

## ПРОГРАМ РАДА КАНДИДАТА

### ЕТНОГРАФСКИ МУЗЕЈ у БЕОГРАДУ – АКТУЕЛНО СТАЊЕ И ПРЕДЛОЗИ ЗА РЕШЕЊА У ПЕРИОДУ ОД НАРЕДНЕ 4 ГОДИНЕ

Увод: закључци из предложене стратешке анализе Етнографског музеја. Већи део напред наведених особености праћен је и анализиран у току последњих двадесетак година.

#### *Предности*

- Људски ресурси: знање-висока експертиза у области класичне етнографске музеологије
- Богате и разноврсне етнографске збирке високог естетског и документаристичког квалитета
- Реномирана штампана издања
- Постојање сталне изложбене поставке; изложени оригинални предмети; релативно чести и занимљиви пратећи програми
- Простране и углавном функционалне зграде за музејску делатност (укљ. Манакову кућу). Идеална локација Етнографског музеја.

#### *Недостаци*

- Недовољно се прате нови трендови у музеологији и другим сродним и релевантним дисциплинама; нема сталне обуке и недостају многа знања и вештине потребне за целокупно функционисање савремене институције. Изузетно висок просек година запослених (преко 50 год.) и биолошка неравнотежа у колективу. Претежно лоша кадровска политика. Недостатак развојног плана кадрова и људских ресурса.
- Укупно физичко стање и услови чувања и одржавања музејских збирки више него незадовољавајуће; Збирке се преспоро прилагођавају појединим савременим музеолошким концептима (на пр. још увек је изузетно редак рецентни музејски материјал пореклом из градских средина)
- Реална финансијска ситуација музеја је позната само директорима, осталим запосленим радницима су те информације недоступне. **Прикривање информација о финансијском пословању је основни генератор дубоког међусобног неповерења, па и неодговорног понашања у колективу.**

- Чести проблеми у информатичким и технолошким доменима пословања. Немогућност прилагођавања установе на брзину развоја технолошких трендова у окружењу. Техничка опрема често застарела, недовољна и /или није оптимално распоређена у самом музеју (на пр. Одељење за документацију). Занемарена је потреба за обуком запослених у овом погледу

### *Могућности и прилике*

- Поједини савремени светски трендови у области антропологије, културног наслеђа и музеологије који омогућавају широко укључивање музејских и културних институција. Јачање регионалне и међународне сарадње на овом плану.
- Као што је то већ случај у многим другим земљама музеји и код нас постају све важнији модерни едукативни-образовни центри. Преко ове основне функције они могу да се директније укључе и у програме културног туризма и друштвеног развоја уопште.

### *Опасности и ризици*

- Светска економска криза и посебан вид дубоке друштвене и економске кризе у Србији. Као последица је све нижа свест управних структура и шире јавности о значају музеја и културног наслеђа и о потребној подршци. Образовни ниво становништва прогресивно опада, па самим тим и културне потребе.
- *Дигитална револуција* је нарочито велики изазов за савремене музеје и културне споменике уопште, јер просечан модеран човек (барем у Србији) је недовољно мотивисан за физичку посету музеју и ослања се на доступност информација преко компјутера и других техничких помагала.

-----

Према томе, мотивација за физичку посету музеју може се само оправдати добрим и дистинктивним утиском и доживљајем посетилаца у самом музејском простору, што подразумева неопходност комбинације едукативног приступа у раду установе с методама и техникама индустрије забаве и сл.

---

*Опште напомене о проблемима, те о приступу и методологији рада*

Као и већина културних институција у јавном сектору у Србији, пословање Етнографског музеја одражава и већину заједничких проблема ових установа. Ту спадају наслеђене вишедеценијске радне процедуре из времена потпуно другачијих околности; дугогодишња углавном лоша кадровска политика; аквизиције и развој збирки су везани за културу која је доживела у међувремену огромне промене, које углавном нису на добар начин схваћене, промишљене и искоришћене. Програмска оријентација музеја се изузетно споро мења и тешко се прилагођава реалностима у окружењу, као и потребама корисника. Не прати се развој стручних и научних трендова у земљи и свету (сем у индивидуалном раду и пројектима појединих стручњака).

У пракси се често не препознају поједине реалне потребе савремене музејске институције нити постоји изграђена свест о очекивањима шире заједнице према музејским институцијама у данашњем времену. Неретко се игнорише значај постојања посетилаца и квалитета посете музеју; недостатак савремених програма комуникације баштине из музејских збирки; непознавање локалних заједница као баштиника културног наслеђа, а које треба укључити у разне музеолошке активности

Ефикасност је лоша – нерационално трошење времена, људских ресурса, новца, опреме. Често не постоје критеријуми и стандарди пословања или се пак не придржавамо доследно постојећих критеријума и стандарда. Готово да не постоји тимски рад у колективу, а када га има долази до неконтролисаног развоја ирационалних сукоба. Организационо понашање изузетно проблематично, врло лоши међуљудски односи, међусобно неповерење и непоштовање. Организациона структура неадекватна и само потхрањује настанак нових сукоба.

Најзад, директорска функција у Етнографском музеју је страховито искомпромитована због финансијских махинација. Политичке партије сnose овде велики део одговорности. За директора се обично бира онај преко кога ће се најлакше протурати "фараонске" инвестиције и слични приливи новца, а без икакве јавне грађанске контроле о токовима новца и агенцијама које се у том контексту појављују.

Проблеми су толико нагомилани и дубоки да није могуће спровести било какве *ad hoc* краткорочне програме опоравка, већ су неопходне свеобухватна стратешка анализа и евалуација и на основу резултата тих поступака радиће се стратешки план установе (израда стратешког плана је потребан стандард чак и када организација не би била у кризи – систем *Финансијског управљања и контроле* је обавеза буџетских институција у Србији према *Закону о буџетском систему*).

Тек онда, на основу колективно усвојених послања-мисије и визије институције, те одговарајућих стратешких смерница могуће је говорити о колективу с јединственим циљевима, вођством и стратегијом.

Потребан је мешовити стил руковођења: на пример, у фази промишљања будуће програмске оријентације (нарочито у току израде стратешког плана) сматрам да је нужан широки демократски приступ уз сталне дебате.

Од тренутка прихватања стратешког плана и стварања консензуса у вези с тим у колективу спровођење стратегије и одговарајућих активности које из ње произлазе захтевају у значајној мери једно ауторитарно вођство.

Организациона структура музеја ће вероватно бити *матрична* (односно комбинација редовних програмских активности и пројектног приступа), а хијерархија организације "плитка" како би се ублажиле тенденције бирократизације пословања.

**Из закључака примене тзв. GAP анализе (тј. реално стање, односно проблем и стратешки приступ како би се он превазишао и успоставио стандард)**

**Овде говорим о снажним дугогодишњим трендовима који нису нужно везани (само) за актуелну администрацију.**

1) Карактеристике актуелног стања

- Организациона патологија високог степена која у садашњој фази често узрокује менаџерске проблеме попут успоравања посла, застоја и неефикасности у радним процедурама. Лоше је организован проток информација и многе битне информације за музејско пословање су недоступне запосленима; непостојање координације у раду музејских служби;
- Међуљудски односи у колективу на врло ниском нивоу;

1) Предлози за решења

- Стратешка анализа делатности музеја, редефинисање циљева, мисије, визије и организационих вредности институције. Као резултат анализе долази се до израде стратешког плана Етнографског музеја (из стратешког плана произлази затим дефинисање приоритета, процедура, организационе структуре, систематизације итд.);

- Јасна расподела овлашћења и одговорности; Јавност (транспарентност) рада. Транспарентност финансијског пословања унутар саме установе; Хитно стварање етичког кодекса установе и стални надзор над његовим спровођењем. Контролисана децентрализација појединих послова (као на пр. при увођењу иновација); Већа одговорност менаџера, односно начелника одељења и служби;
- Стварање климе узајамног поверења и поштовања међу запосленима као предуслов за тимски рад без којег организација нема перспективу (кроз психолошка саветовалишта, едукацију, давањем личног примера и сл.)  
Задовољство запослених у музеју својим послом треба да постане један од кључних приоритета.

## 2) Карактеристике актуелног стања

- Недовољан број и статус младих кадрова. Драматичан недостатак одређених знања и вештина код запослених (страни језици, рад на савременој информатичкој и другој опреми, праћење актуелних трендова у ужој струци, писање пројеката и аплицирање, менаџерске вештине и сл.)

## 2) Предлози за решења

Пријем млађих кадрова (под уговором, преко пројеката, по могућности на радна места предвиђена систематизацијом);

Формирање волонтерске службе (млади сарадници, сарадници из локалних заједница, старији сарадници с потребним знањима и вештинама, пензионери музеја);

Стална обука и едукација запослених (ужестручна знања и специјализације, студијска путовања у земљи и иностранству, затим на пр. преквалификације за одређене послове и редефинисана задужења);

Разрада механизма мотивације запослених. Формирање и развој службе за људске ресурсе.

## 3) Карактеристике актуелног стања

- Поједини музејски простори су неискоришћени и у знатној мери у технички неисправном стању; реконструкција простора (главна зграда и Манакова кућа) сада је у изгледу, али није постигнут консензус у колективу у вези с тим, јер су наметнута поједина проблематична решења и пре расправе.

## 3) Предлози за решења

- Осигурање стандарда поступака на основу елабората о заштити и безбедности простора и фондова Музеја, као и у складу с музеолошким

стандардима (на пр. збирке не би смеле да буду смештене на вишим спратовима);

- Набавка нове техничке опреме; обука кадрова, убрзана информатизација радног процеса.

4) Карактеристике актуелног стања

- Функције менаџмента музеја (планирање, одлучивање, евалуација делатности, контрола) одвијају се на основу нејасних критеријума

4) Предлози за решења

Израда и реализација стратешког плана музеја, што ће представљати солидну основу за успостављање спроводљивих стандарда и критеријума у дужем временском периоду.

Строжија контрола трошкова пословања и расхода.

5) Карактеристике актуелног стања

Политичке партије, њихови шири кланови те администрације само наизглед нису у првом плану у раду музеја. Директори музеја - иако се несумњиво и углавном ради о стручњацима из њихових основних професија – практично се претварају у експоненте политичких интереса, често кроз манипулације које спроводе (вољно или невољно, свеједно) с финансијама, збиркама и другим ресурсима (кроз јавне набавке и сличне механизме). Ко се од колега усуди да о томе јавно дискутује бива изложен застрашивањима, претњама, притисцима и праћењу.

5) Предлози за решења

Врло тешко. Утицај политичких партија је толико разоран на Етнографски музеј и јавни сектор уопште да је нереално очекивати било какав бољитак док се не умноже гласови револта из самих институција (а ко би требало да устане против таквих пракси ако не саме институције?), односно све док се одређена политичка администрација не еманципује од овакве врсте доминације над културним институцијама и интересног уплитања у њихово пословање и посвети се ономе чему једино треба да служе – стварању здравог културно-политичког амбијента за развој делатности у целини.

**Важни стратешки правци:**

- 1) Интензивирање теренског рада Етнографског музеја. И то не само теренских истраживања (којих је иначе све мање због недостатка финансијских

средстава), већ и ангажовање на различитим мерама заштите и развоја културног наслеђа на терену.

- 2) Политику аквизиције предмета прилагодити савременим трендовима у раду сличних институција у свету. Дефинисати специфичност, односно "нишу" будућег развоја збирки и обезбедити препознатљивост и јединственост програмске оријентације у том смислу.
- 3) Израда маркетиншког плана и разрада могућности самофинансирања музејских делатности (сувенирница, кафе-клуб, позајмице, лиценцирање и сл.)
- 4) Партнерства.
  - Сарадња на различитим пројектима са другим музејима, државним установама, приватним сектором, невладиним организацијама у земљи и иностранству.
  - Сарадња на другим релевантним пројектима и бизнисима који доприносе друштвеном и економском развоју локалних заједница кроз промоцију етнографског, културног и природног наслеђа (културни и сеоски туризам, еко-туризам, органска пољопривреда и сл.)
  - Програми широке друштвене инклузије,
  - Реализација могуће матичне функције Етнографског музеја за етнографске збирке у Србији,
  - Рад с непосредном локалном заједницом Етнографског музеја, односно Манакове куће

Поједини могући примери за партнерства:

- Лоби-групе. Неки хронични, као и акутни, а заједнички проблеми за музејске делатности у Србији могу се олакшати лобирањем. Залагао бих се за формирање лоби-група у корист музеја и културног наслеђа у целини. То може благотворно да се одрази и на међусекторску сарадњу у оквиру државних институција.
- Еснафско удруживање
  - а) Иницијатива да више музејских установа формирају неку врсту асоцијације која би радила на хроничним проблемима као што су: немогућности откупа предмета (у том циљу формирање заједничког фонда за откуп, на пр.), заштита и смештај (угрожених) збирки, тражење спонзорстава и сл.
  - б) Утицај на развој законодавства у Србији у вези с културним наслеђем. Постојеће законодавство је недостатно у вези с реалним потребама заштите и очувања културног наслеђа.

Сваки од наведених задатака подразумева извештајан период неопходан за озбиљну припрему и планирање посла. Како третирати извесне акутне проблеме и дефинисане приоритете, с обзиром да они захтевају брзо реаговање ? Приступу могу бити различити:

- Стално и систематско истраживање постојећих и потенцијалних извора финансирања наших активности; неопходно је установити сталну службу за *фандрејзинг*, праћење конкурса и писање пројеката
- Интензивно стицање нових знања с којима се можемо успешније суочити с проблемима. Праћење и реакција на промене у динамичном друштвеном окружењу: нови законски прописи, информатички и технолошки трендови,

### Прва година мандата - циљеви

Реализација стратешке анализе и стратешког плана музеја. Побољшање међуљудских односа у колективу. Етички кодекс. Подмлађивање кадра. Формирање добровољачке-волонтерске службе. Перманентни програми обуке запослених.

Наставак ревизије музејског фонда.

Оснивање музејских служби за кадровски развој (људски ресурси) и за тзв. *фандрејзинг* активности.

Доношење битних одлука за потребе активирања социјалних програма у колективу. Спровођење законских обавеза у вези с условима рада (Одељење за конзервацију, на пример).

Бржа дигитализација радних процеса.

Што се програмске делатности тиче она не би требало да буде презахтевна у првој години мандата (због очекиваних напора код запослених у вези с реализацијом стратешког плана), већ барем да одржава постојећи формат и стандард активности у броју, квалитету и разноврсности.

Строга контрола ефикасности установљених процедура.

Строга контрола расхода. Ангажовање финансијског консултаната-експерта.

Установљење маркетиншких потенцијала и решења за дизајн, визуелне константе музеја и сл.

Програми подршке локалним заједницама кроз етнографско и културно наслеђе

### Друга година – циљеви

Подмлађивање кадра. Редовна евалуација и праћење рада на реализацији стратешког плана, корекције код одступања где је то неопходно.



Развој стручних концепата и њихова ефикасна реализација. Развој програма аквизиције, изложбених делатности, педагошке службе, истраживања и издаваштва, конзервације, музејских дешавања и др.

Успостављање и учвршћивање партнерстава у пројектима.

Одржавање зграде музеја, установити најбоље и реалне стандарде.

Тражење донација за техничку опремљеност музеја.

Контрола ефикасности установљених процедура.

Подизање свести у широј јавности о значају етнографског и културног наслеђа за развој друштва.

Конципирање и развој маркетиншког плана.

### Трећа година-циљеви

Подмлађивање кадра. Редовна евалуација и праћење рада на реализацији стратешког плана.

Развој менаџерских-управљачких процедура и структура у музеју. Развој програмских и административних служби. Почетак реализације дугорочних пројеката. Развој програмских делатности установљених стратешким планом.

Реализација целовитог маркетиншког плана.

Почетак озбиљније продукције из домена креативне индустрије: продукција етнографских филмова, издања различитих дигиталних медија; сувенирски програм и развој појединих занатских делатности, пројекти у области дизајна, моде и сл.

### Четврта година – циљеви

Повећана солидарност у колективу (индикатор: стална истраживања учинака у области организационог понашања).

Развој програмских делатности. Развој механизма самофинансирања. Реализација маркетиншког плана.

Развој партнерстава.

Београд, април 2015.