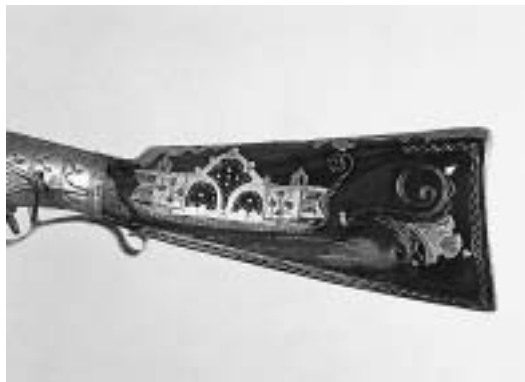


Puške prikazane na grafičkim listovima izrađene su u nekoj radionici na području Bosne i Hercegovine. Tržište je tražilo ovu vrstu robe a majstori su je prilagodili zahtjevima i ukusu svojih mušterija. To znači da drvene dijelove pušaka nisu ukrašavali nego su ih opremali ornamentikom neodređenog sadržaja. Duge lovačke puške sa zapadnoeuropskim mehanizmima za paljenje, s kundacima i cijevima po talijanskom uzoru bile su privlačne, djelovale su europski pa čak i elegantno. Po svojoj namjeni bile su praktične, mogle su se koristiti u lovu i u međusobnim obračunima. Neregularne jedinice serežana i pandura koristile su ih u vojne svrhe. Vjerojatno nisu bile previše skupe jer su namijenjene stanovništvu slabijeg imovnog stanja.

Puške koje su obrađene u katalogu HPM-a pod pogrešnim nazivom "dalmatinske puške" po svojoj dekoraciji pripadaju islamskom kulturnom krugu. Analizom ukrasnih motiva na cijevima, kundacima i usadnicima pušaka ustanovila sam koji su njihovi najčešći ukrasni motivi. Uzela sam u obzir sve puške od kat. br. 113 do kat. br. 151.

Najčešći ukras na cijevima je motiv čempresa.<sup>20</sup> (sl. 4) Javlja se kao lijevani ukrasni nastavak stražnjeg nišana kod: kat. br. 120, 121, 122, 126, 127, 130, 131, 132, 134, 141. Ponekad se umjesto čempresa javlja pletenica: kat. br. 133, 143, 144, 149, rjede palmin list: kat. br. 125, strijela: kat. br. 123, 137. Osim toga, cijevi su ponekad ukrašene tauširanim biljnim ornamentom: kat. br. 113, 117, 118, 135, 137, 146, (sl. 5) orijentalnog ornamenta: kat. br. 140, 147, 148, vitica: kat. br. 116, 139, i ukrasima turskog baroka: kat. br. 143, 144.

Ukrase na kundacima podijelila sam na one nanese rezbarenjem i one ukrašene inkrustacijama sedefnih pločica, ukucanom mjedenom žicom ili aplikacijama od mjedi. Među rezbarenim ukrasima nalazi se motiv čempresa: kat. br. 115, 126, 128, 130; rezbarene spirale (u tekstu kao puževa kućica): kat. br. 124, 126, 129, 131, 141; motiv mreže: kat. br. 113, 122, 135, 147; biljne ornamentike: kat. br. 131, 135, 150; barokne vitice: kat. br. 141, 143, i sklopčanog zmaja: kat. br. 150. Na kundaku puške kat. br. 137 nalazi se rezbareni ukras stiliziranih listova, prizora iz lova (jeleni, srne, lovac sa zecom) s uzorkom mreže. (sl. 6) *S obje strane kundak je ukrašen aplikama iz mesinganog lima u obliku zmaja, rozeta i traka s probojima i gravirom biljnog ornamenta. Proboji na aplikama su ispunjeni uložnim pločicama sedefa i sitnim crvenim perlama. Potkov kundaka se produžuje na hrbat i također je ukrašen gravirom biljnog ornamenta te poprsjem ljudskog lika.* Majstor koji je izveo taj bogati repertoar ukrasa potpisao se cirilicom na mjedenom okovu donje stranke kundaka: "PISO JOVAN RADANO(VI)Ć".<sup>21</sup> (sl. 7) Potpis ovog majstora dokazuje da su u esnafskim radionicama uz muslimane radili i majstori drugih vjeroispovijesti. To potvrđuje i Muhamed A. Karamehmedović navodeći *Sarajevo kao glavni esnafski i trgovački centar u zapadnom dijelu Turske Imperije*



gdje su pravoslavni, muslimani, Jevreji i katolici organizirani u jedinstvene cehovske organizacije.<sup>22</sup>

Na kundacima se često javljaju mjedene aplikacije s graviranim stiliziranim ornamentikom: kat. br. 113, 119, 120, 121, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 142, 145, 147, 148, 149, 150; mjedene aplikacije s probojima: kat. br. 117, 141, 142, 144, 151; aplikacije mjedene lima u obliku cik-cak linija s ukucanim točkicama ili probojima: kat. br. 122, 127, 136; ukras koralja: kat. br. 116, sedefne pločice geometrijskih oblika: kat. br. 114, 123, 127, 133, 145; (sl. 8) sedefne pločice u obliku cvijeta: kat. br. 123, 137; šamzehrni ukras: kat. br. 118, 123, 135, 145; mjedene aplikacije u obliku stiliziranog sunca sa zrakama: kat. br. 120, 121; mjedene aplikacije u obliku arhitekture: kat. br. 127, 133; (sl. 9) u obliku broda s glavama grifona (nebeske lađe?): kat. br. 134, 147; (sl. 10) u obliku sklopčanog

sl.7 Potpis majstora Jovana Radanovića, kat. br. 137.

sl.8 Prednja strana kundaka duge lovačke puške s aplikama zmije, rozete, lučno oblikovane arhitekture i s uložnim romboidnim sedefnim pločicama, kat. br. 133.

sl.9 Prednja strana kundaka duge lovačke puške s prikazom arhitekture, kat. br. 127.

20 U tekstu čempres se naziva borom.

21 Riječ "piso" znači također kititi, resiti. Maretić, 1924-1927., 873. Prezime majstora se čita Radanović, a ne Radjenović.

22 Karamehmedović, 1980., 219.



sl.10 Stražnja strana kundaka kratke lovačke puške s aplikama broda i zmaja, kat. br. 147.



sl.11 Prednja strana kundaka kratke lovačke puške s lučno oblikovanim poklopcima spremnika s mjedenenim aplikama koje podsećaju na ukras mihraba, kat. br. 148.

23 Ovalno udubljenje u zidu džamije od strane kible, gdje džamijski imam klanja rukovodeći grupnim klanjanjem. Kibla, strana svijeta, na kojoj se nalazi Čaba u Meki. Škaljić, 1989., 463, 407.

24 Chevalier, Gheerbrandt, 1983., 405.

25 Karamehmedović, 1980., 182.

26 Karamehmedović, 1980., 185, 186.

27 Karamehmedović, 1980., 190.

28 Karamehmedović, 1980., 190.

29 Karamehmedović, 1980., 190.

30 Karamehmedović, 1980., 173.

31 Na ovom podatku najljepše zahvaljujem dr. Muhamedu Ždraloviću, ravnatelju Orijentalne zbirke HAZU-a i njegovoj asistentici Tatjani Paić-Vukić.

32 Karamehmedović, 1980., sl. 92, 122, 131, 166.

33 Chevalier, Gheerbrandt, 1983., 408.

34 Chevalier, Gheerbrandt, 1983., 655.

35 Chevalier, Gheerbrandt, 1983., 486.

36 Ideničan ukras nalazi se na puški kat. br. 166. u knjizi Ferenc Temesváryja o lovačkom oružju, bez god., 270. Objekti puške ukrasio je isti majstor.

zmaja: kat. br. 137, 145, 147, 148, 149; u obliku zmije i rozete: kat. br. 133; (sl. 8) drva života (?): kat. br. 134; mjedene aplikacije koje podsjećaju na ukras mihraba:<sup>23</sup> kat. br. 127, 148; (sl. 11) paunovo perje: kat. br. 138, i veoma lijepe mjedene: kat. br. 118 i srebrne aplikacije u obliku čipke: kat. br. 149, 150.

Na usadnicima je ukras jednostavniji. Najčešće se javlja gravirana biljna ornamentika na mjedenenim obručima ili na limu kojim je usadnik okovan: kat. br. 113, 115, 118, 131, 134, 135, 137, 141, 147, 150. Ponekad su u drvo ukucani mjedeni cvjetovi, kružići i zakovice: kat. br. 120, 121, 122, 126, 132, 134, 138.

Islamska umjetnost na području Balkana, osobito u oružarskom obrtu nije dovoljno istražena. Na njenu složenost ukazuje i ova manja skupina oružja. Radi se o puškama određene namjene čija dekoracija nije sama sebi svrhom, nego je osmišljeni postupak koji ne samo da uljepšava predmet već mu svojom porukom daje osobito značenje.

Zanimljivo je da i sama *mjed* korištena za opremu i ukrašavanje pušaka ima svoju simboliku. Ona je *slitina kositra ili srebra i bakra u promjenljivim omjerima, a simbolizam joj proizlazi iz simbolizma tih kovina. Upućuje na spajanje mjeseca i sunca, vode i vatre, iz čega se naslućuje izuzetna ambivalentnost.*<sup>24</sup> Kružnica (krug) je ideografski lik sunca i predstavlja svijet. *Spirala* u obliku roga simbolizira snagu. Polumjesec i sunce su *nebeske lađe* ("obitavališta pravednih duša").<sup>25</sup> *Geometrijski motivi* oblikovani od kružnica, trokuta, pravokutnika, romboida, višekutnika s neparnim brojem

stranica, temeljni su i najznačajniji elementi koji oblikuju dekorativne cjeline islamske umjetnosti.<sup>26</sup> Primjerice, nalazimo ih na rezbarenim vratima džamija, ali ih prepoznajemo i u sedefnim pločicama raznih geometrijskih oblika na kundacima pušaka. U 17. i 18. stoljeću javlja se *floralni stil* s cvjetnim glavicama ruža, karanfila, trešnjina cvijeta, cvijeta nara, tulipana, zumbula i divljih ruža, sa stabljikom, pupoljkom, listom u raznim varijacijama.<sup>27</sup> Šesterolatične cvjetove od sedefa i mjedi nalazimo također kao ukrase pušaka. *Čempres* je simbol zagrobnog života, simbolizira dušu koja se penje ka nebu napuštajući zemlju.<sup>28</sup> *Slova arapskog pisma* također postaju dio ornamentalne dekoracije.<sup>29</sup> *Figuralne kompozicije* ne javljaju se u islamskoj umjetnosti osim u turskom minijaturnom slikarstvu.<sup>30</sup> Ljudski lik nalazi se na puški kat. br. 137 koju je ukrasio majstor Jovan Radanović. *Zmija i zmaj* su zaštitni znakovi.<sup>31</sup> *Arhitektura* prikazana na dva kundaka (kat. br. 127, 133) javlja se kao ukrasni motiv i na metalnim predmetima, osobito na velikim pladnjevima (demirlijama).<sup>32</sup> *Sunce uz mjesec* jedan je od znakova Alahove moći.<sup>33</sup> *Sunčeve zrake* simboliziraju svjetlost i toplinu.<sup>34</sup> *Paun* je za islam kozmički simbol. Kad raširi rep, predočuje svemir, pun mjesec ili sunce u zenitu.<sup>35</sup> Na puški kat. br. 127 s prednje strane kundaka nalazi se kutija za pribor s poklopcem. Od gornjeg ruba poklopca prema vratu puške postavljen je dekorativno izveden mjedeni ukras koji podsjeća na *dekoraciju mihraba*. Sličan ukras nalazi se na puški kat. br. 148.<sup>36</sup>

U zaključku, ponovila bih svoje uvjerenje da su se radionice koje su izrađivale ovu vrstu pušaka nalazile na području Bosne i Hercegovine. One su za potrebe muslimanskog stanovništva izrađivale duge i kratke lovačke puške ukrašene simbolima islamske vjeroispovijesti. Puške namijenjene kršćanskim žiteljima unutar i izvan državnih granica prilagodili su njihovim zahtjevima, materijalnim mogućnostima i ukusu. O kojim se oružarskim radionicama radi otkrit će nam možda obrada slične skupine pušaka neke muzejske zbirke.

## LITERATURA

- 1 Aralica, Tomislav, *Dalmatinska puška iz 17. i 18. stoljeća*, Hrvatski vojničar, br. 72, 117; br. 73, 117, Zagreb, 1994.
- 2 Chevalier J., Gheerbrandt A., *Rječnik simbola* (mitovi, sni, običaji, geste, oblici, likovi, boje, brojevi), Zagreb, 1983.
- 3 Čurčić Vejsil, *Starinsko oružje u Bosni i Hercegovini*, Glasnik Hrvatskog državnog muzeja u Sarajevu, god. LV., 1943., Sarajevo, 1944.
- 4 Dolleccek, Anton, *Monographie der k. u. k. österr.-ung. blanken und Handfeuer-Waffen*, Graz, 1970., reprint
- 5 Jeličić, Janko, *Balkanske i orijentalne puške s priborom*, iz Zbirke oružja Hrvatskoga povijesnog muzeja, Zagreb, 2001.
- 6 Karamehmedović, A. Muhamed, *Umjetnička obrada metala*, Sarajevo, 1980.;
- Maretić, Tomo, *Rječnik brvatskoga i srpskoga jezika*, IX., Zagreb, 1924-1927.

7 Schneider, Marijana, *Narodna nošnja u slikarstvu i grafici XIX. stoljeća*, Zagreb, 1971.

8 Škaljić, Abdulah, *Turcizmi u srpskohrvatskom jeziku*, Sarajevo, 1989.

9 Temesváry, Ferenc, *Vadászfégyverek* (Lovačko oružje), Budapest, bez god. izd.

**THE EXHIBITION "BALKAN AND ORIENTAL RIFLES WITH ACCESSORIES" AT THE CROATIAN HISTORY MUSEUM WITH SPECIAL REFERENCE TO THE GROUP OF "DALMATIAN RIFLES"**

The text deals with the exhibition "Balkan and Oriental Rifles" whose author was Janko Jeličić (held between November 15<sup>th</sup> 2001 and February 10<sup>th</sup> 2002 at the Croatian History Museum) as well as with the catalogue that accompanied the exhibition. The author gave a group of long and short-barrelled hunting rifles the name "Dalmatian rifles" (catalogue number 113-151). He linked their production, without adequate archival or expert documentation, with the region of Dalmatian or South Herzegovina.

The exhibited weapons that were presented in this series of rifles, as well as most of the objects described in the catalogue, belong, in line with their accessories, method of ornamentation as well as the symbolism of the decorative elements, to the group of Ottoman Turkish weapons.

Their gunsmiths worked in workshops in the region of Bosnia and Herzegovina during Ottoman rule. They adapted their products, in this case long and short-barrelled rifles, to the requirements of the Muslim population. They also sold them to Christians within and outside state borders, adapting them to their demands, taste and financial means.

The analysis of individual decorative elements (cypresses, spirals, dragons, architecture, geometrical decorations and so on) provides sufficient proof to include these rifles into the Islamic cultural milieu.

## KAKO SE STVARALA IZLOŽBA “NARODNA MEDICINA”

AIDA BRENKO □ Etnografski muzej, Zagreb

MIRJANA RANDIĆ □ Etnografski muzej, Zagreb

sl.1 Izložba “Narodna medicina” u Etnografskome muzeju, Zagreb, studeni 2001.

Prikaz ljekovitog bilja: sušenje.  
Fototeka. Etnografski muzej, Zagreb

sl.2 Prikaz ljekovitog bilja: herbarij



U studenome 2001. godine u Etnografskome muzeju u Zagrebu otvorena je izložba pod naslovom *Narodna medicina*. Ta tema kod nas nikada nije bila prezentirana u obliku izložbe, iako o njoj postoji razmjerno opsežna građa u pisanom obliku. Upravo nas je ta činjenica ponukala da se prihvatimo intrigantnog zadatka osmišljavanja izložbe s predmetima koje je tek trebalo pronaći.

Cijeli je projekt trajao dvije godine, tijekom kojih smo pročišćavale naše teorijske postavke, skupljale materijal i pokušavale riješiti probleme vezane uz koncepciju i realizaciju izložbe. Predmet našeg proučavanja bio je neslužbeni dio medicine. Neke od praksa neslužbene medicine s pravnog su gledišta danas ilegalne, no unatoč tome najveći broj osoba koje se time bave sasvim neometano obavlja svoj posao, što možda znači da njihova praksa ipak ima određenu društvenu korist. Velik dio tehnika koje koristi neslužbena medicina, školska je medicina odbacila tijekom svog razvoja ili su to metode karakteristične za druga društva i kulture. S obzirom na širinu teme morale smo ograničiti predmet našeg istraživanja i prezentacije, tako da smo izabrale samo one tradicije koje su postojale u našim krajevima u prošlosti, a postoje i danas, kako u gradu, tako i na selu. Velik broj tih tehnika koriste se i danas pod nazivom ezoterika i čine sastavni dio alternativne scene.

S druge strane, narodna se medicina ne može ispitivati kao izolirani fenomen. Ta je tema vrlo kompleksna i zadire u područja nekoliko znanstvenih disciplina kao,

na primjer, medicine, farmacije, botanike i sl. U pripremnj fazi izložbe surađivale smo sa stručnjacima iz svih navedenih područja, koji su nam pomogli da jasnije odredimo predmet same izložbe i izbjegnemo neke pogreške. Suradnja sa stručnjacima različitih profesija ima prednosti jer može određenu problematiku osvijetliti s različitih strana, no u našem slučaju bilo je i ograničenja jer je nekim stručnjacima kulturološki pristup bio stran. Na primjer, liječenje kamenjem i mineralima u našoj narodnoj medicini ima dugačku tradiciju. Kad smo se za pomoć obratile mineralozima, naišle smo na nevjericu i čuđenje jer po njihovu mišljenju kamenje koje se spominje u narodnom liječenju nema dokazane ljekovitosti. S botaničarima i farmaceutima također je bilo nesporazuma jer su nas oni uvjerali kako određene biljke nemaju tu farmakološku vrijednost koju im pripisuje narodna medicina. Budući da se njihov pristup proučavanju bilja temelji na kliničkim ispitivanjima, upotreba bilja u magijske svrhe za njih je neutemeljena. Dosadašnji pristup narodnoj medicini uglavnom se svodio na skupljanje bizarnih recepata i zapisivanje magijskih formula istrgnutih iz društvenog konteksta. Mi smo toj temi pristupile kao kulturnoj kategoriji koja je u različitim vremenima imala drukčije društvene, ideološke i gospodarske pretpostavke.

Velik nam je problem bio kako prikazati građu. U pisanim izvorima najviše podataka nalazimo o liječenju pojedinih bolesti pri čemu se za svaku bolest navodi niz postupaka za ozdravljenje. Iako su neki načini liječenja više racionalni, a drugi na magijskim ili na vjer-

skim temeljima, u praksi se svi ti elementi isprepliću. Zbog preglednijeg prikazivanja građu smo morale podijeliti u nekoliko cjelina. Tako smo iscjelitelje svrstale prema tehnikama kojima se služe, a lijekove prema osnovnim sastojcima.

Do izložaka nije bilo lako doći, s obzirom na činjenicu da u muzejima u Hrvatskoj ne postoje zasebne zbirke predmeta vezanih uz tu tematiku. Pregledom naše muzejske dokumentacije otkrile smo vrijednu zbirku amuleta i hamallija koju je početkom 20. stoljeća skupio dr. Stanko Sielski tijekom obavljanja liječničke prakse u okolici Banje Luke i Bihaća. Ti predmeti svjedoče o vjerskim i magijskim praksama muslimanskog, katoličkog i pravoslavnog stanovništva i do sada nikad nisu bili izlagani. Osim toga, veći broj predmeta bez kojih bi magijski aspekt dijagnosticiranja i liječenja bolesti bio nepotpun, posudio nam je Vladimir Dodig Trokut iz svog Antimuzeja. To je materijal koji naši muzealci nisu ni proučavali ni skupljali jer ga nisu smatrali muzeološki relevantnim (na primjer, ambalaže lijekova, pljuvačnice, termofore, klistire, stare boce ili životinjske kosti, lubanje, zube, šljunak, ljudsku kosu što se koristilo u magijskim postupcima). Zahvaljujući Trokutovoj skupljačkoj politici mogle su se kontinuirano prikazati neke tradicionalne tehnike dijagnosticiranja i liječenja bolesti od polovice 19. stoljeća do danas.

Osim predmeta koje smo posudile iz drugih muzejskih i srodnih institucija na području Hrvatske, dio eksponata nabavile smo od ljudi koji se još uvijek bave spomenutim načinima liječenja i koji će poslije izložbe ostati u novoosnovanoj zbirci *narodne medicine*. Budući da su u većini muzeja, pa tako i u našem, predmeti svrstani u zbirke prema materijalu, što olakšava održavanje i čuvanje istovrsne građe na jednome mjestu, postavila se pitanje što će zapravo učiti u spomenutu novu zbirku. Na primjer, anatomske votive koje bolesnici prinose u svetište s molbom za ozdravljenje ili kao dar za uslišenu molitvu, nalaze se u zbirci nakita ukoliko su izrađeni od metala, odnosno u zbirci licitarskog obrta ako su od voska ili sitne drvenarije ako su od drveta. Slično je s tekstilom, te predmetima koji se sada nalaze u zbirci običaja, obrta ili gospodarstva a prema funkciji mjesto bi im bilo u zbirci *narodna medicina*. Ljekovito bilje koje smo ovom prilikom dobile od biljara može se neko vrijeme čuvati, ali je upitan smisao njegova čuvanja kroz dulje vremensko razdoblje. Ovo su samo neki od problema koje ćemo ubrzo morati riješiti.

U pripremi izložbe, a i radu na popratnom katalogu veliki je problem predstavljao nedostatak ilustrativnog materijala. Naime, iako o tehnikama liječenja i zaštiti od bolesti ima dosta pisane građe, relevantnih je fotografija vrlo malo. Na početku istraživanja mislili smo da se nekim tehnikama liječenja više nitko ne bavi (kao na primjer *prelevanjem vuroka*, puštanjem krvi, stavljanjem pijavica, liječenjem reume pčelinjim ubodom) da bismo u tijeku istraživanja otkrile kako se primjenjuju na samom području Zagreba. Međutim, tada se pojavio

problem kako nagovoriti ljude da pristanu na fotografiranje ili još više da nam dopuste snimiti cijeli postupak video kamerom jer su neke od tih djelatnosti i zakonski sankcionirane.

Pomanjkanje fotografija moglo se nadoknaditi jedino intenzivnom potragom za građom s područja našeg interesa i snimanjem onih postupaka u narodnoj medicini koji mogu ilustrirati određenu tehniku, recimo *podizanje želuca* ili namještanje lomova i uganuća. Tu smo nastojale snimiti što više situacija u kojima se takvo liječenje uistinu provodilo, iako je ponekad bilo neizbježno organizirati fotografiranje onih postupaka koji se obično obavljaju bez prisutnosti nepoznatih ljudi. Tako je, na primjer, za pronalaženje osobe koja bi pristala demonstrirati liječenje očnih bolesti uštrcavanjem majčina mlijeka u oko (što je još i danas u mnogim krajevima Hrvatske vrlo cijenjena metoda liječenja) trebalo nekoliko mjeseci uz konzultacije desetak kolega i suradnika. Neke druge postupke, kao liječenje reume pčelinjim ubodima, nismo ni uspjele snimiti, jer snimanje pčela zahtijeva posebne uvjete. Osim toga neki ljudi su vrlo nepovjerljivi pa se ne žele javno eksponirati ili smatraju da će predmeti, naročito oni vezani uz magijska liječenja, izgubiti moć ako budu izloženi pogledu različitih ljudi od kojih neki možda imaju zle namjere. Zato nam nisu željeli posuditi takve predmete ni za fotografiranje.

Treba također napomenuti da smo velik broj izloženih fotografija našli u arhivu Škole narodnog zdravlja "Andrija Štampar". Te fotografije vrlo su važne ne samo zato što su ih snimili vrhunski filmski stručnjaci tridesetih godina 20. stoljeća u Hrvatskoj već i stoga što prikazuju realne situacije sa svim teškoćama koje nosi život siromašnijih slojeva stanovništva. Etnolozi koji su tih godina odlazili na teren snimali su ponajviše idilične slike seoskog života poput proštenja, plesova u bogato ukrašenim narodnim nošnjama, najljepše primjerke ruralne arhitekture i sl. Zato nam fotografije nesanitarnih zahoda, gnojnica ili bolesnika, a naročito unutrašnjosti siromašnih domova gdje stoka i ljudi zajedno borave, predstavljaju snažan dokument.

U terensko istraživanje narodne medicine uključile smo i snimanje filma o današnjim provodiocima takvog liječenja, kao popratnom materijalu uz izložbu. Tu valja istaknuti da ovu zamisao ne bi bilo moguće provesti u djelo bez dragocjene pomoći suradnika na terenu. Oni su organizirali susrete s ljudima koji se bave nekom od tradicionalnih tehnika liječenja (namještanjima uganuća, vađenju zuba, *podizanju želuca*, molitvom protiv uroka) i pripremili ih na naš dolazak. Naime, teško je u razmjerno kratkom vremenu (koje nam je diktirala financijska situacija), uspostaviti kontakt s ljudima koji bi bili spremni pokazati pred kamerom neke od tih metoda. Još je teže ako se radi o magijskim postupcima u liječenju, tj. o izgovaranju tajnih formula. One se gotovo nikada ne smiju glasno izreći jer tada gube moć iscjeljenja. Ponekad, čekajući s kamerom i snimateljem kod





sl.3 Dio postava: rašljari

sl.4 Dio postava: barbiri

sl.5 Dio postava: magijska kućica i liječenje bolesti

sl.6 Medicinsko - magijski predmeti izvan-europskih kultura (zapisi i hamajlije)

osoba koje se bave namještanjem polomljenih kostiju i uganuća, našle smo se i u moralnim dvojabama, pitajući se smijemo li priželjkivati da se pojavi netko sa slomljenom nogom, kako bismo mogli snimiti postupak namještanja kosti, ili to ipak nije u redu.

Od snimljenog materijala montiran je 30-minutni film koji se prikazuje u sklopu izložbe, dok je čitav materijal u trajanju od oko četiri sata pohranjen u dokumentaciju muzeja, gdje je dostupan zainteresiranim stručnjacima.

Kao provodioce liječenja za suradnju smo birale one osobe koje se metodama narodne medicine bave na neprofitabilnoj razini, nastojeći izbjeći one koji su tržišno orijentirani i kojima bi pojavljivanje na izložbi bila vrsta reklame. Naši su suradnici bili ljudi koji su svoje sposobnosti smatrali božjim darom, a čije su se metode liječenja prenosile u istoj obitelji već generacijama. Za njih je osim toga karakteristično da nikad ne traže novac za svoje usluge, iako prihvaćaju dar zahvalnog pacijenta prema njegovim financijskim mogućnostima. Zadivilo nas je poštovanje okoline i povjerenje koju takvi ljudi uživaju u sredini gdje žive.

U sklopu ovog projekta organizirale smo i niz predavanja i radionica koje proširuju teme predstavljene na samoj izložbi. Odaziv na njih bio je dvojak: dok su predavanja pojedinih stručnjaka bila razmjerno slabo posjećena, radionice su privukle neusporedivo veći broj sudionika, dokazujući da se mnogo veći interes postiže onim sadržajima koji sudionicima nude neku osobnu korist za zdravlje i sreću. Pedagoška radionica u obliku



vještice kućice postigla je velik uspjeh. O vješticama je u katalogu dosta opširno pisano s povijesnog gledišta, no samu kućicu prikazali smo bajkovito i s uobičajenim repertoarom rekvizita za pripremanje čarobnih napitaka. Premda je kućica trebala biti samo dio izložbe namijenjen djeci, upravo je ona kod mnogih odraslih osoba pobudila najveće zanimanje, što nas je dovelo do uvjerenja da posjetitelji zapravo vole nešto što im je otprije poznato, što ih podsjeća na priče iz djetinjstva, u što se mogu lako uživjeti i za razumijevanje čega ne moraju ulagati napor.

Kao autorice možemo reći da smo uglavnom zadovoljne uspjehom koju je izložba izazvala u medijima kao i brojem posjetilaca koje je privukla, a posebno njihovim pohvalama. Moramo ipak priznati da ima i pojava koje su nas donekle razočarale. To je u prvom redu odnos prema izložbi odnosno rezultatima naših istraživanja kao utilitarnom materijalu, pa nas tako novinari i "obični" posjetitelji često traže adrese ljudi koji *prelevaju vuroke* i liječe na magijskim principima, ili nas traže recept za liječenje određene bolesti. Najčešća su pitanja da li neka od metoda koje su prikazane na izložbi ili čaj od neke ljekovite biljke doista pomaže ili ne. Iako smo se na početku izložbe ogradile od toga da dajemo bilo kakve procjene o ljekovitosti ili štetnosti pojedinih metoda narodne medicine, želeći prikazati procese takva liječenja kao jednu od mogućnosti odnosno kao povijesnu činjenicu, ta je pitanja teško izbjeći. Osim toga, žao nam je da je u dnevnom tisku izložba prikazana redovito u sklopu rubrika o zdravom životu ili



sl.7 Dio postava: Majka Božja kao univerzalna zaštitnica

sl.8 Dio izložbe posvećen liječenju na vjerskim temeljima

sl.9 Dio izložbe vezan uz aktivnosti Škole narodnog zdravlja

sl.10 Pedagoška radionica, dio vještice kućice

alternativnom liječenju, ostajući tako bez cjelovitoga, kulturološkog osvrta na sam postav izložbe i njezine poruke. Nije nam, naime, bila namjera promicati način liječenja metodama narodne medicine, već ukazati na odnos čovjeka prema zdravlju, njegovoj prirodnoj i društvenoj okolini, kao i na različite koncepcije nastanka bolesti i načine njihova liječenja u prošlosti kao i danas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

#### CREATING THE EXHIBITION "FOLK MEDICINE"

The exhibition *Folk Medicine* by Aida Brenko and Mirjana Randić, ethnologists at the Ethnographic Museum in Zagreb,

was opened in November 2001.

This theme had never been presented in the form of an exhibition in our country although there is a relatively comprehensive amount of written material relating to this theme. It was precisely this fact that led the authoresses to take on the intriguing task of conceiving and exhibition using objects that needed to be found. The whole project took two years, and during this time they clarified their theoretical assumptions, gathered the material and tried to solve problems linked with the concept and realisation of the exhibition. The object of their study was the unofficial segment of medicine.

A large part of the problem was how to present the holdings. In order to allow a clearer insight into the topic, they had to divide the material into several segments. And so they classified healers according to their techniques, and the medicines according to their basic ingredients. Also, it was not easy to obtain the exhibits in view of the fact that there are no separate collections of objects in Croatian museums that deal with this topic. Apart from objects that they borrowed from other museums and similar institutions in Croatia, they obtained a part of the exhibits from the people that are still involved with using these forms of healing. These objects will remain in the newly founded collection of *folk medicine*. Within the framework of this project they organised a series of lectures and workshops that broadened the themes presented at the exhibition, and during their field studies they filmed almost four hours of film dealing with those that still practice this form of medicine. The exhibition was accompanied by a comprehensive catalogue dealing with this exceptional material.

## DJEČJI MUZEJI

TONČIKA CUKROV □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb



sl.1 Posjetitelji u Exploratorijumu u Bristolu

Djeca su najbrojniji posjetitelji dječjih muzeja koji su danas vrlo popularni i broj im se neprestano uvećava. Na osnivanje dječjih muzeja, koji su se pojavili već potkraj 19. stoljeća potaknula je pedagogija u kojoj se naglašava vrijednost spoznaje osobnog iskustva. Postavio ju je američki filozof i pedagog Johna Deweya (1859-1952).<sup>1</sup>

Dječji muzeji po tipu su specijalni muzeji jer su namijenjeni posjetu djece mlađe dobi, a po svojoj koncepciji pripadaju novoj generaciji muzeja, koji u izvjesnoj mjeri "narušavaju" klasičnu ideju muzeja. Oni često nemaju vlastite funduse iako je osnovni preduvjet osnivanja muzeja upravo posjedovanje fundusa.<sup>2</sup> Muzejski postav je prilagođen jednoj vrsti publike - djeci - stoga je i njegova organizacija postavljena na drugim osnovama. Takav je muzej blizak igraonicama u kulturnim centrima. Međutim, zbog sadržaja - jer koriste muzejsku građu i drugu karakterističnu za baštinu - vezuje ih se za muzeje. Ti muzeji u svojim interdisciplinarnim i multikulturalnim projektima, izložbama i sličnim akcijama nastoje djeci približiti prošlost i druge teme kako bi im se približilo vrijeme i sadržaj.

Prvi dječji muzej Brooklyn Children's Museum<sup>3</sup> osno-

van pri Institutu of Arts and Science u Brooklynu, slavio je 1999. svoj stoti rođendan. Od samog početka imao je fundus koji je činila nekolicina prirodnjačkih izložaka s namjerom da ih djeca dodiruju, osjete, razumiju i ... nauče nešto o njima. Od tada takva se metoda rada širila u muzejima diljem Amerike, a pokret je sljedećih desetljeća zahvatio Europu te druge krajeve svijeta. Zbog načina rada kao i sposobnosti evoluiranja rada njegova iskustva s inovativnim interaktivnim izložbama, edukativnim programima, radionicama i performansima uzor je mnogim dječjim muzejima.

Sadržaji dječjih muzeja su se mijenjali tijekom vremena. Prvotnu muzejsku građu takvih muzeja, kao što je i u slučaju Brooklyn Children's Museum, činili su uglavnom prirodnjački eksponati. Poslije prvog svjetskog rata njihove zbirke popunjavale su se etnografskim a ubrzo i drugim kulturološkim materijalom. Značajnu promjenu 60-ih godina donijele su izložbe koje je organizirao Michael Spok, ravnatelj Dječjeg muzeja u Bostonu, i Frank Oppenheimer u Exploratorijumu (San Francisco). Njihov cilj bio je proizvesti taktilne, eksperimentalne izložbe,<sup>4</sup> a imali su i svoju pedagošku osnovu u Montessori Schools, Sumerhill i Piaget - školama u kojima se smatralo da je važan individualan rad te da osobno iskustvo kvalitetnije utječe na budući razvoj. Posljednjih 20-ak godina dječji muzeji sve su popularniji te ih se ne može više ignorirati. Razlog tome je otvorenost prema novim odgojno-obrazovnim oblicima rada na što su značajno utjecale spomenute psihologijske škole. Tako npr. u SAD danas ima više od 300 dječjih muzeja.<sup>5</sup> To je ujedno i država s najviše osnovanih takvih muzeja. Izrađuju kompleksan sistem i mrežu centara, institucija, laboratorija i istraživačkih centara s ciljem uspostavljanja veza kako bi se što potpunije realizirao koncept dječjeg muzeja. Posebna se pozornost posvećuje najmlađoj djeci jer iskustva stečena u muzeju značajno mogu utjecati na kreativnost i kvalitetu njihove buduće strukture. U Europi prvi su takvi muzeji namijenjeni odraslijoj djeci i oni nisu zasebne institucije već su dio najčešće nekog muzeja. Često su to posebno dizajnirane igraonice kao na primjer u Nordiska Museet u Stocholmu. To je muzej s najduljom tradicijom realiziranja koncepta dječjeg muzeja u Europi. Prilikom reali-

<sup>1</sup> Heumann Gurian, Elaine. *Ways of Looking at Children's Museums // Reference Book, Hands on! Europe '98*, str. 30.

<sup>2</sup> *Zakon o muzejima*, Narodne novine, broj 142, str. 3541-3546.

<sup>3</sup> de Lancastre, Margarida. *Opening Words // Reference Book, Hands on! Europe '98*, str. 14.

<sup>4</sup> Heumann Gurian, Elaine. *Ways of Looking at Children's Museums // Reference Book, Hands on! Europe '98*, str. 31.

<sup>5</sup> Margarida de Lancastre, *Opening Words, Reference Book, Hands on! Europe '98*, str. 15.



ziranja svog posljednjeg projekta nazvanog *Lekstugan* muzej je surađivao s predškolskim institucijama.<sup>6</sup> Program je oblikovan za djecu od 5 do 10 godina za koje je uređen prostor s maketama tradicionalnog sela u Švedskoj s kraja 19. stoljeća. Igrajući se "na selu" zbog vjerodostojno oblikovanih maketa djeci je omogućeno da se s lakoćom užive u prošlost te da je tako cjelovitije dožive.

Jedan od poznatijih dječjih muzeja u Francuskoj je Le Musée an Herbe u Parizu.<sup>7</sup> Smješten je u velikom vrtu gdje se uz mnoge atrakcije za djecu (tobogan, životinje, lutke, cirkus) nalaze i drugi kulturni sadržaji (muzej, kazalište). U nastojanju da privuku što veći broj djece, a namijenjeno je djeci u dobi od 4 do 11 godina, organiziraju se izložbe<sup>8</sup> temeljene na igri i humoru kako bi razvili senzibilitet, znatiželju i kreativnost djece. Među brojnim izložbama vedrih naslova, kao na primjer *Pažnja, oni žele nestati* ili *Na putu klaunovima*, jesu one posvećene slavnim slikarima. Među prvima je izložba posvećena Leonardu da Vinciju, slijedila je izložba o Picassu, zatim Chagallu itd. Posebna kvaliteta tih izložaba je i u tome što su načinjeni njihovi katalozi u obliku edukativnih slikovnica te jednako tako male putujuće izložbe nastale od velikih kako bi ih mogla vidjeti i djeca iz drugih gradova.

Među dječjim muzejima naglašena je suradnja stoga se udružuju na izradi zajedničkih projekata. Jedan takav primjer je izložba iz 1996. pod nazivom *Elementary Mr. Cragg!*<sup>9</sup> U njoj su organizaciji sudjelovala tri muzeja - ZOOM Kindermuseum (Beč, Austrija), Atelier des enfants du Centre Georges Pompidou (Pariz,



sl.2 "Investigate" je novi tip izložbe u The Natural History Museum u New Yorku. Mali posjetitelji od 7-14 godina se mogu upoznati sa stotinama predmeta iz svijeta prirode i osjetiti nešto od uzbuđenja istraživačkog procesa.

sl.3 Naslovnica programa Međunarodnog skupa posvećenog dječjim muzejima "Hands on! Europe '98."

Francuska) i Kindermuseum Wilhem Lehbruck Museum (Duisburg, Njemačka). Glavni akter izložbe je kipar koji od različitih materijala izrađuje "skulpture" imitirajući oblike i strukture iz prirode (fosile, plodove prirode i dr.). Takav pristup je prihvatljiv dječjem percipiranju života stoga ona s više lakoće spoznavaju umjetnost i njezine izražajne mogućnosti. U prezentaciju izložbe uključen je još jedan važan element, a to je istraživanje, na što upućuje sam njen naslov koji je preuzet iz detektivskih priča Sherlocka Holmesa.

Često se pri koncipiranju projekata, posebno izložaba, vodi računa da su izložbe takve da se mogu prirediti i u drugim sredinama. Primjer MUBA<sup>10</sup> neprofitne organizacije, pokazuje da priređivanjem gostujućih izložaba stvara prostor za osnivanje budućeg Museo dei Bambini u Milanu (Italija). Takva jedna izložba je *Geld*, koju je originalno postavio ZOOM Kindermuseum iz Beča (Austrija). Izložba je u osnovi interaktivna igra koja je zamišljena kao izložba na kojoj se istražuje novac u svijetu.

Pod naslovom *Herman Lisjak uči o novcu* predstavio se je prvom povremenom izložbom djeci Slovenije i Dječji muzej *Hermanov brlog*. Iako se radi o slično osmišljenoj izložbi, kao što je prethodno spomenuta, i bila je jako posjećena zbog lokalnog karaktera, ona nije bila pretvorena u putujuću.

Muzej *Hermanov brlog* najbliži je dječji muzej Hrvatskoj te je stoga nama vrlo zanimljiv kao i zbog činjenice da je do nedavna *Muzej novije zgodovine Celje*,<sup>11</sup> čiji je on entitet, pripadao istoj državi i istom pravnom ustroju kojem su pripadali hrvatski muzeji. Osnovan je

6 Tyrfelt, Annika. *Let's Play In the Old Days! Activities for the youngest at Nordiska Museet Stockholm* // Reference Book, Hands on! Europe '98, str. 51.

7 Merleau-Ponty, Claité. *Les 25 ans du Musée en Herbe, un anniversaire pour parler de médiation* // La lettre de l'OCIM, n°72, 2000., str. 3.

8 Girardet, Silvie; Merleau-Ponty, Claire. *Une expo de A à Z, Concevoir et réaliser une exposition* // Musée en Herbe - OCIM, Pariz, 1994.

9 *Elementary Mr. Cragg!*, katalog izložbe 18. listopada - 15. prosinac 1996., ZOOM Kindermuseum, Beč

10 MUBA, deplijan, Museo dei Bambini, Milano, 1996.

11 *Od ideje do prve občasne razstave* // Muzej novije zgodovine Celje, Celje, 1995., str. 12-24.



sl.4 Radionica uz izložbu "Elementary Mr. Cragg!", ZOOM Kindermuseum, Beč

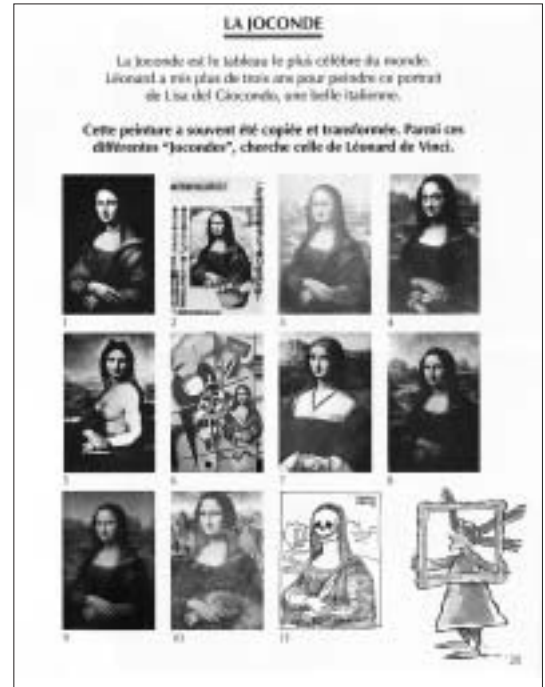
sl.5 Stranica knjige "L'art de Léonard", Sylvie Girardet, Claire Merleau-Ponty, Nestor Salas, Réunion des Musées Nationaux, 1994.



1992. godine kao muzej koji je u svom fundusu posjedovao zbirku dječjih kolica i bicikla. U koncepciji muzeja bilo je da se što više približe djeci te je za njegovu maskotu izabran lisac koji se zove Herman, time je muzej postao *Hermanov brlog*. Lik lisca Hermana prisutan je u svim prezentacijama muzeja, od grafički oblikovanih slikovnica do uređenja prostorija muzeja. Dječja galerija, prostori za kreativne aktivnosti i igru i čuvaonica gdje je pohranjena zbirka osnovni su dijelovi muzeja. Osim toga, *Hermanovom brlogu* pripada muzejsko kazalište, trgovina, slastičarnica, garderoba i toaletni prostori. Svi su ovi prostori pažljivo uređeni: posebno se obraćala pozornost na boje (crvena, žuta, plava, zelena) kao i na grafičke znakove, mjere i materijale (drvo i drugi ekološki materijali) osnovnog inventara u pripadajućim prostorima.

Program muzeja je širok te projektima ukazuje na zaštitu i istraživanje kulturne i prirodne baštine Slovenije. On obuhvaća organiziranje povremenih izložaba, uz koje su vezane radionice, seminari ili filmske projekcije. Organiziraju se i didaktičke igre kojima se stimulira kreativnost kroz rad. Muzej izdaje za članove kluba *Hermanovog brloga* i novine kojim se izvještava o zbivanjima u muzeju. Tako je s ovim konceptom *Hermanov brlog* postao vitalni kreativni centar za djecu.

Dječji muzeji imaju svoju međunarodnu organizaciju - The Association of Youth Museums koja okuplja dječje muzeje diljem svijeta. Putem glasila *Hand to hand* informiraju se članovi o različitim aktualnim temama, rade i na edukaciji djelatnika dječjih muzeja, govore o mogućnosti uključivanja volontera u rad muzeja... Na konferencijama *Hands on!*, koje AYM dvogodišnje organizira, susreću se članovi kao i pridružene organizacije. Hrvatska ima kontakt s AMY-jem zahvaljujući nevladinoj organizaciji HEUREKA, koja je njena članica. Ona djeluje od 1998. godine te je uz podršku različitih institucija<sup>12</sup> i Muzeja grada Zagreba ostvarila niz zapaženih projekata<sup>13</sup> koji su bili izuzetno dobro



posjećeni. Heureka ima šansu postati dječji muzej no još uvijek valja čekati odgovarajuće uvjete<sup>14</sup> kako bi se osnovao takav muzej u Hrvatskoj.

#### CHILDREN'S MUSEUMS

The popularity of children's museums in recent years is unquestionable, and these museums are the first on the list of newly founded museums. The idea of a children's museum has evolved over time, and this is best seen by the example of the *Brooklyn Children's Museum* (USA), which was founded a hundred years ago. The longest tradition of realising the concept of a children's museum in Europe can be attributed to the *Nordiska Museet* in Stockholm (Sweden). New teaching and technological advances have led to a modernisation of the project of children's museums.

The largest number of children's museums was founded during the 80s and 90s (the United States not have more than 300 children's museums). The aim of these museums is to use museum holdings and to present original objects in interdisciplinary and multicultural projects, exhibitions and similar activities in order to develop children's awareness of the past and other themes in a proper and comprehensive way. The specific nature of children's museums is the presentation that is adapted to children on the basis of new teaching and didactic methods that stress the importance of personal experience as the most valuable form of acquiring information and knowledge. Since children's museums are organised in a specific way with respect to the visitors, they in a way "undermine" the classic notion of museums. Nevertheless, practice has shown that the need for such institutions is justified since children's museums draw a large number of visitors, while the special respect for age differences shows a feeling for democracy.

12 Ministarstvo kulture, Ministarstvo prosvjete i športa, Ministarstvo turizma, Institut za turizam, Muzejski dokumentacijski centar, Vladin ureda za udruge te Državni zavoda za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži i Odbor za obitelj, mladež i šport, Zastupnički dom Hrvatskog državnog sabora.

13 Predsjednica organizacije Irena Sertić pokrenula je ideju osnivanja dječjeg muzeja u Hrvatskoj te pridonijela realizaciji mnogih projekata kojima je zainteresiran širi krug javnosti.

Vidi: Sertić, Irena: *Interaktivna multimedijaska izložba Muzej koji se skriva*. // *Informatica Museologica*, 32 (3-4) 2001., str. 182.-183.

14 Hrvatski kolekcionari imaju dvije zbirke koje bi se mogle uklopiti u fundus dječjeg muzeja Hrvatske, jedna je Zbirka Stahuljak (Žarka Vujić, *U susret muzeju dječjih igračaka u Zagrebu*. // Zbirka Stahuljak, *Vijesti muzealaca i konzervatora*, 1/2, 1998., str. 18.-23.), a druga Zbirka lutaka u narodnim nošnjama iz cijelog svijeta Ljeposlava Perinića (Vodič muzeja i galerija Zagreba i okolice, Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb, 1998.). No da bi to bilo realizirano, potrebno je osigurati brojne uvjete.



---

DAVOR ŠIFTAR □ Tifološki muzej, Zagreb

---

---

---

---

---

---

---

Fotografija u muzejskoj praksi ima izuzetno značajnu ulogu u stvaranju dokumentacije i prenošenju informacija o muzejskim predmetima ili spomenicima baštine, te u promotivnoj i marketinškoj uporabi. U komunikacijskom smislu, fotografija djeluje snažnije i uvjerljivije od napisane riječi, jer je u psihologiji čovjeka da više vjeruje onome što vidi nego onome što mu se govori. Možemo govoriti o dva fotografska pristupa: dokumentarnom, koji se koristi za izradu dokumentacije i njeno posredovanje korisnicima, te interpretativnom, namijenjenom stručno-popularnim publikacijama i muzejskim promotivnim ili marketinškim aktivnostima. Oba ova pristupa imaju svoje zakonitosti i ograničenja sadržana u samom karakteru medija (tehnološka nesavršenost, dokidanje treće i četvrte dimenzije).

**ZNAČAJ FOTOGRAFIJE U MUZEJU.** Razmatrajući ulogu fotografije u muzeju, krenimo od u muzeologiji danas nedvojbenog, postulata kako su muzejski predmeti izvori i nositelji informacija, s pripadajućim im identitetima. Osnovne fizičke informacije koje sadržava muzejski predmet mogu biti zabilježene riječima (visina, širina, dužina, težina, materijal, razna oštećenja), no jednako tako potrebno je zabilježiti vizualne aspekte njegova identiteta pomoću video zapisa, danas rjeđe filmskom kamerom, a najčešće fotografijom. Posao je to koji su nekoć radili vješti crtači ili slikari. Naravno, ovo se ne odnosi samo na muzejske predmete već i na spomenike baštine, povijesne gradove, stare gradske jezgre, arhitektonske i sakralne spomenike, parkove prirode itd., gdje tekstualni opisi, izmjere, tlocrti ili dvodimenzionalni prikazi urbanističkih rješenja jednostavno nisu dostatni za dokumentiranje, prikazivanje i spoznaju njihove sveobuhvatnosti, ljepote, vrijednosti, značaja ili pak stupnja oštećenja.

Fotografija predmeta ne služi samo unutar muzejske struke kao integralni dio inventarne kartice zbirke predmeta, ili kao eksponat na povremenoj ili pokretnoj izložbi, zamjenjujući predmet koji nije moguće izložiti, ili pak u restauratorsko-konzervatorskoj profesiji za bilježenje prvotnog stanja predmeta i svih faza zahvata, sve do konačnog izgleda po završetku radova. Ona je nezaobilazna i u pružanju informacija o muzejskom predmetu putem web-stranica, kataloga, monografija,

udžbenika i ostalih publikacija, strukovnjacima kojima je to predmet izučavanja, ili općoj publici, koja možda nikada neće biti u mogućnosti doći do izvornog predmeta ili spomenika baštine, bilo u nekom muzeju, bilo "in situ". Radi ilustracije, spomenimo samo da zahvaljujući fotografiji svaki imalo obrazovan čovjek zna kako izgledaju, na primjer, Partenon ili Mona Lisa, iako nika da nije bio u Ateni ili Parizu.

Znamo da je svaki materijalni predmet baštine neprestano izložen propadanju zbog protoka vremena i umora materijala, neadekvatne upotrebe, nebrige, zagađenja, klimatskih promjena, elementarnih nepogoda ili ratnih razaranja. Propadanje se konzervatorsko-restauratorskim zahvatima može bitno usporiti, ali ne i posve zaustaviti. Dakle, predmet će neminovno jednom nestati, ali znanje o njemu, među ostalim i fotografija kao formatiziran oblik tog znanja, mora ostati što cjelovitije i trajnije, kako bi nastavilo prenositi informaciju, te jednom i samo postalo predmetom baštine.

**DOKUMENTARNA FOTOGRAFIJA.** Ovo razmatranje bavi se odnosom fotografije i načinima snimanja isključivo trodimenzionalnih muzejskih predmeta ili spomenika baštine, u muzejima ili "in situ", kod kojih je prisutan volumen, vanjski ili unutarnji prostor, svjetlo i sjena. Naime, kada je riječ o dvodimenzionalnim predmetima (grafikama, crtežima, dokumentima i sl.) stvari su bitno jednostavnije. U tom slučaju se čak i ne radi o dokumentarnoj, već bi se prije moglo reći o tehničkoj fotografiji, gdje nema mjesta nikakvoj interpretaciji, kamera mora biti strogo paralelna s objektom snimanja, a "igra" svjetlom i sjenama nije dopuštena. Ovdje se traži jedino tehnička perfekcija, a fotograf je sveden na *scanner* s isključivim zadatkom da što vjernije prenese boje, crtež ili detalje izvornika, kako bi u takvom komunikacijskom lancu (u kojem je fotografija prijenosnik informacija ili medij) bilo što manje šumova. Štoviše, u novije se doba, kad god je to moguće (s obzirom na dimenzije ili mogućnost vađenja iz okvira) akvareli, crteži, grafike i sl. zaista skeniraju i potom pohranjuju u obliku digitalnog zapisa, bilo za potrebe dokumentacije, bilo radi prenošenja na web-stranice, tiskanje kataloga ili raznih publikacija.

sl.1 Primjer dokumentarne fotografije  
(Dimitrije Popović, *Stremljenje*, 1989.;  
Snimio: Davor Šiftar)



sl.2 Primjer interpretativne fotografije  
(Dimitrije Popović, *Stremljenje*, 1989.;  
Snimio: Davor Šiftar)



U načelu, kod snimanja trodimenzionalnih predmeta možemo govoriti o dva pristupa: dokumentarnom (objektivnom, jednoznačnom, deskriptivnom, narativnom) i interpretativnom (subjektivnom, višeznačnom, kreativnom, estetiziranom, koji može rezultirati umjetničkom fotografijom). Naravno, granica među njima nije i ne može biti oštro povučena i ove kategorije nisu egzaktno omeđene, jer uza sve dobre namjere iza fotoaparata ipak stoji čovjek.

Osim što dokida treću dimenziju, fotografija nužno apstrahira i onu četvrtu, odnosno komponentu "realnog vremena". Naime, pri proučavanju ili razgledanju muzejskog predmeta uključen je i čimbenik vremena: u određenom vremenu mi predmet gledamo, u vremenu ga okrećemo oko uzdužne ili poprečne osi, u nekom vremenu obilazimo oko spomenika baštine ili prolazimo kroz njega (ako se radi o npr. sakralnom spomeniku ili povijesnom gradu), u vremenu mu se približavamo kako bismo uočili detalje, ili se odmičemo da bismo spoznali cjelinu ili njegovo djelovanje u prostoru, u vremenu se izgled neke arhitekture ili spomenika mijenja ovisno o kutu sunčevih zraka. Od cijelog tog vremenskog kontinuuma, reda veličine minuta, sata, dana, ili godišnjeg doba, fotografija koristi i zamrzava tek nekoliko stotinki sekunde. A s obzirom na to da se predmet ne fotografira iz svake od 360 mogućih točaka jednog raskursa, nužan je i objektivni izbor od samo nekoliko točaka snimanja, koji opet ovisi o subjektivnoj procjeni autora fotografije.

Budući da trodimenzionalni svijet transponira u dvodimenzionalni, zatim isključuje komponentu vremena, a još ako je i crno-bijela (što je u muzejima veoma često, zbog cijene ili duže trajnosti fotografskog materijala),

fotografija uključuje i određenu razinu apstrakcije.

Očito, apsolutno i idealno objektivna dokumentarna fotografija ne postoji, ali možemo joj se u velikoj mjeri približiti. Za to ostaje još dovoljno prostora: ne treba odabirati najfotogeničnije ("najljepše") strane predmeta, nego najinformativnije, koji najviše govore o njemu; bitno je da se na predmetu "sve vidi", da se može očitati materijal od kojeg je napravljen i njegova tekstura, te da budu vidljiva sva eventualna oštećenja; zatim ne treba koristiti "dramatičnu" rasvjetu koja potencira samo jednu njegovu fizičku osobinu, a ostale skriva u sjeni, već treba rabiti jednoliko svjetlo koje će pokazati sve detalje; potrebno je paziti na odabir pozadine, kako ne bi progutala dio konture ili boje; ne treba odabirati donje raskurse koji će sugerirati "uzvišenost", ili gornje koji unose prevelika skraćivanja; kod velikih objekata ili gradskih jezgri treba paziti da linije ne konvergiraju, ili da perspektiva ne bude izobličena; valja izbjegavati snimanje u izrazitom protusvjetlu itd. Lista recepata je poduža, ali to nije predmet ovog razmatranja.

Može se postaviti pitanje čemu pridavati toliku pozornost dokumentarnosti fotografije? Zbog jasnoće, čitkosti, preciznosti i nedvosmislenosti informacije o muzejskom predmetu ili spomeniku baštine koju ona sadržava. Kad fotografija ima ulogu dijela primarne dokumentacije nekog predmeta, treba se "ponašati" kao i zapis na kartici predmeta, koji mora biti objektivan i egzaktn, a ne u obliku lirске impresije. Ona mora biti kompetentni prijenosnik onih informacija koje nije moguće posredovati tekстом; mora u što je moguće čistijem, cjelovitijem i vjernijem obliku, bez izobličanja, prenijeti podatke o svom izvorniku kroz prostor i vrijeme. Ovakva narativna, faktografska i "klinička"

fotografija vjerojatno neće zadovoljiti estetske kriterije kojima se vrednuje umjetnička fotografija, ali to i nije bitno, njen *raison d'être* i njeni zadaci su posve drukčiji: kao nenadomjestiv dio dokumentacije ona je naprosto u službi čuvanja i prenošenja znanja o muzejskom predmetu, što nipošto nije inferiorna zadaća.

**INTERPRETATIVNA FOTOGRAFIJA.** Interpretativnoj je fotografiji u punoj mjeri dopuštena kreativnost i slobodno korištenje svih strukturalnih elemenata njenog *métiera* (svjetlosti, sjena, rakursa i vizura), izvjesno estetizirano "krivotvorenje" vizualne stvarnosti, višeznačnost, naglašavanje pojedinih dijelova cjeline itd., a snimani muzejski predmet može postati polazištem i predloškom za eventualno novo umjetničko djelo (ovisno o talentu onoga tko snima), koje može nastaviti svoj život i izvan okrilja muzeja.

Slikovito govoreći, kad bi dvojica fotografa, podjednakog muzejskog iskustva, snimala na dokumentarni način isti predmet, on bi na obje njihove fotografije otprilike jednako izgledao i to bi značilo da su obojica dobro obavila svoj posao. Tomu nasuprot, kad bi čak isti autor, u određenim vremenskim razmacima snimao isti predmet na interpretativni način, on bi svaki put na njegovim fotografijama drukčije izgledao. Očigledno je kako ovakva fotografija neminovno nosi pečat osobnosti, kreativnosti i estetskih uvjerenja autora.

Suprotno od dokumentarne fotografije, koja objektivno i možda neatraktivno bilježi, te na što je moguće vjerniji način prenosi informaciju o muzejskom predmetu, i kojoj nije zadaća privlačenje publike, interpretativna fotografija nije primorana govoriti o predmetu kakav on zaista jest, ona može i smije komunicirati idealiziranu sliku predmeta ili isticati njegovu ljepotu, birajući izražajna sredstva kojima će naglasiti neke od vizualno zanimljivih fizičkih osobina. Ona odabire, pronalazi detalje i posreduje takvu selektivnu informaciju, koja će na estetizirani način govoriti o totalitetu predmeta.

U muzejskoj praksi interpretativna fotografija također ima veoma važnu ulogu. Dakako, ne strogo dokumentarističku, već marketinšku i promotivnu. Naime, sama po sebi, fotografija je persuazivna, sugestivna, "nagovaračka" i u određenim situacijama upečatljivija od teksta. Njenu poruku gotovo da nemamo potrebu provjeravati. Snaga svjetloписа jača je od snage rukopisa, jer slikovni se prikaz očitava jednim pogledom, u veoma kratkom vremenu i uvjerljiviji je od napisane riječi, jer je u psihologiji čovjeka da više vjeruje onome što vidi nego onome što mu se tekstem govori. Naravno, loše je kad se zbog neznanja pobrkaju funkcije fotografije, pa se u primarnoj dokumentaciji nađe ona subjektivna ili umjetnička, koja ne pruža potrebni kvantum informacija o predmetu ili stupnju njegova oštećenja, a na primjer na muzejskim plakatima suhoparna, "dijagnostička" dokumentarna fotografija, koja je u svojoj jednoznačnosti do kraja dorečena, i teško može izazvati ikakve daljnje konotacije u svijesti gledatelja.

U promotivnoj i marketinškoj muzejskoj primjeni, interpretativna fotografija određenog predmeta ne mora doslovno prikazivati sam taj predmet, jer on postaje "zastupnikom" i simbolom kojega je zadaća izazivanje asocijacija i buđenje interesa za sve ostale predmete na izložbi koja se oglašava. A kao simbol, on dopušta fotografsku stilizaciju, ili čak izvjesnu apstrakciju, uz nužno zanemarivanje dokumentarističke narativnosti. Poruka koju takva fotografija prenosi ne iscrpljuje se dakle u bukvalnom prikazu njene teme ili objekta koji se našao pred okom kamere, ona se odnosi na širi kontekst i dovršava se u duhu primatelja, u skladu s njegovim senzibilitetom, interesima i iskustvom. Ona mora djelovati i kao okidač koji će izazvati radoznalost i inspirirati ga na posjet muzeju ili spomeniku baštine, kako bi vidio ostatak onoga što mu ovakva primarna informacija daje naslutiti.

Svakako je zanimljivo spomenuti da u nas (a koliko mi je poznato, uvidom u web stranice, ni u svijetu) ne postoji literatura koja bi govorila o muzejskoj dokumentarnoj ili interpretativnoj fotografiji i njenim specifičnostima, ni s muzeološkog (teorijskog), ni s muzeografskog (praktičnog i primijenjenog) stajališta.

## LITERATURA

1 Miroslav Tuđman, *Teorija informacijske znanosti*, Informator, Zagreb, 1990.

2 Ivo Maroević, *Uvod u muzeologiju*, Zavod za informacijske studije, Zagreb, 1993.

## PHOTOGRAPHS IN MUSEUMS: TYPES AND THEIR INFORMATION AND COMMUNICATION RELATED ROLE

**Photographs in museum practice have an exceptionally important role in the creation of documentation and the transfer of information about museum objects or heritage monuments, as well as in promotional and marketing uses. With respect to communication, photographs have a stronger and more compelling effect than the written word since it is in the psychology of man to trust more that which he sees than to trust that which he hears. The text deals with two photographic approaches: the documentary approach, which is used in the creation of documentation and its mediation with respect to users, and the interpretative approach, which is intended for professional and popular publications and for promotional or marketing activities. Both of these approaches have their rules and limitations contained in the very character of the media (technological imperfection, the loss of the third and fourth dimensions).**

---

## ŠTO UČINITI U SLUČAJU KIŠE?

---

---

**RICHARD EMERSON** □ glavni inspektor povijesnih građevina, "Historic Scotland" / "Povijesna Škotska", Edinburgh, Škotska

---

---

---

---

---

---

Kada su me upitali kako glasi naslov ovoga predavanja, ponudio sam dva. *Što učiniti u slučaju kiše*, to vječito pitanje koje postavlja kulturni turist, ili *Kultura jedne zemlje počinje na aerodromu*. Oba naslova govore o potrebi da se turistu pruže informacije. Bilo bi dobro da turistu bude dostupno što je moguće više informacija prije nego krene na put i web stranice su ključno sredstvo da bi se to postiglo, ali naša istraživanja pokazuju da je u prosjeku 73 posto posjetilaca pojedinoga kulturnog spomenika vidjelo reklamni letak toga kulturnog spomenika, a na udaljenijim mjestima broj posjetilaca koji su vidjeli letak penje se na 89 posto. Dakle, ne treba potcjenjivati vrijednost takvih jednostavnih sredstava. Ali vratimo se glavnoj temi moga predavanja.

Stari i novi grad Edinburgh upisani su u popis svjetske baštine 1995. godine. Svake godine u grad dolazi oko 2,7 milijuna turista. Ovdje turista definiramo kao turista koji noći jednu noć. Godine 1998. dolazilo je 1,6 milijuna posjetilaca iz Ujedinjenoga kraljevstva, a 1,2 milijuna iz inozemstva. Te podatke valja usporediti s podacima iz 1991. godine, kada je bilo 1,4 milijuna domaćih turista, ali je inozemnih bilo samo 0,8 milijuna. Najveći je porast inozemnih posjetilaca.

Znamo i zašto nam turisti dolaze: 83 posto posjetilaca izjavljuje da su odabrali Škotsku zbog njezine povijesti i stvarno golem broj njih posjećuje naše povijesne građevine. Ali prvenstveno provode vrijeme u našim povijesnim gradićima i gradovima.

Zbog toga su škotski gradovi u posljednjih deset godina identificirali turizam kao snažno sredstvo ekonomskog preporoda. U ovome predavanju ispitat ćemo učinak takvog turizma na primjeru Edinburgha, glavnoga grada Škotske. Također ću izvesti neke pouke iz primjera drugih gradića i gradova koji pristupaju kulturnom turizmu na drukčije načine, a u nekim slučajevima i bolje.

Možete dobro poznavati Edinburgh, ali i ne morate. On se poklapa s modelom europskoga grada posvuda u svijetu. U srcu mu leži srednjovjekovna utvrda, na mjestu koje je bilo naseljeno barem od brončanoga doba. Ona dominira nad starim gradom, s njegovim crkvama u središtu. Nekoć su ga okruživali bedemi, a sada ga okružuju građevine u stilu neoklasicizma i

romantičarske nacionalne obnove iz 18. i 19. stoljeća.

Turisti dolaze vidjeti stari grad, s njegovom tvrđavom i kraljevskim dvorcem. Između tvrđave i dvorca proteže se *Kraljevska milja*, poput kičme koja ih povezuje.

Prema turističkim anketama, upravo ovdje turisti provode najviše vremena. Dvije trećine svih turista koji dolaze u Škotsku posjećuje *Kraljevsku milju*. Od turista koji dođu u Edinburgh njih 70 posto posjeti *Kraljevsku milju*, dok ih 56 posto posjeti tvrđavu, a 32 posto kraljevsku palaču u Holyroodu. Ima još nekih zanimljivih statističkih podataka. Svake godine 1,3 milijuna ljudi posjeti tvrđavu, koja pripada vladinoj ustanovi u kojoj ja radim (Historic Scotland, op.ur.). To je najveća pojedinačna turistička atrakcija u gradu i Historic Scotland je najveći turistički pogon u zemlji. Posjetioci tvrđave donose nam prihod od 9 milijuna funti, otprilike 112,5 milijuna kuna. Taj novac pridonosi održavanju povijesnih građevina diljem Škotske. Ukupni iznos koji turisti potroše na gradskom području donosi više od 1,82 milijardi funti, što je otprilike 22,5 milijardi kuna, premda je zanimljivo da se samo 12 posto tog ukupnog iznosa potroši u centru grada. U razdoblju između 1991. i 1998. godine stvarna je potrošnja inozemnih posjetilaca porasla 80 posto, dok je potrošnja domaćih posjetilaca porasla samo neznatno.

Za Edinburgh turizam nije nešto novo. Njegovi su korijeni nastali u 18. stoljeću, kada je romantičarski pokret potaknut Ossianovim legendama, koje su bile djelomično krivotvorina a djelomično su se zasnivale na stvarnoj narodnoj predaji. Te su se legende o mitskom škotskom kralju Fingalu, koje priča njegov sin Ossian, pronijele Europom i Škotska je vjerojatno prvi put u svojoj povijesti postala slavna i postala turističkim odredištem. Čak je i Napoleon, francuski car koji je uvijek sa sobom nosio primjerak Ossiana, želio posjetiti Škotsku i u tu svrhu skupio invazijske trupe; Ingersova slika *Ossianov san* bila je naručena za strop Napoleonove ložnice.

Iz toga razdoblja datiraju prvi vodiči po Škotskoj. Kao i mnoge druge vodiče, pisali su ih stranci za svoje zemljake. Većinom su ti engleski pisci ignorirali povijest zemlje s kojom su nedavno dva puta ratovali, pa su rađe procjenjivali Edinburgh kao suvremeni grad.

Njihovo je stvarno oduševljenje pripadalo divljini izvan gradova, koju su u mašti napučili mitskim likovima iz drevne prošlosti.

U to su vrijeme i edinburški gradski oci smatrali grad suvremenim gradom u suvremenome svijetu i grad se širio u suvremenom neoklasicističkom stilu. U starome su se gradu proširivale ulice i oblikovali trgovi rušenjem nekih od najslavnijih povijesnih građevina u zemlji. Godine 1824. veliki je požar još više ubrzao taj proces.

Gledišta su se promijenila tek u kasnim dvadesetim godinama 19. stoljeća, u velikoj mjeri pod utjecajem jednog jedinog čovjeka, Sir Waltera Scotta. Za njega i njegove čitaoce Edinburgh je bio pozornica, a njegove građevine kulisa priča o ljubavi, viteštvu, izdaji i osveti. Škotska kakvu je opisivao Scott bila je neodoljiva i privukla je na stotine tisuća posjetilaca, među kojima su bili i Chopin, Mendelsohn i Theodore Fontane. Edinburgh će stvoriti kapital na slici koju je Walter Scott o njemu stvorio prije gotovo stotinu godina.

To je imalo posljedica i u arhitekturi: spomenik samome Scottu, koji je podignut dobrovoljnim priložima nakon njegove smrti, bio je ikonografski simbol grada sve do u šezdesete godine 20. stoljeća. U starome gradu je Škotska romantičarska arhitektura, stil nacionalne obnove, koji se zasnivao na starim građevinama koje je Scott volio, postala normom i Gradsko ga je vijeće već 1840. godine propisalo za sve nove zgrade koje su se gradile u starome dijelu gradskoga središta.

I Scottova romantična evokacija Edinburgha i Edinburgh kakav je poznavao bili su živahni, demokratski i živopisni; ulice su vrvjele ljudima. Bilo je uličnih tržnica i uličnih kazališta.

Sve će to nestati. Tijekom 19. stoljeća tržnice su preseljene s ulica u posebne zgrade namijenjene tržnicama i doneseni su zakoni koji su zabranjivali točenje alkohola na ulicama. Za uličnu prodaju je valjalo imati dozvolu i ona je stvarno ograničena na prodaju novina. Zabranjene su igre loptom u parkovima. Težnja za doličnošću i redom koja je odlikovala zemlju i grad, koji su se sve više smatrali puritanskim i strogim, dovela je do toga da gradsko središte doslovce nije više imalo uličnoga života. Nije bilo užitka bez osjećaja krivnje i grad je bio turobno, sivo mjesto.

Taj trenutak, kada je turizma doslovce nestalo, zabilježen je u knjizi *Stvaranje klasičnog Edinburgha*, koja je izašla 1967. godine. Ovaj put je knjigu napisao građanin Edinburgha namijenivši je svojim sugrađanima i opremivši je veličanstvenim fotografijama. One ilustriraju Edinburgh kao vlažan, mračan, prazan i veličanstven grad. Jedina ljudska bića koja su napučivala grad bila su sirotinjska djeca. To je oblik prikaza uobičajen za ruševine izgubljenih civilizacija. Možda to nije čudno, jer se šezdesetih godina 20. stoljeća grad opet počeo promovirati kao suvremeni grad. Na povijesne građevine gledalo se kao na zapreke



sl.1 Edinburgh, pogled s Calton Hilla.

© Crown copyright, courtesy of Historic Scotland (Autorska prava britanske krune; ustupljena dobrotom ustanove Historic Scotland)

sl.2 Zgrade u Edinburškom starom gradu srušene su šezdesetih godina.

© Copyright Edinburgh World Heritage Trust

sl.3 Edinburgh je već sredinom devetnaestog stoljeća bio poznata turistička destinacija.

napretku. Mnogo je toga izgubljeno u tom procesu. Zgrade uzduž *Kraljevske milje* rušene su zbog opasne oronulosti. A bilo je i mnogo drugih. Druge zgrade, poput vlastelinske kuće koja je pretvorena u tiskaru, bile su napuštane kako je broj stanovnika pao ispod 3.000 ljudi, a industrija se odselila na periferiju grada.

Turisti koji su dolazili u Edinburgh dolazili su ljeti, a privlačila su ih dva noviteta iz četrdesetih godina 20. stoljeća. *Edinburški mirozov*, vojna parada na zaravni ispred tvrđave, u prošlost je okrenuto slavljenje škotske vojne sile. Što se vojska više smanjivala, to je *Mirozov* postajao veći, i danas u ljetne večeri privlači velike gomile promatrača. Istodobno, Edinburški međunarodni muzički i kazališni festival pokrenut je s ambicijom usmjerenom prema budućnosti: popraviti štetu koju je Drugi svjetski rat nanio europskoj kulturi. Festival je rastao da bi postao jedan od najvećih takvih festivala na svijetu. Njegovi su uredi i prostori za probe uređeni u jednoj crkvi koja je stajala napuštena dvadeset godina.



sl.4 Hogmanay - Edinburški novogodišnji festival.  
© Copyright Scottish Enterprise Edinburgh and Lothians.



Na mjestu gdje su se nekada sastajali svećenici iz cijele zemlje na svojoj godišnjoj skupštini danas vlada živost i vitalnost. To je jedna od najizravnijih koristi od turizma - osiguranje budućnosti značajnoj građevini u srcu grada.

Kasnih šezdesetih godina 20. stoljeća, u vrijeme kada su snimljene one mračne, vlažne fotografije, jedan je novi festival izrastao na rubu Međunarodnoga festivala. Upravo zbog toga nazvan *Rub / Fringe*, danas je veći od svoga roditelja. Blagajnički izvještaji ukazuju na to što on obećava: mladi ljudi iz svih krajeva svijeta prikazuju igrokaze, ulične kazališne predstave, plesove i komedije. Jedan dan festivala, koji se održava u parku, ulaz je besplatan.

Kako se obrazac međunarodnoga turizma mijenjao i praznici postajali kraći ali češći, a fokus se prenio s plaža u gradove, svi su se povijesni gradovi našli u međusobnoj konkurenciji. Naravno, konkurencija ne potiče raznolikost, ona smanjuje razlike eliminirajući ono za što se smatra da odbija posjetioce i kopirajući od konkurencije ono što posjetioce privlači. Tako svi automobili izgledaju isto, a uskoro bi i svi gradovi mogli isto izgledati.

Proslave su jedan takav slučaj. U protestantskoj sjevernoj Europi na Novu godinu imamo malo tradicionalnih slavlja, a u Škotskoj samo jedno. Do nedavno to nije bila turistička atrakcija. Veliki je marketinški trijumf učiniti slavlje koje se održava u najhladnije, najmračnije doba godine veoma popularnom međunarodnom turističkom atrakcijom, ali to je, naravno, bio odgovor na -

njuorleanski Mardi Gras i na Karneval u Rijju.

Slijedile su druge nove svečanosti: na Božić, koji se u Škotskoj sve donedavno nije slavio izvan kuće, i Beltane. To je potpuno nova, ili bar oživljena, poganska proslava 1. svibnja, kada polugoli, crveno obojeni mladi ljudi i stari hipiji plešu oko vatre slaveći dolazak ljeta.

Marketing grada kao cjelogodišnjega turističkog odredišta povećao je potrebe za hotelskim smještajem u gradskom središtu. Tako su osamdesetih godina 20. stoljeća izgrađeni novi hoteli u iznenađujuće tradicionalnom stilu i konačno je ispunjena praznina u High Streetu koja je nastala rušenjem dotrajalih povijesnih građevina šezdesetih godina, dok je jedan IBISov hotel ispunio jednu drugu prazninu. Stariji povijesni hoteli se također moderniziraju. Pošto se Edinburgh ugledao na inozemnu konkurenciju i očistio fasade svojih zgrada poput Pariza, stvorio male trgovce poput Barcelone i, ohrabren primjerom Kopenhagena, čija je klima lošija od naše, preselio kavane na ulice, i žarište zanimanja se preselilo na same ulice. Posvuda po svijetu gradovi uklanjaju promet i rekonstruiraju tradicionalno popločenje od kamena. Sigurno vam je ta pojava poznata. Ekonomske koristi od takvoga rada pokazale su se u slučaju Edinburgha u 50 posto porastu broja inozemnih turista u razdoblju od 1991. do 1997. godine. Ne samo da imamo popločenje od kamena, već su izliveni i nove ulične svjetiljke prema izvornome modelu i poboljšan je izgled izloga.

Novac za te radove došao je od vlade i gradskoga vijeća i bio je prvenstveno namijenjen stvaranju novih radnih mjesta u turizmu, a ne prevenciji urbanoga propadanja. Bude li se turiste poticalo da dođu u većem broju, izabirući Edinburgh radije nego neki drugi grad, i da u njemu provedu više vremena, trošit će više novca. To će stvoriti radna mjesta u kavanama, trgovinama, muzejima i na ostalim turistički privlačnim mjestima. Valjalo je ukloniti vidljive znakove urbanoga propadanja, jer nenastanjene i ruševne zgrade stvaraju lošu sliku grada i odbijaju posjetioce.

Međutim, vlada je od šezdesetih godina u gradu prvenstveno ulagala sredstva u stanovanje. Godine 1981. u starome gradu živjelo je samo 3.000 stanovnika, mnogi od njih u lošim stambenim uvjetima, a 62 posto njih bili su nezaposleni i umirovljenici. Prazna je bila 321 kuća. Godine 1984. u gradu su se nalazila 24 prazna gradilišta čija je ukupna površina bila 2,8 hektara, rezultat rušenja oronulih povijesnih zgrada.

Novogradnja i popravak povijesnih zgrada u starome gradu rezultirali su porastom broja stanovnika i sada tu živi oko 10.000 ljudi. U starome gradu se također nalazi nova zgrada Parlamenta.

Premda je broj stanovnika porastao, stanovništvo se sastoji samo od starih i mladih ljudi. Posljedica takve strukture je gašenje tradicionalnog načina života staroga grada. Posljednja preostala tradicionalna mala



sl.5 Military Tattoo održava se svake godine u Edinburškom dvorcu.  
© Crown Copyright, courtesy of Historic Scotland (Autorska prava britanske krune; ustupljena dobrotom ustanove Historic Scotland)

trgovina hranom - jedna ribarnica - zatvorena je prošle godine. Gotovo sve ostale trgovine namijenjene su pružanju turističke ponude.

Godine 1989. vladine institucije odgovorne za stanovanje, zapošljavanje i kulturnu baštinu - Historic Scotland - zajedno s Gradskim vijećem naručile su *Pregled turizma u Edinburgu*. Taj je pregled postavio strateške ciljeve u starome gradu:

- povijesna zona izvanredne kvalitete
- turističko odredište svjetske klase
- održivo rezidencijalno područje
- vibrantna lokalna ekonomija
- zdrava ravnoteža među korisnicima.

Pregledom iz 1989. godine ustanovljene su sljedeće zapreke ostvarivanju tih ciljeva:

- Edinburg je bio odviše sezonsko turističko odredište
- najveći dio aktivnosti bio je ograničen na treće tromjesečje godine.
- Nedostajala je odgovarajuća turistička infrastruktura - u starome gradu je bilo samo 49 hotelskih kreveta.
- Nije se posvećivalo dovoljno pažnje marketingu, upravljanju i obrazovanju.
- Nije bilo dovoljno atrakcija koje bi privukle obiteljske i poslovne posjete kao segmente tržišta.

▫ Veliki broj trgovina i uredskih prostora bio je neiskorišten i prazan - 1990. godine bilo je 95 takvih prostora.

Jedan od najvažnijih rezultata pregleda bila je odluka da se u gradu izgradi Konferencijski centar tik uz zapadni rub staroga grada. Slučajno su Vlada i Gradsko vijeće u isto vrijeme preinačivali jednu staru koncertnu dvoranu u starome gradu u moderno kazalište u kojemu je moguće postavljati operne i baletske predstave na međunarodnoj razini, kao i koncerte pop-sastava i mjuzikle.

I na kraju je važno je istaknuti: dok je tvrđava trebala ostati glavna turistička atrakcija, sam stari grad trebao je postati primarnom atrakcijom podjednako za turiste i građane Edinburgha, mjesto koje će se pamtiti i na kojemu će se moći ugodno provoditi vrijeme.

Nakon deset godina napravljen je drugi pregled. Postojeće turističke atrakcije su poboljšane. Izgrađene su nove atrakcije poput Festivalškoga kazališta, Gradskog umjetničkog centra, Muzeja Škotske i Dinamične zemlje.

Poboljšan je pješački okoliš, premda promet još uvijek ostaje otvoreni problem.

Razvijeni su hoteli, osobito oni u proračunskom sektoru. Sada u starome gradu ima više od 700 kreveta, a ne samo 49 kao deset godina ranije.

U 1995. godini broj inozemnih turista je porastao a 750 tisuća na 1,2 milijuna, po čemu u Ujedinjenom

Kraljevstvu pred Edinburghom prednjači jedino London. Međutim, godišnji rast od 7,5 posto samo je neznatno veći od 7 posto rasta u svjetskom turizmu u istome razdoblju.

Nastojanje da se turistička sezona, koja je tradicionalno bila ograničena samo na treće tromjesečje, produži i učini raznovrsnijom, posvuda je urodilo porastom, a da se pri tom nije smanjio broj turista u festivalskom razdoblju. Međutim, turisti koji imaju novca i pokretljivosti da putuju izvan prazničke sezone vredniji su po razini i tipu potrošnje i čine manji pritisak na gradske resurse. Takvi ljudi su skloni nezavisno putovati, češće ići na odmor, imaju veće prihode i zanimaju se za baštinu. Stoga je povećanje toga tržišta i nadalje prioritarno.

Razočaranje predstavlja činjenica da Edinburgh ne privlači mnogo ponovljenih posjeta unatoč pregledima koji pokazuju visoku razinu zadovoljstva posjetilaca. Godine 1998. posto posjetilaca, isključivši one koji žive u Škotskoj, posjetilo je Edinburgh prvi put. Bliski takmac Edinburgha, Dublin, bilježi više uspjeha s ponovljenim posjetima, premda nema nekih prirodnih i arhitektonskih prednosti koje ima Edinburgh. Međutim, poznat je po svojim opuštenim i prijateljski raspoloženim stanovnicima, za razliku od Edinburgha koji pokazuje rezerviranije lice. Možda se stanovnici Edinburgha trebaju školovati za opuštenost i ljubaznost.

Zdrava ravnoteža između potreba turista i stanovnika nije sasvim postignuta, osobito na vrhuncu turističke sezone. Stanovnici i turisti često se žale na zagušeni promet i na pretrpanost grada. Neki dijelovi grada vrve ljudima, s uličnim umjetnicima i živim kipovima, muzičarima - osobito gajdašima - turama duhova i djevojkama koje nude pletenje pletenica. Drugi trgovci, premda su sasvim blizu, ostaju prazni i negostoljubivi.

Mogli bismo mnogo naučiti od Kopenhagena što se tiče upravljanja javnim prostorima. Usprkos tome što imaju lošiju klimu čak i od Edinburgha, Danci su uspjeli do maksimuma iskoristiti svoj stari grad. Tamo ima pješačkih trgovačkih ulica s kavanama za mlade obitelji, trgova s restoranima za poslovne ljude i trgova s barovima za mlade. Popularna mjesta privlače gomile mladih, ali to nisu mjesta za majke s malom djecom, starije osobe i invalide. Muzičari koji sviraju po cijeli dan, odviše blizu jedan drugome, više kvare nego uljepšavaju atmosferu turistima, a onima koji žive i rade u obližnjim zgradama vrlo su neugodni. U Kopenhagenu muzičari ne mogu svirati bez dozvole, u poslovnim zonama ne smiju svirati prije 16 sati, a u rezidencijalnim dijelovima grada moraju prestati svirati u 19 sati. Mjesta određena za muzičare su dovoljno udaljena jedno od drugoga tako da se različite svirke ne miješaju jedna s drugom. Takva se razina kontrole uopće ne primjećuje, ali je veoma korisna.

Što će se dalje događati i što možemo naučiti od drugih gradova? Prva značajna promjena je ta da je javni sektor, to jest održavanje, uređivanje i

popločavanje ulica i trgova našega grada i gradskih središta opet na dnevnome redu. Gradsko vijeće i vlada, čiji se prioritete baš uvijek ne poklapaju, došli su istovremeno do zaključka da se određeni broj njihovih političkih ciljeva može promovirati investiranjem u javni sektor. Jer, upravo kao što turisti mogu birati gdje će provesti praznike, i poslovni svijet može birati gdje će smjestiti svoje nacionalne i međunarodne urede. Edinburgh se ne natječe samo s Glasgowom, najvećim škotskim gradom, već i s ostalim mjestima u Ujedinjenom Kraljevstvu i s Europom. Izgled naših ulica i trgova šalje jake signale o kompetentnosti naših gradova i povjerenju koje mogu ulijevati.

Međutim, argumentu da su gradovi moderna mjesta za život i da su ekonomski i društveno dinamični, suprotstavlja se široko rasprostranjeno gledište da su oni opasni: noću slabo osvijetljeni, a nekih se njihovih dijelova valja bojati i danju. Jako je lako steći dojam da se u svakoj uličici kriju pijanci i trgovci drogom. Naravno, to je u nekim slučajevima istina, svi mi znamo gdje ne smijemo zaviriti u vlastitome gradu ako smo stari, mladi ili mladi i žene; turist je sklon pretjeranom strahovanju.

Bojazan od kriminala, pa i sam kriminal, smanjuju se na taj način da se potroši novac na te ulice i uličice, osobito onda kada se, kao u Edinburghu, mnoga zanimljiva zdanja nalaze baš u tim malim uličicama. Stoga će Gradsko vijeće i nadalje uvoditi bolju rasvjetu, bolje popločenje a tu i tamo, po mome mišljenju, na žalost, i po koje javno umjetničko djelo da bi pokazalo, ma koliko to bilo podsvjesno, da se turist može mirno upustiti u istraživanje takvih mjesta.

To možda neće biti dovoljno, ne vodi svaka uličica do nečeg zanimljivog i posjetilac se može umoriti i obeshrabriti. Uvidjevši to, Pezenas u južnoj Francuskoj, barokni grad poput našega, uveo je dobro označenu turu po, čini mi se, četrnaest baroknih kuća iz 17. stoljeća, potičući posjetioce da uđu i u njihova dvorišta. Ta zdanja ostaju privatna, a njihovi stanari relativno neometani. Zemljovid ture može se dobiti u Turističkom informativnom centru.

Zašto bi se to radilo? Razlozi su očigledni. Što više turist hoda naokolo, to više ogladni i ožedni. Što više grada obiđe, to se dalje šire ekonomski učinci njegove potrebe da jede i pije. Zatrebat će mu film, razglednice, darovi za obitelj i prijatelje, darovi za njega samoga; na što više trgovina naiđe, što više izbora ima, to će više trošiti.

Havana je riješila potrebu da disperzira turiste po svome malenom baroknom gradu tako da je u starome gradu osnovala niz od devet muzeja. Oni su razmješteni s kraja na kraj staroga grada: za posjet svima njima vrijedi jedna ulaznica. Muzeji nude raznolik izbor, a među njima se nalazi i jedan model grada koji slijedi dan, počinjući od zore i završavajući s noći, s tisuću sličnih svjetala koja se pale i gase. Postoji

Muzej Azije, Muzej poštanskih maraka i Muzej američkih automobila. Nisu oni svi ni veliki niti naročito zanimljivi, ali pošto je ulaznica već plaćena, u turistu se budi prirodna želja da ih sve posjeti. Time se turiste privlači u one dijelove grada koje inače ne bi istraživali. Naravno, da je ulaz u muzeje besplatan, kao u Edinburgu, to ne bi imalo učinka. Međutim, moguća je prodaja zajedničke ulaznice za turističke atrakcije pomoću Smart Carda i o tome se razmišlja u Edinburgu, a vidim da se to već koristi u Zagrebu. Muzej također šalje umirujuće signale da je dio grada u kojemu se nalazi siguran, poništavajući, kao u Havani, dojam vidljive oronulosti koja vas inače okružuje. Tamo urbano propadanje zaustavlja mehanizam Ureda gradskog povjesničara, koji vodi Eusebio Leal Spengler, koji je zaista impresivna osoba. U staroj Havani gradski povjesničar izdaje dozvole za rad konjskim zapregama koje kaskaju ulicama vozeći turiste. Takse za dozvole za rad, dohodak od muzeja, dozvole za postavljanje stolova na pločnike pred kavanama, takse koje plaćaju ulični pjevači i svirači, sve se to izravno slijeva u program za popravak kuća u kojima žive stanovnici staroga grada. Ta će im sredstva također donijeti vodovod i suvremenu kanalizaciju. Profit hotela s mješovitom odgovornošću također se usmjerava na te potrebe. Na taj način stanovnici stare Havane imaju koristi od turizma, a ne samo smetnje.

Takvi se mehanizmi možda ne mogu presađivati iz jedne klime u drugu, bila ona politička ili meteorološka, ali drukčije strukture pomoću kojih drugi pomiruju potrebe baštine, šireg okoliša, građana i posjetilaca veoma su zanimljive.

Što su, dakle, rezultati tog rada? Zgrade su vjerojatno u boljem stanju nego za posljednjih stotinu godina; vrijednost zemljišta je visoka i ima posla. Ali turizam mijenja grad, možda i zauvijek. Nekoć crne kamene fasade danas su oprane, nekoć prazne ulice danas vrve ljudima i Edinburžani, izloženi europskim idejama prvi put u pola stoljeća, sjede pred kavanama. Sada je to opušteniji i profinjeniji grad, ali sirotinjska djeca žive negdje drugdje i nikoga nema da se igra loptom.

RICHARD EMERSON glavni inspektor povijesnih građevina u Historic Scotlandu u Edinburgu, boravio je u ožujku 2002. u Hrvatskoj u Varaždinu na seminaru *O kulturnom turizmu*.

Zahvaljujemo gospodinu Emersonu koji nam je dopustio prijevod ovoga teksta u časopisu *Informatica Museologica*.

Više informaciju o *Historic Scotlandu* možete pronaći na <http://www.historic-scotland.gov.uk>

S engleskog jezika prevela Zdenka Ungar.



## “NIZOZEMSKA METODA” EDUKACIJE DJECE U MUZEJU

ANDREJA BELUŠIĆ □ Hrvatski povijesni muzej, Zagreb

Amsterdam Maastricht Summer University i KIT Kindermuseum u Amsterdamu bili su inicijatori međunarodnog stručnog tečaja<sup>1</sup> koji je od 28. do 30. kolovoza 2002. održan u Amsterdamu, a tema je bila *Djeca u muzeju: iskustveni doživljaj kulture - kako preneti, odnosno, komunicirati materijalnu i duhovnu kulturu djeci od 6 do 12 godina?* (Kids in museums: experiencing culture - on communicating material and immaterial culture to children from 6 - 12 years old). Tečaj je bio strukturiran u obliku predavanja, praktičnog rada (razgledanje dječjih muzeja i sudjelovanje na muzejskim radionicama) i diskusije uz prezentacije pojedinih muzeja sudionika. Razmatrali su se različiti aspekti iskustvenog doživljavanja kulture razrađeni u četiri problemske teme: a) kontekstualna zbirka - važnost na kontekstu i priči, a ne na pojedinom predmetu, b) upotreba dramaturško-kazališnih tehnika na izložbama - koliko kreativno učenje utječe na efektivnost učenja, c) odgovornost u prezentiranju drugih kultura - koliko se u prezentiranju odražavaju međuljudski odnosi, d) učenje - o čemu želimo podučavati djecu u muzeju: znanju, pristupima ili oboje.

Praktična provedba tih postavki pod motom “posjet je iskustvo”, ostvarena je u djelovanju dvaju, po realizaciji edukativnih programa za djecu, vodećih nizozemskih muzeja, KIT Tropenmuseuma<sup>2</sup> u Amsterdamu i Wereldmuseuma<sup>3</sup> u Rotterdamu. Na temelju višegodišnjeg iskustva u radu s djecom, a prema najnovijim muzeološkim standardima, njihovi nekadašnji pedagoški odjeli razvili su se u dječje muzeje<sup>4</sup> koji su sastavni dio tih institucija. Iako ti dječji muzeji tek stvaraju svoje zbirke predmeta, njihova je osnovna baza u zbirkama muzeja unutar kojih djeluju, a čiji se predmeti nalaze u stalnom postavu muzeja. Osim toga oni stvaraju i svoje zasebne zbirke predmeta koje su im potrebne za ostvarivanje pojedinih sadržajnih programa. Za razliku od “strogo” čuvanih muzejskih predmeta, to su tzv. *hands on* kolekcije pomoću kojih se djeci omogućuje neposredan dodir s predmetom. Učenjem putem svojevrstog “igranja” s predmetom, djeca dobivaju dugotrajnije, iskustveno znanje o kulturi. Edukativni programi uvijek su u suglasju s matičnim institucijama u okviru kojih djeluju sa svrhom da na što efikasniji način udovolje potrebama i interesima mladih

posjetitelja, prije svega osnovnoškolske dobi. Stoga je kvalitetna i unaprijed planirana suradnja sa školama nezaobilazan uvjet njihova uspješnog provođenja (na primjer, izrada materijala za učitelje). Budući da su ti programi vrlo visoko ocijenjeni<sup>5</sup>, stručnjaci nastoje prilagoditi ih i ostalim skupinama posjetitelja, na primjer, djeci predškolcima, odnosno djeci starijoj od 12 godina. Također su podjednako primjenjivi za grupne i individualne posjete, a u daljnjoj fazi njihove provedbe i za odrasle na način da ih djeca vode kroz program. Time im je dana mogućnost reinterpetacije onog što su prije toga doživjela i naučila.

Takvi programi utjelovljuju suvremene muzeološke metode te promiču nove i drukčije pristupe u prezentiranju. Učenje kroz igru i zaokupljanje svih osjetila ima cilj pobuditi emocije, te potaknuti asocijacije i imaginaciju, da se samo prenose informacije i znanje. Principi kojima se to postiže su upotreba *hands on* zbirki, poticanje interaktivnosti putem upotrebe suvremenih tehnoloških sredstava (kompjutora, audio-vizualnih medija), međuljudske komunikacije te korištenje dramaturško-kazališnih tehnika (scenografija, svjetlo, zvuk i ljudi koji su prije svega animatori, a ne glumci). Tako, na primjer, KIT Kindermuseum naglasak stavlja na teatralnu metodu koja posjetitelja pretvara ne samo u aktivnog sudionika, nego i u glumca cijele predstave u kojoj se on saživljava s temom koja se prikazuje. Pod stručnim vodstvom animatora, djeca oživljavaju izložbu putem muzike, plesa, pjesme i pripovijedanja priče. Stoga je prikupljanje nematerijalne, duhovne baštine također dio muzejske politike skupljanja. Ta svojevrstna predstava<sup>6</sup> istodobno je i zabavna i poučna te, što je vrlo važno, zadržava pozornost i pobuđuje znatiželju u posjetitelja.

Na istim principima djeluje i Hotel Het Reispaleis u Rotterdamu, koji poput pravoga hotela odražava ekonomski i društveni život najvećega lučkog središta kao sjecišta raznih kultura i naroda.

Svaka drukčije opremljena hotelska soba daje djeci uvid u jednu od tema. No, za razliku od prethodnog primjera koji nudi gotov i u svojoj formi zatvoren kazališni program, ovaj program ostvaruje veću slobodu samostalnog razmišljanja putem postavljanja problem-

<sup>1</sup> Tečaju je prisustvovalo 35 sudionika iz Europe, Azije i Afrike, a službeni jezik bio engleski jezik.

<sup>2</sup> KIT Tropenmuseum je etnografski muzej o izvaneuropskim kulturama i zemljama koji putem stalnih i povremenih izložaba prikazuje njihov sadašnji svakodnevni život. Muzej djeluje u okviru veće institucije Royal Tropical Instituta (skraćenica KIT) koja ima odjele za istraživanje, interkulturalnu komunikaciju i kulturu s ciljem međunarodne suradnje i razmjene, ponajviše sa zemljama koje su bile nekadašnje nizozemske kolonije.

<sup>3</sup> Kao Etnografski muzej prikazuje različite prošle i sadašnje kulture koje čine današnje nizozemsko društvo.

<sup>4</sup> U okviru Instituta i Tropenmuseuma u Amsterdamu od 1975. godine djeluje KIT Kindermuseum (Dječji muzej) koji realizira interaktivne izložbe za djecu od 6 do 12 godina. ([www.kit.nl/kindermuseum](http://www.kit.nl/kindermuseum)). U rotterdamskom Etnografskom muzeju djeluje dječji muzej pod nazivom Hotel Het Reispaleis ([www.wereldmuseum.rotterdam.nl](http://www.wereldmuseum.rotterdam.nl)).

<sup>5</sup> KIT Kindermuseum je za svoje projekte dobio prestižnu nagradu Savjeta za europske muzeje 1997. za nove i inovativne muzeje, koju je po prvi put u konkurenciji među muzejima “za odrasle” dobio jedan dječji muzej.





sl.1 Polaznici tečaja sudjelovali su u edukativnom programu KIT Kindermuseuma.



sl.2 i 3 Sudionici tečaja, kao polaznici edukativnog programa KIT Kindermuseuma pod nazivom "Misterij palače", bili su odjeveni u tradicijsku odjeću, te uz stručno vodstvo razgledali eksponate unutar zasebnih tematsko-ambijentalnih cjelina. Konceptijski je program zamišljen kao svojevrsna predstava o određenoj priči (u ovom slučaju život kraljevske obitelji u Gani) koju su djeca tek svojim sudjelovanjem oživljavala. Jedna skupina djece upoznala se s afričkim instrumentima i pripremila za izvođenje tradicionalnih melodija prilikom uprizorenja dolaska kralja na prijestolje.

skih pitanja. Na taj način mladi posjetitelji ne samo da iskustveno i interaktivno upoznaju materijalne i duhovne karakteristike pojedinih etničkih skupina nizozemskog društva, nego im se daje mogućnost da preispituju i uspoređuju razne aspekte utjecaja i prožimanja različitih kultura i naslijeđa.

Korištenje i provedba svih navedenih principa uz prezentaciju osnovne ideje programa, a to je multikulturalno društvo, u muzejskoj je javnosti prepoznatljivo i poznato kao "nizozemska metoda" edukacije. Polazište ima u prihvaćanju djece kao ozbiljnih posjetitelja bez predrasuda i nametanja superiornog odraslog pogleda na tzv. dječji svijet. Izrada programa je stručan i seriozan posao koji uključuje opsežno istraživanje zadane teme uz nerijetki terenski rad (npr. radi izložbe o kraljevstvu u Gani kustos Kindermuseuma su boravili u Gani). Zatim slijedi redukcija i selekcija dobivenih informacija do one mjere koja je primjerena i najučinkovitija za perceptivnu moć djeteta. Stoga interdisciplinarni pristup u realizaciji programa mobilizira timove različitih stručnjaka: od edukatora, pedagoga i psihologa do dramaturga koji im daju završnu formu. U samoj izvedbi programa angažirani su kvalificirani i dobro educirani vanjski suradnici/animatori koji u stalnom kontaktu s djecom stvaraju prijateljsku i dobrodošlu atmosferu. Nudeći otvoren, *visitor friendly* pristup, takvi programi omogućuju djeci nesputano i spontano ponašanje za razvijanje kreativnih sposobnosti. Djelatnici angažirani na izložbi, osim animacije, svojim etničkim podrijetlom također imaju ulogu što vjerodostojnije prikazati današnju nizozemsku stvarnost. Stoga prednost pri zapošljavanju npr. u KIT Kindermuseumu ovisi o kulturi koja se prezentira. Pri odabiru tema također se uzima u



obzir raznoliko naslijeđe mladih posjetitelja s namjerom da svi budu jednakog predznanja. Stoga se ne prezentiraju glavne etničke skupine nizozemskog društva, nego druge, daleke kulture (npr. Gana, Bolivija). S druge strane, muzej u Rotterdamu upravo tu društveno-socijalnu šaroliku sliku posjetitelja uzima i pretvara u prednost pri prezentaciji vlastitog društva. No, svaki pokušaj prikazivanja druge kulture u novom kontekstu neizbježno otvara brojna etička pitanja. Budući da je nekadašnje etnocentrično stajalište zamijenjeno demokratskim multikulturalizmom, još uvijek se postavljaju pitanja objektivnog i nepristranog prezentiranja drugih, što se isto može primijeniti i na prikaz vlastite kulture. Iako će ta pitanja uvijek biti diskutabilna i izazivati provokacije, što je na kraju i uloga muzeja da budu mjesta razmjenjivanja različitih mišljenja, ipak kada je riječ o dječjim muzejima ili edukativnim programima - izložbama za djecu, toj problematici valja prići s oprezom.

Muzejski stručnjaci, stoga, snose veliku odgovornost u

sl.4 Dječji odjel Etnografskog muzeja u Rotterdamu započeo je provođenje interaktivnih programa na temelju eksperimentalnih istraživanja njihove uspješnosti još od 1994. godine. Danas program pod nazivom "Hotel čarobnog svijeta" (Hotel Het Reispalis) potiče djecu na razmišljanje tako da ih logičnim putem dovodi do odgovora na mnoga etička pitanja današnjeg svijeta i pri tome također koristi dramaturško-kazališnu metodu.

sl.5 U okviru Kraljevskog tropskog muzeja / Royal Tropic Institute (KIT) i KIT Tropenmuseuma u Amsterdamu, od 1975. godine djeluje Dječji muzej / KIT Kindermuseum.

6 U muzeju su nam prezentirali edukativan program pod nazivom *Mysteries of the Palace* koji se djeca upoznaju s afričkom kulturom Asante u Gani.

radu s djecom, te kao profesionalci u svojoj struci i u skladu s etičkim kodeksom ponašanja imaju važnu ulogu u socijalizaciji djece unutar vlastitog društva za bolje razumijevanje i prihvaćanje drugih kultura. Metode i načini prezentiranja te prenošenja znanja i pogleda djece, moraju korespondirati s potrebama današnjeg, modernog, informatičkog društva. Izrada takvih edukativnih projekata neizbježno ovisi o financijskom faktoru (nizozemski muzeji dio su zapadnoeuropskog načina financiranja koji uključuje postojanje brojnih privatnih fondacija). No, bez obzira na tu nepobitnu činjenicu, vrijedno je bilo upoznati se s radom dotičnih muzeja i najnovijim usmjerenjima na području muzejske pedagogije. Na kraju i sam skup bio je na određen način živ primjer provođenja međunarodne suradnje među ljudima raznih rasa i kultura koji bez obzira na različite mogućnosti izvođenja takvih programa djeluju vođeni istim ciljem, a to je dobrobit djece.

#### THE "DUTCH" METHOD OF CHILDREN'S EDUCATION IN MUSEUMS

The article deals with the knowledge and experience gained from the field of museum pedagogy that was presented at this year's professional course *Kids in Museums* in Amsterdam. Using the example of the educational activities of the KIT Tropenmuseum in Amsterdam and the Wereldmuseum in Rotterdam, new approaches and methods for work with children were presented. Learning of the basis of experience, the use of *hands on* collections and theatre and drama techniques, interactive participation and the approach involving the creation of a pleasant and welcoming atmosphere in the presentation of a multicultural society - all these were the basic themes making the so-called "Dutch" method of teaching in museums efficient and very successful.

---

## KONZERVACIJA SUVREMENE UMJETNOSTI: NOVE METODE I STRATEGIJE?

---

YSBRAND HUMMELEN\* □ Odjel za konzervatorska istraživanja Nizozemskog instituta za kulturno naslijeđe /

Institute Collectie Nederland, Amsterdam, Nizozemska

---

---

---

---

---

---

---

Velik broj umjetnika dvadesetoga stoljeća trajnost svojih umjetničkih djela potpuno podređuje snazi svojega izraza. Taj se stav veoma razlikuje od izvornog značenja termina "umijeće", koji označava da su umjetnik ili umjetnica u svom radu kadri "pobijediti" materijal koji je izuzetno trajan i koji se zbog toga teško oblikuje. Nagrada toga umijeća bila je slika - u platonskom smislu te riječi - u kojoj se očekivalo da će ta "borba" s materijalom ostati jako vidljiva. Koncept trajnosti kao kriterij kvalitete stoljećima je imao važnu ulogu u zapadnoj umjetnosti sve do u kasno devetnaesto stoljeće. Trajnost umjetničkog djela, koja je pružala određene garancije kupčevu ulaganju, također je jamčila besmrtnost umjetniku, pa time i umjetnici. Odgovornost za očuvanje umjetničkog djela prvenstveno je bila odgovornost umjetnika, od kojega se očekivalo da primijeni ispravne materijale i tehnike. Nakon toga odgovornost za očuvanje umjetnine je bila - i još uvijek jest - odgovornost vlasnika ili kustosa umjetnine.

Međutim, mnogim je suvremenim umjetnicima trajnost - i u tehničkom i u ideološkom smislu - postala irelevantna. Za dvadesetoga stoljeća materijali kojima su se umjetnici služili sve su više dobivali osobno ikonografsko značenje koje su im pridavali umjetnici. Na primjer, Michelangelo Pistoletto u svome djelu *Venere degli Stracci* (1967. - 1982.) postavlja ranjivost tkanine (kao metafore prolaznosti naše suvremene kulture) naspram iluziji trajnosti mramorne skulpture koja se nalazi u njoj.

Eksplorzija raznolikosti materijala kojima se služe umjetnici u drugoj polovici dvadesetoga stoljeća ne može se objasniti nikakvim odgovarajućim povećanjem potrebe među umjetnicima da prošire trajna sredstva za postizanje mizeze. Naprotiv, umjetnici se sve više bave samim materijalom i njegovom sposobnošću da izrazi neko iskustvo u "stvarnom vremenu". Upravo toj razini iskustva umjetnici pripisuju potpuno nova značenja. U svojoj *Mercury's Lamp* (1965.) Pistoletto se služi *merkurijevom* (živinom) svjetiljkom (op. prev.) u obliku palice, onakve vrste kakvu nalazimo nad raskrižjima. Godine 1992. njemačkoga restauratora Christiana Scheidemanna zamolili su da potraži repliku osjetljive dvadeset i pet godina stare svjetiljke. Premda su svjetlost, boja i oblik nove svjetiljke bili isti kao i kod origi-

nala, Pistoletto ju je smatrao neprikladnom jer je to bila natrijeva svjetiljka i zbog toga nije imala isto ono ikonografsko značenje kao živa u originalnoj svjetiljci.<sup>1</sup>

Pistolettova živa, olovo u radu Anselma Kiefera, arsen u radu Sigmara Polkea, plastika kod Eve Hesse ili pčelinji vosak u radovima Maria Merza, Josepha Beuysa ili Wolfganga Leiba, sve su to materijali koji nisu izabrani zbog svoje trajnosti, već su izabrani zbog osobnih i raznolikih ikonografskih značenja koje im umjetnici pripisuju.

Štoviše, umjetnici se ne bave samo korištenjem materijala nego i korištenjem "stvari"; naprave poput nosača zvuka, filmske opreme, kompjutorske i video opreme ili strojeva, pokućstva i potrošne robe koriste se kao izražajna sredstva i svaki umjetnik koji s njima radi daje im nova i neočekivana značenja. Jer jedna od karakteristika suvremene umjetnosti je i to da se prihvaćene estetske kategorije uvijek iznova preispituju. Stolac u svakodnevnom životu ima sasvim drukčiju funkciju i drukčije značenje od stolca u djelu Brucea Naumana, a opet sasvim drukčiju funkciju i značenje u instalaciji Ilye Kabakova.

Drugi veliki problem leži u tome što su ta umjetnička djela, koja su izvorno stvorena kao napad na prihvaćene estetske standarde brzo na defenzivan način prihvaćena u kontekstu naglo stečene, novo povijesne, muzeološke funkcije muzeja, u kojoj konzervacija autentičnosti igra tako važnu ulogu.

Taj se proces dobro vidi u slučaju *Gismo* Jeana Tinguelyja (1960.) iz Stedelijk Museuma u Amsterdamu, koji se, zbog toga što je konstruiran od otpadnih materijala, postupno sam razgrađuje i koji se može gledati kao napad na primat trajnosti u umjetnosti. Sada smo, međutim, odlučili da to isto djelo, sa stanovišta očuvanja povijesnog dokumenta, treba "zaštiti" od habanja upotrebom. Na takav se način originalna pionirska, revolucionarna ili radikalna snaga mnogih umjetničkih djela potkopava time što im se pristupa kao povijesnim dokumentima.

Godine 1996. i 1997. u svrhu proučavanja tih pitanja osnovana je u Nizozemskoj Zaklada za konzervaciju moderne umjetnosti (Foundation for the Conservation

IM 33 (1-2) 2002.

ZAŠTITA

CONSERVATION

Hoćemo li za budućnost sačuvati djela suvremene umjetnosti... Shall we for future times preserve contemporary art...

<sup>1</sup> Christian Scheidemann, *Man at Work - the Significance of Material in the Collaboration between Artist and Fabricator in Sixties and Seventies* (Čovjek na djelu - značenje materijala u suradnji između umjetnika i proizvođača u šezdesetima i sedamdesetima) - predavanje na simpoziju *Modern Art: Who Cares* (Moderna umjetnost: tko mari), Nizozemski institut za kulturnu baštinu i Zaklada za konzervaciju moderne umjetnosti, Amsterdam, 1997.

of Modern Art). Ova grupa - koja se sastoji od kustosa, konzervatora, stručnjaka za konzervaciju/restauraciju i povjesničara kulture koje su imenovali različiti nizozemski muzeji suvremene i moderne umjetnosti - analizira elemente koji imaju ulogu u procesu donošenja odluka da bi odredili način na koji bi trebalo konzervirati/restaurirati djela moderne i suvremene umjetnosti. Raspravlja se o raznim opcijama, poput raznih metoda konzervacije ili restauracije, reinstalacije, ili čak zamjene, replike, ili metode bilježenja performansa. Ubrzo je postalo vidljivo da su informacije o značenju koje umjetnici pripisuju svojim materijalima i metodama rada bitne kod donošenja takvih odluka.

Osnivanje takve zaklade i radne grupe plod je želje nizozemskog ministra kulture da dobije uvid u buduće potrebe konzervacije zbirke moderne i suvremene umjetnosti nizozemskih muzeja. Pitanja ministra kulture mogu se ovako sažeti:

Imate li konzervacijskih problema?

Ako ih imate, kakvi su to problemi i koliko su veliki?

Kakva rješenja predlažete?

Do sada se nizozemska vlada uvijek smatrala odgovornom za konzervaciju javnih zbirki umjetnina. Naravno, različiti muzejski stručnjaci imali su neizbježno različite poglede na prirodu konzervacijskih problema. Dok je jedan osjećao da se umjetničko djelo može lako ponovo izraditi ili replicirati, drugi je mislio da ga treba precizno restaurirati. Da bi se stekao bolji uvid u situaciju, grupa je izradila model donošenja odluka da bi proučila proces odlučivanja o konzervaciji/restauraciji na deset probnih umjetnina.

Bilo je očito da je bitno prvo definirati problem konzervacije/restauracije u egzaktnim kategorijama ako želimo da rasprava jasno usredotočena na temu. Istodobno smo morali odrediti koliki je raskorak između stanja u kojemu se nalazi umjetnina i njezina izvornog značenja. Kao što se može vidjeti (TABELA 1.), to je bio prvi korak u procesu odlučivanja pri odabiru metode konzervacije, pri čemu je - da bi se donijela odluka - trebalo odvagati važnost različitih faktora koji bi se mogli interpretirati kao "polja sile".<sup>2</sup> Tako je ključni preduvjet kod odlučivanja o primjerenim metodama i strategijama konzervacije odrediti značenje koje se pripisuje umjetnina i predmetima i, kao što smo to ranije spomenuli, značenje korištenih materijala, tehnika i procesa rada.

Međutim, jedan od glavnih zaključaka naše studije bio je da dostupne informacije i dokumentacija o umjetnikovoj namjeri pri upotrebi raznih materijala i tehnika u procesu stvaranja umjetničkog djela nisu adekvatne. To se može objasniti različitim uzrocima. Prvo, kritika i povijest umjetnosti ne bave se osobito značenjem inherentnog u materijalima niti njihovom primjenom, a iz toga prirodno slijedi da se ne bave ni stvarnim procesima koji se primjenjuju u stvaranju djela moderne i suvremene umjetnosti. U inače iscrpnoj literaturi o

umjetnicima koji su stvorili umjetnička djela koje smo proučavali u našem projektu, taj se aspekt većinom jedva dotiče. Valjalo se upustiti u neku vrstu likovne antropologije i razgovarati sa živućim umjetnicima, koji su nam pružili veliku pomoć u osvjetljavanju tih specifičnih pitanja.

Poznavanje najvećeg mogućeg raspona aspekata koji se odnose na informacije sadržane u umjetničkim predmetima esencijalni je preduvjet kvalitetne konzervacije/restauracije. Teoretsko znanje garantiraju različiti studiji i istraživački programi. Zbog toga se povijest umjetnosti, arheologija, etnografija i ostala srodna područja poučavaju na praktično svim većim sveučilištima. Međutim, u svakom od tih studijskih programa značenje materijala - materijalne kulture - zauzima drukčije mjesto i ima drukčiju funkciju. U arheologiji je, naravno, *conditio sine qua non*. U europskim etnografskim studijama značaj materijalne kulture jako je opao, što nije slučaj u neeuropskim zemljama. Ali u studiju povijesti umjetnosti su značaj primijenjenog materijala, umjetnikovi radni procesi i materijalna kultura jedno zaista kontroverzno područje.

Drugi element koji ima ulogu u odlučivanju o strategijama u konzervaciji/restauraciji suvremene umjetnosti je da nju više ne predstavljaju autonomni objekti. Štoviše, performansi, instalacije, kompjutorske simulacije i umjetnički procesi koji traju (*ongoing art processes*) nisu uvijek završeni proizvodi, već su povremene demonstracije iz otvorenog ateljea, u kojima se prikazuju zabilježbe projekata i procesa u stalnoj mijeni. To su kreativni izrazi koji se ne mogu uvrstiti u zbirku u bilo kakvom fizičkom obliku ili su tako prolazni da ste *sretni i zahvalni ako posjedujete predmet*, kako je to izrazio kustos Piet Boymans van Beunigen za vrijeme našeg rada na studiji.

I tako probleme zaštite suvremene umjetnosti mogu definirati sljedeći faktori:

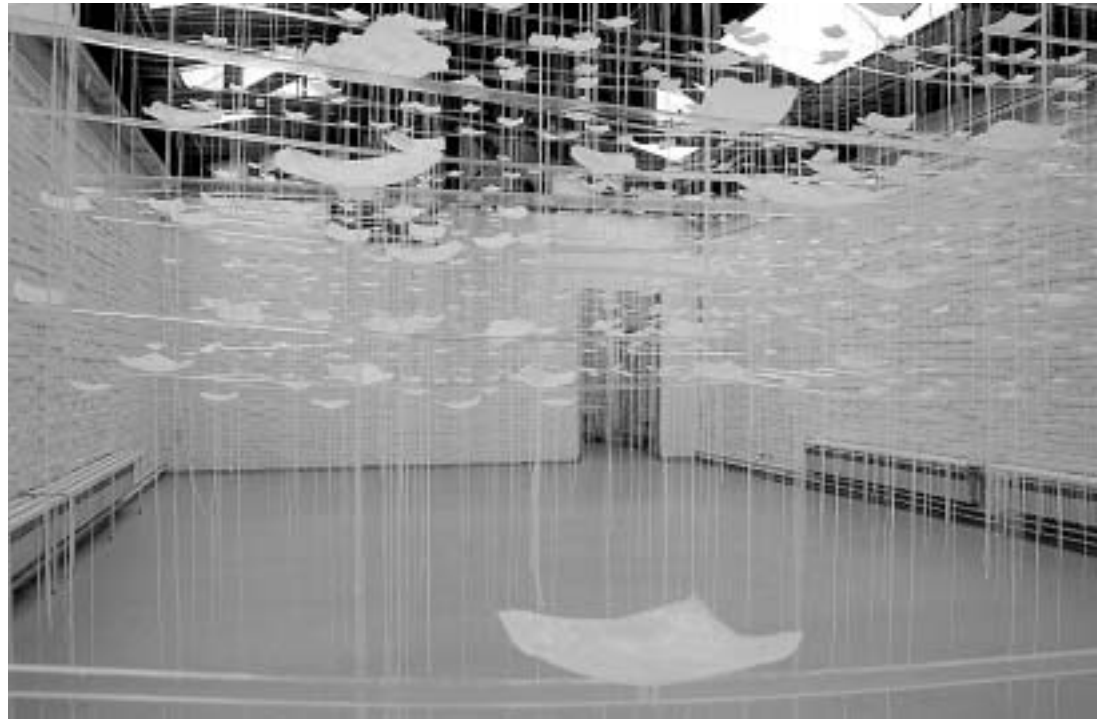
- Mnogim je suvremenim umjetnicima trajnost manje važna i ima sekundarnu ulogu u snazi izraza u umjetničkom djelu.
- Ikonografsko značenje samoga materijala i procesa rada veoma specifično određuje i individualno determinira svaki umjetnik. Nedostaje informacija o tim značenjima u djelima većine umjetnika.
- Suvremena umjetnost više se ne predstavlja samo autonomnim predmetima već sve više privremenim djelima poput instalacija, performansa i umjetničkih procesa koji traju.
- Eksplozija raznolikosti materijala i predmeta koji se primjenjuju u umjetničkim djelima čini zapravo nemogućim poznavanje sastava i karakteristika starenja svakog primijenjenog materijala. Štoviše, nemoguće je pronaći podatke o sastavu mnogih korištenih materijala (najslabiji materijali su uglavnom plastični materijali, a najranjivija umjetnička djela su ona koja sadrže elektronsku opremu).

<sup>2</sup> M. Bosma, Y. Hummelen, D. Sillé, R. van der Vall i R. Wegen, *Decision-making Model for the Conservation of Modern Art (Model odlučivanja u konzervaciji/restauraciji moderne umjetnosti)*, predavanje na simpoziju *Modern Art: Who Cares (Moderna umjetnost: tko mari)*, Amsterdam, 8. - 10. rujana 1997., zbornik simpozija.





Muzejski dokumentacijski centar zahvaljuje Institutu za suvremenu umjetnost SCCA - Zagreb koji nam je omogućio objavljivanje fotografija sljedećih radova na str. 116 i 120. / The Museum Documentation Centre would like to thank the Institute for Contemporary Art SCCA - Zagreb for granting permission to publish photographs of the following works, page numbers 116 and 120.



sl.1 Ivana Franke  
Bez naziva / No title, 1998.  
instalacija (pleksiglas, konac, parafin) /  
installation (plexiglas, thread, paraffin)  
Galerija SC, Zagreb



sl.2 Željko Jerman  
Ovo nije moj svijet / This is not my world,  
1976.

akrilik, tkanina / acrylic, textile



sl.3 Tomo Savić Gecan  
Bez naziva / No title, 1996.  
instalacija / installation  
Spaces Gallery, Cleveland



sl.4 Duje Jurić  
Soul of my Cage. Cage of my Soul, 1997.  
ambijent (akrilik na zidu) / environment  
(acrylic on wall)  
Salon Galerije Karas, Zagreb



sl.5 Sandra Sterle  
Walkingstreet, 1997.  
performance

---

## SADAŠNJOST I BUDUĆNOST: ODRŽAVANJE DJELA SUVREMENE UMJETNOSTI U GALERIJI TATE

---

ROY A. PERRY\* □ Galerija Tate / Tate Gallery, London, Velika Britanija

---

---

---

---

---

---

---

Galerija Tate ima tri izložbena prostora, koji se nalaze u Londonu, Liverpoolu i Saint Ivesu. U njima se izlažu umjetnine iz Nacionalne zbirke britanske umjetnosti od šesnaestoga stoljeća pa do danas i djela međunarodne moderne umjetnosti. U Londonu se gradi nova galerija Moderne i suvremene umjetnosti u ljusci jedne napuštene elektrane koja se nalazi na južnoj obali Temze. Ona će biti otvorena u svibnju 2000. godine kao Galerija moderne umjetnosti Tate i izlagat će djela međunarodne umjetnosti dvadesetoga stoljeća i nadalje.

Ciljevi Galerije su da poveća svijest, razumijevanje i uživanje javnosti u umjetnosti omogućujući javni pristup svojoj zbirci, provodeći istraživanja, održavajući i povećavajući zbirku. Stalni postavi, odabrani iz zbirke, nadopunjuju se posudbama, posebnim izložbama i širokim spektrom informacija i aktivnosti pomoću kojih se mogu istraživati različiti aspekti izložaka.

**AKVIZICIJA DJELA SUVREMENE UMJETNOSTI.** Kako se bliži otvaranje Galerije moderne umjetnosti Tate, zbirka se rapidno povećava akvizicijama umjetnina koje datiraju iz dvadesetoga stoljeća. O zbirci se često govori kao o "permanentnoj", premda su glavni ciljevi proširivanja zbirke da se nabave djela koja će je učiniti još vrednijom i pružiti posjetiocima veoma kvalitetni doživljaj. Dugoročno stanje umjetnina također je veoma važan faktor prilikom akvizicije. Neophodno je uspostaviti delikatnu ravnotežu između potreba pristupa umjetninama i njihove zaštite da bi se one sačuvale za buduću publiku. Zbog stalnog transferiranja umjetnina između tri izložbene lokacije i međunarodnog programa posudbi neophodno je da umjetnine budu otporne i da mogu podnijeti transport.

Umjetnička djela se kupuju ili se primaju na dar. Inicijalnu selekciju provode direktor Galerije i kustosi, koji naručuju konzervatorski izvještaj o namjeravanoj akviziciji prije nego što će akviziciju predložiti upravnom odboru, koji zatim donosi konačnu odluku. Konzervatorski izvještaj daje procjenu trenutnog stanja umjetnine i budućih zahvata. U izvještaju se procjenjuje kakve će se promjene vjerojatno dogoditi na umjetnini i neophodne mjere koje će valjati poduzi-

mati da bi ona ostala u stanju koherentnog umjetničkog djela. Izvještaj obuhvaća i sve posebne uvjete i stalne troškove pohranjivanja, izlaganja i transporta, kao i tretmana samoga djela. Na primjer, cijena instaliranja i demontiranja izložka može premašivati stalne troškove pohrane i održavanja. Akvizicija takvih umjetnina znači znatno ulaganje budućih resursa da bi ih se sačuvalo kao potpuno funkcionalna umjetnička djela.

Problemi zaštite ili troškovi izlaganja rijetko su razlozi zbog kojih se odustaje od akvizicije umjetnine, premda mogu pridonijeti konačnoj odluci onda kada se radi o izboru između djela slične vrijednosti. Nabavna cijena i dostupnost glavna su ograničenja prilikom odlučivanja o akviziciji.

**ZAŠTITA DJELA SUVREMENE UMJETNOSTI.** Selekcija umjetnina je prvi čin zaštite koji poduzima Galerija. Održavanje umjetnina je u sferi odgovornosti cjelokupnog osoblja. Odjel za konzervaciju snosi izvršnu odgovornost za njihov tretman i tehničku dokumentaciju. Kada se radi o suvremenim umjetninama, pruža nam se jedinstvena prilika da ih konzerviramo u stanju koje je toliko blisko njihovu originalnom stanju koliko to dopušta njihova ireverzibilna tendencija prema propadanju. Promjene stanja koje nastaju tijekom godina bilježe se za budućnost. Premda će ti zapisi pomoći u razumijevanju i održavanju umjetničkih djela, kulturne, a ne fizičke promjene vjerojatno će imati najviše utjecaja na to kako će ona biti doživljavana u budućnosti.

Podloga svake djelotvorne zaštite su poznavanje točnih tehničkih podataka o strukturi i materijalima od kojih je umjetnina izrađena i namjera s kojima ih je umjetnik primijenio. To obuhvaća poznavanje svojstava materijala, njihove interakcije i interakcije s okolinom. Stoga je prioritetni zadatak konzervatorskog odjela da prilikom akvizicije djela suvremene umjetnosti skupi informacije od umjetnika i njihovih asistenata, kao i da ispita i analizira samo djelo. Sačinjavaju se individualni upitnici u koje se bilježe podaci o pojedinom umjetničkom djelu, njegovoj povijesti i o umjetniku. Većina umjetnika rado surađuje, osobito ako možemo s njima razgovarati. Sat - dva diskusije s umjetnikom pred njegovim djelom

IM 33 (1-2) 2002.  
ZAŠTITA  
CONSERVATION

Hoćemo li za budućnost  
sačuvati djela  
suvremene umjetnosti...

Shall we for future  
times preserve  
contemporary art...

može donijeti više informacija i uvida nego dopisivanje. Te se informacije dopunjavaju traženjem detalja od dobavljača i proizvođača o specifičnim proizvodima i procesima. Proizvođači također rado surađuju i često ih zanima konačna upotreba njihovih proizvoda. Samo će povremeno inzistirati na povjerljivosti da bi zaštitili svoje komercijalne interese. Informacije dobivene od umjetnika, dobavljača i proizvođača se pohranjuju u baze podataka, kao i u individualne konzervacijsko/restauratorske zabilješke. Oni se također koriste kod pripremanja podataka o tehnici i stanju koji se objavljuju u katalozima ili na druge načine kojima se informacije komuniciraju javnosti.

Većina umjetničkih djela s kojima radimo stvorena je u staroj tradiciji likovnih umjetnosti za proizvodnju i marketing jedinstvenih, trajnih umjetnina. Umjetnici izabiru svoje medije dijelom i zbog njihove trajnosti kao i zbog njihova kreativnog potencijala. Jedan od ciljeva rasprave s umjetnicima o njihovim djelima je otkrivanje njihovih stavova prema zaštiti njihovih radova. Koje promjene umjetnici smatraju prihvatljivima a koje ne, i treba li njihova djela sanirati ukoliko je to moguće? Odgovori su u rasponu od potpunog odbijanja bilo kakve intervencije na umjetnini do potpune ravnodušnosti prema bilo čemu što će se dalje s njihovim djelima raditi. U većini slučajeva je odaziv ipak praktičnije prirode i možemo steći jasnu predodžbu o tome što je umjetniku prihvatljivo a što nije i uskladiti njihove poglede s potrebama Galerije. Nekolicina umjetnika ne odobrava zamjenu neadekvatnoga okvira, koji nevidljivo učvršćuje strukturu krhke skulpture, ili kopiranje podataka u trajniji format. Umjetnici također rado koriste priliku da se posavjetuju o svojim tehničkim problemima, a onda kada im sami ne možemo pomoći, obično ih možemo uputiti na nekoga tko to može.

Uz ispitivanje i dokumentaciju, većini novih djela pri ulasku u zbirku trebaju neke osnovne konzervacijske mjere, kao što su to specifikacija okolnih uvjeta i zaštitna oprema za rukovanje, pohranu i izlaganje.

Kontrola izložbene okoline u konzervatorske svrhe predmet je neprestane raprave. Prirodna želja konzervatora je da maksimalno zaštititi izloženo umjetničko djelo. Ta zaštita može obuhvaćati neke vidljive mjere - poput kontrole svjetlosti, materijala za pokrivanje i slično - koje treba izvesti vješto i senzitivno ako ne želimo da smetaju doživljaju umjetničkog djela. Tradicionalne zaštitne mjere često nisu prihvatljive kod izlaganja moderne umjetnosti. One mogu čak i povećati rizike, jer mogu zbuniti publiku i ona neće razabirati koji je stupanj interakcije s umjetninama dopušten - od samog gledanja do hodanja po njima. Uz definiranje potreba svake pojedine umjetnine, za Galeriju Tate je kreirana baza podataka u kojoj se specificiraju mogućnosti kontrole okoline u svakom pojedinom izložbenom prostoru. Usporedba ta dva skupa podataka omogućava da se donesu realistične

odluke o sadržaju planiranih izložaba.

Neke će umjetnine dobiti više direktnog tretmana da bi se smanjila brzina propadanja i da bi se zaštitile od oštećenja, poput poledine za napeta platna ili bezkiselinske opreme za radove na papiru. Odluka da li dugoročna konzervacija opravdava izmjenu originalne strukture umjetnine uglavnom je praktična odluka. Na primjer, čisto funkcionalni podokvir koji nema vidljive uloge u platnu ali ugrožava buduće stanje platna koje podržava obično će se zamijeniti ili pojačati.

Teška oštećenja modernih umjetnina mogu zahtijevati kompleksnije praktične i etičke odluke, kao onda kada se donji stakleni nositelj rekonstrukcije koju je 1965. izveo Richard Hamilton na *The Large Glass* (1915. - 1923.) Marcela Duchampa sam uništio. Umjetničko djelo je moglo biti spremljeno u arhiv kao relik, materijali koji bi se mogli spasiti preneseni na novo staklo, ili se cijela rekonstrukcija mogla napraviti iz početka. Nakon dugog razmišljanja i konzultacija s Hamiltonom odlučeno je da se donji stakleni nositelj replicira tako da bi se i dalje moglo nastaviti s izlaganjem rekonstrukcije djela koje ima važnu ulogu u mnogim izložbama. Rekonstrukcija donjeg staklenog nositelja uz prihvatljive parametre vjernosti bila je izvediva uz pomoć Hamiltonovih crteža i metoda. Oštećeno staklo se sada nalazi u arhivu, a samo Duchampov originalni zapis potvrđuje Hamiltonovu rekonstrukciju prenesenu na novi nositelj.

**ZAŠTITA EFEMERNOGA.** Premda većina umjetničkih djela koja se izlažu u Galeriji Tate čine nezavisne fizičke cjeline, sve se više suvremenih umjetničkih djela sastoji, djelomično ili potpuno, od fizički efemernoga. Izložbe i događanja obuhvaćaju efemerne predmete koji postoje samo na jednoj izložbi ili samo za trajanja jedne instalacije.

Izložba djela Pera Kirkebyja 1998. godine u Galeriji obuhvaćala je tradicionalne lijevane skulpture, ulja na platnu i *site - specific* instalaciju zidova od opeke. Zidovi su bili izgrađeni mekom žbukom i odijeljeni od poda izložbenog prostora nepropusnom folijom da bi ih se mogli pažljivo rastaviti nakon izložbe i da bi se opeke zatim mogle reciklirati. Konzervatori su se brinuli kako će zaštititi ostale izložke od prašine koja se pri tom dizala, a ne o zaštititi zidova.

Efemerna umjetnička djela i događaji bilježe se i čuvaju kao dio Galerijske dokumentacije. Arhiv i knjižnica su neprocjenjivi izvori informacija o zbirci, o Galeriji i o kulturnom kontekstu umjetničkih djela. Omogućavanje pristupa tim izvorima koji stalno rastu i njihovo očuvanje jedna je od važnih obaveza Galerije Tate.

Zbirka doduše sadržava i fizički efemerna djela - na primjer, ona koja se ponovo izrađuju za svaku izložbu. Zidni crtež Sol Le Witta obnavlja se s novim materijalom svaki put kada se izlaže. Svaka je verzija jedin-

stveni "performans" djela koji se razlikuje od izložbe do izložbe unutar parametara koje je postavio umjetnik. Materijali mogu biti jedinstveni, varijabilni ili zamjenjivi, ali u svakom slučaju umjetnikove instrukcije su konstantna srž djela koju je moguće konzervirati.

Video radovi također se obnavljaju prilikom svake izložbe i to zahtijeva složenu tehnologiju da bi se informacija na videovrpce prevela u vidljivi oblik. Videosignali se mogu stvarati i prenositi u različitim formatima. U većini slučajeva uobičajena je praksa da se izradi digitalna kopija umjetnikove originalne vrpce; to je Galerijin arhivski original na kojemu se čuva kompletna informacija. Digitalni format se koristi jer je najvjerojatnije da će biti kompatibilan s budućim razvojem elektronskih medija. Kopije originalne vrpce mogu biti različitih formata, često komprimirane, da bi odgovarale zahtjevima izložbe. Tamo gdje je tehnička oprema - poput projektor, magnetofona i monitora - sastavni dio izložbe, potrebna su znatna sredstva da bi se ona održavala ili replicirala. Popravak pokvarenih kompjutera ili nadomještanje zastarjelih fluorescentnih cijevi bit će u budućnosti velik izazov. Elektronski mediji, video i nosači zvuka popularni su i lako dostupni mediji koji se redovito pojavljuju među akvizicijama i izlošcima Galerije Tate. Jedan je konzervator zadužen da razvije i primjenjuje praktične postupke koji će odgovarati potrebama njihove akvizicije, izlaganja i konzervacije.<sup>1</sup>

**Zaključak.** Srećom, za utjehu budućim generacijama, ogromna većina artefakata koje stvaramo ima ograničeni životni vijek kao i mi, i reciklira se prirodnim ili nekim drugim putem. Međutim, čuvanje umjetnina iz naše prošlosti i sadašnjosti je dugotrajna ljudska aktivnost koja nam daje konkretne veze s prošlim kulturama i osjećaj da možemo utjecati na budućnost onako kako prošlost utječe na nas. Naše društvo osobito cijeni i čuva umjetnička djela koja su slučajno ili namjerno preživjela svoje doba. Galerije poput Tatea, koje su stvorene da bi zadovoljavale taj apetit, kontinuirano privlače sve više i više posjetilaca. Ako ne budemo čuvali današnju umjetnost za buduću publiku, njihovo znanje o nama i doživljaj naše kulture bit će žalosno osiromašeni.

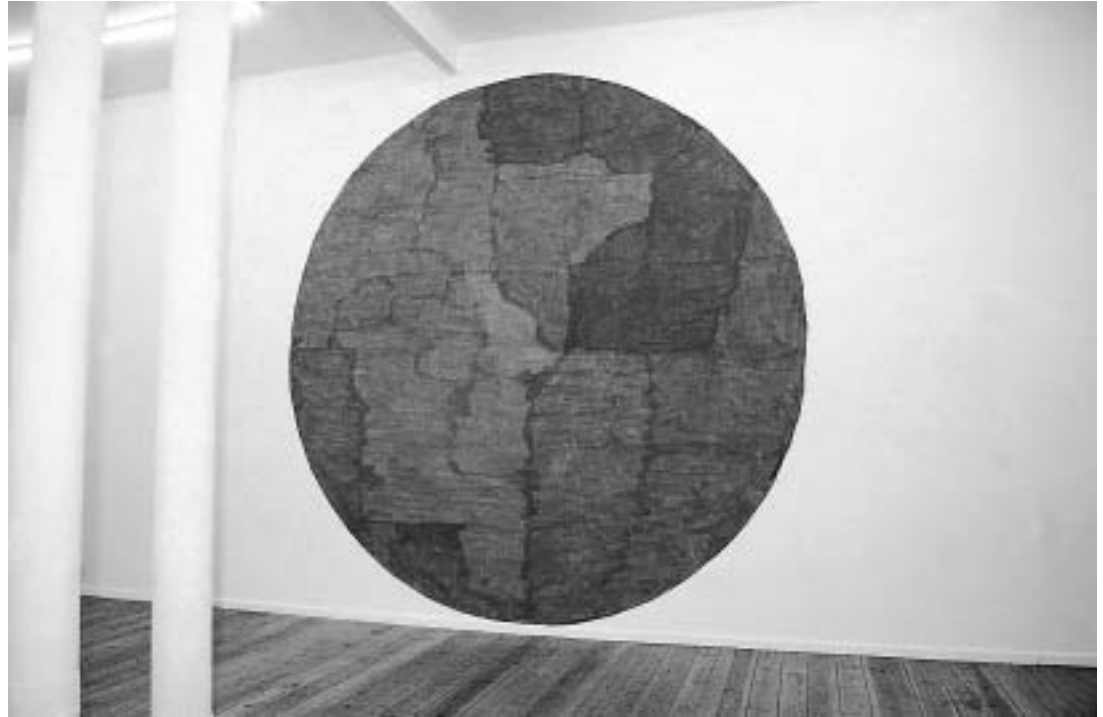
ROY A. PERRY je načelnik za konzervaciju u Galeriji Tate u Londonu, u kojoj je počeo raditi 1968. godine kao pomoćni restaurator za slikarstvo. Stekao je obrazovanje u Engleskoj, u Lewes Country Grammar School for Boys i u Camberwell Art School.

Preuzeto iz: *From Mortality Immortality? The Legacy of 20th-Century Art*, ed. Miguel Angel Corzo (Los Angeles: Getty Conservation Institute, 1999), [page numbers 41 - 44].

Reproduced by permission of the author. / Tekst objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prevela: Zdenka Ungar.

<sup>1</sup> Pip Laurenson, konzervator elektronskih medija Galerije Tate, održao je predavanje pod naslovom *Konzervacija i dokumentacija videoumjetnosti* na simpoziju *Modern Art: Who Cares - Moderna umjetnost: tko mari* - koji je održan u Amsterdamu od 8. do 10. rujna 1997. godine, a sponzorirali su ga Nizozemski institut za kulturnu baštinu i Zaklada za konzervaciju moderne umjetnosti.



sl.1 Dubravka Rakoci  
Crveno ø 430, Red ø 430, 1990.  
boja, platno / color, canvas  
Kunstlerhaus Bethanien, Berlin

sl.2 Mladen Stilinović  
Geometrija kolača i ... / Geometry of cakes  
and ..., 1993.

instalacija, kombinirana tehnika (tekstil,  
drvo, kolači) / installation, mixed media  
(textile, wood, cakes)

detalj / detail  
Mala Galerija, Ljubljana, Slovenija



sl.3 Renata Poljak  
Ja domaćica / I, the housewife, 1996.  
video (detalj) / video (detail)  
Spaces Gallery, Cleveland



sl.4 Ksenija Turčić  
Phase, 2001.  
videoinstalacija / video installation  
Location 1, New York, USA  
Ljubaznošću autorice / Courtesy of the  
artist



sl.5 Sven Stilinović  
Uzмите i jedite ovo je tijelo moje / Take  
and eat; this is my body, 1998.  
kombinirana tehnika (metalni okvir, staklo,  
kruh, kosti, krv) / mixed media (metal,  
glass, bread, bones, blood)  
Galerija proširenih medija, PM, Zagreb





---

**ERICH GANTZERT - CASTRILLO\*** □ Bayerische Staatsgemaltesammlungen Doerner Institute, München, Njemačka

---

---

---

---

---

---

---

---

U ovom eseju predstaviti ćemo *Arhiv tehnika i materijala suvremenih umjetnika*<sup>1</sup> i opisati kako je osnovan, koje ciljeve nastoji postići i kakve su njegove metode.

Kao glavni konzervator Muzeja moderne umjetnosti u Frankfurtu na Majni zadužen sam za arhiv umjetnika, još od 1970-ih godina. Premda arhiv funkcionira odvojeno od muzeja, dnevne su rutine veoma slične i dvije ustanove kontinuirano surađuju na obostranu korist.

Godine 1968. počeo sam raditi kao konzervator u Muzeju Wiesbadena. Muzejske su zbirke obuhvaćale umjetnine iz svih razdoblja - uključujući i suvremenu umjetnost - ali postojale su velike praznine u podacima o tehnikama i materijalima koje koriste suvremeni umjetnici. Ispunjavanje tih praznina bilo je bitno za moj rad. Stoga sam izradio različite upitnike - o uljima na platnu, skulpturi, crtežima i grafikama, kao i o javnim prostorima - i poslao ih umjetnicima iz zemalja u kojima se govori njemačkim jezikom. 140 ispunjenih upitnika je kompilirano i objavljeno 1979. godine kao prvi svezak *Arhiva tehnika i materijala suvremenih umjetnika*.<sup>2</sup>

Cijenu objavljivanja knjige pokrio je skupljač umjetnina Michael Berger iz Wiesbadena<sup>3</sup>, a knjiga je rasprodana u relativno kratkom vremenu. Na moje veliko iznenađenje za nju su se najviše zanimali umjetnici, kolekcionari, tehničko osoblje iz relevantnih područja, predavači umjetnosti, povjesničari umjetnosti i laici - premda je bila prvenstveno namijenjena konzervatorima/restauratorima. Uz jako malo iznimaka, među konzervatorima/restauratorima je zanimanje za knjigu bilo ograničeno; bez sumnje zbog toga što su se 1979. godine muzeji i skupljači umjetnina tek počeli zanimati za suvremenu umjetnost, a velik broj restauratora još praktično uopće nije naišao na probleme koji se pojavljuju pri konzervaciji/restauraciji takvih umjetničkih djela. Kasnije se situacija potpuno promijenila s većim količinama djela suvremene umjetnosti koje skupljaju različiti muzeji, privatni kolekcionari i - što je podjednako važno - velike korporacije. Broj izložaba je također u porastu, što sa sobom donosi porast mogućnosti oštećenja za vrijeme transporta. Konzervatori/restauratori su postupno shvatili potrebu za primarnim podacima i počeli cijeniti vrijednost tih podataka u nalaženju rješenja specifičnih problema s

kojima se susreću prilikom konzerviranja i restauriranja djela suvremene umjetnosti.

Narednih godina sam nastavio skupljati informacije za drugi svezak knjige, ali nisam se tom radu mogao intenzivno posvetiti zbog svoga angažmana u Muzeju moderne umjetnosti. Godine 1966. izašlo je drugo izdanje prvoga sveska.<sup>4</sup> Otada nastavljam proširivati arhiv uz pomoć svoje supruge, Elisabeth Bushart, čiji je konzervatorski rad na privatnim zbirkama suvremene umjetnosti, kao što je to zbirka Njemačke banke (Deutsche Bank), značajan doprinos vrijednosti mogega rada. Bavimo se arhivom u slobodno vrijeme i za sada na svoj trošak. Primili smo financijsku potporu od jednog skupljača umjetnina i nedavno od Kulturne zaklade države Hessen (Kulturstiftung Hessen), koja nam je omogućila da se bolje opremimo kompjutorskom opremom. Odlučili smo da se, kada bilježimo informacije o tehnikama i materijalima, ograničimo na mali broj umjetnika: međutim, nastojimo zabilježiti puni raspon njihovih umjetničkih aktivnosti.

Svi ti umjetnici zauzimaju posebno mjesto u smislu umjetničkoga pristupa i izbora tehnika i materijala. Među njima se nalaze kipari i drugi umjetnici koji rade u trodimenzionalnim medijima, slikari, fotografi, videoumjetnici i umjetnici instalacije. Oni se služe materijalima kao što su to drvo, papir, boja, mlijeko, riža, pelud, vosak, gips, kamen, metal, staklo, plastika, fotografija, dijapozitivi, video i kompjutori.

Za razliku od pristupa Muzeja moderne umjetnosti (Museum für Moderne Kunst, Frankfurt am Main), skupljanju podataka o umjetnicima i njihovim pojedinim radovima koji se nalaze u zbirci,<sup>5</sup> namjera arhiva je da skuplja informacije o cjelokupnom opusu umjetnika i da neprestano proširuje i ažurira podatke. Razvili smo program koristeći FileMaker Pro3.0<sup>6</sup> koji obrađuje i ažurira podatke; izradili smo bazu podataka za svako umjetničko djelo ili grupu djela koje je umjetnik proizveo i njoj se pristupa preko nekoliko maski (ili polja ili dijaloških prozora).

Svako polje sadržava sljedeće podatke: kao prvo, osnovne informacije o tehnikama (ulja na platnu, crteži ili fotografije, skulptura ili drugi trodimenzionalni ili re-ljefni objekti, instalacije, kompjutorski generirana umjet-

**Hoćemo li za budućnost sačuvati djela suvremene umjetnosti...**

Shall we for future times preserve contemporary art...

1 Arhiv vode Elisabeth Bushart, samostalna konzervatorica sa sjedištem u Frankfurtu na Majni i autor članka. Arhiv je smješten u Offenbachu na Majni.

2 E. Gantzert-Castrillo, *Archiv für Techniken und Arbeitsmaterialien zeitgenössischer Künstler*, vol. 1., Wiesbaden, Harlekin Art, 1979.

3 Michael Berger iz Wiesbadena u Njemačkoj je kolekcionar i izdavač.

4 E. Gantzert-Castrillo, *Archiv für Techniken und Arbeitsmaterialien zeitgenössischer Künstler*, vol. 1., Wiesbaden, Harlekin Art, 1979.; reprint Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1996.

5 Vidi: <http://www.frankfurt-business.de/mmk>

6 FileMakerPro3 je proizvod Clarisa. Služimo se Claris FileMaker.Pro4.0 verzijom na Power Macintoshu G3 (FileMaker.Pro4.0 dostupna je i za Windows). Također vidi E. Gantzert-Castrillo, *Development of a Registration System in the Museum of Modern Art in Frankfurt (Razvítak sistema registracije u Muzeju moderne umjetnosti u Frankfurtu)* predavanje na simpoziju *Modern Art: Who Cares - Moderna umjetnost: tko mari* - Amsterdam, Nizozemski institut za kulturnu baštinu i Zaklada za konzervaciju moderne umjetnosti.

nička djela); ime umjetnika, naslov, i - kada je to primjenjivo - određena grupa radova ili dio grupe radova, kao i datum i mjere; broj dijelova, izdanje, izdavači, lokacija i zbirka; reference (katalog i tako dalje); ilustracije; podaci o tehnikama i materijalima; pitanja koja se odnose na materijale, tehnike, proizvode, dobavljače, zanatske radionice; i na kraju, sadržajna pitanja. Neka od tih pitanja su općenite prirode. Međutim, mi ih prilagođujemo tako da su relevantna pojedinom umjetniku onda kada se radi o materijalima, tehnikama i umjetničkim konceptima.

Evo primjera općenitih pitanja:

- Opišite bilo koja osobito negativna ili pozitivna iskustva koja ste do sada imali s materijalima i tehnikama kojima se služite.
- U kolikoj mjeri radite sa specijalistima i drugim radionicama ili tvrtkama? Kakva je priroda suradnje?
- Opišite bilo koja osobito negativna ili pozitivna iskustva koje ste do danas imali sa specijalistima i drugim radionicama ili tvrtkama.
- U kolikoj mjeri angažirate pomoćnike? Kakva je priroda suradnje?

Evo primjera pitanja osobne prirode:

- Prihvaćate li izradu kopija vašega rada u svrhu izlaganja i, ako je tako, kakva se do sada procedura primjenjuje u vezi s tim kopijama na kraju izložbe?
- Biste li dopustiti da se vaša djela ili dijelovi vaših djela reproduciraju u slučaju da budu potpuno uništena?
- Biste li prihvatili mehaničke ili elektronske zamjene u slučaju da vaša oprema potpuno zakaže i, ako je tako, kakva bi proceduru trebalo primijeniti?
- Kako gledate na moguće promjene kvalitete videa kao rezultat upotrebe novih medija za pohranu podataka ili novih tipova nosača podataka, ili na prelazak s analogne na digitalnu tehnologiju? Što osjećate prema promjenama koje će se dogoditi ako se koriste noviji projektori i monitori? Vidite li to kao dobro ili kao loše za vaše djelo?<sup>7</sup>
- Kako biste definirali termin "originalno" u odnosu na videoinstalaciju?
- Do koje mjere možete prihvatiti proces starenja koji je svojstven materijalima kojima se služite - na primjer, to da će lak, boja, papir, tkanina, vosak i tako dalje s vremenom početi blijedjeti, žutjeti ili postati krhki? Kako gledate na činjenicu da se ulja na platnu mogu početi derati uslijed napetosti, da boja ili lak mogu ispucati ili da će se sami materijali početi skupljati ili blijedjeti?
- Kako definirate oštećenje?
- Kako definirate zaprljanje?
- Kako definirate patinu?

- Po vašem mišljenju, kako daleko treba ići s konzervatorskim/restauratorskim radovima?
- Želite li da budete obaviješteni ako nastane oštećenje?
- Želite li znati detalje o konceptima restauracije?
- Biste li željeli sudjelovati u izradi koncepta konzervacije ili restauracije?
- Želite li biti obaviješteni o izvedenom konzervatorskom ili restauratorskom zahvatu?

Druga serija pitanja je osobito važna jer, u domeni umjetnosti, naše društvo s velikim teškoćama prihvaća zaprljanje, patinu ili bilo kakve druge promjene originalnog izgleda umjetničkog djela.

U dodatnim poljima, među ostalim, indiciramo pojavne oblike starenja i tipove oštećenja, popis ilustracija djela o kojem se radi i filmsku i video dokumentaciju. Popisujemo fotografsku dokumentaciju uz pomoć različitih kategorija - poput radnog procesa, studijskog postava i transportnih uvjeta.

U posljednjem polju navodi se literatura: knjige i eseji o temi ili umjetnici o kojoj se radi u kojima se nalaze naznake o specifičnim konzervatorskim i izložbenim pitanjima; informacije proizvođača o materijalima; a prvenstveno izjave umjetnika, njegovih ili njezinih pomoćnika, vlasnika galerija i kolekcionara, zajedno s navodima članova obitelji, prijatelja, kustosa i konzervatora.

Već mnogo godina poznajemo umjetnike koji su predstavljani u našem arhivu. Glavni uvjet za plodnu suradnju je uzajamno povjerenje. U očima mnogih umjetnika konzervator je kritičar kada se radi o tehničkim pitanjima, a to može uzrokovati odbijanje. Štoviše, umjetnici se ponekad boje otkrivati informacije o svojim djelima drugim umjetnicima. Ponekad je teško svladati takve zapreke.

Skupovi pitanja koje postavljamo rezultat su našega rada sa samom umjetnošću. Zajedno s umjetnicima i uz pomoć postojećih kataloga i arhiva o umjetnicima razvijamo specifična pitanja i kompiliramo registre podataka o određenim umjetničkim djelima. Ti se registri zatim šalju umjetniku i on ima slobodu da ih mijenja kako god smatra da treba. Način odgovaranja na pitanja može biti različit. Ima umjetnika koji preferiraju oblik razgovora; drugi žele imati vremena i preferiraju odgovoriti u pismenom obliku. U svakom slučaju to je vremenski veoma intenzivan proces.

Pogledi umjetnika na tu temu mogu biti jako različiti. Reiner Ruthenbeck je, na primjer, ponudio svoj temeljni stav prema restauriranju ili renoviranju svojih objekata:

*U većini mojih djela osnovna ideja je najvažniji aspekt objekta (uz određeni broj iznimaka, osobito mojih ranih skulptura koje datiraju iz perioda oko sedamdesetih, i naravno mojih crteža i kolaža). Pošto je njihova struktu-*

<sup>7</sup> E. Gantzert-Castrillo, *On the Gradual disappearance of the Original: How Durable is Video Art (O postupnom nestajanju originala: koliko je trajna videoumjetnost)* u *Wie haltbar ist Videokunst? (Koliko je trajna videoumjetnost)*, simpozij u Kunstmuseum Wolfsburg, Njemačka, 1997.

ra jednostavna, većina se mojih objekata može restaurirati bez većih problema. Međutim, upravo zbog toga zahtijeva se veoma velika točnost, jer bi bilo kakva mala promjena osnovne strukture mogla falsificirati djelo.

*Tretman površina: obojeno drvo i metalni djelovi: svakako koristite neutralnu boju (!), nanošenu bilo valjkom bilo sprejem. Polumatirajte ili matirajte završni sloj. Nikada ne koristite sjajnu boju! Ne koristite boju koja ostavlja teksturu! Površine moraju biti posve glatke! Bilo kakvo zaprljanje ili oštećenje treba smjestiti tretirati, ili treba prebojati djelo. Želim da se izbjegava pojava patine, jer to proizvodi vrstu umjetničkog efekta koji želim izbjeći! (Ja sam kipar, a ne slikar)<sup>8</sup>*

Materijal od kojega je izrađen Ruthenbeckov *Verspannung II* (1969.), koji se sastoji od dvije labave čelične ploče i prstena crveno obojene tkanine jako je požutio. Ruthenbeck je rekao da ne može prihvatiti takvo stanje stvari i želio je da se izradi novi prsten od tkanine. Pristali smo na njegov zahtjev i proizveli smo novi komad materijala. Nije bilo lako naći materijal koji bi odgovarao starom po boji i teksturi. "Original", to jest prvi prsten od tkanine, danas se nalazi u pohrani.

U drugom primjeru, Katharina Fritsch je upotrijebila izbijeljeni, štampani pamučni stolnjak u svojem *Company at Table* (1998.), koje je izrađeno od poliester, drveta, pamuka i boje. Evo njezinih komentara o pitanju treba li ili može li se stolnjak zamijeniti ukoliko postanu vidljive posljedice starenja:

*Naravno, stvari su lijepe kada su sasvim nove; i naravno da želim da djelo izgleda novo, da zrači novinom. Kolebam se oko toga pitanja, ali moram prihvatiti proces starenja, baš kao što ljudi moraju prihvatiti to da stare. Zaista ne znam kako bi se stolnjak mogao obnoviti, ili kako bi to utjecalo na opći izgled djela. Ne možemo stalno izvoditi kozmetičke kirurške zahvate da izgleda kao žena nakon bezbrojnih zatezanja lica. Ne možemo nijekati da stvari stare. Važno je kako s njima postupamo. ... posvećuje li im se odgovarajuća briga i pažnja: moraju se osigurati atmosferski uvjeti u kojima se umjetnina ne oštećuje.<sup>9</sup>*

Umjetnici s kojima smo uspostavili veze jako su traženi u svijetu umjetnosti i ponekad nam se teško izboriti za mjesto na njihovoj listi prioriteta. Na početku umjetnikov stav prema nama može biti distanciran; pa ipak, ponekad nas dočekuju raširenih ruku. Općenito, pravo je kazati da su današnji umjetnici mnogo otvoreniji kada se radi o pitanjima konzervacije i restauracije. To može imati više razloga. Kontakt s konzervatorima - restauratorima može biti izvorom neprocjenjive pomoći u njihovome radu. Možda su imali teškoća s ovim ili onim materijalom ili tehnikom. Oni znaju kako može biti iritantna šteta koja može nastati u transportu ili na izložbi, i upoznati su s problemima koji mogu iskrnuti između muzeja, kolekcionara i konzervatora.

Kada sam 1970-ih počeo skupljati informacije za arhiv, susreo sam se sa snažnim otporom i velikom rezervira-

nošću prema arhiviranju informacija, osobito među mladim umjetnicima. Na takvo su raspoloženje utjecale ideološke podjele iz kasnih 1960-ih godina, a također i odbacivanje ideje da društvo čuva specifične vrijednosti za buduće generacije, ideje da su umjetnička djela besmrtna i da trebaju biti pohranjena u muzejima.

Takve sam rezerve rjeđe susretao kod starijih umjetnika. U međuvremenu umjetnici postaju otvoreniji prema ovakvim arhivima. I uloga umjetnika kao proizvođača u današnjem potrošačkom društvu također se promijenila. Danas se umjetnici susreću sa sve većim brojem pitanja o trajnosti umjetničkih djela i od njih se očekuje da na ta pitanja odgovore.

S vremenom smo ustanovili da, uz kompiliranje podataka o materijalu i tehnikama, onaj dio našega arhivarskoga rada koji je posvećen autentičnim izjavama umjetnika o bitnim pitanjima postaje sve važniji. Te izjave imaju neprocjenjivu vrijednost za naš svakodnevni rad i ključni su faktor u nastavljanju našega rada. Objavljene u obliku knjige, one potencijalno dopiru do širega kruga zainteresiranih osoba. A taj krug, mora se spomenuti, ima ključnu ulogu u stvaranju stavova i širenju svijesti o specifičnim problemima konzervatorskog i restauratorskog rada u modernoj i suvremenoj umjetnosti.

ERICH GANTZERT - CASTRILLO je radio kao stariji restaurator u Muzeju moderne umjetnosti u Frankfurtu na Majni. Osnivač je *Arhiva tehnika i radnih materijala suvremenih umjetnika*. Restaurator je i stariji restaurator u Srednjorajnskom zemaljskom muzeju / Mittelrheinische Landsmuseum u Mainzu. Održao je brojna predavanja i objavio mnoge radove o specifičnim problemima konzervacije i restauracije suvremenih umjetnina, među ostalima i *Koliko je trajna videoumjetnost - o postupnom nestajanju originala i Razvitak sistema bilježenja podataka u Muzeju moderne umjetnosti u Frankfurtu*. Predaje na Visokoj školi likovnih umjetnosti/Hochschule für Bildende Kunst u Dresdenu, na Državnoj akademiji likovnih umjetnosti/Staatliche Kunstakademie der Bildenden Künste u Stuttgartu i na Sveučilištu u Mainzu.

\* Od nedavno radi u Bayerische Staatsgemaldesammlungen, Doerner Institute u Münchenu, Njemačka.

Preuzeto iz: *From Mortality Immortality? The Legacy of 20th-Century Art*, ed. Miguel Angel Corzo (Los Angeles: Getty Conservation Institute, 1999), [page numbers 127 - 130].

Reproduced by permission of the author. / Tekst objavljen uz odobrenje autora.

Translated by / Prevela: Zdenka Ungar.

<sup>8</sup> *Arhiv tehnika i materijala suvremenih umjetnika*, Reiner Ruthenbeck. Navod uz odobrenje umjetnika.

<sup>9</sup> *Arhiv tehnika i materijala suvremenih umjetnika*, Katharina Fritsch. Navod uz odobrenje umjetnice.



sl.1 Koja je ova malena djevojčica? Iz obiteljskog albuma: Ružica Drechsler s roditeljima i bakom (koja je stradala u Jasenovcu) 1924.

Fotodokumentacija MDC-a: Personalni arhiv MDC-a



sl.2 Zdenka Lechner, kao studentica Prirodno-matematičkog fakulteta u Zagrebu, 1937.

Fotodokumentacija MDC-a: Personalni arhiv MDC-a

## NOVI PROJEKT MDC-a "PERSONALNI ARHIV"

JOZEFINA DAUTBEGOVIĆ □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb

Usporedo s osuvremenjivanjem načina rada i djelovanja MDC-a, sasvim se prirodno nametnula potreba da obogatimo i proširimo već postojeće baze podataka.

Novi projekt, pod radnim naslovom *Personalni arhiv MDC-a* je svojevrsna kronika o muzejskim djelatnicima koji su svojim dugogodišnjim djelovanjem pridonijeli razvoju muzeološke misli, ili na bilo koji način unaprijedili muzejsku teoriju i praksu u Hrvatskoj.

Već postojećim bazama podataka nastojimo dodavati nove, i na taj način, prateći razvoj muzejske struke u nas, istodobno nastojimo pratiti i razvoj i profil kustosa i muzejskih stručnjaka. *Personalni arhiv* sačinjavaju biografski, bibliografski podaci, pisani tekstovi, doktorski i magistarski radovi, monografije, elaborati, projekti, katalozi, stručni tekstovi, članci, rasprave, pisma, slikovni materijal i ostali relevantni dokumenti.

Podacima iz *Personalnog arhiva* popunjavali bi se postojeći fondusi u MDC-u: arhiv, knjižnica, fototeka, videoteka, CD-teka i ostalo. Tako bismo sačuvali podatke o životu i radu značajnih muzealaca u Hrvatskoj, čime bi se pridonijelo obogaćivanju naše kulturne povijesti, sadašnjim i budućim muzealcima dokumente bismo učinili dostupnima, olakšala bi se arhivska i svaka druga istraživanja, omogućila izrada bibliografija, korištenje fotografija i pojednostavio pristup sistematskom istraživanju u svrhu publiciranja, izradu monografija muzejskih ustanova i sličnih publikacija. Također bi se svi relevantni podaci sačuvali od zaborava, dragocjeni materijal zaštitio od propadanja, nestručnog rukovanja i korištenja, što je jedna od osnovnih zadaća arhivske struke. *Personalnim arhivom* će biti obuhvaćeni svi značajniji muzealci koji su se u muzejskoj struci istaknuli svojom ulogom, radom, stručnošću, znanjem, muzejskim i kulturnim programima, uspjesima u zemlji i inozemstvu, koji su na bilo kakav način pridonijeli usponu struke i afirmaciji sredine u kojoj su djelovali. Dobra granica je navršenih šezdeset godina života, ali u iznimnim se slučajevima dobna granica može pomaknuti.

Skupljeni podaci za *Personalni arhiv MDC-a*, stručno obrađeni i objedinjeni imali bi istu vrijednost kao i drugo arhivsko gradivo koje je od interesa za Republiku Hrvatsku i podlijegalo bi propisu o zaštiti kulturnih dobara.

Rad na formiranju Personalnog arhiva se odvija po fazama.

U **prvoj fazi** smo osigurali tehničke preduvjete: prijenosni kompjutor, diktafon, fotoaparat i ostali pribor potreban za rad na terenu. U ovu fazu rada također spadaju i predradnje kao što su: najava razgovora u svrhu objašnjavanja projekta, pripreme muzealca za duži razgovor uz korištenje osobnog arhiva. Poslije svih tehničkih priprema i dogovaranja termina najavljuje se kućni posjet. Potrebno je napomenuti da se svi razgovori s muzealcima vode na terenu, tj. u opuštenoj atmosferi njihova doma, uglavnom zbog njihove životne dobi, zdravstvenog stanja, ili zbog toga što se većina objavljenih i neobjavljenih materijala, fotografija, i svi originali, a i prepiska, nalaze u kućnim arhivima svakog pojedinca. Iznimno, ako je osoba još uvijek u radnom odnosu, razgovor obavljamo na njegovu radnome mjestu.

**Druga faza** podrazumijeva popunjavanje jednoobraznog Upitnika s osnovnim biografskim podacima za sve muzejske djelatnike, koje oni popunjavaju rukom kako bismo trajno sačuvali originalni rukopis muzealaca. Poslije popunjavanja *Upitnika* snimamo nekoliko fotografija, sadašnji portret, figuru osobe s kojom se vodi razgovor uz molbu da za *Personalni arhiv* pozajmi za presnimavanje ili pokloni fotografije iz mladosti, (portret, figura), fotografiju iz radne sredine, sa stručnog putovanja, istraživanja, obiteljsku fotografiju, fotografiju s terena, znanstvenog skupa, putovanja u inozemstvo, skupne fotografije iz kolektiva i sl.

Uz suglasnost osobe s kojom se obavlja razgovor uzima se i kopira za *Personalni arhiv* (ako imaju) primjerak svakog objavljenog i neobjavljenog teksta, magistarskog rada, doktorata, elaborata, separata, projekta, prepiske, uz podatke gdje je i kada je sve to objavljeno.

Uz razgovor, koji je i **treća faza** rada na *Personalnom arhivu*, a koji se snima direktno u prijenosno računalo, postavljamo pomoćna pitanja za poticanje i usmjeravanje razgovora, s naglaskom na posebno vrijednim projektima i ostvarenim rezultatima. Podrazumijeva se kako je prije razgovora koji će se snimati potrebno obaviti neformalni razgovor s muzealcem radi stvaranje opušteno atmosfere i uzajamnog povjerenja. Za kraj razgovora nastojim dobiti zanimljivu ili toplu privatnu priču.

Ma koliko ove prve tri faze bile detaljno razrađene, one su i najzahtjevniji dio posla u ovom projektu - ne samo zbog odlaska na teren, nego i zbog potrebe da se sa svakim od muzealaca porazgovara i unaprijed objasni pro-



jekt, ali i zadobije povjerenje, rekla bih gotovo uzajamne simpatije, kako bi razgovor uspio onako kako je zamišljen.

**Četvrta faza** je čisto administrativni posao. Kad se sve prethodno rečeno obavi, potrebno je za svakog muzealca formirati poseban registar u kojem će biti sav prikupljeni materijal dok se ne raspodijeli na razne fondove koji su već nabrojani u tekstu.

Posebno je važno odmah napisati legende na poklonjene fotografije starijeg datuma, snimljeni razgovor presnimati i zaprčiti na CD-u čiji jedan primjerak, uz pismo zahvale i nekoliko fotografija koje su snimljene tijekom razgovora, poklanjamo intervjuiranim muzealcima kao mali znak zahvalnosti, ali i svjedočanstva ili uspomenu za njihove potomke.

Ne treba ni napominjati da sav dobiveni materijal razvrstan po fondovima ide na obradu, evidentiranje i inventiranje, a te će poslove raditi svaki od kustosa koji je zadužen za tu vrstu građe. Sva sređena arhivska građa pohranjuje se u posebne ormare ili u prostorije koji ispunjavaju propisane uvjete o mjerama čuvanja i zaštite arhivskoga gradiva.

Pravo na korištenje *Personalnog arhiva*, uz suglasnost Muzejskoga dokumentacijskog centra, imaju svi muzejski djelatnici, znanstvenici, korisnici MDC-ove knjižnice, svi vanjski korisnici naših fondova, studenti, dodiplomanti i sve zainteresirane osobe ili ustanove pod jednakim uvjetima.

U završnoj **petoj fazi**, ako budu odobrena sredstva od Ministarstva kulture za ovaj projekt, potrebno je predvidjeti mogućnost otkupa za posebno vrijedan privatni arhivski materijal.

Osobito je važno od svakog muzealca dobiti suglasnost da se prikupljeni podaci mogu koristiti i u muzeološko-publicističke svrhe.

Pisanje elaborata za projekt *Personalni arhiv MDC-a* započela sam potkraj ljeta 2001., a sam projekt sam predočila ravnateljici MDC-a 5. prosinca 2001. Onda slijedi jedna zanimljiva, nazovimo je - slučajnost. Potkraj iste godine MDC je pakirao svoje fondove, svoju knjižnicu i arhivsku građu zbog preseljenja u nove prostorije. Pakirajući još neobrađenu arhivsku građu pronašla sam na dnu, u mraku jednog arhivskog ormara, podebeo omot zavezan običnom špagom. Na omotu je pisalo *Personalni arhiv - Antun Bauer*. Dakle, najpoznatiji (sada pokojni), hrvatski muzeolog i osnivač MDC-a, već je neke davne godine bio predvidio mogućnost formiranja i jedne takve buduće baze podataka i sve svoje dokumente i važne podatke o svome životu, radu, napredovanju u struci i svemu što bi buduće muzejske znanstvenike i istraživače moglo interesirati. Sve je bio uredno spakirao za budućnost. Kao i uvijek, išao je korak ispred svoga vremena, već je bio u budućnosti i za nas koji smo poslije došli, ostavio sav materijal potreban za njegov registar, i da slučajnost bude veća pod istim imenom - Personalni arhiv!

Dakle, poslije predočavanja elaborata i uz suglasnost ravnateljice MDC-a Višnje Zgaga, koristeći postojeću informatičku opremu, i već stvorene potrebne tehničke preduvjete za rad na *Personalnom arhivu MDC-a*, krenula sam na teren početkom veljače 2002. godine.

Budući da za ovu, 2002. godinu od Ministarstva kulture nismo tražili sredstva za novi projekt (dok ne provjerimo kako će se razvijati u praksi), svoj sam rad (s nekim izuzecima) ograničila samo na Zagreb i okolicu, kako rad na projektu ne bi iziskivao nikakve dodatne materijalne troškove. Do sada sam obavila razgovor s dvadeset i pet istaknutih hrvatskih muzealaca.

**Neka iskustva i dojmovi.** Možda je najteža dionica u ovom projektu bila kako objasniti umirovljenim muzealcima razloge, cilj i svrhu *Personalnog arhiva* i činjenicu da su do sada uglavnom, uz časne iznimke, zaboravljani od svojih matičnih muzeja i muzejske struke uopće, sada odjednom postali važni i zanimljivi. Moram priznati da su "prvi ispitanici" imali određenu dozu rezerve ili su u najmanju ruku bili iznenađeni činjenicom da ih se uopće netko sjetio, pogotovu da je nekome postao važan njihov minuli rad, njihovi objavljeni ili neobjavljeni tekstovi, njihove već podebljom prašinom pokrivene bibliografije. Bilo je i dirljivih situacija, uza suze i višak emocija, ali i onih koji su svoj dio zadaće sasvim ozbiljno i odgovorno shvatili i vrlo sistematično i profesionalno pripremili sve tražene materijale. Naravno su se trudili oko što cjelovitijih bibliografija, što kvalitetnijih fotografija, iz kućnih su arhiva uz ispriku vadili svoje, tko zna koje, kopije već izbljedjelih magistarskih i doktorskih radova, uz stidljive komentare kako je to "nadiđeno", i kako je kopija "slabo čitljiva" i sl. bez spoznaje o tome koliko je njihov pionirski rad zapravo dragocjen za kontinuitet struke u cjelini. Bilo je i onih muzealaca koji su odbili razgovor, radi lošeg zdravlja, ili situacije u obitelji, no njih je zaista vrlo, vrlo malen broj. Ostali su, što je projekt više odmicao (a oni su međusobno komunicirali i već obavijestili svoje kolege o novom projektu MDC-a) bili sve upućeniji, pripremljeniji i srdačniji, tako mogu reći da je poslije dvadeset i pet razgovora s najpoznatijim i najistaknutijim muzealcima u Hrvatskoj projekt *Personalni arhiv MDC-a* sasvim zaživio i da kolege koji su pred mirovinom, a prešli su rečenu dobnu granicu od šesdeset godina, već i sami, znajući da će doći red i na njih, dopunjuju svoje bibliografske podatke novijim bibliografskim jedinicama i sređuju dokumentaciju koju namjeravaju ustupiti.

Nekoliko razgovora je objavljeno i izvan Zagreba. Prema mišljenju muzealaca s kojima sam razgovarala, takav pro-



sl. 3 Zdenka Munk, Zlatko Bourek i Stanko Staničić u knjižnici MUO-a, 1956. godine  
Fotodokumentacija MDC-a: Personalni arhiv MDC-a



sl.4 Ovaj djevojčurak u narodnoj nošnji je zapravo buduća kustosica Ivana Vrbančić Fadjejev, snimljena 1940.  
Fotodokumentacija MDC-a: Personalni arhiv MDC-a



sl. 5 A ova prekrasna djevojka u ljetnoj haljini?  
Rad na terenu; Markuševac, snimanje kapele 19. rujna 1946., s lijeva: Antonija Bauer, Antun Bauer i Lelja Dobronić, tada kustos u Gipsotecu  
Fotodokumentacija MDC-a: Personalni arhiv MDC-a





---

## ČESTITAMO!

---

MARKITA FRANULIĆ □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb

---

Trinaest muzeja u Hrvatskoj tijekom 2002. godine obilježava "okruglu" obljetnicu svojeg djelovanja.<sup>1</sup> To su:

- Arheološki muzej Zadar (osnovan 1832.) - 170. obljetnica
- Dubrovački muzeji (Kulturno-povijesni muzej □ osnovan 1872.) - 130. obljetnica
- Arheološki muzej Istre, Pula (osnovan 1902.) - 100. obljetnica
- Fundacija Ivana Meštrovića - Galerija Meštrović, Split (osnovana 1952.) - 50. obljetnica
- Gradski muzej Križevci (osnovan 1952.) - 50. obljetnica
- Hrvatski muzej naivne umjetnosti, Zagreb (osnovan 1952.) - 50. obljetnica
- Muzej grada Iloka (osnovan 1952.) - 50. obljetnica
- Gradski muzej Makarska (osnovan 1962.) - 40. obljetnica
- Gradski muzej Senj (osnovan 1962.) - 40. obljetnica
- Gradski muzej Nova Gradiška (osnovan 1972.) - 30. obljetnica
- Narodni muzej Zadar - Muzejska zbirka Veli Iž (osnovana 1972.) - 30. obljetnica
- Ribarski muzej Vrboska, otok Hvar (osnovan 1972.) - 30. obljetnica
- Muzej prehrane "Podravka", Koprivnica (osnovan 1982.) - 20. obljetnica

Kako su ti muzeji obilježili ili planiraju obilježiti obljetnicu svojega osnutka?

**ARHEOLOŠKI MUZEJ ISTRE, PULA** stotu obljetnicu obilježava tijekom cijele godine. Dana 7. siječnja, kada je Gradsko vijeće Pule donijelo odluku o osnivanju Gradskog muzeja održan je prijem u gradskoj palači i predstavljajući kataloga - monografije *Nezakcij* jer je osnivanje muzeja potaknuto upravo nalazima iz Nezakcija. Obilježiti će se i 3. kolovoza, datum kada je Muzej otvoren za javnost, a od 8. do 12. listopada u muzeju će se održati godišnja skupština i znanstveni skup Hrvatskoga arheološkog društva uz svečanu akademiju i izložbu posvećenu povijesti muzeja.

**DUBROVAČKI MUZEJI** 130. obljetnicu postojanja Kulturno-povijesnog muzeja, a time i cijele institucije, obilježili su brojnim manifestacijama u razdoblju od 16. do 18. svibnja, a sama proslava jubileja bila je na Međunarodni dan muzeja. Priređena je izložba *130 godina Dubrovačkih muzeja*, autora Vedrane Gjukić-Bender i Iva Dabelića, koju prati deplijan s tekstom u kojemu je dan povijesni pregled rada Dubrovačkih muzeja. Osim te izložbe povijesnoga karaktera, priređene su još tri izložbe: *Dubrovački akvareli* Marinka Jurice, čija je autorica Vedrana Gjukić-Bender; *Iz naših đardina*, izložba slika dubrovačkih stvaralaca Škerlja, Ligorija i Baričevića, autorice Vesne Delić Gozde, te arheološka izložba Konavle - srednjovjekovna groblja koju su priredili dr. Zdenko Žeravica i Ljiljana Kovačić. Održana je svečana sjednica Stručnog i Upravnog vijeća s predstavnicima grada, a tom prilikom dodijeljene su povelje pojedincima koji su ove godine donirali umjetničke predmete Dubrovačkim muzejima.

**GRADSKI MUZEJ SENJ** proslavu 40. obljetnice postojanja također je povezao s obilježavanjem Međunarodnoga dana muzeja. Priređena je izložba na kojoj je prikazan dosadašnji rad muzeja, nastojeći predstaviti sve segmente muzejske djelatnosti, osobito izdavačku i izložbenu. Izložene su fotografije, isječci iz novina, pozivnice, plakati, publikacije i priznanja koja je Muzej dobio od osnutka do danas.

Početkom 1952. godine Ivan Meštrović je *Darovnicom* Republici Hrvatskoj poklonio Atelijer Meštrović u Zagrebu, crkvu Presvetog Otkupitelja kod Otavica te Kaštelet i Galeriju u Splitu, koja je već u rujnu iste godine otvorena za javnost. Fundacija nije posebno obilježila 50. obljetnicu Meštrovićeve donacije niti otvaranje Galerije, nego su



sl 1 Izložbu 130 godina Dubrovačkih muzeja prati deplijan s tekstom u kojemu je dan povijesni pregled rada Dubrovačkih muzeja.

1 Podaci iz **Registra muzeja, galerija i zbirki u RH, baze podataka** što je vodi MDC.



## SLIKE IZ STROSSMAYEROVE GALERIJE NA IZLOŽBI U ITALIJI

LJERKA DULIBIĆ □ Strossmayerova galerija starih majstora Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, Zagreb

U Sanseverino Marche, rodnome mjestu slikara Lorenza d'Alessandra, a povodom 500. godišnjice njegove smrti (1445.-1501.), u ljeto 2001. godine otvorena je izložba *I pittori del Rinascimento a Sanseverino*, koja je ponudila obuhvatan pregled renesansnog slikarstva druge polovice 15. stoljeća u talijanskoj pokrajini Marche.

Izložbi je prethodilo istraživanje dokumentarnih izvora povezanih sa životom i djelovanjem slikara Lorenza d'Alessandra, rezultat kojega je publikacija autora Raoula Paciaronija *Lorenzo d'Alessandro detto il Sanseverinate - Memoriae e documenti*, što je prva monografska obrada života i djelovanja ovoga slikara. Naime, Lorenzo d'Alessandro, kao ni većina umjetnika koji su svoj opus ostvarili izvan velikih umjetničkih središta, do nedavno nije bio predmetom opsežnijih monografskih istraživanja.

Izložbom *I pittori del Rinascimento a Sanseverino* cilj glavnoga kustosa Vittoria Sgarbija bio je revalorizirati cjelokupnu slikarsku umjetnost 15. stoljeća u pokrajini Marche, te ponovno usmjeriti pozornost na njenu gotovo zaboravljenu renesansnu prijestolnicu Sanseverino. Izložba je predstavila ne samo opus Lorenza d'Alessandra već i njegovih suvremenika koji su bili djelatni na području pokrajine Marche u drugoj polovici 15. stoljeća.

Uspjeh izložbe potvrđen je velikim interesom publike i stručne javnosti, što je bio povod produžetku trajanja izložbe u Sanseverinu i ponovnom postavljanju u Rimu, u Palazzo Barberini, gdje je izložba bila otvorena do ožujka 2002. godine.

I u Sanseverinu i u Rimu, na izložbi su istaknuto mjesto zauzele slike iz Strossmayerove galerije: *Krist sa Petrom i Pavlom* (SG-265), *Pet apostola* (SG-266) i *Pet apostola* (SG-267). Te tri slike, koje su najvjerojatnije dio predele, dospjele su u Galeriju još 1883. godine donacijom biskupa Josipa Jurja Strossmayera. Biskup ih je nabavio u Rimu kao rad Vittorea Carpaccia. Izidor Kršnjavi u prvom katalogu Galerije 1885. godine slike oprezno označava kao "neopredjeljene", dok sljedeći katalogi (1891. i 1895.) prihvaćaju atribuciju Carpacciu. U katalogizima iz 1911., 1917. i 1922. godine atributivno određenje ograničava se na odrednicu "mletačka škola", s napomenom u kojoj se kao mogući autori navode Carpaccio i Crivelli. Slike je kao rad Lorenza d'Alessandra prvi označio mađarski povjesničar umjetnosti Gabriel Téréy 1926. godine, koji je tada boravio u Zagrebu i radio na muzeološkoj rekonstrukciji Galerije. Njegovu atribuciju prihvaćaju svi kasniji autori kataloga Strossmayerove galerije, a autorstvo Lorenzu d'Alessandru nakon provedene detaljnije analize potvrđuje i Grgo Gamulin. Isto atributivno određenje priznaje i Berenson 1963. godine u knjizi *Central and North Italian Schools*.

Dok Raoul Paciaroni u svojoj dokumentarnoj monografiji o Lorenzu d'Alessandru slike iz Strossmayerove galerije navodi kao rad ovoga slikara, ponavljajući gore iznesenu kronologiju podrijetla i atributivnih određenja, u katalogu izložbe *I pittori del Rinascimento a Sanseverino* iznesene su i neke dvojbe u vezi autorstva ove predele. Marina Massa, autorica teksta, uz sliku *Krist i apostoli* u katalogu izložbe, iako ističe preciznost i minucioznost s kojom su s ikonografskog aspekta prikazani apostoli, svaki sa simbolom svoje muke odnosno svojim atributom, oprezna je u priznavanju autorstva Lorenzu d'Alessandru. Naime, s obzirom na neuobičajeno velike dimenzije ovih slika, a uz pretpostavku da su one bile predela, odnosno dio veće oltarne cjeline, sumnju izaziva činjenica da niti nakon temeljitih i sveobuhvatnih istraživanja kako sačuvanog opusa ovoga slikara tako i dokumenata povezanih s njegovim djelovanjem, nije potvrđeno postojanje jednog tako velikog oltara ili pak tako značajne narudžbe. Osim toga, i određeni stilski elementi, po mišljenju Marine Massa, pridonose sumnji u autorstvo. Neuobičajene za Lorenza su tek naznačene aureole i, posebice, prazni prostori između dijelova krajolika u pozadini. Na zagrebačkim slikama u



IM 33 (1-2) 2002.  
POGLEDI, DOGAĐAJI, ISKUSTVA  
VIEWS, EXPERIENCES, EVENTS

sl.1 Lorenzo d'Alessandro: Pet apostola,  
tempera na drvu, 0.299 x 0.823 m  
Fototeka: Strossmayerova galerija starih  
majstora Hrvatske akademije znanosti i  
umjetnosti, Zagreb

sl.2 Lorenzo d'Alessandro: Krist sa sv.  
Petrom i Pavlom, tempera na drvu, 0.298 x  
0.625 m

Fototeka: Strossmayerova galerija starih  
majstora Hrvatske akademije znanosti i  
umjetnosti, Zagreb

sl.3 Lorenzo d'Alessandro: Pet apostola,  
tempera na drvu, 0.299 x 0.823 m  
Fototeka: Strossmayerova galerija starih  
majstora Hrvatske akademije znanosti i  
umjetnosti, Zagreb

pozadini se u dubinu širi stjenovit krajolik s građevinama, tornjevima, zidinama i krivudavim riječnim tokovima, dok Lorenzo d'Alessandro inače u krajoliku preferira naturalističke elemente manjih razmjera. Nadalje, kako smatraju priređivači kataloga i izložbe, figuralni repertoar na slikama iz Strossmayerove galerije reduciran je na stereotipnu galeriju likova, čija tipologija priziva svece s Lorenzove predele iz Serrapetrone. Na zagrebačkim slikama, uz varijante koje se uvode da bi se naglasile razlike u životnoj dobi, reinterpetirana je u repetitivnim formulama tipologija likova s predele iz Serrapetrone. Zajednička je karakteristika svih likova izrazito markantan, prema gore podignuti nos. Jedini se u ovoj grupi po odjeći ističe svetac s pokrivalom za glavu (sv. Šimun), u čemu Marina Massa prepoznaje pripadnost venetskom krugu, odnosno - u okviru pokrajine Marche - korištenje Crivellijevih motiva. Na temelju takve argumentacije na izložbi i u izložbenom katalogu ova su djela oprezno označena bez preciznog atributivnog određenja, odrednicom "venetsko-markijanski krug XV-XVI. stoljeća".

Ponovno postavljanje upitnika uz atributivno određenje zagrebačkih slika - naravno, nimalo ne umanjujući njihovu vrijednost i značenje, što je potvrđeno i samim postavom izložbe, u okviru kojega su zagrebačke slike izložene ravnopravno s, primjerice, Lorenzovom Pietom iz Galerije Uffizi u Firenci - dodatni je izazov za studiozniju obradu svih slika u Strossmayerovoj galeriji koje su označene kao djelo slikara iz pokrajine Marche. Prije svega mislimo pri tom na sliku pod inventarnim brojem SG-33, *Raspeti Krist i sveci*, koja je u Galeriji pripisana Lorenzu Salimbeniju, a koja, na žalost, nije bila izložena na izložbi *Lorenzo e Jacopo Salimbeni e la civiltà tardogotica* u Sanseverinu 1999. godine. Naime, iako su talijanski organizatori tražili posudbu ove slike, određeni sigurnosni razlozi uvjetovani tadašnjim potresom na tom području onemogućili su realizaciju te posudbe. Tako je, na žalost, bila propuštena mogućnost direktne komparativne provjere različitih atributivnih prijedloga (Gamulin: "neki osrednji imitator Lorenza Salimbenija"; Pietro Zampetti: Carlo da Camerino; Miklos Boskovits: Maestro di San Verecondo) o autorstvu ove slike.

Strossmayerova galerija starih majstora u protekloj je izložbenoj sezoni posudbom svojih djela sudjelovala na nekoliko svjetskih i domaćih izložaba, od kojih se, osim izložbe renesanse u Sanseverinu, ističe izložba *Genie ohne Namen - Der Meister des Bartholomeus-Altars*, Wallraf-Richartz Museum, u Kölnu 2001., na kojoj je vrlo zapaženo mjesto imala slika Majstora slike Virgo inter virgines *Sveto Trojstvo. Prijestolje milosti* (SG-71). Jednako tako već je u pripremi i realizacija posudbe za neke nove izložbe u sljedećoj izložbenoj sezoni.

Posebice iz naše perspektive, ovakve obuhvatne izložbe iznimno su važne jer pružaju, u našoj sredini rijetku i nenadomjestivu, mogućnost prosudbe i provjere postojećih saznanja o određenim slikama u direktnom komparativnom srazu sa srodnim djelima. Temeljita znanstvena obrada koja u pravilu prethodi takvim izložbama snažan je poticaj i dragocjeno polazište za detaljnije proučavanje pojedinih slika iz naše zbirke, pri čemu ovakve izložbe i publikacije koje ih prate redovito ostaju stalno referentno uporište.

#### PAINTINGS FROM THE STROSSMAYER GALLERY AT AN EXHIBITION IN ITALY

To celebrate the 500<sup>th</sup> anniversary of the death of the painter Lorenzo d'Alessandro (1455-1501) the exhibition *I pittori del Rinascimento a Sanseverino* was presented in Sanseverino Marche in summer of 2001. The exhibition offered a comprehensive overview of Renaissance painting in the second half of the 15<sup>th</sup> century in the Italian province of Marche.

The exhibition was preceded by the study of documentary sources linked with the life and work of the painter Lorenzo d'Alessandro, resulting in the publication of Raoul Paciaroni's *Lorenzo d'Alessandro detto il Sanseverinate - Memoriae e documenti*, which is the first monograph treatment of the life and work of this painter. Both in Sanseverino and in Rome, the paintings from the Strossmayer Gallery - *Christ with Peter and Paul, The Five Apostles and Five Apostles* - were given a prominent position. These three paintings, which are probably part of a series painted for the base of an altar, came to the Gallery as early as in 1883 through the donation of Bishop Josip Juraj Strossmayer.

While Raoul Paciaroni in his documentary monograph about Lorenzo d'Alessandro lists the paintings from the Strossmayer Gallery as that painter's work, in the exhibition catalogue *I pittori del Rinascimento a Sanseverino*, Marina Massa, the author of the text of the catalogue item *Christ and the Apostles*, expresses doubt about that and is careful in attributing the painting to Lorenzo d'Alessandro.

Especially from our perspective, comprehensive exhibitions like this one are exceptionally important because they provide what is for our milieu a rare and irreplaceable opportunity of judging and testing existing knowledge. The return to the question mark next to the attribution of the paintings from Zagreb - which, naturally, in no way diminishes their value and significance - is a further challenge to a more studied treatment of all paintings in the Strossmayer Gallery that are attributed to the painters from the province of Marche.



---

## “PALAGRUŽA - OTOK MEĐU ZVIJEZDAMA - DIOMEDOV OTOK”

---

TEA KATUNARIĆ □ Split

---

*Palagruža - otok među zvijezdama - Diomedov otok* naziv je stalnog malog postava Arheološkog muzeja Split koji se nalazi u prostoriji Čitaonice na Rivi u Komiži na otoku Visu. Autor izložbe je muzejski savjetnik dr. Branko Kirigin. Izložba je najveći dijelom posvećena arheološkome materijalu s tog našeg najudaljenijeg otoka. Ta mala otočna skupina bila je spona između istočne i zapadne obale jadranskog mora još od davnine jer najkraći morski put od jedne do druge obale Jadrana vodi preko Palagruže koja je bila jedna od postaja na toj plovnoj ruti. To su potvrdili i arheološki nalazi koji su pokazali da je Palagruža posjećivana već od 6. tisućljeća prije Krista, u vrijeme ranog neolitika, zatim u bakrenom i brončanom dobu, pa u arhajskom i klasičnom grčkom periodu, u doba helenizma, Rima i ranog srednjeg vijeka. Najmlađi arheološki tragovi s Palagruže datiraju se u kasno 6. st. poslije Krista. Prva sustavna arheološka istraživanja Palagruže započela su 1992. godine u sklopu međunarodnog arheološkog projekta *Jadranski otoci*, koji proučava arheologiju srednjodalmatinskih otoka i njihovu ulogu u pomorskim vezama na Jadranu i Mediteranu. Arheolozi Projekta istraživali su Palagružu tijekom 1992., 1993., 1994. i 1996. godine. Pronađeni su izuzetni nalazi koji su povezali arheologiju istočne i zapadne obale Jadrana. Tako je Palagruža otkrivena kao arheološki most preko Jadrana.

Nije čudno stoga, da je kanadski Royal Ontario Museum (ROM) iz Toronta, peti po veličini muzej na svijetu, predstavio arheologije jednog tako malog otoka iz Hrvatske na izložbi pod nazivom *Ancient Mariners of the Adriatic* u siječnju 1995. godine. To je bilo prvo javno predstavljanje arheološkog materijala s Palagruže. Prikazani su nalazi s dotadašnjih istraživanja Projekta koja je većinom financirao ROM, upotpunjeni s već ranije pronađenim nalazima na kopnu i podmorju otoka kao i s eksponatima iz privatnih zbirki Jadranka Oreba i pok. Tonka Borčića - Bake. Uz njih su izloženi i eksponati iz grčke i rimske zbirke ROM-a. Tom prigodom dr. B. Kirigin održao je predavanje *Palagruža - otok među zvijezdama*. Izložba je bila otvorena do 1997. godine, a posjetilo ju je više od 500.000 ljudi.

Uz pomoć Ministarstva RH i donacije Centra za razvoj jadranskih otoka i Ars heliutice u srpnju 2000. godine otvoren je stalni mali postav izložbe u Komiži, kojoj Palagruža po tradiciji ribarenja i pripada. Tako je Komiža dobila još jedan izložbeni postav koji govori o njenoj izuzetnoj prošlosti. Gradsko poglavarstvo Komiže ustupilo je izložbi prostoriju Čitaonice na Rivi, u koju Komižani rado navraćaju. Za novu namjenu prostor je preuredio arhitektonski studio A&U iz Komiže. Eksponati su izloženi u samostojećim vitrinama na tamno plavim ormarićima uz zidove Čitaonice koji su obojeni istom tamnoplavom bojom što prostoru daje dojam morskog okružja. Uz to, zvučna kulisa izložbe autora Mire Pijace sa zvukovima morskih valova i galebova čini taj osjećaj još stvarnijim.

Sedam vitrina s popisom izloženih predmeta na hrvatskom i engleskom jeziku izmjenjuju se s jedanaest panoa na stalcima koji fotografijama, crtežima i popratnim tekstom (na hrvatskom i engleskom) dočaravaju razne oblike života na Palagruži. U izložbu nas uvodi panoramska fotografija palagružanskog arhipelaga. Zatim slijede fotografije i izlošci nekih endemičnih biljnih i životinjskih vrsta s otočja koji su za ovu prigodu posuđeni iz fundusa Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja. Ovim dijelom izložbe opisan je prirodan okvir otočja. Drugi dio izložbe prikazuju istraživače i rezultate arheoloških istraživanja od njihovih početaka još iz 19. stoljeća pa do zadnje arheološke kampanje 1996. godine. U vitrinama su kronološkim redom predstavljeni arheološki artefakti iz svih arheoloških razdoblja zabilježenih na otoku. Među izloženim eksponatima posebnu pozornost privlače ulomci ranoneolitičkoga keramičkoga posuđa i kremene alatke kojima su se koristile prve zemljoradničke zajednice na Sredozemlju. Prikazani su zatim, ulomci posuda cetinske kulture i kremenih izrađevina iz kasnoga bakrenog i brončanog doba, kada se u našim krajevima formiraju čvršće društvene strukture. Jedino dobro organizirana zajednica mogla se upustiti u ribarenje oko toga pučinskog otoka i iskorištavati ležišta kremenca s Male Palagruže. Brojne kremene izrađevine nađene na otoku ukazuju na to da su tu boravili specijalizirani majstori za izradu kremenih alatki koje su razmjenjivali s drugim zajednicama na Jadranu i Mediteranu. To potvrđuje i izloženo sječivo od opsidijana s Liparskog otočja pored Sicilije. Na izložbi je prikazan samo dio kremenih sječiva, strelica i strugala s otoka, kao i ukrašeni kameni štitnik za ruku koji je dio lukostrijelačke opreme. Na panoima uz vitrine prikazana su ležišta kremenca i njegova obrada, način korištenja kremenih strelica i štitnika za ruku kao i rasprostranjenost cetinske kulture koja je bila prisutna na obje jadranske obale. U vitrini koja je posvećena grčkom i helenističkom periodu mogu se vidjeti ulomci crne i crveno figuralne luksuzne keramike sa slikovnim prikazima ljudi, životinja i vegetabilnih motiva. Među njima se ljepotom izrade ističe lik polunagog grčkog boga Zeusa ili Dionisa, kojega je naslikao slikar Semele potkraj 5. st. prije Krista. Najveću pozornost zaslužuju ulomci s urezanim starogrčkim posvetnim natpisima. Na više njih može se pročitati ime grčkog junaka Diomeda, koji se istaknuo svojom hrabrošću pod zidinama tvrde Troje. Njegov se kult štovao na

IM 33 (1-2) 2002.  
POGLEDI, DOGAĐAJI, ISKUSTVA  
VIEWS, EXPERIENCES, EVENTS



sl.1 Izložba "Palagruža - otok među zvijezdama", u Royal Ontario Museumu, Toronto, Kanada, 1995.



sl.2 Detalj stalnoga malog postava Arheološkog muzeja Split "Palagruža - otok među zvijezdama", čitaonica na Rivi, Komiža, otok Vis, 2000.



sl.3 Detalj izložbe "Palagruža - otok među zvijezdama" u Arheološkome muzeju u Zagrebu, Zagreb, 2002.

mnogim mjestima po Jadranu. Antički pisci kažu da je pokopan na nekom otoku u Jadranskom moru gdje mu je kasnije bilo i svetište. Do sada se smatralo da bi Tremiti, otočje uz talijansku obalu Jadrana, mogli biti Diomedov otoci. Ali, nalazi s Palagruže pokazuju da je grčko svetište posvećeno Diomedu bilo upravo na njoj. Legenda još kaže da su se Diomedovi prijatelji pretvorili u galebove koji su čuvali njegov grob na otoku. Kako bi se osjetio pravi duh Diomedova otočja, iznad izložbe "lete" bijeli drveni galebovi koji čuvaju palagružansko blago na svim njegovim putovanjima. Na panou uz vitrinu može se pročitati i legenda o Diomedu, vidjeti gdje su mu bila svetišta po Jadranu i doznati što je otkriveno na Diomedovu rtu kraj šibenske Rogoznice, koja je još jedno svetište posvećeno tom grčkom junaku. Otkriće palagružanskog svetišta potaknulo je istraživanja ovog lokaliteta na kopnu. U vitrini s rimskim materijalom izloženi su ulomci stakla i finog rimskog posuđa tankih stijenki, kao i kockice mozaika, mramorna oplata, hidraulična žbuka i opeke hipokausta koje su bile dio sistema za zagrijavanje kupatila. To ukazuje da je na Palagruži u rimsko doba postojala bogatije uređena građevina. Na otoku je još uvijek vidljiva antička cisterna iz koje su brodovi uzimali vodu kada bi se zaustavili na otoku na svom putu preko Jadrana. Tu je i nekoliko novčića rimskih careva, među kojima je i kopija zlatnika Julija Neposa, zadnjeg rimskog cara pa olovna prečka sidra i grlo amfore (Dressel 1 c). Još dvije vitrine čuvaju arheološko blago iz podmorja palagružanskog akvatorija. U jednoj je brodski žrtvenik - luterion iz 4. st prije Krista koji se koristio za prinošenje žrtava lijevanima, a u drugoj su brodski tarionici i dvije oblikom specifične amfore. Tarionici i amfore posuđeni su iz Centra za zaštitu kulturne baštine otoka Hvara. U vitrinama su izložene i vjerne rekonstrukcije prethistorijskog i antičkog posuđa na koje su prislonjeni originalni ulomci posuđa. Takav način izlaganja arheološkog materijala olakšava predočavanje izvornog izgleda posuđa. Rekonstrukcije je izradio konzervator AMS-a Ivo Donelli. Na preostalim panoima mogu se vidjeti prikazi Palagruže na srednjovjekovnim nautičkim i kopnenim kartama, povijest crkve sv. Mihovila koja je stajala na središnjem platou otoka i arheološka istraživanja koja su otkrila njene temelje. Jedan pano posvećen je palagružanskom svjetioniku, najvećem na Jadranu i njegovim stanovnicima svjetioničarima, a sljedeći komičkim ribarima, gajeti falkuši i toponimiji Palagruže. Na zadnja dva panoa ispričana je priča o životu i radu arheologa na Palagruži i dan kratki prikaz izložbe u Torontu. Pri samom izlazu iz čitaonice nalazi se veća hrpa smeća skupljenog na žalu Palagruže i dvije fotografije Živka Bačića na kojima se vidi otpacima unakažena ljepota otoka. Posjetitelj je na taj način potaknut da razmisli o stvarnom očuvanju i zaštiti Palagruže koja je od 1995. godine zaštićeni prirodni i kulturni spomenik. Pored knjige dojmova koja je puna pohvala, nalazi se dvojezični (hrvatski i engleski) anketni listić u kojem se može predložiti *Što s Palagružom?* napraviti u budućnosti. Najčešći prijedlog je da se ona uredi kao prirodni i kulturni park s međunarodnim obrazovno - znanstveni istraživačkim centrom. Uz izložbu, posjetiteljima je ponuđen i plakat koji je dizajnirao Darko Šoša, bogato ilustriran prospekt s tekstom na hrvatskom, engleskom i talijanskom jeziku, razglednice s prirodnim i arheološkim motivima otoka i CD sa snimkom zvučne kulise izložbe.

Izložba je bila otvorena u Komiži u ljetnim mjesecima, a nakon ljeta prošle jeseni započela je svoju izložbenu turneju. Za gostovanja, izložba je obogaćena i videoprojeksijom Mladena Mateljana s motivima samog otočja i isječkom starog dokumentarnog filma o regati gajeta falkuša kojima je cilj bio Palagruža. Uz pomoć zaklade dr. C. Fiskovića, Croatia Airlinesa i institucija u kojima je gostovala, izložba je predstavljena Splitu u sklopu Tjedna knjige Mediterana od 5. listopada do 3. studenoga 2001. u Multimedijskom centru i u Arheološkom muzeju Zagreb od 10. siječnja do 10. veljače 2002. godine. Odmah nakon zatvaranja izložbe u Zagrebu, prenesena je u najstariji europski muzej Ashmolean u Oxfordu, gdje je bila otvorena od 19. veljače do 15. travnja 2002. godine. Gostovanje izložbe ostvareno je u okviru programa međunarodne kulturne suradnje između Ashmoleana i AMS-a. Palagruža i njeni arheološki nalazi pobudili su veliko zanimanje javnosti pa je dr. Branko Kirigin morao ponoviti predavanje *Palagruža, the Isle of Diomedes: recent archaeological research*, koje je održao na dan otvorenja izložbe, i sljedeći dan. Za vrijeme trajanja izložbe u Oxfordu održan je i jednodnevni simpozij *Palagruža: the Isle of Diomedes* na kojem su sudjelovali ugledni predavači iz tog područja. Izložba će sljedeće jeseni gostovati u Luceri na talijanskoj obali Jadrana, gdje će se održati kongres posvećen Diomedu. A ovo ljeto, kao i dva prethodna, može se razgledati u svojoj matičnoj luci Komiži.

**"PALAGRUŽA - AN ISLAND AMONG THE STARS - THE ISLE OF DIOMEDES"**

***Palagruža - an island among the stars - the Isle of Diomedes* is the title of a small permanent exhibition of the Archaeological Museum in Split that is situated in the rooms of the Reading-Room on the waterfront in Komiža on the island of Vis. The author of the exhibition is museum advisor Dr. Branko Kirigin.**

**The exhibition is devoted to the archaeological material from our most distant island Palagruža, where the first systematic archaeological explorations began in 1992 within the framework of the *Adriatic Islands* archaeological project, and continued in 1992, 1993, 1994 and 1996. Thus Palagruža, which was in 1995 proclaimed a protected natural and cultural monument, was found to be an archaeological bridge across the Adriatic.**



---

## “KULTURNA DOBRA OD INTERESA SU ZA REPUBLIKU HRVATSKU I UŽIVAJU NJEZINU OSOBITU ZAŠTITU” (Članak 2.)

---

ANA BRLEK □ Gradski muzej Varaždin, Varaždin

---

Ovaj tekst je pokušaj da se upozna s bitnim odredbama zaštite kulturnih dobara kroz *Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara* (*Narodne novine*, broj 69/99., na snazi od 13. srpnja 1999.), u kojem je postuliran javni interes.

Svrha je zaštite kulturnih dobara, bilo nepokretnih, pokretnih ili nematerijalnih, njihova zaštita i očuvanje u neokrnjenom i izvornom stanju, te njihovo prenošenje budućim naraštajima.

Muzeji i galerije, restauratorske ustanove, arhivi i knjižnice obavljaju poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara u okviru svoje djelatnosti (*lex specialis*) i ovim Zakonom.<sup>1</sup>

Poslove istraživanja, proučavanja, čuvanja, restauriranja, konzerviranja, održavanja, obnove, arheoloških iskapanja i istraživanja, korištenja i prometa kulturnim dobrima mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe. (*N.n.* broj 129/99., *Pravilnik o uvjetima za fizičke i pravne osobe radi dobivanja dopuštenja za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*; *N.n.* broj 73/00., *Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o uvjetima za fizičke i pravne osobe radi dobivanja dopuštenja za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*).

Upravne i stručne poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara te inspeksijske poslove u području zaštite i očuvanja kulturnih dobara obavlja Ministarstvo kulture (*N.n.* broj 129/99., *Pravilnik o iskaznici inspektora zaštite kulturnih dobara te obrascu i načinu vođenja očevidnika o obavljenim nadzorima*). Radi praćenja i unapređenja stanja kulturnih dobara osnovano je i Hrvatsko vijeće za kulturna dobra.

**KULTURNO DOBRO.** Svojstvo kulturnog dobra temeljem stručnog vrednovanja utvrđuje Ministarstvo kulture rješenjem, kojim se istodobno određuje sustav mjera njegove zaštite i obveza upisa u Registar, koji kao javnu knjigu vodi Ministarstvo kulture. Upis u Registar kao i sve promjene te brisanje iz njega objavljuju se u *Narodnim novinama* (*N.n.* broj 59/00., *Pravilnik o Registru kulturnih dobara RH*). Za dobro za koje se predmnijeva da ima svojstvo kulturnoga dobra, nadležno tijelo prema mjestu gdje se ono nalazi može privremeno donijeti rješenje o preventivnoj zaštiti. Rok na koji se određuje takva zaštita ne može biti dulji od tri godine, odnosno za arheološka i podvodna arheološka nalazišta šest godina.

Za *Rješenja o preventivnoj zaštiti dobara* koja su donesena do dana stupanja na snagu Zakona, rok počinje teći od 13. srpnja 1999. godine.

Dobra koja neosporno imaju svojstva kulturnih dobara, primjerice, muzejska građa ili dokumentacija, ako nisu zaštićena rješenjem, ne mogu biti pravno tretirana kao kulturno dobro. To je veoma važno kod provedbe upravnog postupka, kao što je, primjerice, izdavanje odobrenja za privremeno iznošenje kulturnih dobara u inozemstvo.

Novina je da se i dobra od lokalnog značenja, a koja prema odredbama ovog *Zakona* nisu zaštićena kao kulturno dobro, mogu proglasiti “zaštićenim dobrom” od strane predstavničkog tijela županije, grada Zagreba, grada ili općine, ali uz prethodnu suglasnost nadležnog tijela i uz osiguranje uvjeta i sredstava za provedbu takve odluke. Za nepokretno i pokretno kulturno dobro mora biti utvrđen vlasnik, a ako je nepoznat ili se ne može utvrditi, ili kulturno dobro nema vlasnika, vlasnikom postaje RH.

Za dobra koja se nalaze ili nađu u zemlji, moru ili vodi, a za koja se predmnijeva da imaju svojstva kulturnoga dobra, također je vlasnik RH. Za tako nađena dobra primjenjuju se propisi o nalazu blaga.

**OBVEZE I PRAVA VLASNIKA KULTURNOGA DOBRA.** Obveze i prava se jednako odnose i na nositelja prava na kulturnom dobru, kao i na drugog imatelja kulturnog dobra. Vlasnik kulturnoga dobra obavezan je postupati s kulturnim dobrom s dužnom pažnjom, a osobito ga čuvati i redovno održavati, omogućiti njegovu dostupnost javnosti, dopustiti stručna i znanstvena istraživanja, očuvati cjelovitost zaštićenih zbirki, te o svim promjenama na kulturnom dobru, njegovu oštećenju ili uništenju, nestanku ili krađi odmah, a najkasnije sljedećeg dana, obavijestiti nadležno tijelo.<sup>2</sup>

Vlasnik kulturnoga dobra ima pravo na naknadu radi ograničenja prava vlasništva prema ovom Zakonu, te na oslobođenje i povlastice propisane posebnim zakonom ako postupi sukladno ovom Zakonu i provodi mjere zaštite koje odredi nadležno tijelo.

<sup>1</sup> Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara.

<sup>2</sup> Nadležno tijelo je Konzervatorski odjel Ministarstva kulture na čijem se području kulturno dobro nalazi, a za područje grada Zagreba Gradski zavod za zaštitu spomenika kulture i prirode u Zagrebu.

To znači da se vlasništvo na kulturnom dobru može i ograničiti radi zaštite i očuvanja kulturnoga dobra u slučajevima utvrđenim Zakonom glede posjeda, uporabe i prometa kulturnim dobrom.

Vlasnik kulturnoga dobra dužan je nadoknaditi svaku štetu na kulturnom dobru koja je prouzročena radnjama protivnim odredbama Zakona povratom u prijašnje stanje, u protivnome nadležno tijelo pokreće postupak za naknadu štete.

Ako prijeti opasnost od oštećenja ili uništenja kulturnoga dobra a vlasnik nema mogućnosti ili interesa osigurati provedbu svih mjera zaštite i očuvanja, te ako se ne može osigurati obavljanje arheoloških istraživanja i iskopavanja, provedba mjera tehničke zaštite na kulturnom dobru ili dostupnost kulturnoga dobra za javnost, pokreće se postupak za izvlaštenje kulturnoga dobra na prijedlog nadležnog tijela na način propisan Zakonom o izvlaštenju.

Iznimno i Vlada RH može donijeti odluke o utvrđivanju interesa Republike Hrvatske za izvlaštenje kulturnoga dobra. Ako se sredstva iz državnog, županijskog, gradskog ili općinskog proračuna ulažu u zaštitu i očuvanje pokretnog kulturnog dobra, ono se predaje javnoj ustanovi ili drugoj ovlaštenoj osobi koja će provesti mjere zaštite i očuvanja, a na istom se kulturnom dobru osniva zakonsko založno pravo u korist ulagatelja sredstava.

**ZAŠTITA I OČUVANJE KULTURNOG DOBRA.** Radi stvaranja uvjeta za zaštitu i očuvanje kulturnog dobra, poduzimaju se istraživanja kulturnog dobra koja mogu obavljati pravne i fizičke osobe ako ispunjavaju posebne uvjete koje propisuje ministar kulture, te ako imaju odobrenje nadležnog tijela. Također za sva kulturna dobra nadležno tijelo izrađuje i dokumentaciju radi njihove zaštite i očuvanja, čiju razinu i standarde propisuje ministar kulture.

Radi zaštite i očuvanja kulturno-povijesne cjeline donosi se urbanistički plan uređenja, koji sadržava i podatke iz konzervatorske podloge sa sustavom mjera zaštite nepokretnih kulturnih dobara. Za pokretna kulturna dobra nadležno tijelo utvrđuje sustav mjera zaštite s općim i posebnim uvjetima za očuvanje, održavanje i namjenu kulturnog dobra. Isto tako sve radnje koje bi mogle prouzročiti promjene na kulturnom dobru, kao i u njegovoj neposrednoj blizini ili bi mogle narušiti cjelovitost kulturnoga dobra, mogu se poduzimati samo uz prethodno odobrenje nadležnog tijela. Iznimno, nadležno tijelo može izdati suglasnost (uz prethodno mišljenje Hrvatskoga vijeća za kulturna dobra) za uklanjanje nepokretnoga kulturnog dobra ili njegova dijela kada utvrdi da se radi o dotrajalosti ili većim oštećenjima kojima je izravno ugrožena stabilnost građevine ili njezina dijela i predstavlja opasnost za susjedne građevine i život ljudi, a ta se opasnost ne može na drugi način otkloniti. I obavljanje gospodarske djelatnosti unutar kulturnog dobra ili zaštićene cjeline ne smije se započeti bez prethodnog odobrenja nadležnog tijela. Odobrenje je potrebno i za svaku promjenu namjene poslovnog prostora ili djelatnosti. Novina je da za izradu replike kulturnoga dobra nadležno tijelo rješenjem određuje uvjete, kao i uvjete za stavljanje replike u promet. Kao replika kulturnoga dobra podrazumijeva se svaki oponašak kulturnoga dobra ili njegova prepoznatljiva dijela bez obzira na mjerilo izrade u odnosu na izvornik.

Kulturna dobra kao i sva dobra pod preventivnom zaštitom ne mogu se iznositi u inozemstvo. Iznimno, kulturno dobro može se privremeno iznijeti u inozemstvo radi izlaganja, ekspertize, obavljanja radova na zaštiti i očuvanju kulturnoga dobra ili drugih opravdanih razloga samo uz odobrenje nadležnog tijela rješenjem (nadležno tijelo vodi evidenciju zahtjeva i izdanih odobrenja za iznošenje kulturnih dobara; *N.n.* broj 104/00., Pravilnik o uvjetima za davanje odobrenja radi iznošenja kulturnih dobara iz RH). I svaki uvoznik kulturnoga dobra ili osoba koja unosi kulturno dobro dužna ga je bez odgađanja prijaviti nadležnom tijelu.

Ustanove koje obavljaju poslove zaštite i očuvanja kulturnih dobara i vlasnici kulturnih dobara dužni su za vrijeme mira u suradnji s nadležnim tijelom osigurati uvjete radi zaštite i očuvanja kulturnih dobara za slučaj izvanrednih okolnosti (oružani sukob, potres, poplava, požar, ekološki incident, katastrofa i sl.) te mjere za sprječavanje krađe, pljačke, protupravnog prisvajanja kulturnih dobara, kao i svih radnji čiji je cilj uništenje i oštećenje kulturnoga dobra.

**FINANCIRANJE ZAŠTITE I OČUVANJA KULTURNIH DOBARA.** Sredstva za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara osiguravaju se iz državnog proračuna, proračuna županija, grada Zagreba, gradova ili općina za preventivno zaštićena i kulturna dobra koja se nalaze na njihovu području i u cijelosti za zaštićena kulturna dobra od lokalnog značenja, donacija, naknada za koncesiju, zapisa i zaklada te drugih izvora.

Sva oslobađanja i povlastice koje vlasnik odnosno imatelj kulturnoga dobra ostvari na temelju Zakona smatraju se udjelom Republike Hrvatske u očuvanju kulturnih dobara.

**UPORABA KULTURNOG DOBRA.** Pravna ili fizička osoba koja u vlastitoj promidžbi na filmu, spotu, plakatu, fotografiji ili drugom predmetu uporabi prepoznatljivo kulturno dobro ili njegov dio, dužna je uplatiti u korist državnog proračuna iznos od 1.000 kuna prije prve objave za svaku vrstu promidžbenog materijala kao i za svaku novu





---

## OBILJEŽAVANJE MUĐUNARODNOG DANA MUZEJA 18. SVIBNJA 2002.

---

ŽELIMIR LASZLO □ Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb

---

Tema ovogodišnjeg Međunarodnog dana muzeja prema preporuci ICOM-ova sekretarijata bila je: *Muzeji i globalizacija / Museums and Globalisation.*

Shodno preporukama MDC je pismom obavijestio sve muzeje o temi i pozvao ih da sudjeluju u ovogodišnjem obilježavanju. Prenesene su sugestije ICOM-a da se Dan muzeja:

- posveti drugim kulturama radi podizanja svijesti o različitosti,
- da se istakne važnost lokalne baštine u očuvanju kulturnih različitosti,
- posveti razvijanju svijesti o globalnoj prirodi muzejskog djelovanja, o činjenici da postoji internacionalna mreža muzeja i o značaju globalne dimenzije muzeja.

Muzeji su cirkularnim pismom obaviješteni o molbi predsjednika ICOM-a koji je pozvao sve muzejske profesionalce da iskoriste priliku da brane ulogu koju njihove ustanove imaju u debati o globalizaciji. Način uključivanja muzeja i galerija u obilježavanje Dana muzeja ovisio je, kao i uvijek, o mogućnostima i odluci svakog pojedinačno. Našem pozivu odazvala su se 33 muzeja, koji su nam dostavili najave događaja za Dan muzeja. Koliko su muzeji uspjeli vidljivo je iz pregleda događanja u kojem su kratko nabrojani svi nama dostupni programi.

Značajnu ulogu u obilježavanju Međunarodnog dana muzeja imala je već tradicionalna edukativna akcija zagrebačkih muzeja i muzeja iz zagrebačke okolice koja je ove godine imala naziv *Kuća*.

MDC je u povodu Međunarodnog dana muzeja kao i svake godine tiskao tradicionalni *prigodni plakat* koji je bio pravodobno distribuiran svim muzejima u Hrvatskoj i mnogim ustanovama u inozemstvu. Plakat je dizajnirao naš poznati autor Boris Ljubičić. Na plakatu su prikazane kravate i ispisana poruka *GLOBALLOCAL*, kojom se sugerira povezanost globalnog i lokalnog, i tekst koji glasi: *Kravata nekoć bijaše hrvatska, a danas je svjetska baština. Muzeji su zajednička baština lokalne i globalne zajednice.*

Tekst je preveden i na plakatu otisnut na japanskom, talijanskom, njemačkom, francuskom, španjolskom i engleskom jeziku. Plakat je distribuiran u zemlji i inozemstvu.

Ove godine HRT je uoči Dana muzeja (14. svibnja 2002.) u udarnom terminu emitirao posebnu jednosatnu emisiju pod nazivom: *Međunarodni dan muzeja*. MDC je sudjelovao u organizaciji i provedbi emisije.

MDC je producirao kraći (24 sekunde) TV spot. Autor spota je samostalna umjetnica, akademska slikarica grafičarka, Mirjana Vodopija. Kompjutorsku animaciju sačinio je Saša Rajšić. Spot je prikazan u emisiji HRT-a *Međunarodni dan muzeja*, na press konferenciji i u glavnom Dnevniku HRT-a na sam Dan muzeja. Prema nama dostupnim reakcijama spot je dobro primljen. Spot završava sloganom: *Muzeji - svijet u malom*, čime se naglašava povezanost (kao i na plakatu) globalnog i lokalnog.

MDC je 15. svibnja 2002. uoči Međunarodnog dana muzeja organizirao press konferenciju u prostorijama Muzeja "Zbirka umjetnina Ante i W. Topić Mimara".

Na konferenciji su predstavljeni: plakat (o kojem je govorio B. Ljubičić) i spot (M. Vodopija). Za novinare smo pripremili i podijelili im Pregled događanja u muzejima (Ž. Laszlo). O igri *Kuća* govorila je T. Županić, o Međunarodnom danu muzeja V. Zgaga, a novinare je pozdravio i domaćin T. Lukšić.

Ulaz u muzeje je, već tradicionalno, na Dan muzeja bio besplatan.

### PREGLED DOGAĐANJA U POVODU MEĐUNARODNOGA DANA MUZEJA 18. SVIBNJA 2002.:

#### BELIŠĆE

##### Muzej Belišće

Izložba fotografija: *Belišće kroz stoljeća* na temu beliščanskog naselja kroz prošlost. Izložba je postavljena u suradnji sa Zajednicom tehničke kulture Valpovo. Na otvorenju 13. svibnja bilo je riječi o Međunarodnom danu muzeja.

IM 33 (1-2) 2002.  
POGLEDI, DOGAĐAJI, ISKUSTVA  
VIEWS, EXPERIENCES, EVENTS



sl.1 Plakat MDC-a u povodu Međunarodnog dana muzeja 2002., autor B. Ljubičić

## BJELOVAR

### Gradski muzej Bjelovar

- Izložba: *Izbor iz nakladničke djelatnosti Gradskog muzeja Bjelovar, Izložba publikacija GMB od šezdesetih godina prošloga stoljeća do danas*. Autor Mladen Medar
- Otvorenje revitaliziranog prirodoslovnog stalnog postava
- Izložba slikarice Nives Kavurić Kurtović

## CRES I MALI LOŠINJ

### Creski muzej i Lošinjski muzej u osnivanju

Djelatnici Pučkog otvorenog učilišta izradili su poster na temu ovogodišnjega Međunarodnog dana muzeja koji je bio postavljen u zgradi grada Malog Lošinja, zgradi grada Cresa, u Arheološkoj zbirci u Osoru, na palači Kvarner u Malom Lošinju, Umjetničkim zbirkama Malog Lošinja i u Muzejsko galerijskom prostoru Kule u Velom Lošinju, a postavljene su, kao i prošle godine, zastave s tekstom: *Dan muzeja 18. svibnja*

## ČAKOVEC

### Muzej Međimurja (VIDI POSEBAN PRILOG)

## DUBROVNIK

### Dubrovački muzeji

- Izložba: *Iz moga đardina* - Dom Marina Držića. Postavljena je grupna izložba slika i instalacija dubrovačkih autora na temu *cvijeće iz vlastita vrta*. Autorica izložbe: Vesna Delić Gozde.
- Izložba: *Konavle - srednjovjekovna groblja*, izložba Arheološkog muzeja bila je otvorena u Etnografskome muzeju u zgradi žitnice Dubrovačke Republike *Rupe*. Autori: Z. Žeravica i Lj. Kovačić.
- *Derivanje muzejske građe* od strane sudionika Domovinskog rata Dubrovačkim muzejima - Muzeju za suvremenu povijest.
- Promocija audio vodiča kroz Kulturno-povijesni muzej (Knežev dvor).
- Izložba: *Osnutak Dubrovačkih muzeja* uz 130. obljetnicu osnutka Muzeja. Koordinator izložbe: Vedrana Gjukić Bender i Ivo Dabelić.

## ĐURĐEVAC

### Galerija Stari grad

Edukativni posjet osnovnoškolaca i srednjoškolaca. Djeci se nastoje približiti pojmovi kao što su: *muzej, motiv mrtva priroda, donator, slika...* Kako postoji samo galerijski postav, nastoji se skupljanjem ili donacijama dio utvrde iskoristiti i za muzejski postav. S tim ciljem nastoji se prikupljati predmete na terenu.

## GOSPIĆ

### Muzej Like Gospić

Izložba: *Izbor eksponata Muzeja koji predočavaju različitosti i sličnosti kulturne baštine pojedinih naroda. Fotografije i aero-fotografije sa zaštitnih arheoloških istraživanja na trasi autoceste Zagreb - Split (dionice Ličko Lešće - Lički Osik i Lički Osik - Sv. Rok).*

Djelatnici muzeja bili su ove godine počašćeni velikim brojem građana koji su se odazvali pozivu Muzeja i s kojima su zajednički proslavili Međunarodni dan muzeja.

## ILOK

### Muzej grada Iloka

Izložba u poglavarstvu grada Iloka: *U susret novom postavu Muzeja grada Iloka: konzervatorsko - restauratorska*



sl.1 Cres, palača Arsan



sl.1 Galerija Stari grad Đurđevac, prikupljanje etnografske građe

*istraživanja 1999. - 2001. godine.* Na izložbi su bili prikazani rezultati istraživanja i prijedlozi obnove dvorca Odescalchi. Autorica: Ružica Černi.

## KARLOVAC

### Gradski muzej Karlovac

- Izložba slika Nikole Koydla u galeriji *Vjekoslav Karas*.
- Radionica *Graffiti* - ispred zgrade muzeja djeca su oslikavala velike lesanit ploče koje su nakon akcije bile izložene na ulazu u muzej, čime se *zatvorilo* pročelje zgrade.
- Izložba: *Kiringradski artefakti* (Kiringrad je vrijedan arheološki lokalitet) u Gradskoj biblioteci u Gvozdu.

## KLANJEC

### Muzeji Hrvatskog zagorja - Galerija Antuna Augustinčića (VIDI POSEBAN PRILOG)

## KOPRIVNICA

### Muzej grada Koprivnice

- Izložba: *Lokalno & globalno - prostor u suvremenoj hrvatskoj umjetnosti*. Na izložbi su predstavljena djela pedesetak umjetnika. Osnovna ideja izložbe bila je prostor u kontekstu lokalnih i globalnih odnosa. Autorica izložbe: Draženka Jalšić Ernečić.
- Akcija: *Tjedan muzeja*. Prezentiranjem postupka čuvanja građe (i u medijima) nastojalo se građane potaknuti na razmišljanje o tome što je to kulturna baština, što je muzejski predmet, koje predmete uopće treba čuvati. Prikupljen je i znatan broj predmeta, što svjedoči o uspješnosti akcije.
- Likovna radionica kao *izložba unutar izložbe* likovnih radova učenika koprivničkih osnovnih škola inspiriranih motivima s etnografske izložbe *Srce, ptica, cvijet*. Autorica: Vesne Peršić Kovač.

## KORČULA

### Gradski muzej Korčula

Akcija *Napuštena Korčula* - temeljila se na rezultatima istraživanja koje su u toku školske godine provodili polaznici završnog razreda gimnazije u Korčuli. Fotografijama, bilježenjem u tlocrt Korčule i grafikonima obradile su se napuštene i ruševne kuće i vrtovi. Anketom su se ispitali razlozi prednosti i nedostataka života u staroj gradskoj jezgri. Panoi su bili izloženi u školi, a potom i u muzeju.

## KUTINA

### Muzej Moslavine

U Galeriji Muzeja Moslavine bila je postavljena retrospektivna izložba slika Ivana Milata kojom se obilježilo 80 godina života i 50 godina njegova umjetničkog stvaralaštva. Izložbu prati bogat katalog. Osim Kutine izložba je prikazana još i u Ludbregu, Slavanskom Brodu, Korčuli. Izložba je osim Danu muzeja posvećena i 30. obljetnici Galerije Muzeja Moslavine.

## MAKARSKA

### Gradska galerija Antuna Gojaka

- Izložba: *U povodu četiri godine likovne kolonije OTOK - otok Brač - Izbor iz zbirke*.

## NAŠICE

### Zavičajni muzej Našice

- Akcija: *U posjet Muzeju* - besplatan razgled Muzeja za članove Udruge umirovljenika Našice i prigodan domjenak.

▫ Program MUZEJ OTVORENIH VRATA:

prostor ispred dvorca - natjecanje u najljepšem crtežu Dvorca;

trijem Dvorca - nastup Gradske glazbe Našice;

predvorje - prodajna izložba uz degustaciju frankovke Feravina Feričanci;

crveni i žuti salon - izložba kolekcionara Pavla Kovačevića iz Orahovice; besplatna procjena umjetnina uz pomoć g. Grgura Marka Ivankovića iz Muzeja Slavonije; prodajna izložba paprenjaka prema receptu kuharice iz Dvorca Pejačević; izložba dječjih radova;

sjeverna terasa Dvorca - *Poezija uz svijeće* - poeziju su čitali učenici;

hodnik na katu Dvorca - prodajna izložba suvenira i izdanja ZMN;

izložbena soba *Lončarstvo Feričanaca* - demonstracija mljevenja kukuruza;

izložbeni prostor Etnološkog odjela - demonstracija rada na tkalačkom stanu i demonstracija izrade tradicijskih ženskih frizura;

izložbena soba *Povijesni razvoj Našica* - demonstracija rada s pretpovijesnim oruđem iz zbirke ZMN;

spomen soba Isidora Kršnjavoga - demonstracija izrade slike tehnikom ulja na staklo (radionicu vodio Drago Takač iz Đurđenovca - slikar amater).

## OSIJEK

### Galerija likovnih umjetnosti

▫ Izložba: *Bečka secesija oko 1900.* Ostvarena je u suradnji s Austrijskim kulturnim forumom u Zagrebu i Hrvatsko-austrijskim društvom u Osijeku.

▫ Na Dan muzeja trajala je velika izložba *Secesija slobodnoga kraljevskoga grada Osijeka, urbanizam, arhitektura, slikarstvo i kiparstvo* oko koje je bilo niz aktivnosti vezanih uz Međunarodni dan muzeja i u Galeriji i u Muzeju. Na metalnoj ogradi uz ulaz u Galeriju bili su postavljeni prigodni plakati i natpis: *18. svibnja - Međunarodni dan muzeja, Galerija likovnih umjetnosti Vas očekuje od 8 sati.*

### Muzej Slavonije

▫ Izložba: *125 godina Muzeja Slavonije u Osijeku.* Pored rekapitulacije važnih događanja vezanih uz Muzej pokušalo se oživjeti neke segmente prvog stalnog postava iz 1933. godine. Izložbu je pratio katalog, pozivnica i zajednički plakat za sva događanja.

▫ Predavanje Bele Durancija: *Secesijska arhitektura Subotice.* Predavanje se izvrsno uklopilo u izložbu *Secesija slobodnog i kraljevskoga grada Osijeka.*

▫ Predstavljanje knjige kolegice Ljerke Perči: *Polja prošlosti* (rezultati istraživanja 1986. - 1998. godina).

## PLOČE

### Zavičajna zbirka grada Ploča

U povodu Međunarodnog dana muzeja na lokalitetu Crnoča - velikoj nekropoli stećaka - u župi Brista pored Ploča organizirano je čišćenje od korova i makije. Akciju čišćenja i otkrivanja inicirao je pločanski ugostitelj Ante Rončević uz pomoć Turističke zajednice i Zavičajne zbirke grada Ploča. Lokalitet je tek nekoliko metara od prometnice, ali je malo tko za njega znao.

## POREČ

### Zavičajni muzej Poreštine

Predavanja u salonu Zavičajnog muzeja Poreštine:

▫ *La medaglia in Istria*, Giovanni Paoletti, Trst

▫ *Izvori za proučavanje Katastra Istre u Državnom arhivu u Pazinu*, Tajana Ujčić, Pazin

▫ *Bilježničke knjige - izvori za proučavanje povijesti svakodnevice*, Elena Uljančić - Vekić, Poreč



▫ *Osnovni podaci o novopronađenom Statutu Vrsarske grofovije*, Jakov Jelinčić, Pazin

## POŽEGA

### Gradski muzej Požega

U povodu Dana muzeja otvoren je privremeni stalni postav u kojem je prezentiran najvredniji materijal od prapovijesti do 20. stoljeća. U izložbenim dvoranama bila je izložba slika Joze Jande iz donacije Gradskom muzeju Vere Lisec-Repić i izložba slika Ivana Večenaja. Na Dan muzeja djelatnici Muzeja preselili su se u novouređene radne prostorije u susjednu zgradu.

## PULA

### Povijesni muzej Istre

- Izložba: *Znakovi vremena* - novi predmeti u našim zbirka (1998. - 2001.).
- Radionica: *Tragovi u Glini - grbovi Kaštela*, u suradnji s Domom za osobe s cerebralnom paralizom organizirana radionica za njihove korisnike.

### Arheološki muzej Istre

Izložba: *Plakati Arheološkog muzeja Istre*, u povodu Međunarodnog dana muzeja i 100. godišnjice Muzeja, u Galeriji Amfiteatar.

## RIJEKA

### Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja (VIDI POSEBAN PRILOG)

### Moderna galerija Rijeka - muzej moderne i suvremene umjetnosti (VIDI POSEBAN PRILOG)

## SAMOBOR

### Samoborski muzej

- Salonski koncert u Muzeju (M. Lalošević - klavir, N. Jonke - mezzosopran, Djevojački ansambl *Zlatne note*)
- Izložba: *Akvizicije umjetničke zbirke Samoborskog muzeja (grafičke mape)*, Samoborski muzej
- Izložbe u Allnochovom dvorcu: *Crteži i grafike iz Samoborske zbirke Ivica Sudnika; Akvizicije umjetničke zbirke Samoborskog muzeja - ulja na platnu; Utrnimo mrak zajedno* (program je obuhvatio otvorenje izložaba, nastup pjesnika iz Livadićeve i Starogradske ulice te druženje prijatelja Muzeja i susjeda iz Livadićeve i Starogradske ulice); *S osmijehom na zubarsku stolicu* (portret fotografije, karikature, tko se usuđuje sjesti na zubarsku stolicu iz 19. stoljeća).

## SENJ

### Gradski muzej Senj (VIDI POSEBAN PRILOG)

## SLAVONSKI BROD

### Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda

- Izložba: *Ružić - Rudina*, u povodu obilježavanja Dana grada (16. svibnja) i Međunarodnog dana muzeja. Likovni salon *Vladimir Becić*, Trg Ivane Brlić-Mažuranić. Izložbu je pratio katalog (autor Bogdan Mesinger).
- Izložba: *Vladimir Filakovac* (ulja, akvareli, crteži, grafike 1910. - 1972.). Izložba je otvorena 16. svibnja za Dan grada Slavenskog Broda u Likovnom salonu *Vladimir Becić*, a u povodu svečanog otkrivanja spomenika (biste) Vladimiru Filakovcu, rad akademskog kipara Ante Starčevića.

**SLATINA****Zavičajni muzej Slatina**

Izložba radova s dosadašnjih likovnih kolonija na kojima su sudjelovali slikari iz različitih dijelova Hrvatske.

**SPLIT****Prirodoslovni muzej i zoološki vrt**

▫ Izložba: *Priroda u slici, kamenu i...* u prostorijama Muzeja. Izložba je obuhvaćala fotografije kukaca i orhideja, stare muzejske zbirke, kratke biografije prirodoslovaca, pet vrsta orhideja čiji gomolji su bili vraćeni u prirodno stanište.

**Muzej hrvatskih arheoloških spomenika Split**

▫ Predstavljanje zabavnika: *Pođi s nama... Arheološka skitalica*, u pizzeriji *Zlatna vrata* u Splitu. Priređivači: Silvana Juraga i Lada Laura.

▫ Izložba slika *Nine Acković (Mostar)*, V. ciklus izložbenog projekta *Transart*.

▫ Izložba u Konzervatorskoj galeriji u Splitu u suradnji s Galerijom Brešan.

▫ Konferencija za tisak na kojoj je predstavljen izložbi projekt: *Kninske vladarske zadužbine*.

**SVETI IVAN ZELINA****Muzej Sveti Ivan Zelina**

▫ Izložba slika, skulptura i ilustracije slikarice Vesne Šestak.

▫ Izložba je otvorena performanceom *Stvaranje svijeta*; Zemlja, Vatra, Voda, Eter, Duh uz glazbenu pratnju Darka Paukovića Kana u koreografiji Vesne Šantak.

**VARAŽDIN****Gradski muzej Varaždin**

Nastavljena je akcija *Spasimo kulturnu baštinu* započeta prošle godine. Cilj akcije bio je traženje donatora, prije svega među varaždinskim tvrtkama ali i sugrađanima, za sredstva potrebna za zaštitu i restauriranje predmeta kulturne baštine. Svaki odjel je iz fundusa odabrao 5-6 predmeta koji su bili predstavljeni na izložbi i za koje su se tražila sredstva, ali i predmete koji su protekle godine zahvaljujući akciji restaurirani.

**VARAŽDINSKE TOPLICE****Zavičajni muzej Varaždinske Toplice**

▫ Izložba: *Osam skulptura - osam priča*. Bilo je izloženo sedam skulptura dok je za osmom, odavno nestalom raspisana tjeratica. Riječ je o skulpturama koje su bile odbačene i zaboravljene, a Muzej ih je uspio dobiti za svoj fundus i tako ih spasiti.

**VINKOVCI****Gradski muzej Vinkovci (VIDI POSEBAN PRILOG)****VIROVITICA****Gradski muzej Virovitica (VIDI POSEBAN PRILOG)****ZADAR****Narodni muzej Zadar**

Mala izložba i performance *Nošnja i suvremeno odijevanje*. Etnološki odjel Muzeja u suradnji s Atelierom Arcadia. Bili su izloženi odabrani dijelovi nošnje i njihova suvremena interpretacija. Dvije plesačice skrivene u staroj škrinji

nakon više pokušaja uspijevaju podignuti poklopac. Ovime se simbolički pokazalo stanje etno-baštine. Plesačice odjevene u tradicijsku nošnju zadarskog zaleđa i otoka izvele su plesni performance u tijeku kojega su skinule tradicijsku nošnju i ostale u suvremeno interpretiranoj nošnji. Izložba i performance su pokazali kako tradicijska kultura mora uspostaviti dijalog s globalnom kulturom kojoj daje raznolikost i bogatstvo.

### Arheološki muzej Zadar

- Predstavljanje knjige dr. Pavuše Vežića *Sv. Donat - rotonda sv. Trojstva u Zadru* koju su zajednički tiskali Muzej hrvatskih arheoloških spomenika u Splitu i Arheološki muzej. Knjigu je predstavio akademik Ivo Petricioli u Arheološkome muzeju.
- Izložba: *Hrvati i Karolinzi na fotografijama Zorana Alajbega*, izložba fotografija Zorana Alajbega.

## ZAGREB

### Hrvatski željeznički muzej

- Izložba: *Željeznička povijest - pokretač međunarodne suradnje*, u pothodniku Glavnoga kolodvora. Izložba je sadržavala podatke i foto-zapise dosadašnje suradnje Hrvatskoga željezničkog muzeja sa sličnim muzejima u Budimpešti i Ljubljani.

### Muzej za umjetnost i obrt (VIDI POSEBAN PRILOG)

### Hrvatski školski muzej

- Predavanja: *Židovske škole u Hrvatskoj* - Vesna Rapo; *Židovske škole u Češkoj* - Jiry Kudela (veleposlanik Češke Republike u Hrvatskoj).

---

## ŠTO OSTAVLJAMO? SPASIMO KULTURNU BAŠTINU!

---

### LJUBICA RAMUŠČAK ▫ Muzej Međimurja, Čakovec

---

*Što ostavljamo? Spasimo kulturnu baštinu!* naziv je akcije kojom je Muzej Međimurja Čakovec obilježio Međunarodni dan muzeja. Akcija se provodila u cilju spašavanja muzejske građe iz fundusa Muzeja Međimurja, a bila je okrenuta donatorima-poduzećima, ustanovama, poštovateljima starina i ostalim zainteresiranim građanima s pozivom da nam pomognu u zaštiti muzejskih predmeta. U akciji su sudjelovali kustosi, restaurator, preparator Muzeja, vanjski suradnici i ostali stručnjaci.

Kako su od troškova zaštite među najskupljima postupci restauriranja, posebno kada se moraju muzejski predmeti restaurirati izvan preparatorsko-restauratorske radionice našega muzeja, koja je opremljena i osposobljena samo za određene vrste zahvata, odlučili smo se ovom akcijom okrenuti donatorima, cijeloj društvenoj zajednici, da nam pomognu na zaštiti muzejskih predmeta.

Program akcije *Što ostavljamo? Spasimo kulturnu baštinu!* najavili smo na konferenciji za tisak na koju smo pozvali sve predstavnike tiska, radija i televizije s molbom da nam budu medijski sponzori koji će nas pratiti tijekom cijele akcije.

Akciju smo započeli otvorenjem izložbe eksponata iz fundusa Muzeja Međimurja Čakovec predloženih za restauriranje, u izložbenom salonu Muzeja Međimurja Čakovec. Za ovu izložbu kustosi arheološkog, kulturno-povijesnog, povijesnog i odjela likovne galerije odabrali su trideset i jedan muzejski predmet umjetničke i kulturno-povijesne vrijednosti s ciljem da upozorimo javnost na hitnost njezinog spašavanja, njezina značaj ne samo u okvirima naše lokalne baštine nego i na povezanost s drugim kulturama unutar šireg srednjoeuropskog prostora.

Pod geslom *Što ostavljamo? Spasimo kulturnu baštinu!* pozvali smo donatore da prema vlastitom odabiru i mogućnostima pomognu u spašavanju izložbenih eksponata. Akcija će trajati do iduće godine, kada bi Muzej u isto vrijeme, u povodu Dana muzeja priredio izložbu restauriranih muzejskih predmeta, uključujući i muzejske pred-



sl.1 Detalj s izložbe

mete koji se restauriraju u našoj muzejskoj radionici. Uz našu zahvalnost bit će upisano ime svakog donatora u katalogu izložbe i na listi donatora našega Muzeja. Restaurirana građa naći će svoje mjesto u stalnom postavu Muzeja.

Izložbu prati katalog-plakat, te katalog s kataloškim podacima i fotografijama odabranih predmeta iz arheološkog, kulturno-povijesnog, povijesnog odjela i odjela likovne galerije s Memorijalnom zbirkom Ladislava Kralja Međimurca, te opisom i cijenama potrebnih restauratorskih zahvata.

Akciju *Što ostavljamo? Spasimo kulturnu baštinu!* pratila su sljedeća popratna događanja:

- Dokumentarna edukativno-informativna izložba pod nazivom *Što rade kustos, preparator i restaurator*, postavljena u izložbenom prostoru na 1. katu palače Staroga grada.
- *Dani otvorenih vrata preparatorsko-restauratorske radionice Muzeja Međimurja Čakovec*. Svi zainteresirani koji su se željeli upoznati sa širokim područjem konzerviranja te restauriranja kulturnog naslijeđa mogli su posjetiti radionicu, gdje su ih očekivali preparator i restaurator.
- Tribina na temu *Što očekivati od restauratora*. Sudionici su bili: Darwin Butković, restaurator - privatni poduzetnik iz Varaždina, Velimir Ivezić, konzervator-restaurator savjetnik i voditelj Hrvatskoga restauratorskog zavoda Ludbreg, Antonija Šaša, viši restaurator tekstila Muzeja za umjetnost i obrt u Zagrebu.

---

## OBILJEŽAVANJE MEĐUNARODNOG DANA MUZEJA U GALERIJI ANTUNA AUGUSTINČIĆA

---

**BOŽIDAR PEJKOVIĆ** ▫ Muzeji Hrvatskog zagorja - Galerija Antuna Augustinčića, Klanjec

---



sl.1-3 Faze otapanja djela

I ove se godine Galerija Antuna Augustinčića priključila obilježavanju Međunarodnog dana muzeja izlažući u prostoru stalnog postava djelo koje konceptualno interpretira zadanu temu *Muzeji i globalizacija*:

*Tumačenje globalizacije - objašnjenje i razumijevanje 2002. zemlja, voda* (u krutom pa tekućem agregatnom stanju), *globalni uvjeti, vrijeme*. Polegnuti reljef, 90 x 120 x 20 (5) cm. Autor Božidar Pejković.

*Na pravokutnoj zemljanoj podlozi koja omjerom stranica (3:4) odgovara formatu TV-ekrana, postavljeno je pet ledenih elemenata, na način da njihov raspored sugerira kartografski smještaj pet muzeja Krapinsko-zagorske županije. Pod djelovanjem globalnih uvjeta, u stanovitom vremenskom razdoblju, led se otapa te od vode i zemlje nastaje blato. Rastakanje formi i kompozicije, odnosno strukturalna destrukcija djela, poziva na promišljanje globalnih i "globalnih" procesa u lokalnim i globalnim okvirima.*

Budući da uključuje kategoriju vremena kao formalnu i sadržajnu sastavnicu, djelo je bilo dostupno posjetiteljima samo na Međunarodni dan muzeja. Žao nam je što našem izložku nismo uspjeli priskrbiti i globalnu dimenziju (izravnim prijenosom njegova bivanja, posredstvom televizije ili Interneta) te time dvostruko naglasiti temu ovogodišnjeg obilježavanja dana muzeja.

Napomenom da je rad ostvaren uz pomoć unutrašnjih i vanjskih prijatelja - radnika i simpatizera Galerije - iskazujemo im iskrenu zahvalnost te nagovještavamo temu sljedećeg obilježavanja Međunarodnog dana muzeja *Muzeji i prijatelji*.

---

## IZLOŽBA: HRVATSKA POMORSKA TRADICIJA I PROCESI GLOBALIZACIJE

---

**NIKŠA MENDEŠ** ▫ Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja, Rijeka

---

Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja u Rijeci u povodu Međunarodnog dana muzeja izložio je dio muzejske građe kojom podsjeća na bogatu pomorsku tradiciju Hrvatskog primorja i značenja pomorstva u procesima globalizacije. Na izložbi su predstavljene pomorske karte venecijanske kartografske škole, a posebno su značajni

zemljovidi Jadranskog mora kartografa Vincenza Maria Coronellija i Giacomina Cantellija s kraja 17. stoljeća.

Kao zasebna su cjelina izdvojeni odabrani fragmenti koji svjedoče o životu hrvatskih pomoraca i istraživača. Nepoznate svjetove približava nam brodski dnevnik riječkog jedrenjaka *Stefano* iz pera kadeta Miha Bačića, koji osim što opisuje put i potonuće broda 1875. g. u blizini Australije, donosi i aborignsko-talijanski rječnik.

Naši pomorci su se istakli i dobrim djelima o čemu svjedoče: španjolsko odlikovanje u obliku križića sa sidrom iz 1930. godine kapetanu Ivanu Mandekiću iz Kraljevice, te brončana plaketa Vlade Francuske Republike kapetanu Josipu Kalafatoviću s parobroda *Kostrena* koji je 1924. g. spasio posadu francuskog hidroaviona na Sredozemlju.

Važne istraživačke akcije poduzimale su posade brodova *Admiral Tegetthoff* (ekspedicija na Arktik) i *Splendido* (put oko svijeta), te pomorci i istraživači Pavle i Jovanin Randić iz Kostrene, koji su među prvima prošli Sueskim kanalom.

Kao kuriozitet ističemo bočicu sa sahariskim pijeskom koju je na palubi parobroda *Duna* skupio kapetan Ivan Perović iz Kostrene, sultanov ferman iz 1839. g. pomorcima Jurju Medaniću o slobodnom prolazu kroz Bospor i Dardanele, te spasilački prsluk s *Titanika* koji je u Rijeku donio pomorac Josip Car, član posade broda *Carpathija*.

Nadamo se da će ove nove spoznaje pridonijeti valorizaciji pomorske baštine Hrvatskog primorja, te pobuditi interes za buduća istraživanja.

---

## ALEKSANDAR GARBIN: PROŠIRENE GRANICE

---

NATAŠA IVANČEVIĆ □ Moderna galerija Rijeka - muzej moderne i suvremene umjetnosti, Rijeka

---

Tema ovogodišnjeg *Međunarodnog dana muzeja* bila je osobito poticajna za propitivanje uloge muzeja u post-tranzicijskim i malim zemljama koje bi trebale definirati svoju ulogu u novom svjetskom poretku globalne moći. Kultura, tradicija, baština i suvremeno stvaralaštvo u zemljama koje postaju sve više politički i ekonomski ovisne, mogli bi biti jedino utočište različitosti i izuzetnosti u eri globalizacijske istoznačnosti.

Upravo u potrazi za tom kulturnom specifičnošću, različitosti i izuzetnošću autorica izložbe Nataša Ivančević pozvala je Rovinjanina Aleksandra Garbina (rođen 1955., diplomirao kiparstvo na Akademiji likovnih umjetnosti "Brera" u Milanu) da izlaže u Rijeci. Od 1989. godine, kada na riječkom Biennalu mladih izlaže zastave kao dio projekta koji naziva G.F.P. (Geographical flag project), Garbin započinje istraživanje koje će biti stalna okosnica njegova rada, pa će tako postati jedini hrvatski suvremeni kartograf koji se isključivo bavi kartografskim istraživanjem. Niz projekata oduzimanja, zauzimanja, razmjene teritorija raznih država, promjena ili prekranja granica, spajanje segmenta granica dviju zemalja, transplantiranje apstraktnih kategorija zamišljene površine jedne zemlje na slikarsko platno ili u objekt - instalaciju... sve su to legitimni, postmodernistički postupci (na tragu neokonceptualizma) kojima se koristi i kreće na putu k sve većem redukcionizmu izraza. U osnovi je koncept da je svaki prostor omeđen granicom što ga čini istodobnim nekom neprstoru (granicu između prostora i neprstora Garbin naziva Area Neutra).

Na riječkoj izložbi Garbin je izložio objekte i svjetlosne instalacije, a ovi najnoviji radovi u kojima obilato koristi svjetlost i svijetleća tijela, na tragu su dotadašnjih ideja koje objektivizira u sve nematerijalnije umjetničke forme. Novost je i u tome da kartografiranju zemljine polutke pridružuje i kartografiranje svemira.

Dvojezičan katalog opremljen je kolor fotografijama Borisa Cvjetanovića, a Nataša Ivančević je autorica dvaju tekstova u katalogu: *Proširene granice Aleksandra Garbina; Muzeji - uloga - značenje - položaj - globalizacija*.

Informacija o izložbi nalazi se na web stranici: [www.mgr.hr/izlozbe/garbin/](http://www.mgr.hr/izlozbe/garbin/)



sl.1 Španjolsko odlikovanje kapetanu Ivanu Mandekiću iz Kraljevice, Kraljevice, 1935. g.



sl.2 Odlikovanje Republike Francuske kapetanu Josipu Kalafatoviću, S. E. Vernier, Francuska, 9.8.1924. g.



sl.1 Proširene granice, 1998.-2002., stalak, zrcalo, tiskana slova, žica 100W, 65x62 cm



## OBILJEŽAVANJE MEĐUNARODNOG DANA MUZEJA U GRADSKOM MUZEJU SENJ

BLAŽENKA LJUBOVIĆ □ Gradski muzej Senj, Senj



sl.1 Gradski muzej Senj, Izložba: GMS - 1962. - 2002.



sl.2 Gradski muzej Senj, Izložba: GMS - 1962. - 2002. Senj, detalj

Ove se godine navršava 40. obljetnica osnutka Gradskog muzeja Senj, te je upravo Međunarodni dan muzeja bio odlična prilika za obilježavanje ove značajne obljetnice.

Postavili smo prigodnu izložbu kojom smo prikazali dosadašnji rad muzeja, nastojeći obuhvatiti sve segmente muzejske djelatnosti. Tako smo na devet panoa i u šest vitrina prikazali sve aktivnosti koje su muzejski djelatnici poduzimali u prethodnih 40 godina. Posebno je predstavljena obnova i zaštita muzejskih objekata kojima raspolaže Gradski muzej Senj, a to su tvrđava Nehaj i zgrada Muzeja, zatim su predstavljene sve lokacije na kojima se provodio arheološki nadzor, kao i cjelokupna izložbena i izdavačka djelatnost.

Tekstualni dio popratili smo i raspoloživim fotografijama, kao i isječcima iz novina starijeg i novijeg datuma, pozivnicama, plakatima i svim do sada tiskanim publikacijama. Ujedno smo izložili i sva priznanja koja je Muzej dobio od vremena svoga osnutka do danas.

Spomenutom smo izložbom naglasili značenje Gradskog muzeja za lokalnu zajednicu, njegovu kompleksnost i način na koji kulturna baština može biti uzrok prezentiranja i razumijevanja unutar civilizacija.

Međunarodni dan muzeja bila je prilika za susret s muzejskim donatorima, tako smo i ove godine pozvali sve osobe koje su u prethodnoj godini nešto donirale Gradskom muzeju.

Sa svim aktivnostima koje smo poduzeli u svrhu obilježavanja Međunarodnog dana muzeja upoznali smo javna glasila i ostale medije na našem području. Osigurali smo tonski (Radio Senj) i video zapis (HTV, Studio Rijeka) obilježavanja Dana muzeja.

## PRVA MUZEJSKA OLIMPIJADA ISTOČNE HRVATSKE

DANIJELO PETKOVIĆ □ Gradski muzej Vinkovci, Vinkovci



sl.1 Najsportskija ekipa - Muzej Brodskog Posavlja

Gradski muzej Vinkovci ove je godine u povodu inicijative Muzejskoga dokumentacijskog centra vezanog uz temu ovogodišnjeg obilježavanja Međunarodnog dana muzeja, a prema preporučenoj ICOM-ovoj temi čiji je naslov bio *Muzeji i globalizacija* unutar Muzejske udruge istočne Hrvatske predložio vlastitu inicijativu. Inicijativa se odnosila na viđenje djelovanja muzeja kao *nosilaca kulturne razmjene, obogaćenja kultura, razvitka međusobnog razumijevanja, suradnje i mira među ljudima* ne samo u okvirima lokalne, regionalne te nacionalne zajednice već u smislu iste uloge unutar mreže muzeja. Globalizacija kao općenit pojam podrazumijeva mogućnost neograničene i slobodne komunikacije. Stoga se Gradski muzej Vinkovci ove godine odlučio obilježiti Međunarodni dan muzeja organizacijom *Muzejske olimpijade* upravo iz razloga boljeg upoznavanja i komunikacije među djelatnicima muzejske struke istočne Hrvatske. Smatramo kako su sportske i druge igre te ostali neformalni oblici druženja u jednoj ležernijoj formi bili najbolji medij za bolje upoznavanje i zbližavanje muzejsko-galerijskih djelatnika istočne Hrvatske.

Prva *Muzejska olimpijada* istočne Hrvatske održana je 16. svibnja na izletištu Sopot kod Vinkovaca od 9 do 15 sati.<sup>1</sup> U Olimpijadi je sudjelovalo oko 70 muzealaca te još 20 do 30 prijatelja i suradnika sljedećih deset muzejsko-galerijskih institucija istočne Hrvatske: Muzeja Slavonije u Osijeku, Muzeja Brodskog Posavlja, Galerije likovnih umjetnosti u Osijeku, Zavičajnog muzeja Slatina, Zavičajnog muzeja Stjepana Gruberera Županja, Gradskog muzeja Našice, Muzeja grada Iloka, Gradskog muzeja Vukovar, Gradskog muzeja Virovitica, Gradskog muzeja Virovitica te Gradskog muzeja Vinkovci.

Ekipa rečenih muzejsko-galerijskih institucija postigle su sljedeće sportske rezultate:<sup>2</sup>

### Mali nogomet

1. Muzej Slavonije u Osijeku; 2. Muzej Brodskog Posavlja; 3. Gradski muzej Vinkovci

### Odbojka na pijesku

1. Gradski muzej Vinkovci; 2. Muzej Slavonije u Osijeku; 3. Muzej Brodskog Posavlja; 4. Gradski muzej Našice -

<sup>1</sup> U blizini se nalazi eponimni lokalitet neolitičke Sopotske kulture te rekonstruirani "Šokački stan" s okućnicom. Natjecateljske aktivnosti održane su na otvorenim terenima i u *Sokolskom domu Hrvatskog sokola Vinkovci - 1902. - 1992., Prvog obnovljenog sokolskog društva u Hrvatskoj*; a sve na izletištu Sopot.

<sup>2</sup> Prema službenoj sudačkoj dokumentaciji.

Zavičajni muzej Stjepana Grubera Županja

### **Potezanje konopa**

1. Muzej Slavonije u Osijeku; 2. Gradski muzej Vinkovci; 3. Muzej Brodskog Posavlja - Gradski muzej Našice

### **Badminton**

1. Muzej Brodskog Posavlja; 2. Muzej Slavonije u Osijeku; 3. Gradski muzej Vinkovci

### **Pikado**

1. Muzej Slavonije u Osijeku; 2. Gradski muzej Vukovar; 3. Zavičajni muzej Stjepana Grubera Županja

### **Šah**

1. Muzej Slavonije u Osijeku; 2. Muzej grada Iloka - Zavičajni muzej Stjepana Grubera Županja - Zavičajni muzej Slatina; 3. Gradski muzej Vinkovci

### **Bela**

1. Muzej Brodskog Posavlja; 2. Muzej Slavonije u Osijeku; 3. Muzej grada Iloka - Zavičajni muzej Stjepana Grubera Županja

Predviđena je bila i osma "tradicijska" disciplina, ali zbog malog broja zainteresiranih natjecanje nije održano, već je ova disciplina sudionicima Olimpijade samo demonstrirana od strane etnologa Gradskog muzeja Vinkovci.

Službena dodjela medalja<sup>3</sup> i zahvalnica sudionicima Olimpijade te druženje u Sokolskom domu bilo je između 15 i 18 sati.

Pored navedenih natjecateljskih aktivnosti na *Muzejskoj olimpijadi* 16. svibnja, u Gradskom muzeju Vinkovci 17. svibnja u 19 sati u sklopu događanja vezanih uz *IX. festival glumca* koji se tradicionalno održava u Vinkovcima otvorena je gostujuća izložba *Obitelj Šenoa i Hrvatsko narodno kazalište*<sup>4</sup> autora Branka Hećimovića te Antonije Bogner Šaban. Izložba je dodatno obogaćena s pet likovnih djela Branka Šenoa koja se nalaze u privatnom posjedu u Vinkovcima.

Članak završavamo konstatacijom kako ovim putem nije bilo moguće prenijeti sve dojmove s *Muzejske olimpijade*, te s nadom kako će se ona nastaviti u drugim mjestima i u organizaciji drugih muzeja (makar svake četvrte godine) s većim brojem sudionika i muzejsko-galerijskih institucija.

---

## **OBILJEŽAVANJE MEĐUNARODNOG DANA MUZEJA U GRADSKOM MUZEJU VIROVITICA**

---

**ZRINKA STUDEN** □ Gradski muzej Virovitica, Virovitica

---

U povodu Dana muzeja u našem je Muzeju održana izložba akademskog slikara Vatroslava Kuliša *Metamorfoze mora*. Izložba je ostvarena u suradnji tri susjedna muzeja: Zavičajni muzej Slatina, Gradski muzej Virovitica, Zavičajni muzej Našice i Miroslava Gašparovića iz MUO-a. Na taj način dali smo svoj doprinos akciji globalizacije u muzejima. Naime, izložba se selila od jednog muzeja do drugog s tim da smo svi zajedno dijelili trošak izdavanja kataloga i pozivnica. Suradnjom triju muzeja ostvarene su o istom trošku tri izložbe eminentnoga hrvatskog umjetnika kojeg je tako upoznao širi krug posjetitelja. Ovu lijepu i uspješnu suradnju namjeravamo nastaviti i dalje te ovom dijelu hrvatske javnosti približiti hrvatsku umjetnost što bi jednom malom muzeju, kakav je naš, bilo vrlo teško ostvariti samostalno. Projekt smo ostvarili u želji da u tri naše muzejske ustanove imamo što kvalitetnije izložbene programe. Na taj način pokušavamo približiti hrvatsku metropolu našim sredinama u kojima postoje zainteresirani posjetioci i adekvatni prostori, koji po opremljenosti i veličini udovoljavaju izložbama renomiranih hrvatskih umjetnika. U programu otvorenja izložbe nastupile su učenice Glazbene škole Jan Vlašimsky i izvele nekoliko prigodnih skladbi na temu mora.



sl.2 Muzejska olimpijada, Zahvalnica za uspješno sudjelovanje



sl.3 Potezanje konopa - favoriti



sl.1 S otvorenja izložbe

3 Zlatne, srebrne i brončane medalje učinjene su prenamjenom suvenira Gradskog muzeja Vinkovci - *Rimske votivne olovne pločice 2.-3. stoljeća po Kristu*.

4 Izložba je otvorena prvi put u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu 2001. godine.



## MUZEJSKO - EDUKATIVNA I NAGRADNA IGRA "KUĆA"

TATJANA ŽUPANIĆ □ Muzeji Hrvatskog zagorja, Muzej Staro selo Kumrovec, Kumrovec

Edukativnu igru, pod nazivom *Što je u muzeju oduševilo profesora Baltazara*, prvi put su realizirali muzejski pedagozi grada Zagreba 1996. godine, a u organizaciji Muzejskog dokumentacijskog centra. Igra se organizira svake godine uz obilježavanje Međunarodnog dana muzeja, a prepoznatljiva je po novoj temi koju muzeji oblikuju u različite edukativne sadržaje (izložbe, radionice, igraonice, predavanja...). Niz različitih tema - naziva igre *Cvijet* (1997.), *Put pod noge* (1998.) *Od..do* (1999.), *2000.* (2000), *Jačajmo se* (2001.) upotpunjen je nazivom igre *Kuća* (2002.) Željelo se upozoriti na muzeje kao različite kuće koje čuvaju umjetnine, te potaknuti stvaranje atmosfere doma, druženje, toleranciju... Muzejsku igru *Kuća* organizirala je Sekcija za muzejsku pedagogiju pri Hrvatskom muzejskom društvu (HMD). Za voditeljicu projekta imenovana je Tatjana Županić, muzejska pedagoginja Muzeja "Staro selo" Kumrovec i radna grupa za marketing: Andreja Belušić (Hrvatski povijesni muzej), Varina Jurica (Muzej seljačkih buna), Mirjana Drobina (Etnografski muzej); tisak knjižice: Mila Škarić (Arheološki muzej u Zagrebu), Dubravka Habuš-Skendžić (Muzej Prigorja). Igra je okupila 27 sudionika - arhiv te muzeje i galerije Grada Zagreba, Zagrebačke i Krapinsko zagorske županije.

U igri su, edukativnim programima, s ciljem prikazivanja različitosti pojma kuća, sudjelovali muzeji i njihovi muzejski pedagozi koji su osmislili programe:

Arheološki muzej u Zagrebu - Mila Škarić - *Kuća za svagda*

Muzeji Hrvatskog zagorja, Dvor Veliki Tabor - Nadica Jagarčec - *Veliki Tabor - kuća plemićke obitelji Ratkay*

Etnografski muzej - Zvezdana Antoš - *Hrvatski građevni oblici*

Fundacija Ivana Meštrovića, Atelijer Meštrović - Danica Plazibat - *Od doma do muzeja*

Muzeji Hrvatskog zagorja, Galerija Antuna Augustinčića - Božidar Pejčević - *Kuća za prijevoz skulpture*

Galerija Grada Krapine, Pučko otvoreno učilište - Vesna Kunštek - *Urbana drvena arhitektura*

Galerija Klovićevi dvori - Lada Bošnjak - *Galerija - kuća gdje su izložbe doma*

Gliptoteka HAZU - Vesna Mažuran-Subotić - *Kuća u medaljarstvu*

Hrvatski državni arhiv - Maja Bejdić - *Kuća u arhivu*

Hrvatski muzej naivne umjetnosti - Mira Francetić - *Kuće i gradovi Emerika Feješa*

Hrvatski povijesni muzej - Andreja Belušić - *Salon - mjesto društvenog života hrvatskog plemstva u prvoj polovini 19. st.*

Hrvatski prirodoslovni muzej - Renata Brezinščak i Eduard Kletečki - *Puževa kućica*

Hrvatski školski muzej - Branka Ujaković - *Škola - kuća znanja*

Hrvatski športski muzej - Zdenko Jajčević - *Prva kuća tjelovježbe i športa u Zagrebu*

HT - muzej - Nedjeljko Nižić - *Telefon u kući*

Kabinet grafike - HAZU - Margarita Šimat - *Kuća u grafikama starih europskih majstora*

Muzej grada Zagreba - Vesna Leiner - *Zagrebačke kuće*

Muzej Krapinskog pračovjeka - Vlasta Krklec - *Špilja - prva kuća*

Muzej Prigorja - Dubravka Habuš-Skendžić - *Živjeti u drvenoj kući*

Muzeji Hrvatskog zagorja, Muzej seljačkih buna - Varina Jurica - *Srednjovjekovnu kuću gradimo*

Muzeji Hrvatskog zagorja, Muzej "Staro selo" Kumrovec - Tatjana Županić - *Vu plavem trnacu mi hiža stoji*

Muzej suvremene umjetnosti - Nada Beroš - *Privremeni smještaj*

Muzej Turopolja - Margareta Biškupić - *V iže...*

Muzej za umjetnost i obrt - Malina Zuccon Martić - *Kuća lutaka*

Strossmayerova galerija starih majstora HAZU - Ljerka Dulibić - *Kuća u slici - slika u kući*

Tehnički muzej - Krešimir Bašić - *Kuća za pčele*

Muzej Mimara - Anica Ribičić-Županić - *U zajedničkom okviru*

IM 33 (1-2) 2002.  
POGLEDI, DOGAĐAJI, ISKUSTVA  
VIEWS, EXPERIENCES, EVENTS



sl.1 Knjižica muzejsko-edukativne i nagradne igre "Kuća", 2002.  
Ilustracija: Pika Vončina



sl.2 Muzej "Staro selo" Kumrovec - radionica izrada cvijeća od krep-papira; Edukativna i nagradna igra "Kuća"



sl.3 Upoznavanje tradicijske kuće našičkoga kraja - pred kućom I. Majurec.  
Foto: B. Justić, lipanj 2002.

Programi su bili namijenjeni individualnom i grupnom posjetu djece, ali i odraslih. Osim što su često uži članovi obitelji (mama, tata, djed, baka, sestra, brat...) zajednički sudjelovali u istraživanju muzeja, zapaženo je da su se i odrasli samoinicijativno uključili u program, kupnjom knjižice, i sudjelovali u muzejskoj igri. Uz početak igre izdana je knjižica - informator, u kojoj je svaki muzej, sudionik igre, predstavljen na dvije stranice: tekstualno i ilustrativno. U tekstualnom dijelu sažete su sve potrebne informacije o muzejskoj ustanovi i programu uz igru *Kuća*, a u ilustrativnom dijelu asocijativno se htjelo povezati prepoznatljivost muzeja s programom uz igru. Ilustracije i dizajn knjižice riješila je Pika Vončina. Knjižica je tiskana u nakladi od 2.200 primjeraka. Uz početak igre tiskano je 500 plakata i 500 pozivnica. Knjižica je u potpunosti rasprodana već u prvom tjednu trajanja igre, ali zbog poteškoća u financiranju projekta, organizacijski tim nije imao hrabrosti pokrenuti dodatni tisak. Kako ne bi izgubili zainteresiranu publiku, svi muzeji kopirali su svoju stranicu knjižice i na taj način je svima omogućeno sudjelovanje u igri. Kopirana stranica, kao i knjižica, bila je ulaznica u sve muzeje, galerije i arhiv koji su sudjelovali u muzejskoj igri. U muzejsko-edukativnoj igri sudjelovalo je oko 3.000 posjetitelja, od toga ih je 224 uključeno u završno izvlačenje nagrada što znači da su tijekom igre (16. travnja - 16. svibnja) posjetili deset muzeja, sudjelovali u njihovim programima i na kraju svoj posjet označili žigom u knjižici.

Ove godine zapažen je veći broj organiziranih grupa koje su sudjelovale u projektu. Širenju igre pridonijela je dobra medijska promidžba. Igra je najavljivana u dječjim časopisima: *Smib* (izdanje za mjesec travanj), *Zvrk* (izdanje za mjesec svibanj), a koji se distribuiraju u sve osnovne škole u Republici Hrvatskoj. Medijski pokrovitelji igre bili su *Večernji list* i Radio Sljeme. Ostale radio postaje (Hrvatski radio I program, Hrvatski radio II program, Obiteljski radio, Radio "Kaj", Radio Krapina...) također su redovito najavljivale programe i pratile tijek akcije. Igru je izuzetno popratila Hrvatska televizija.

Posebno je važno napomenuti da je OŠ *Izidor Kršnjavi* iz Zagreba uključila igru u nastavni plan i program. Učenici iz *Centra za slijepu i slabovidnu djecu*, *Vinko Bek*, također su organizirano bili uključeni u igru, a posebice su se angažirali u programu autorice Anice Ribičić-Županić iz Muzeja Mimara: *U zajedničkom okviru*. Vrijedno je istaknuti širenje muzejske igre po Republici Hrvatskoj. S velikim interesom projekt su pratili, kroz različite aktivnosti, učenici Gimnazije iz Metkovića.

**O projektu "Kuća" iz Našica.** Sekcija za muzejsku pedagogiju i ove godine nastojala je animirati muzeje i muzejske pedagoge Republike Hrvatske da se priključe projektu (muzejskoj igri) kako bi obilježili Međunarodni dan muzeja u svom kraju. Hvale je vrijedna akcija Zavičajnog muzeja iz Našica kojom je koordinirala Silvija Lučevnjak.

Program prezentacije tradicionalne kuće našičkog kraja i spoznaje o tradicionalnom načinu življenja realiziran je s učenicima trećih razreda Osnovne škole Dore Pejačević iz Našica, jer oni upravo u to vrijeme uče o zavičaju, upoznavaju povijest kraja i organizirano posjećuju muzej. Djeca su već dovoljno upućena u rad muzeja i poznaju sadržaj i zbirke te mogu razumjeti vrijednost privatne zbirke. Upoznavanje tradicijske kuće upravo je realizirano posjetom privatne muzejske zbirke Ivana Majurca iz Vukojevaca, a tradicijsku okućnicu s poljoprivrednim alatima predstavila je obitelj Lovošević.

Na kraju, šetnjom kroz selo djeca su mogla otkrivati razlike između tradicije i današnjeg, suvremenog načina življenja, graditeljstva, uređenja okoliša i sl.

Program Zavičajnog muzeja Našice više je od upoznavanja tradicijske arhitekture, on je sprega različitosti, učenje, druženje, igra. Iako muzejsko-edukativna igra nije mogla biti realizirana u potpunosti, primjer adaptacije teme u mogućnosti Muzeja pokazuje da postoji daljnja šansa razvoja edukativnog projekta po svim muzejima Republike Hrvatske. Neka primjer Zavičajnog muzeja iz Našica (a vjerujem da su projekt "Kuća", na lokalnoj razini realizirali i neki drugi muzeji) bude poticaj za razmišljanja o širenju akcije i mogućem organiziranom obilježavanju Međunarodnog dana muzeja.

**Završna svečanost Međunarodnog dan muzeja.** U Muzeju "Staro selo" Kumrovec organizirana je 18. svibnja Završna svečanost i dodjela nagrada za sve koji su tijekom igre posjetili deset muzeja i popunili nagradni kupon koji je trebalo ostaviti u desetom muzeju. Sadržajima i raznolikim programima nastojali smo nagraditi sve posjetitelje koji su toga dana boravili u "Starom selu". Uz organizirane prezentacije, koje su slijedile stalne izložbene postavbe (tkanje, kovački obrt, lončarstvo) posebno je djeci ali i odraslima bilo zanimljivo uključivanje u različite muzejske radionice primjerice: izrada cvijeća od krep-papira, *mliček* od kukuruzovine, igranje dječjih pučkih igara, ukrasi od slanog tijesta, izrada kućica za ptice i sl. Poseban interes pobudila je muzejsko-pedagoška radionica Maline Z.-Martić, muzejske pedagoginje Muzeja za umjetnost i obrt iz Zagreba, izrada namještaja od kartona. Iznenadjenje, ali i prilika za novo učenje bila je fotoradionica koju je organizirao Hrvatski fotosavez (Predrag Bosnar, Vladimir Gudac, Zlata Medak) u prostorijama Stare pučke škole. Nakon fotoradionice i upoznavanja s novim tehnikama slijedilo je otvaranje izložbe fotografija *Dvorci, kurije i bregi Hrvatskog zagorja*, koja je više od registracije tradicijske arhitekture i njenih očuvanih detalja. Izložba je prikaz života ljudi Hrvatskog zagorja, njihovih kreveta, stolova i hrane, raspela... njihov samih.





