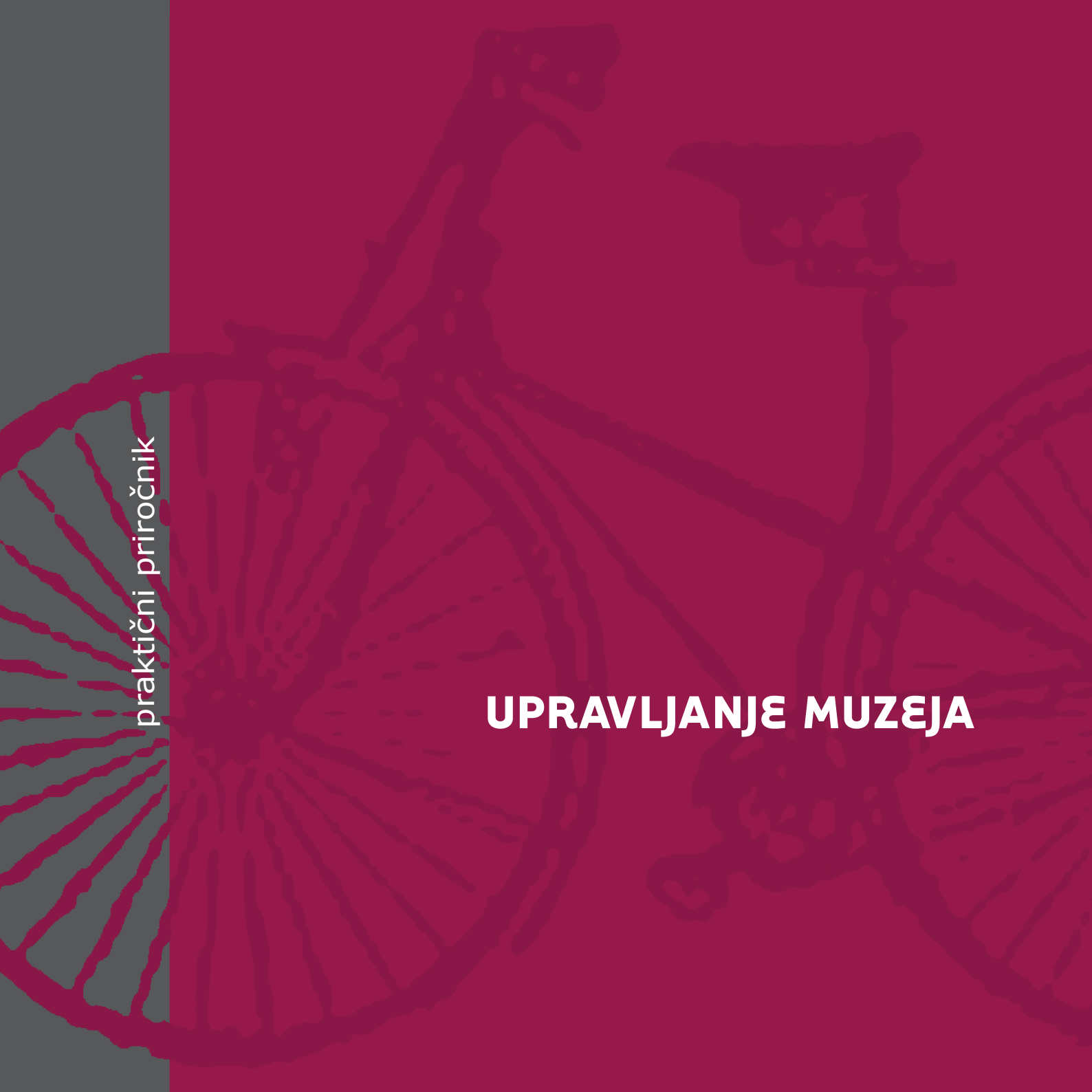


praktični priročnik

# UPRAVLJANJE MUZEJA





# **UPRAVLJANJE MUZEJA**

praktični priročnik

(Izbrana poglavja iz Icomove publikacije  
Running the Museum, A Practical Handbook,  
Pariz, 2004)

Ljubljana, 2011



Služba za premično  
dediščino in muzeje  
National Museum Of  
Office for Movable C  
Heritage and Museum



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA KULTURO



MEDNARODNI MUZEJSKI SVET  
SLOVENSKI ODBOR  
SLOVENE NATIONAL COMMITTEE  
COMITE NATIONAL SLOVENE

---

Izbrala in priredila dr. Marjeta Mikuž  
Oblikovanje in računalniški prelom Mojca Turk  
Prevod Franc Smrke  
Ljubljana, 2011

## **VSEBINA**

---

**PREDGOVOR,** dr. Marjeta Mikuž **7**

**UPRAVLJANJE MUZEJA,** Gary Edson **9**

**UPRAVLJANJE KADROV,** Patrick J. Boylan **23**

**MUZEJSKO IZOBRAŽEVANJE V KONTEKSTU MUZEJSKIH FUNKCIJ,** Cornelia Brüninghaus-Knubel **29**

**UPRAVLJANJE ZBIRK,** Nicola Ladkin **44**

**RAZSTAVE,** Yani Herreman **63**

**NEGA IN OHRANJANJE ZBIRK,** Stefan Michalski **76**

**TRŽENJE,** Paal Mork **100**



## PREDGOVOR

dr. Marjeta Mikuž

Služba za premično dediščino in muzeje, Narodni muzej Slovenije

.....  
Služba za premično dediščino in muzeje je v letu 2009 vstopila v vsak slovenski muzej, ki ga kakor koli financira Ministrstvo za kulturo ter pod drobnogled vzela delo muzeja, v skladu z ZVKD-1, izvajanje javne službe v muzejih. Izsledki raziskave so objavljeni v dveh knjigah.

Po opravljeni evalvaciji pa se je Služba lotila še priprave novih slovenskih standardov. V podporo doseganja standardov in boljšega izvajanja javne službe v slovenskih, javno financiranih muzejih, pa je Služba pripravila pričujoči priročnik.

V soglasju s Slovenskim nacionalnim odborom Icom in v skladu z mednarodnim Icomom, smo prevedli priročnik *Running a Museum, A Practical Handbook*, Icom Pariz, 2004, iz katerega smo izdvojili nekaj poglavij in jih priredili za slovenske potrebe.

Priročnik je na voljo le v elektronski obliki, spričo opravljenega preloma strani, pa je primeren za takojšnje tiskanje na vašem računalniku.





## UPRAVLJANJE MUZEJA

Gary Edson

Izvršni direktor, Muzej univerze Texas Tech, Lubbock, Teksas

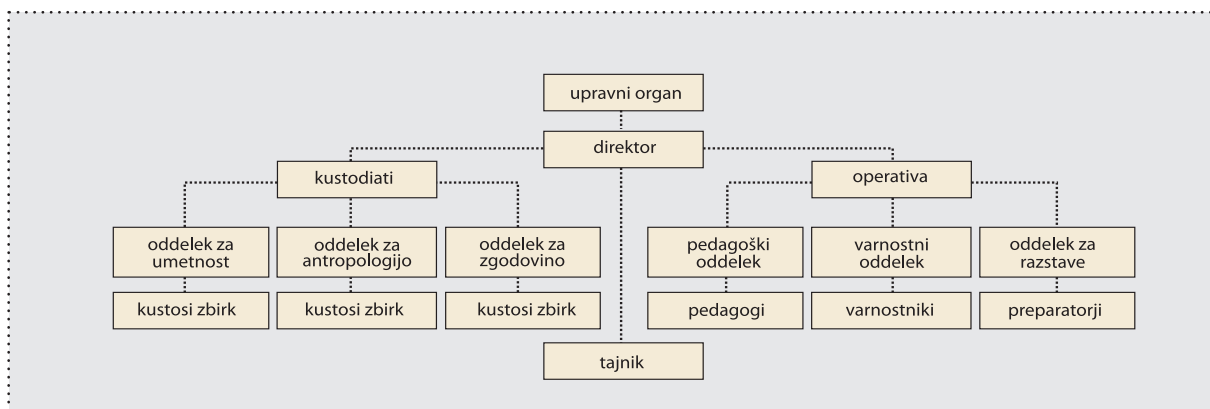
### Upravna struktura

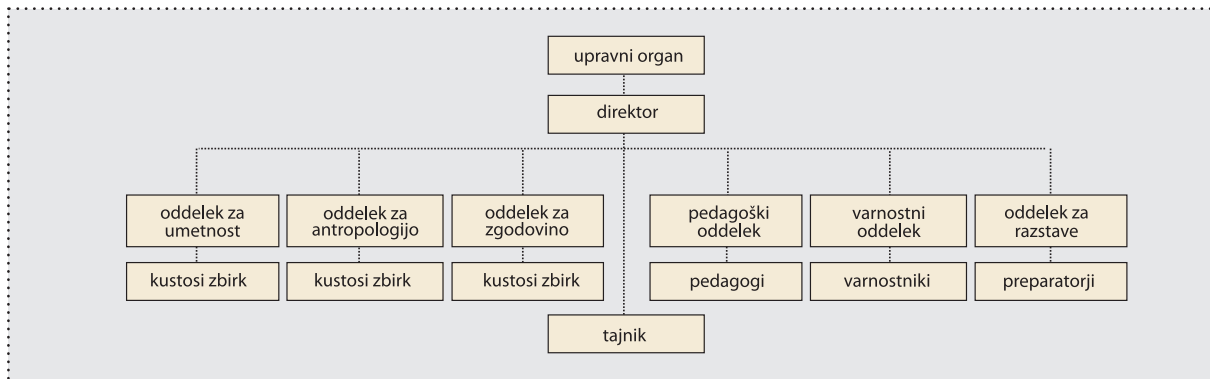
Za upravljanje je ključnega pomena, da muzej dokumentira strukturo, po kateri je pooblaščen, se upravlja in se financira. Ta sicer osnovni postopek je koristen tako za obstoječe, kot za na novo ustanovljene muzeje. Upravna struktura namreč pogosto temelji na podedovani praksi, vendar ni jasno dokumentirana. Uporabimo lahko preprost diagram ali organigram, ki prikazuje vodstvene linije in izmenjavo informacij.

Večina muzejev ima upravno strukturo z vsaj tremi enotami: uprava, kustodiat in operativa. Za vse vidike muzeja je lahko odgovorna ena sama oseba ali so nalo-

ge porazdeljene po več osebah. Tridelná organizacijska struktura omogoča porazdelitev nalog. Struktura se lahko razširi tako, da omogoča povečane aktivnosti in ob tem ohrani neposredne poti komunikacije in pregledne postopke poročanja.

Po tej poenostavljeni hierarhični organizacijski strukturi je direktor takoj pod upravnim organom in so vsi ostali zaposleni pod direktorjem. V tej strukturi, imenovani »od zgoraj navzdol«, samo nekaj zaposlenih neposredno poroča direktorju in samo dve osebi sta na položajih srednjega managementa.





Tudi po tej poenostavljeni hierarhični organizacijski strukturi je direktor takoj pod upravnim organom, vendar je več zaposlenih, ki imajo neposreden dostop do direktorja in s tem se avtomatično poveča število oseb na položajih srednjega managementa.

Nadzor nad proračunom, zbiranje sredstev, odnosi z javnostjo in trženje so pogosto funkcije upravljanja zavoda, ki neposredno poročajo direktorju. Pomembno je, da imamo jasno opredeljeno strukturo z vzpostavljenimi potmi komunikacije. Vsi zaposleni morajo vedeti, kam sodijo v organizacijo in preprost diagram lahko prikazuje njihove povezave z drugimi zaposlenimi. Organigram je kot zemljevid, ki opredeli sistem, opisuje potek muzejskega dela in prikazuje organizacijska razmerja znotraj zavoda.

V najbolj razširjeni organizacijski strukturi je upravni organ na vrhu in takoj pod njim je direktor. Drugi zaposleni so razvrščeni pod direktorjem glede na njihovo povezavo z osnovnimi oddelki muzeja. Ta shema je znana kot hierarhična struktura in lahko vodi do avto-

ritativnega pristopa (»od zgoraj navzdol«) k upravljanju zavoda. Po drugi shemi, ki se ponavadi imenuje horizontalna struktura, je linija stika z direktorjem bolj razcepljena in imajo vsi zaposleni enak dostop.

Tretja možnost, ki se vse bolj uveljavlja, je matrična struktura organiziranosti. Zaposleni in zlasti vodilni so tako, kot je običajno, »navpično« odgovorni za določeno stroko ali strokovno specializacijo in za zaposlene pri tem. Vendar so dodatno odgovorni za reševanje posebne problematike, ki sega po vsem muzeju in celotni kadrovski strukturi, ponavadi v obliki interdisciplinarnih interne delovne skupine ali odbora. Glavni kustos (vodja oddelka) za arheologijo je na primer odgovoren za vodenje vseh zaposlenih v oddelku za arheologijo in za zbirke in storitve oddelka, a hkrati lahko vodi stalno delovno skupino, ki je odgovorna za razvoj in posodobitve strateškega razvojnega načrta za celotni muzej; glavni kustos za naravoslovje ima lahko pod vodstvom direktorja dodatne odgovornosti po vsem muzeju za politiko obveščanja in komunikacijske tehnologije in za njeno uveljavljanje.

Ne glede na podrobnosti organizacijskega sistema se vse linije nazadnje stekajo pri direktorju, ki je vez med upravnim organom in kolektivom. Dejanska struktura se lahko razlikuje, vendar mora biti jasno opredeljena in poskrbeti moramo, da pri odločanju vključimo zaposlene v vrsto vlog. En način za spodbujanje izmenjave

informacij je vzpostavitev svetovalnega odbora uprave. Odbor omogoča predstavnikom zaposlenih, da se redno sestajajo z direktorjem in z drugimi vodilnimi in obravnavajo vprašanja, ki so povezana z operativnimi dejavnostmi.

## Timsko delo

Ko smo že omenili, so metode in strukture upravljanja muzeja običajno odsev prevladujoče prakse v nacionalni zakonodaji, organiziranosti, poslovnih konceptov in stopnje razvoja. Vendar je danes splošno sprejeto, da mora organizacijska in upravna struktura muzeja ne glede na te vplive spodbujati vzdušje timskega dela, odprte interne komunikacije in splošnega občutka smisla. Pri dobrem upravljanju muzeja gre torej tudi za to, da razvijamo timsko delo in vizijo ustanove in da ustvarjamo okolje, v kate-

rem vsi zaposleni lahko učinkovito delajo za doseganje ciljev ustanove. Grajenje tima še zdaleč ni samo stvar uprave ali kadrovske službe muzeja. Vsi poslovodje, vodilni delavci in vodje v hierarhiji imajo zelo pomembno odgovornost: vsak delavec v njihovem timu mora biti stalno angažiran in se čutiti cenjenega tako, da bo rad in po svojih najboljših močeh prispeval za dobro muzeja. Skratka, vsak član kolektiva naj bi razumel, da ima smiselno vlogo pri tem, da muzej uspešno prispeva k okolju, ki mu služi.

STIL VODENJA DIREKTORJA IN DRUGIH VODILNIH	STIL VODENJA DIREKTORJA IN DRUGIH VODILNIH
<p style="text-align: center;"><b>TRADICIONALNI STIL: »SOLIST«</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ima neomejeno vlogo: solist se vtika v prav vse</li> <li>• na vsak način želi soglasje: solist skuša prisiliti vse delavce, da se strinjajo z njim in sprejmejo njegove zamisli</li> <li>• solist zbira občudovalce in klečeplazce, zavrača vsakogar, ki ima nove zamisli ali take, ki se razlikujejo od njegovih</li> <li>• z vsemi delavci ravna, kot s podrejenimi, ki ga morajo brez-pogojno slediti</li> <li>• postavi cilje: solist vsem jasno pove, kaj morajo delati in tudi, kako naj to delajo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SODOBNI STIL: »VODJA TIMA«</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vloga vodje je omejena na specifično vlogo v timu; druge potrebne vloge delegira drugim</li> <li>• izhaja iz razlik med delavci: vodja tima ceni razlike med ljudmi in jih vidi kot prednost organizacije.</li> <li>• aktivno išče nadarjenost znotraj organizacije: vodja tima se ne počuti ogroženega zaradi ljudi, ki imajo posebne sposobnosti</li> <li>• razume, da ima ključno vlogo pri razvoju in napredku kolegov: vodja tima spodbuja razvoj osebnih talentov</li> <li>• ustvarja občutek poslanstva za organizacijo: vodja tima projicira vizijo, na katero se drugi odzivajo, kakor se njim zdi prav</li> </ul>

Poleg tega, da je dobra praksa, timsko delo tudi spodbuja odprto komunikacijo in zmanjša število ne-sporazumov. Posledica tega je, da posamezniki iščejo nove zamisli in so tudi odprti do njih. Tako se poveča potencial za spremembe in za prenovu ustanove. Opolnomočenje zaposlenih ima mnogo pozitivnih rezultatov. Za dobro upravljanje je značilno okolje odprtosti in medsebojnega spoštovanja in to se najzačne z direktorjem. V muzejih, tako kot v vseh drugih delovnih okoljih, je direktor lahko neuspešen pri upravljanju, če zanemari poslanstvo muzeja in namesto tega postane obseden z vprašanji organizacije kot enote, ločene od samega namena muzeja.

## **Izjava o poslanstvu**

O tem, kaj naj bi bilo osnovno poslanstvo muzeja, lahko obstaja neko splošno soglasje, bodisi zaradi imena muzeja, narave njegovih zbirk ali zaradi vloge, ki mu jo je določila država ali druga raven oblasti. Lahko domnevamo, da je osnovno poslanstvo umetnostnega, zgodovinskega ali znanstvenega muzeja, da se ukvarja s predmeti, povezanimi s temi strokami. Ni pa splošno znano, da je treba poslanstvo muzeja izrecno opredeliti in objaviti v obliki »izjave o poslanstvu«, ki med drugim opredeli meje zbiranja, vlogo in javno

Osnovni element upravljanja in grajenja tima je zaupanje, ki je več kot le predstave o pravnih ali etičnih dejanjih. Zaupanje je temelj za pozitivne odnose tako znotraj, kot zunaj muzeja. Omogoča občutek intelektualne in čustvene varnosti, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, poštenosti in lojalnosti. Ti elementi vplivajo na sposobnost muzeja, da uresničuje svoje cilje. Skupna zavezanost spoštovanju posameznikovih lastnosti, vzdrževanju odprte komunikacije in promoviranju poslanstva ustanove je ključni pogoj za funkcionalni muzej, ki misli naprej in je profesionalno usmerjen.

identiteto muzeja. Izjava o poslanstvu naj bo napisana preprosto vendar skrbno, opisuje naj, kaj je muzej, kaj dela, kako deluje, kako zbira, kje deluje, kje zbira in zakaj zbira predmete. Izjavo o poslanstvu je treba redno revidirati in kadar to zahtevajo okoliščine, jo posodobimo, izboljšamo ali spremenimo.

Čeprav izjava o poslanstvu običajno ni pravni dokument, je pomembno, da vodstvo in zaposleni priznajo in podpirajo tako opredeljeno poslanstvo muzeja in se ravna po njem.

## OBLIKOVANJE IZJAVE O POSLANSTVU

Izjava o poslanstvu oriše cilje muzeja in lahko:

- navaja zgodovinske dosežke muzeja in njegovo skrb za odgovorno delovanje
- opredeli namen muzeja
- povzema cilje muzeja
- vsebuje izjavo o načelih ali povzetek načel, po katerih namerava muzej delovati.

VAJA:

*Zberemo se v manjših skupinah štirih ali petih zaposlenih različnih profilov in specializacij in izdelamo predloge za novo izjavo o poslanstvu za naš muzej. Nekaterim skupinam lahko damo tudi nalogo, da naj bo njihov pristop bolj tradicionalen oz. da si sprašujejo kdo? kaj? kdaj? kje? in zakaj? glede na namen in poslanstvo muzeja, takšen kot je danes. Drugim skupinam lahko naložimo, da naj bo njihov pristop bolj »vizijski« oz. da obravnavajo, kakšen naj bo muzej v prihodnosti. Skupine potem predložijo svoje predloge vsem zaposlenim v kolektivu za nadaljnjo razpravo.*

## Razne politike muzeja

Izjava o poslanstvu je za vse muzeje temeljni dokument, kot nekakšna izjava o nameri, a to še ni vse: obravnavati in opredeliti je treba izjavo o operativni politiki muzeja, o njegovi srednjeročni in dolgoročni politiki in o razvojnih načrtih. Te politike vzpostavijo okvir za doseganje ciljev muzeja oz. njegovega poslanstva. Mnoge institucionalne politike so lahko oblikovane izven muzeja, npr. s strani upravnega organa, ki je lahko vlada ali univerza v primeru državnih ali univerzitetnih muzejev.

Tam, kjer obstaja posebna nacionalna zakonodaja in posebne politike oblasti, ki veljajo za muzeje, je treba zaradi lažjega dostopa zbrati kopije teh dokumentov; upravni svet, direktor in zaposleni jih morajo skrbno preučiti in jih izvajati v skladu s svo-

jimi različnimi odgovornostmi. Če obstaja taka specifična zakonodaja, potem ti predpisi tvorijo jedro dokumentacije muzeja o svoji politiki, a tudi v tem primeru so potrebne jasne izjave o dodatnih politikah, ki se ukvarjajo s specifičnimi vprašanji muzeja: 1) opredelitev okvirja za institucionalno odločanje, dejanja in druge zadeve in 2) opredelitev pristopa dejavnostim, ki naj bo smotrno, premišljeno ali ugodno.

Muzej naj bi oblikoval politike treh vrst:

1. politike filozofije muzeja: obravnavajo etična vprašanja
2. politike razvoja virov: usmerja dodeljevanje glavnih virov,
3. delovni postopki: namenjeni so operativnim zadevam.

V mnogih organizacijah je upravni organ – ki se, vsaj tako je upati, posvetuje z direktorjem - večinoma odgovoren za oblikovanje politik prve in druge vrste, medtem kot tretjo vrsto običajno razvijajo zaposleni skozi posvetovanje. Danes muzeji, ki mislijo naprej, obravnavajo prispevek zaposlenih k politiki filozofije in etike muzeja kot bistvenega pomena; odločitve o dodelitvi finančnih in drugih virov brez podpore zaposlenih imajo lahko tudi nasproten učinek.

Dobro vodilno načelo je sodoben koncept »subsidiarnosti« (zapisan je v temeljnih pogodbah EU in v listinah o zaposlovanju, ki veljajo v 25 državah članicah). Koncept zahteva, da se v vsaki vladni ali delov-

ni hierarhiji odločanje in odgovornost vedno delegirata na najnižjo možno raven. Če je treba oblikovati politiko, ki ustreza določenim potrebam, potem so najbolj kvalificirani zato, da ugotovijo te potrebe in zanje prevzamejo odgovornost, prav tisti posamezniki, ki organizacijo poznajo v podrobnostih in to so vpleteni zaposleni. Zelo pomembno je tudi zagotoviti, da so postopki in interni odnosi taki, da priporočila za posamezne politike izvirajo lahko od zaposlenih na katerikoli ravni organizacije: direktor in vodje kustodiatov in znanstvenih oddelkov niso edini ljudje, ki imajo dobre zamisli za delovanje muzeja in o poti naprej.

## **Finančno upravljanje**

Večina muzejev je v veliki meri podvržena državnim finančnim in računovodskim zakonodajam in nadzoru in hkrati tudi upravnemu organu, ki določa finančno prakso ustanove v okviru teh pravnih omejitev. Obstajajo lahko različni upravni organi in tudi stopnja finančnega nadzora je lahko različna, vendar imajo le redki muzeji popoln in neomejen nadzor nad vsemi vidiki svojih fi-

nanc. Ne glede na stopnjo prožnosti in na vir financiranja, so vsi muzeji odgovorni za dodeljena sredstva. Finančno upravljanje na splošno zajema postopke izdelave proračuna, odgovornost za sredstva in finančno načrtovanje; čeprav upravni organ lahko izdela skrbna navodila, finančno upravljanje vendar konkretno izvaja direktor in posledično tudi zaposleni.

## OBLIKOVANJE IZJAVE O POLITIKI IN POZNEJE PRIROČNIKA ZA POLITIKO MUZEJA

Politike so bistvene za dobro upravljanje in pomembno je, da sestavimo dobre pisne politike, ki obravnavajo vrednote in prepričanja muzeja, pričakovanja zaposlenih, nego in uporabo zbirk, finančne zadeve, fizično uporabo prostorov in druge zadeve, ki vplivajo na sposobnost muzeja, da izpolnjuje svoje poslanstvo. Skrbno opredeljene politike pomagajo vodstvu in zaposlenim, da se pravilno odločajo in orišejo okvir, znotraj katerega lahko delujejo. Politike muzeja in javno dostopni dokumenti o njih javnosti sporočajo, da je ustanova skrbno pretehtala svoje delovanje. Muzejske politike pokrivajo vrsto zadev. Navajamo primere tem, ki so pogosto opredeljene v eni izmed muzejskih politik:

1. Pridobivanje
2. Akcesija
3. Deakcesija
4. Nega in uporaba zbirk
5. Izposoja
6. Razstave
7. Javni programi in izobraževanje
8. Kadri
9. Finančni viri
10. Ocenjevanje zaposlenih
11. Varstvo pri delu zaposlenih in obiskovalcev
12. Vzdrževanje stavb
13. Uporaba prostorov
14. Naravne nesreče in tveganja

VAJA:

*Potrebne so lahko dodatne politike za specifične potrebe določenega muzeja. Skupaj z izjavo o poslanstvu, sprejete politike in postopki opredelijo raven odgovornosti, ki jo ima muzej do zbirk in do javnosti, ki ji služi.*

- *Ugotovite za vaš muzej, na katerih področjih iz zgornjega seznama trenutno nima izjave ali dokumenta o politiki.*
- *Ali so vsi tekoči dokumenti o politiki za tista področja, ki so trenutno pokrita, posodobljeni ali jih je treba revidirati?*
- *Ali so pri vašem delu in odgovornostih v muzeju posebni vidiki, ki niso zajeti v seznam in bi morali zanje imeti izjavo o politiki ali dokument?*

## FINANČNI POGOJI IN PREDPISI

Muzejski delavci, ki so odgovorni za finančno politiko in nadzor morajo za svoje delo biti praktično seznanjeni z zakoni in s finančnimi predpisi, ki veljajo za muzeje in tudi seznanjeni s katerikoli posebnimi finančnimi zakoni in predpisi za javne službe, ki veljajo za ravnanje muzejskih delavcev (npr. protikorupcijski ukrepi, kot so omejitve pri sprejemanju daril ali uslug). Poleg tega lahko veljajo posebni zakoni in predpisi glede naslednjih zadev:

1. uporaba prihodkov od prodaje vstopnic
2. uporaba prihodkov od muzejske trgovine
3. predmeti, ki se lahko prodajajo v muzejski trgovini
4. plače (nadomestila) delavcev
5. zagotovitev zdravstvenega in/ali socialnega zavarovanja in storitev za zaposlene
6. davki
7. nabavni in računovodski postopki
8. koruptivne prakse in konflikt interesov

VAJA:

*Ugotovite, kateri ključni finančni zakoni in predpisi veljajo za vaš muzej in za delo zaposlenih. Naredite seznam in kratek povzetek, skupaj z mapo s kopijami gradiva, ki naj bo stalna dostopna vsem zaposlenim.*

Mnogi na finančno upravljanje gledajo kot na enega najtežjih vidikov upravljanja muzeja ali nekaj, kar je najbolje prepustiti računovodjem in knjigovodjem v upravi muzeja ali morda na ministrstvu. V resnici pa je bistvenega pomena, da vsi zaposleni, ki pomagajo pripraviti posamezne proračune ali nadzorujejo projekte in odhodke, dobro razumejo tako finančna načela in praktično izdelavo proračuna, kot nadzorovanje odhodkov; izdelani proračuni in postopki interne finančne kontrole morajo biti preprosti in uporabni.

Poenostavljeno rečeno je letni proračun orodje upravljanja in planski dokument, izražen v denarju. Vendar je izdelava letnega proračuna več kot uravnoteženje pričakovanih prihodkov in odhodkov. Pokaže, koliko sredstev muzej pričakuje iz raznih virov (iz državnih subvencij, vstopnin, trgovine, donacij, od sponzorjev), koliko sredstev potrebuje (za nemoteno delovanje po projekciji in za načrtovane izboljšave ali druge spremembe glede na razvojni načrt za to leto) in razliko med obema. Letni proračun vodstvu tudi omogoča, da



določa najbolj primerne alternativne rešitve za dodelitev virov, bodisi za nove razvojne projekte ali zaradi sprememb v politiki ali prioritetah. Letni proračun je zato kot izjava o nameri, ki se uporablja za usmerjanje aktivnosti ustanove in ki pooblašča vodstvo muzeja, da odloča o tem, kako bo muzej najbolj učinkovito uporabil finančne vire.

Razmerje med cilji, usmerjenimi v izpolnjevanje poslanstva in finančnimi viri je ključnega pomena in zato mora biti izdelava letnega proračuna sestavni del procesa načrtovanja in upravljanja. Kot instrument vodstvenega nadzora od dneva, ko se začne proračunsko leto, se letni proračun uporablja za spremljanje dejanskih odhodkov in prihodkov v primerjavi z načrtovanimi cilji. Opazne razlike med odhodki in načrtovanimi sredstvi lahko kažejo na potrebo, da ali zmanjšamo odhodke ali povečamo prihodke ali da sredstva prestavimo z ene postavke ali finančne obveznosti na drugo. Razlike pri odhodkih ali prihodkih, ki so več kot naključna odstopanja od načrtovanih zneskov, zahtevajo pozornost vodilnih. V teh okoliščinah se lahko tudi zgodi, da bo treba o tem že zgodaj poročati upravnemu organu, ker v večini upravnih sistemov, vladnih in neprofitnih nevladnih, direktor ali odgovorna oseba za proračun ali vodja finančne službe brez odobritve ministrstva, sveta ali regulativnega organa ne sme porabiti več, kot je zapisano v proračunu.

Večina muzejev ima dohodke iz različnih virov. Pogosto je glavni vir država, a tudi v tem primeru ima lahko dodatne dohodke iz vstopnin, muzejske trgovine, donacij ali gostinskih storitev, čeprav v številnih državah državni in mestni muzeji in podobne kulturne ustanove

ne smejo zadržati vstopnin ali drugih dohodkov ali pa morajo prihodek nameniti za izboljšanje delovanja javne službe v muzeju.

Muzeji, ki niso pod državnim nadzorom ali so v državah, kjer so spremenili tradicionalne predpise, imajo več možnosti, da sami ustvarjajo prihodke, npr.:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. vstopnine                      | 6. prostovoljni prispevki                        |
| 2. muzejska trgovina              | 7. sponzorska podjetja                           |
| 3. gostinske storitve             | 8. konsolidacija in združitev                    |
| 4. trženje                        | 9. publikacije                                   |
| 5. turistična ponudba in storitve | 10. pristojbine za ogleda za turistične agencije |

Danes se večina muzejev sooča s finančnimi težavami, zlasti s skrčenimi državnimi subvencijami in z vse višjimi obratovalnimi stroški. Položaj se lahko spremeni tako, da se poslabša ali izboljša, odvisno od muzeja, države, vlade ali organizacije.

Računovodski sistem v muzeju mora upoštevati zahteve upravnega organa. Ugotoviti moramo ali za določena sredstva veljajo omejitve, tj. ali je njihova uporaba omejena na specifične namene ali ne, kar omogoča več prožnosti in odločanja s strani direktorja in zaposlenih.

Operativni proračun muzeja se ukvarja z vsakodnevnimi finančnimi aktivnostmi v veljavnem računovodskem obdobju (običajno je to neprekinjeno obdobje 12 mesecev, ki je povezano z nacionalnim ali vladnim računovodskim in davčnim letom). Višina subvencij lahko temelji na izdatkih v prejšnjem letu ali jo določajo aktivnosti muzeja. Pripravlja se letno in prikazuje pri-

čakovane prihodke in odhodke za tekoče leto. Odseva razmerje med pričakovanimi dohodki in napovedanimi izdatki. Čeprav ob tem, ko določa skupni operativni proračun za naslednje leto, upravni organ lahko določa tudi vsote ali deleže za določene kategorije odhodkov, na splošno vendar določena mera odločanja ostaja v pristojnosti uprave, kar direktorju omogoča precej prožnosti v danih okvirih.

Normalni proračun muzeja podrobno navaja vse odobrene odhodke (in vse ciljne prihodke) ustanove in torej prikazuje njeno celotno finančno podobo. V nasprotju s tem je projektni proračun povezan samo s časovno omejenim posebnim projektom ali aktivnostjo, ki lahko sega od večje gradnje do začasne razstave ali druge posebne prireditve.

Ko je tak ali drugačen proračun sestavljen in potrjen, ga naprej razdelamo kot »projekcije« (ali »napovedi«), ki običajno temeljijo na najboljših ocenah o delovanju muzeja iz preteklih evidenc. Ko je denar porabljen ali prejet, končne račune opredelimo kot »dejanske«. Napovedi izdelamo, ko sestavljamo proračun, dejanske številke pa so računovodski rezultati za prejeta in porabljena sredstva, ko je projekt končan ali, na koncu proračunskega leta, ko so dejanski odhodki lahko enaki napovedanim, čeprav se lahko tudi razlikujejo. Nekateri državni ali drugi računovodski sistemi in pravila v določenih pogojih dopuščajo prenos sredstev z enega računa na drugega (temu pogosto pravijo »prerazporeditev«) zaradi potreb muzeja, vendar vsi sistemi ne dopuščajo take prožnosti.

Pomembno je razumeti, da je proračun tekoč proces, ne nekaj, kar naredimo enkrat na leto in potem pozabimo. Proračun je delovni dokument, ki bi ga moral

vsak mesec pregledati direktor, drugi odgovorni člani kolektiva, npr. vodje oddelkov in (verjetno) člani upravnega organa. Redno preverjanje je pomembno, ker ne moremo ne prihodkov ne odhodkov napovedati povsem natančno. Redni pregledi so edini način, da je vodstvo muzeja lahko na tekočem, kakšno je finančno stanje in ali je potrebna kontrola odhodkov ali projektov. Za učinkovito primerjavo proračunov posameznih let mora finančno ali davčno leto ostati enako, če ni nujnih razlogov za spremembo.

#### **ŠEST PRAVIL ZA NAČRTOVANJE PRORAČUNA:**

1. Bodite specifični pri izdelavi napovedi.
2. Ne bodite preveč optimistični pri napovedih.
3. Proračun naj bo realen.
4. Določite minimalne interne proračune.
5. Ločite med stalnimi stroški (npr. stalno zaposleni, stroški stavb in storitev) in programskimi proračuni in proračuni za posebne projekte.
6. Ne podcenjujte stroškov vzdrževanja.

Bilanca muzeja je izjava o splošnem finančnem stanju na določeni dan in med drugim podrobno navaja celotno finančno premoženje ustanove, npr. denar na bančnem računu in vrednost stavb in opreme, skupaj s podrobnostmi o dolgovih muzeja na ta dan, npr. posojila in neplačani računi. Čeprav je to model, ki je zelo razširjen v poslovnem svetu, v vse več državah vlade in regulatorji neprofitnih zavodov sedaj od vladnih uradov in služb in nevladnih teles zahtevajo uvedbo poslovnih računovodskih sistemov in pravil, vključno s pripravo in objavo letne bilance in finančnega poročila.

## **Muzejska etika in upravljanje**

Z muzejsko politiko in upravljanjem je povezana vrsta etičnih vprašanj, zlasti glede porabe denarja in drugih virov in ne nazadnje glede zbirk. Res je, da državni zakoni gotovo določajo odgovornost muzejev, vendar vprašanje etične odgovornosti ni omejeno na državne ali politične meje. Zato, da ustreza sprejetim standardom institucionalne etike, mora vsak muzej imeti politiko finančnega upravljanja, ki med drugim opredeli, kdo je pooblaščen za porabo sredstev muzeja, naravo gradiva ali predmetov, ki jih muzej lahko kupi in metodo proračunskega nadzora. Voditi je treba evidence o vseh odhodkih, virih sredstev in o vsaki spremembi proračuna. Ustreznim

oblastem je treba pošiljati redna poročila o finančnem stanju ustanove. Transparentno upravljanje proračuna je najboljši način, da se izognemo problemu in sumom.

Javna odgovornost muzeja zadeva etično pravilnost njegovih aktivnosti, vključno z nego in uporabo zbirk in z upravljanjem zavoda. Muzej dokazuje svojo etično odgovornost skozi interakcijo znotraj in zunaj ustanove in z načinom, kako opravlja svoje aktivnosti. Etični muzej je muzej, v katerem vsi udeleženci priznavajo temeljne vrednote in kjer so te vrednote opredeljene v kontekstu poslanstva muzeja.

## **Načrtovanje**

Učinkovito načrtovanje v muzeju naj bi bila celovita aktivnost, ki ima pri sprejemanju odločitev, ki bodo usmerjale muzej v prihodnosti, širok pogled na zgodovino, poslanstvo, zbirke, zaposlene, stavbe in financiranje muzeja, kakor tudi na podporo skupnosti muzeju, javnost, politični status, lokalne in regionalne nevarnosti in druge potencialne okoljske in družbene probleme.

Načrtovalski proces omogoča muzeju, da oceni, redefinira in izvaja svoje poslanstvo, programe in razstave in da pozna publiko, ki ji služi. Med načrtovalskim procesom in trženjem je tesna povezava, ker moramo načrtovanje opraviti pred trženjem, tržna analiza pa je del procesa načrtovanja. Načrtovanje pomaga razvijati uspešno upravljanje, ki je osnova za dobro

vodenje s strani nadzornega organa, dobro upravljanje direktorja in zaposlenih, učinkovito financiranje in uporabo sredstev; pomaga tudi pri razvoju konstruktivne evalvacije programov s strani vseh udeleženi in pri presoji učinkovitosti muzeja glede uresničevanja poslanstva. Vsak muzej po svetu se lahko izboljša in učinkovito načrtovanje je pomemben element zagotavljanja kakovosti in nenehnega procesa izboljšanja. Brez stalnega programa načrtovanja in evalvacije so prizadevanja muzeja lahko poljubna in rezultati nenačrtovljivi. Načrtovanje se mora osredotočiti na to, da dosega najboljšo raven usklajenosti med muzejem in okoljem, v katerem deluje. V tem kontekstu okolje pomeni tiste pogoje, ki obstajajo znotraj in zunaj muzeja in ki vplivajo na njegovo delovanje.

## NAČRTOVANJE – I – POSTOPKI NAČRTOVANJA

Poenostavljeno rečeno mora muzej načrtovati zato, da vedno znova potrjuje svoje poslanstvo ali ga spremeni – zakaj obstaja, kakšen je njegov namen, kaj dela – in da uskladi svojo vizijo: kje hoče biti in kaj želi početi v naslednjih letih. Končni izdelek načrtovalskega projekta je vodnik, ki usmerja aktivnosti muzeja. Namen načrta ni, da odloča o tem, kaj bo treba storiti v prihodnosti, ampak, kaj je treba storiti zdaj, da bomo v prihodnosti dosegli zelene cilje. Načrtovanje običajno vključuje naslednje:

- 1.** Finančno načrtovanje se ukvarja s trenutnimi in bodočimi finančnimi potrebami muzeja in z njegovo sposobnostjo, da zagotovi dovolj sredstev za aktivnosti, ki uresničujejo njegovo poslanstvo.
- 2.** Potrebe in angažiranost skupnosti: načrtovanje, ki upošteva spremenljive potrebe skupnosti, muzeju omogoča, da se nanje odziva učinkovito in v skladu z njegovim poslanstvom in prioritetaми.
- 3.** Kadrovsko načrtovanje zadeva zaposlovanje, usposabljanje in zadrževanje dovolj kvalificiranega kadra ustrezno različnih profilov, ki ustrezajo potrebam po kadrih in prostovoljcih.
- 4.** Organizacijsko/strukturno načrtovanje oceni strukturo muzeja zato, da ugotovi najboljšo konfiguracijo, ki ustreza tekočim in bodočim potrebam muzeja in skupnosti z zagotavljanjem kakovostno in stroškovno učinkovitih storitev.
- 5.** Komunikacije/trženje/prepoznavnost: pri načrtovanju se sprašujemo, kako je muzej lahko bolj prepoznaven in kako obvešča javnost o svojem poslanstvu in storitvah; obravnavamo tudi vire, ki so potrebne za aktivnosti za večjo prepoznavnost.
- 6.** Prispevek državni agendi: če je muzej del državne službe za muzeje ali starine, mora agenda muzeja podpirati boljšo ozaveščenost ljudi in višjo zavest in podpirati aktualne usmeritve na državni ravni, npr. glede konservacije, financiranja, odgovornosti in standardov.
- 7.** Učinkovitost storitev: vprašanja se nanašajo na evalvacijo storitev, programov, razstav in njihovih rezultatov, na merjenje učinkovitosti muzeja, kako muzej ustreza potrebam ciljnih skupin prebivalstva in bodisi izboljšanje ali ukinitve obrobnih storitev.

## NAČRTOVANJE – II – VPRAŠANJA ZA OBRAVNAVO:

Vprašanja, ki bi jih morali obravnavati v procesu načrtovanja:

- poslanstvo
- organizacija
- odločanje
- zbiranje sredstev
- dodeljevanje virov
- evalvacija uspešnosti
- organizacijska učinkovitost

## EVALVACIJA

Končna faza načrtovalskega procesa je samoevalvacija. To je pomemben način, kako ugotoviti učinkovitost muzeja in koristna metoda za določanje vrednosti ali namena poslanstva ustanove. Potem, ko skozi proces načrtovanja določi svoje cilje, mora muzej izdelati strategije za doseganje in evalvacijo teh ciljev. Samoevalvacija ustanove naj bi muzeju in zaposlenim pomagala pri naslednjem:

- ugotoviti potrebe v družbi
- določiti njihovo povezanost s poslanstvom muzeja
- oceniti svoje sposobnosti kot muzej
- presoditi zunanje okolje muzeja
- določiti cilje za muzej
- določiti strategije za muzej
- izdelati programe za kustodiate, razstave, izobraževanje in druge javne programe muzeja
- določiti bodoči proračun za muzej
- oceniti skupno uspešnost muzeja

### **ANALIZA SWOT OZ. PSPN**

Ena izmed metod za analizo stanja v ustanovi se imenuje SWOT oz. PSPN. Postopek ni namenjen samemu sebi, ampak je metoda za zbiranje podatkov za načrtovalski proces. Metoda zahteva, da preverimo naslednje faktorje v muzeju:

- Prednosti
- Slabosti
- Priložnosti
- Nevarnosti

*VAJA:*

*Na sestankih v manjših skupinah zaposlenih izmenjajte ideje o muzeju in jih obravnavajte glede teh štirih kategorij.*

## **Zaključne opombe**

Zaposlitev v muzeju je javna služba, ki pomeni veliko odgovornost, vendar je vloga vodilnih, vključno z direktorjem, med najslabše opredeljenimi odgovornostmi v sodobnih muzejih. Ta razkorak je posledica širokega razpona vodstvenih nalog, ki zajema razne muzejske dejavnosti, kot tudi tehnološke, politične in socialne sposobnosti, potrebne za vodenje muzeja v negotovih in zahtevnih časih. Direktor mora biti hkrati javni predstavnik muzeja, promotor njegovih storitev in muzejski profesionalec; sposoben mora biti muzeju zagotoviti ključne vire in ohraniti ugled ustanove. Potrebuje znanstvene in upravne veščine za promocijo poslanstva muzeja in odlične komunikacijske veščine,

zlasti sposobnost, da pojasni tako velike kot manjše kritične zadeve, ki jih javnost morda ne razume. Proces upravljanja muzej je pogosto zelo zahteven, vendar vedno hvaležen za tiste, ki so zavezani temu, da služijo interesom javnosti, varujejo skupno dobro ljudi in spodbujajo dobro voljo in razumevanje. Pri dobrem upravljanju gre za trajnost ustanove, poklicno etiko, spoštovanje, lojalnost, poštenost in predanost.

Direktorji muzejev in vsi drugi profesionalci in upravni delavci z vodstvenimi nalogami morajo svoje naloge opravljati pošteno in v skladu z najstrožjimi etičnimi načeli in najvišjimi standardi objektivnosti

**ZA USPEŠNO VODENJE MORA DIREKTOR:**

1. pred očmi imeti cilje muzeja
2. uveljavljati vrednote muzeja
3. motivirati zaposlene
4. upravljati odgovornosti muzeja
5. doseči funkcionalno enotnost
6. pojasniti izzive in priložnosti
7. služiti kot simbol zavoda,
8. predstavljati muzej in kolektiv navzven
9. poživljati zavezanost zaposlenih in muzeja

## UPRAVLJANJE KADROV

Patrick J. Boylan

Zaslužni profesor, City University London

.....

### **Muzejski delavci kot ključ učinkovitosti muzeja**

Muzejski delavci, tako zaposleni kot prostovoljci, so največji adut zavoda. Brez muzejskih delavcev, ki skrbijo za zbirke, jih ohranjajo, razstavljajo ali kako drugače predstavljajo javnosti, bi bili tudi največji zakladi muzeja le malo vredni ali koristni; in brez ustrezne (minimalne) preventivne konservacije bi zbirke skoraj gotovo propadale, dokler ne ni bile popolnoma izgubljene.

V podobnem smislu dobri varnostni sistemi zahtevajo uporabo fizičnih in elektronskih pregrad in naprav, a pravilno delovanje in spremljanje teh sistemov je odvisno tudi od dobrega kadrovanja. Vsaj večji muzeji potrebujejo tudi vrsto upravnih in drugih strokovnih in pomožnih delavcev za delo na pomembnih področjih: stavbe, finance, upravljanje kadrov, razstave in oblikovanje, trženje in odnosi z javnostjo.

### **Razumeti upravljanje kadrov**

Tudi v muzeju, ki ima strokovnega vodjo kadrovske službe, je bistveno, da vsi vodilni delavci v muzeju prav tako razumejo osnove dobrega upravljanja kadrov in vodenja. To bi morali zahtevati od vseh direktorjev in vodij oddelkov in služb, ki so odgovorni za vodenje drugih delavcev. Ker veliko večino kadrovskih odločitev na »frontni črti« sprejemajo vodje in nadzorni delavci, ki niso kadrovske strokovnjaki, bi morali vsi višji in srednji menedžerji ne glede na njihovo stroko in glavne naloge dobro poznati uradne kadrovske postopke muzeja in zadevno zakonodajo.

Prav tako ima vsak član kolektiva pravico, da pozna določila in pogoje lastne zaposlitve in tudi vsa splošna

kadrovska pravila. Kolikor je mogoče, bi vse to moralo biti zapisano v preprostem jeziku in kopije kadrovskega pravilnika bi morale biti vsem zaposlenim vedno na vpogled. Druga poglavja tega priročnika skušajo predstaviti »najboljše prakse« vodenja, ki so pomembne za skoraj vsak muzej ali podobno ustanovo in kjerkoli na svetu. V nasprotju s tem kadrovska načela, pravila in postopki, ki jih sprejme muzej, vključno z določbami pogodbe o zaposlitvi in z delovnimi pogoji, običajno močno temeljijo na zakonih in predpisih države zaposlitve, skupaj z načeli in pravili zaposlovanja ministrstva ali drugega organa v primeru javnih muzejev in sorodnih ustanov.

## **Glavne kategorije muzejskega dela in muzejskih delavcev**

Pri določanju narave in vrst delovnih mest v muzejih igra glavno vlogo nacionalna tradicija. Ponekod imajo muzeji samo ozek izbor delovnih mest s samo dvema glavnima kategorijama: visoko izobraženi specialisti, ki v glavnem delajo s posebnimi zbirkami ali z raziskovalnimi programi muzeja – pravijo jim »kustosi – učenjaki« – in varnostno, vzdrževalno in drugo pomožno osebje.

V drugih državah ali muzejih srečujemo zelo širok razpon profesionalcev z dvajsetimi ali več različnimi specializiranimi poklici. Med te specializacije sodijo

znanstveno konservatorstvo in restavratorstvo, terensko raziskovanje, dokumentacija, izobraževanje in interpretacija, specializirano osebje za storitve za obiskovalce in še vrsta drugih specialistov z upravljavskimi, upravnimi in finančnimi nalogami. (Glej tudi razdelek o organizacijskih strukturah v poglavju Upravljanje).

Dober pregled možnega razpona in raznovrstnosti muzejskih poklicev najdemo v registru specializiranih muzejskih poklicev, ki ga je sprejel ICOM in njegovi mednarodni odbori.

## **Informiranost kadrov - angažiranost in pravičnost**

Muzejski delavci vseh profilov potrebujejo izkušnje in usposabljanje za svoje specifične vloge in naloge, vendar obstaja tudi osnovni sklop informacij in védenja, ki velja za vse zaposlene. Uspešno upravljanje kadrov zahteva veliko več, kot dobro vodenje direktorja in ustrezno izvajanje postopkov zaposlovanja s strani vodje kadrovske službe. Vsi vodilni na vseh ravneh

odgovornosti morajo temeljito razumeti pomen dobrih odnosov med zaposlenimi in poštene obravnave vseh zaposlenih in morajo biti zavezani temu. To je potrdila tudi vrsta neodvisnih anketnih raziskav o tem, kaj ustvarja in vzdržuje učinkovito organizacijo in dobre odnose med zaposlenimi.

## **Kako zaposliti visokokakovostne kadre in jih zadržati**

Pravični in enaki postopki kadrovskega upravljanja so praktična nuja, a so tudi etična obveznost. Pravičnost se začne z jasno zavezanostjo enakim možnostim, ki mora biti zapisana v pisni politiki enakih možnosti in zajemati mora enakost in pravičnost pri zaposlovanju, napredovanju, vsakodnevnem nadzoru in vodenju, pri plači in ugodnostih, pri pravici do pokojnine in pri mo-

žnostih za usposabljanje. Ta politika mora predpisati uporabo veljavnih postopkov v vseh fazah zaposlovanja novega člana kolektiva in pri obravnavi vlog za napredovanje znotraj muzeja.

Ko muzej določi svojo kadrovsko strukturo (glej poglavje Upravljanje ), je treba temeljito analizirati vsako delovno mesto za sestavo »opisa delovnega mesta« za



vsako mesto; ta opis pove tako tistim, ki se prijavljajo za prosto delovno mesto, kot že zaposlenim v muzeju, katere so ključne značilnosti delovnega mesta, vključno z njegovim namenom, s pogoji zaposlitve in z glavnimi nalogami in odgovornostmi. Ko je opis delovnega mesta sprejet, je treba opraviti še drugo analizo, ki mora opredeliti, katere kvalifikacije, znanja in izkušnje so potrebne za opravljanje tega dela; temu pravimo »opis lastnosti delavca« (*Person Specification*). Oba opisa sta zelo pomembna dokumenta, ker naj bi skupaj tvorila ključno orodje za postopek izbiranja.

Za presojo in oceno vsakega kandidata za prosto delovno mesto ali napredovanje bi morali upoštevati opis lastnosti delavca, ki je osnova za končno ponudbo za zaposlitev /napredovanje. Zato se moramo odločiti, kako bomo prijave presojali glede na lastnosti kandidatov. Po svetu uporabljajo širok izbor ocenjevalnih metod in vnaprej se moramo dogovoriti, katero kombinacijo teh metod bomo uporabili v posameznih primerih.

Ko smo izbrali uspešnega kandidata in je ta ponudbo sprejel, moramo zaposlitev pisno potrditi. V nekaterih državah bo za to potrebna sestava in podpis formalne pogodbe o zaposlitvi v posebni, zakonsko določeni obliki. V drugih državah je sprejemljiv tudi manj formalen postopek. Ne glede na to je pomembno zagotoviti, da se delodajalec in novi delavec ali delavec, ki je napredoval, strinjata o pogojih in obveznostih zaposlitve. Vendar se postopek zaposlovanja ne konča takrat, ko novi delavec začne delati ali ko nekdo

po napredovanju zaseda nov položaj. Zelo pomembno je, da kdorkoli je odgovoren za kadrovanje, bodisi strokovnjak za upravljanje kadrov, splošni upravnik ali morda direktor, novega delavca spremlja s sistematičnim programom začetnega usposabljanja, ki ga uvaja v naloge in zadolžitve in ki zagotovi vsako potrebno dodatno usposabljanje, formalno ali neformalno.

Zelo zaželeno je tudi, da ima novi delavec poleg pomoči iz kadrovske službe tudi pomoč posebej imenovanega člana strokovnega ali tehničnega kadra z lastnim področjem strokovnega znanja, ki v prvih mesecih na novem položaju deluje kot njegov »mentor« ali vodnik in svetovalec. Po nekaj mesecev naj bi tudi formalno ocenili vsako novo zaposlitev, opravili pogovor z delavcem in ugotovili ali gre vse dobro in ali ni skritih problemov.

Iskanje novega člana kolektiva je zelo drago početje v smislu časa in morda tudi denarja, če je treba plačati oglase in podobne stroške. Neizogibno je tudi, da bo trajalo nekaj mesecev, preden se bo novi delavec znašel in svoje delo opravljal zares uspešno. Pogosto menjavanje kadrov pomeni veliko zapravljanja časa in denarja in je nemalokrat znak resnih problemov pri upravljanju in delovanju muzeja.

Zaradi tega se je treba zelo potruditi, da muzej dobre delavce, ki jih je zaposlil, tudi zadrži. Skupaj s kadrovske strokovnjaki morajo direktor in drugi vodilni zagotoviti, da se tako novi kot stari delavci počutijo dobro in cenjene v svojih vlogah in da bodo radi dolgočasno ostali v muzeju.

## Upravljanje kadrov - usposabljanje in poklicni razvoj

Danes je splošno sprejeto, da lahko zagotovimo učinkovito delovanje in storitve samo z rednimi ocenami – in v idealnem primeru z objektivnimi merili – uspešnosti celotnega zavoda in posameznih zaposlenih, čeprav v muzejskem sektorju za zdaj nimamo splošno sprejetih standardov ali postopkov za tako evalvacijo. To je preveč specializirana tema, da bi jo v tem splošnem pregledu obravnavali v podrobnostih, vendar obstaja vse več študij primerov, s katerimi si lahko pomagamo. Tako, na primer, državno financiranje vseh angleških nacionalnih muzejev in galerij pod okriljem Ministrstva za kulturo, medije in šport deluje po triletnih pogodbah, ki za vsak muzej vključuje izrecna merila uspešnosti in predvideva objavo letnih poročil uspešnosti; Ameriško združenje za državno in lokalno zgodovino (AASLH) pa razvija shemo, ki jo lahko uporabljajo njegovi (večinoma majhni) muzeji.

Usposabljanje in razvoj kadrov je tudi zelo pomemben del stalnega procesa upravljanja kadrov. Od 1986 naprej ICOM s pomočjo etičnega kodeksa za muzeje vztrajno poudarja, da sta usposabljanje in prekvalifikacija pomembni etični vprašanji tako za muzej, kot za posameznega muzejskega delavca. Za strokovnjake, tehnike ali upravne delavce v sedanjem hitro spreminjajočem se svetu ni več sprejemljivo, da usposabljanje opravijo in kvalifikacijo pridobijo na začetku kariere, ko so stari od 20 do 30 let in se potem na to znanje zanašajo naslednjih 30 ali 40 let. V zelo številnih poklicih so danes močno zavezani konceptu stalnega poklicnega razvoja, po katerem morajo strokovni delavci redno opravljati program dodatnega formalnega

usposabljanja ali prekvalifikacije, če želijo obdržati poklicni status in priznanje.

Združenje muzejev v Veliki Britaniji, na primer, danes podeljuje zelo cenjena statusa izrednega člana (Associateship) in rednega člana (Fellowship) samo za pet let, ne pa do konca življenja, kot je bilo prej. Vsak član mora voditi evidenco o vključenosti v formalno usposabljanje in neformalni razvoj kadrov, npr. o udeležbi na poklicnih konferencah ali angažiranosti v novi strokovni ali upravni funkciji; poklicni status se mu podaljša po oceni in obravnavi teh podatkov.

ICOM je objavil tudi smernice za minimalno strokovno in splošno znanje in standarde sposobnosti za muzejsko delo v Curricula Guidelines for Museum Professional Development (zadnja izdaja 2000), ki pokriva pet širokih področjih sposobnosti s splošnimi opisi znanja, veščin in sposobnosti, ki so potrebne za učinkovito delo v sodobnem muzeju. ICOMov model drevesa v Curricula Guidelines skuša ponazarjati splošne in funkcionalne sposobnosti, ki se zahtevajo od muzejskih delavcev, da lahko pravilno razumejo in opravljajo svoje delo. Za »splošne« in »muzeološke« sposobnosti velja, da jih morajo imeti vsi muzejski delavci in so zato prikazane kot korenine in deblo drevesa sposobnosti. Tri glavna področja funkcionalnih sposobnosti, ki so opredeljene kot potrebne za opravljanje specifičnih in ključnih aktivnosti v muzejih so »sposobnosti upravljanja informacij in zbirk in nege zbirk«, »sposobnosti oblikovanja javnih programov« in splošne »upravljaljske sposobnosti«; področja so prikazana kot med seboj povezane veje in listje »drevesa« .

## **Disciplinski in pritožbeni postopki**

Načelo pravične in enake obravnave vseh zaposlenih mora vedno veljati, ne samo pri zaposlovanju novih delavcev, ampak tudi za vse vidike upravljanje kadrov. Zato je pomembno, da obstaja pravičen in razumljiv postopek, ki bo upoštevan v primeru pritožbe o vedenju ali uspešnosti kateregakoli člana kolektiva. Prav tako mora vsak član kolektiva, ki se pritožuje glede katerekoli zadeve, povezane z njegovim delom in ki slabo vpliva nanj, imeti enako pravico, da vloži pri-

tožbo in da bo preiskana pravično in brez odlašanja. Ker lahko pride do resnih pravnih zapletov in posledic, če je nekdo odpuščen nepravilno ali neutemeljeno, mora biti kodeks ali pravila muzeja za preiskavo in odziv na disciplinske prijave in pritožbe delavcev zelo usklajena z delovno zakonodajo (in morda s pravili javne službe). Zelo verjetno pa je, da ti zakoni vsebujejo nekatera univerzalna načela dobrega upravljanja kadrov.

## **Varstvo pri delu**

Ena najpomembnejših upravljaljskih odgovornosti je zagotoviti, kolikor je razumno mogoče, da muzej in njegove aktivnosti nudijo varno in zdravo delovno okolje vsem zaposlenim in prostovoljcem, ki uporabljajo njegove prostore in storitve in vsem obiskovalcem in drugim uporabnikom. Odgovornosti varstva pri delu so običajno koordinirane kot del kadrovske službe muzeja in tam, kjer imajo strokovnega vodjo varstva pri delu, je ta položaj verjetno v sklopu kadrovske službe muzeja. Če muzej nima strokovno usposobljenega vodje varstva pri delu s polnim delovnim časom, je treba najti drugo učinkovito rešitev, kar verjetno pomeni, da bodo te naloge v pristojnosti ustreznega člana kolektiva na višjem položaju, ki bo moral opraviti posebno usposabljanje za te naloge.

Kakorkoli je varstvu pri delu organizirano, vedno obstaja potreba po tesnem sodelovanju z vsemi oddelki in službami muzeja, zlasti z oddelkom (oddelkoma) za

stavbe in varnost, ker je veliko potencialnih nevarnosti povezanih s konstrukcijo in obratovanjem stavb in strokovnjaki v laboratoriju, npr. v oddelku za konservatorstvo, ker je v tem oddelku nujna uporaba posebnih in potencialno nevarnih kemičnih snovi in opreme.

Varstvo pri delu je sicer odgovornost prav vsakega delavca. Direktor in drugi vodilni nosijo končno odgovornost in v vse več državah se najvišji menedžerji kateregakoli delovnega okolja soočajo z možnostjo osebne kazenske odgovornosti v primeru resne kršitve varstva pri delu. Podobno so vsi vodje oddelkov in posebnih služb in nadzorni delavci, npr. v konservatorskih laboratorijih, posamezno osebno odgovorni za to, da znotraj območij, za katera so odgovorni, zagotovijo zmanjšanje nevarnosti na minimum. Poleg tega mora muzej imeti zelo aktiven program splošnega usposabljanja za varstvo pri delu in posebna navodila in vaje za pravilno in varno uporabo posebnih postopkov ali opreme.

Vsi zaposleni so prav tako odgovorni, da prispevajo k varnim in zdravim pogojem dela za druge zaposlene, za obiskovalce in ne nazadnje zase in da spoštujejo vsa potrebna varnostna pravila. Končno, a nikakor nepomembno: kot del programa varstva pri delu mora mu-

zej imeti aktiven program za oceno tveganj, v katerega je vključeno čim več zaposlenih. Namen programa je ugotoviti tako nevarnosti kot tveganja, jih oceniti in poiskati načine, da jih odpravimo ali, če je to nemogoče, jih zmanjšati na sprejemljivo raven tveganja.

## MUZEJSKO IZOBRAŽEVANJE V KONTEKSTU MUZEJSKIH FUNKCIJ

Cornelia Brüninghaus-Knubel

Vodja oddelka za izobraževanje, Muzej Wilhelma Lehbrucka, Duisburg, Nemčija

.....

Čemu so muzeji? Kaj je namen vseh prizadevanj za zbiranje, restavriranje in razstavljanje predmetov? Gotovo ni samo delovna terapija za kustose ali tiste, ki raziskujejo neko področje. In tudi ne gre samo za ponos zaradi predstavljanja kulture naroda ali skupne dediščine sveta. Aktivnosti muzeja so dejansko namenjene temu, da svoje znanje in zbirke posreduje javnosti, ljudem vseh starosti in življenjskih ozadij in jim omogoča sodelovanje v znanju in kulturi. Zato je pomembno, da je vsaka dejavnost muzeja namenjena temu, da služi javnosti in njenemu izobraževanju.

Muzeji so del neformalnega sektorja izobraževanja, ki formalnemu šolskemu in visokošolskemu sistemu izobraževanja dodajajo posebne vrednote. Nadgrajujejo formalno izobrazbo in nudijo različne načine učenja, uživanja in razpravljanja. Ne glede na njihovo ožje delovno mesto ali specializacijo morajo vsi muzealci trdno verjeti v potrebo, da s čim več ljudmi vseh

starosti in družbenih slojev delijo znanje o pomembnosti odkrivanja in razumevanja korenin človeštva, ustvarjanja kultur in tudi naravne dediščine našega planeta.

V muzejih lahko poteka vseživljenjsko izobraževanje za ljudi vseh starosti, od zelo mladih otrok do starejših upokojencev (od 3 do 93 let). Posameznik uživa v priložnosti odprtega, neformalnega obiska in komuniciranja z drugimi (na način, ki se razlikuje od obiska gledališča ali koncerta), medtem ko imajo skupine različne izkušnje od tistih, ki jih poznajo iz vsakdanjega učnega okolja. Izobraževalne storitve v muzejih tudi širijo in dopolnjujejo razumevanje in uživanje v zbirki in razstavah. Ker je izobraževanje ključni del skupnih ciljev muzeja, moramo nanj gledati kot na enega glavnih ciljev politike muzeja. Brez zavezanosti taki politiki muzejsko izobraževanje hitro velja kot zgolj marketinški trik za povečanje števila obiskovalcev.

### Zbirke in izobraževanje

Ko upoštevamo tesno medsebojno povezanost vseh muzejskih funkcij, moramo na vprašanje muzejskega izobraževanja gledati predvsem v razmerju do nara-

ve zbirk. Naj so sestavljene iz artefaktov ali naravnoslovnih primerkov, tehničnih predmetov ali arhivskega gradiva, vsaka zbirka zahteva temeljito analizo,

sodelovanje z znanstveniki, zaposlenimi v muzeju, da bi iz tega razvili posebno in relevantno izobraževalno usmeritev. Čim so cilji opredeljeni, lahko oblikujemo izobraževalne programe za boljše razumevanje predmetov in drugih vidikov znanstvenega in skrbniškega poslanstva muzeja.

To je treba storiti tako za učne ure muzejskega izobraževanja, kot za izobraževalno usmeritev stalnih in začasnih razstav. Vsak korak naj vodi odgovornost do obiskovalca in do narave in sporočila zbirk in predmetov. Vpliva naj tudi na izbor predmetov za javne raz-

stave, ki pritegnejo zanimanje javnosti. Zanimanje se seveda razlikuje glede na različne ciljne skupine, na katere se muzej obrača, glede na posebna sodobna vprašanja in glede na posebne potrebe družbe.

Predmeti in primerki muzejskih zbirk nosijo v sebi zelo različne informacije. Poiščite tiste, ki so pomembne za različne skupine obiskovalcev in ugotovite, katero vsebino je pomembno posredovati. Nato to vedenje uporabimo pri odločanju o programih, ki jih bomo uvedli in o metodah, s katerimi lahko uresničujemo učne procese.

## **Dediščina in izobraževanje**

Za mnoge muzeje, predvsem za tiste, ki so zelo povezani s skupnostjo, je znanje o lokalnih tradicijah in regionalnih kulturah ključnega pomena, ko oblikujejo muzejsko politiko, ki združuje izobraževalno delo in strokovno delo kustosov. Različni muzeji ohranjajo izredno bogato dediščino različnih vrst, npr. dediščino, ki zrcali narodne ali mednarodne vire in vrednote. V času, ko se stvari spreminjajo s prej neznano hitro-

stjo, so ljudje pogosto na robu tega, da pozabijo ali zanemarjajo lastno zgodovino in kulturne tradicije in premalo poznajo druge kulture in dediščino širšega sveta. Muzej je idealno mesto za spodbujanje zavesti o naravni, kulturni in umetniški dediščini: skozi raziskovanje, ki ga muzeji in drugi izvajajo o snovni in nesnovni kulturi, ki jo muzeji ohranjajo in tudi skozi priložnosti, da izobražujejo obiskovalce.

## **Razvoj in upravljanje muzejskega izobraževanja**

Če se muzej vidi kot ustanovo z močno socialno in izobraževalno zavezanostjo, potem bi morala biti vzpostavitve učinkovitih izobraževalnih storitev samoumevna. Že davnega leta 1965 je Osmo generalna skupščina ICOMa kot uradno ICOMovo politiko sprejela deklaracijo, da bi morali muzeji zaradi močno povečanega pome-

na njihove izobraževalne in kulturne vloge zaposliti specialiste za muzejsko izobraževanje – bodisi kvalificirane učitelje, ki bi bili deležni dodatnega usposabljanja v temeljnih muzejskih strokah ali univerzitetno izobražene strokovnjake (vključno s kustosi), ki naj bi bili deležni dodatnega usposabljanja v metodologiji izobraževanja.

40 let pozneje na žalost še vedno pogosto velja, da je izobraževanje zgolj sekundarnega pomena. Celo tam, kjer ima muzej specializiran oddelek za izobraževanje, ima pogosto nizek ugled in status v hierarhiji oddelkov. Najboljši primeri muzejev, ki se odzivajo na obiskovalce, so že dolgo pred uradno otvoritvijo imeli zaposlene muzejske pedagoge, ki so sodelovali v razvojni skupini muzeja. Kljub temu je še veliko muzejev, ki preživijo brez oddelka za izobraževanje. Celo takrat, ko se zavedajo svojih obveznosti do javnosti in se odločijo za vzpostavitev oddelka za izobraževanje, gre pogosto za eno samo osebo. Od tega osamljenega profesionalca se potem pričakuje, da opravlja vse različne zgoraj opisane naloge.

Kakšen človek naj bi to bil? V večini držav ni specializiranega usposabljanja, ki bi koga pripravilo za poklic muzejskega pedagoga. Namesto tega so danes najboljši muzejski pedagogi v svoji karieri dosegli kvalifikacije (običajno na podiplomski ravni) v zelo različnih strokah. Veliko jih je študiralo znanstveno stroko, ki je tema muzeja, za katerega delajo – npr. arheologija, biologija, zgodovina, fizika – ali so zaključili študij izobraževanja ali psihologije, ki jim je dal osnovno pedagoško znanje, ker je za pedagoga bistveno, da ga njegovi sodelavci kustosi spoštujejo na akademski ravni. Poleg tega je nadvse potrebno muzeološko usposabljanje, ali skozi specializirane (podiplomske) programe ali skozi izkušnje kot pripravnik v muzeju. Nekateri programi usposabljanja učiteljev so lahko primerni, vendar je treba vedeti, da se muzejsko izobraževanje lahko zelo razlikuje od šolskega, zlasti če ima država tradicijo zelo formalnega šolskega izobraževanja.

Ko se muzej odloči, da vzpostavi izobraževalno službo in je našel primerne kandidata za vodenje te službe, mora novi pedagog vzpostaviti neko strukturo in se odločiti glede politike in programa izobraževanja. Program naj bo realističen v smislu tega, kaj je mogoče doseči glede na položaj muzeja, predvsem glede kadrov, prostora in sredstev, ki so na voljo. Minimalni pogoj za učinkovito izobraževalno službo je, da ima strokovnega vodjo s polnim delovnim časom, ki je sposoben obvladati vodenje in upravne vidike tega delovnega mesta in hkrati sodelovati v izobraževalnem in sorodnem delu.

Dolgoletne izkušnje sicer kažejo, da je bolje imeti enega muzejskega pedagoga, kot nobenega, vendar ena oseba ne zmore vseh potrebnih nalog, zlasti ne več takrat, ko šole, fakultete, starši in širša javnost prepoznajo vrednost izobraževalnih programov, ki jih nudi muzej. Neučinkovito in negospodarno je, če se mora visoko izobraženi muzejski pedagog zaradi pomanjkanja administrativne pomoči ukvarjati z rutinskimi tajniškimi opravili, kot je sprejemanje prijav, razpečevanje promocijskega gradiva ali tiskanje učnih gradiv. Javno povpraševanje po izobraževalnih storitvah bo verjetno zahtevalo zaposlitev dodatnih specializiranih kadrov za ogleda, poučevanje in vodenje izobraževalnih delavnic in drugih dejavnosti. Samostojni sodelavci ali zaposleni za krajši delovni čas lahko po ustreznih pogodbah in pod nadzorom opravljajo mnoge teh funkcij. Vendar mora te delavce usposobiti muzejski pedagog ali drugi strokovnjaki, če hočemo ohraniti kakovostne standarde. Usposabljanje in stalni poklicni razvoj morata zajemati široko paleto tem: posodobljeno znanje o teoriji učenja

in psihologiji, izsledke novi raziskav v stroki muzeja, komunikacijo, prezentacijo in vse druge pomembne in posebne vidike delovnega mesta, npr. zgodovinske obrti in tehnike. Muzejski pedagog mora zato biti pravi vodja ali menedžer, kakor tudi pravi timski igralec.

Mreže znotraj in zunaj muzeja so ključnega pomena za delo pedagoga. Pomagajo mu pri usmeritvi k javnosti in so lahko vir novih zavezništev; tako si pedagog širi poklicni horizont in širi storitve, ki jih nudi. Bolj pomembno je, da mu te mreže lahko pomagajo rešiti probleme. Tu bi poudarila predvsem mreženje z drugimi muzealci, zlasti za neizkušene muzejske pedagoge.

Komunikacija z drugimi muzealci, tako v muzeju kot drugje, je lahko zelo dragocena zaradi izmenja-

ve idej, nasvetov in know-howa. Ta komunikacijska prizadevanja poskrbijo za to, da je muzejski pedagog na tekočem s sodobnimi vprašanji, študijami in razpravami, kar mu omogoča, da ustreza potrebam poklica in potrebam tistih, ki jim služi. Zunanje mreže so npr. na državni ravni (npr. združenje muzejev) in mednarodni ravni, npr. ICOM in njegovi specializirani mednarodni odbori. Če nobena od teh mrež ni primerna ali ni dostopna, muzejski pedagog lahko sam ustvari svoje mreže. Poleg teh poklicnih stikov je treba vlagati veliko časa in potrpljenja v vzpostavljanje osebnih stikov na lokalni ravni: kot strokovnjak za komunikacijo muzejski pedagog lahko povezuje ustanove in ljudi, skupine in posameznike in odpira poti za sodelovanje.

## **Muzejsko izobraževanje in skupnost**

Kot ustanova javnega interesa in za javno uporabo mora biti muzej intelektualno v središču lokalne, državne in mednarodne skupnosti.

Muzejski pedagog ima zlasti pomembno vlogo pri oblikovanju izjav o poslanstvu, politiki in programu muzeja. V proces sprejemanja politik vnaša posebno dragocen vpogled, ker je v tesnih stikih z javnostjo in odlično pozna pričakovanja in možne odzive različnih skupin v družbi, zlasti mladih, ki bi jih morali ceniti tudi kot bodoče obiskovalce muzeja.

V vlogi strokovnjaka za javnost v muzeju, ki razume potrebe in želje različnih skupin obiskovalcev, mora muzejski pedagog prispevati svoje znanje k skupnemu upravljanju muzeja, na primer pri obravnavi novih raz-

stav. Kot del tima naj bi bil sposoben prispevati ključne podatke o dojemanju, umskih sposobnostih in zanimanjih skupin obiskovalcev. To zahteva jasno definicijo, katere ciljne skupine bo muzej nagovarjal in kako. Izobraževalne programe je treba oblikovati na osnovi analize predmeta ali skupine predmetov.

Muzej lahko uporabi vrsto različnih pristopov: za posameznega obiskovalca, odraslega ali otroka, za posebne skupine in za šole. Na vse te skupine naj ne bi več gledali kot na »porabnike« kulture ali znanja, ampak kot na partnerje v učnem procesu. Zato bi moral biti cilj muzejskega pedagoga, da posreduje razne vrednote in vidike kulturne zgodovine, naravoslovja, umetnosti ali znanosti na način, da jih bodo obiskovalci razumeli in jih primerjali z lastnimi izkušnjami na teh področjih.



## **PRESOJA NAČEL IN PRIORITET ZA POLITIKO IN PROGRAM MUZEJSKEGA IZOBRAŽEVANJA**

Ker je vsak muzej edinstven, si mora muzejski pedagog v posvetovanju s kolegi kustosi postaviti nekaj osnovnih vprašanj za analizo in načrtovanje izobraževalne službe. Vprašanja se bodo razlikovala zaradi okoliščin, vendar so med njim lahko naslednja:

### **Geografska lega:**

1. Ali muzej služi veliki ali majhni skupnosti?
2. Ali je okolica mestna/industrijska ali podeželska?
3. Ali je muzej dejansko povezan s svojo geografsko lego?

### **Družbena in kulturna struktura prebivalstva:**

4. Kakšni so potencialni obiskovalci?
5. Kakšne obiskovalce in druge uporabnike želi muzej in zakaj?
6. Kakšne so kulturne tradicije skupnosti: ali jih lahko povezujemo s cilji in politiko muzeja?
7. Kakšni so tekoči problemi, s katerimi se mora skupnost soočiti?

### **Muzeološki vidik:**

8. Kakšne so ključne lastnosti zbirk?
9. Od kod izvirajo?
10. Kakšne so obveznosti muzeja do zunanjih partnerjev, npr. do države, mesta, drugih financerjev ali donatorjev?

### **Finance:**

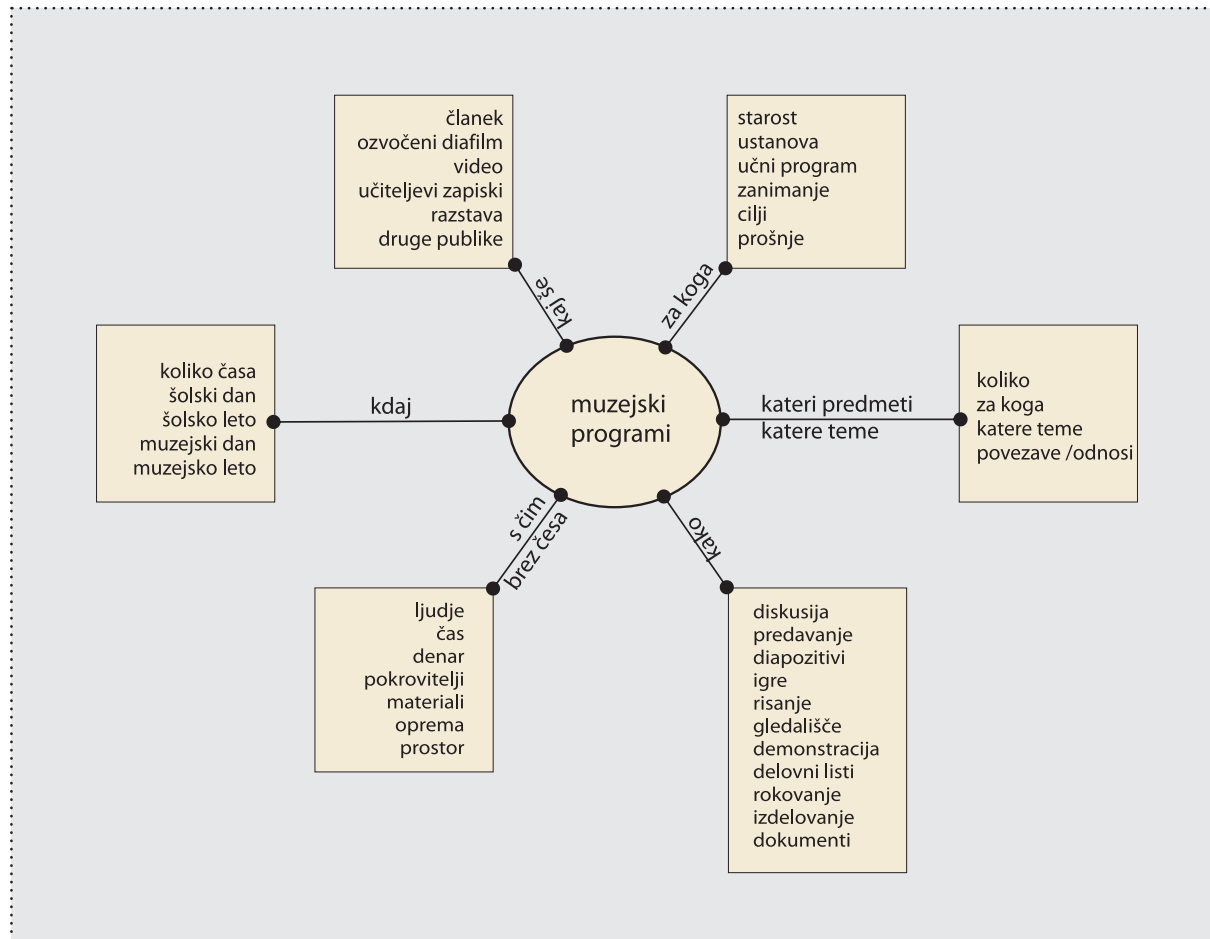
11. Kakšni viri financiranja so namensko na voljo za izobraževalno delo?
12. Kako bi lahko najučinkoviteje uporabili razpoložljiva sredstva za muzejsko izobraževanje?

## **Izbor metod muzejskega izobraževanja**

Za posredovanje pomena muzejskega predmeta in globlje razumevanje lahko uporabimo vrsto izobraževalnih metod. Nekatere metode in mediji so namenje-

ni pasivnemu sprejemniku. Tu se učni proces razvija skozi razmišljanje, dožemanje, preizkušanje, spoznavanje. Druge metode spodbujajo obiskovalca, da se

aktivno vključi in preučuje zbirke, razstave ali posamezen artefakt skozi estetske, tehnične, družbene ali raziskovalne aktivnosti.



Slika. 1. Vprašanja načrtovanja in upravljanja muzejskih programov (iz Eileen Hooper-Greenhill, Museum and Gallery Education, Leicester University Press, 1991)

## Splošni in posamezni napisi na razstavah

Najmanj, kar morajo napisi vsebovati, so podatki o vsakem razstavljenem predmetu: vrsta, funkcija, izvor, material, starost in vsebina. Vendar muzeji danes nudijo veliko več podatkov z besedilnimi panoji in z napisi ob posameznih predmetih, ki vsebujejo veliko bolj izčrpno informacijo o temi razstave in o kontekstu posameznega predmeta ali skupine predmetov. Za organizirano muzejsko izobraževanje skupin, ki obiščejo javne galerije, bomo najbrž potrebovali dodatno didak-

tično gradivo glede na starostno skupino ali posebne interese udeležencev.

Specialist muzejskega izobraževanja sodelavcem v muzeju, ki načrtujejo in oblikujejo razstave, lahko precej pomaga z nasveti o vprašanih razumljivosti, jezikovne ravni, tipografije in grafičnega oblikovanja, komunikacije in tudi o pomenu posameznega predmeta ali skupine predmetov znotraj koncepta in ciljev razstave.

### OBLIKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV: OSNOVNA NAČELA

1. Izhajamo iz znanja in življenjskih izkušenj publike.
2. Omogočamo priložnosti za pogovor in diskusijo, ki udeležencem pomaga osvajati nove ideje in oblikovati dobro premišljene argumente.
3. Nudimo izkušnje iz prve roke za čute in um:
  - a. gledanje
  - b. opisovanje
  - c. dotikanje
  - d. premikanje
  - e. risanje
  - f. igranje
4. Udeleženca ali obiskovalca pustimo, da najde lastne besede za to, kar doživlja
5. Dajemo priložnost in čas za individualno odkrivanje
6. Programe izobraževalnih obiskov zelo skrbno načrtujemo ob upoštevanju npr. koledarja šolskega leta, letnega časa in časa dneva
7. Pustimo skupini dovolj časa, da se prilagodi novemu izobraževalnemu prostoru v muzeju.
8. V programe vključimo priprave pred obiskom (npr. predhodni obiski ali tečajji usposabljanja za učitelje šole ali jim vnaprej preskrbimo pisne informacije in učna gradiva) in oceno po obisku (follow-up).
9. Naredimo evalvacijo vsakega obiska ali organiziranega programa in obravnavamo možne spremembe za naslednjič.

## **Vodeni ogledi in izobraževalni dialog**

Med sredstvi muzejskega izobraževanja se klasični pristop zanaša predvsem na medij govora. Formalni način predavanja, ki se tradicionalno uporablja za izobražene odrasle, moramo zamenjati z manj formalnim dialogom ali pogovorom zlasti, ko delamo z otroki, mladimi in z manj izobraženimi ljudmi. Da bi se izognili šolskemu načinu po vzorcu vprašanja in odgovora,

muzejski pedagogi danes uporabljajo vrsto interaktivnih oblik. Spodbujamo aktivno sodelovanje šolskega otroka ali drugega udeleženca, upoštevamo vse čute in spodbujamo samoizražanje. Namesto, da jim vse razlagamo, jih pustimo, da sami iščejo in najdejo odgovore, opisujejo in doživljajo to, kar vidijo. Muzejski pedagog jim pomaga, da sami odkrijejo pomen.

## **Avdio in avdiovizualni mediji**

Namesto osebe, vodnika, uporabljamo prenosne kasete ali predvajalnike zgoščenk s slušalkami s komentarjem za individualni ogled ali določene razstave ali celotnega muzeja. Druga možnost je, da komentar in informacije posredujejo zvočniki ali druge avdio naprave na različnih mestih razstave; poleg komentarja imamo lahko zvočne posnetke na poziv (npr. glasov živali, zgodovinskih radijskih oddaj, glasbe), ki lahko prispevajo k vsebini na ogled.

Avdio vodniki lahko posredujejo veliko podatkov na zelo preprost način, vendar je to lahko v škodo nor-

malnemu pogovoru in komunikaciji med obiskovalci, čeprav omejena uporaba zvočnih posnetkov na poziv lahko izboljša doživetje razstave. Avdiovizualni mediji imajo velik potencial za muzejsko izobraževanje, če jih pravilno uporabimo. Diaprojekcije z zvoki, filmi in video/TV posnetki lahko prispevajo k učinkovitemu sprejemanju. Prednost avdiovizualnih medijev je njihova sposobnost, da informacije iz realnega sveta prinašajo v muzej, npr. delovne postopke, vedenje ljudi in živali, ilustracije okolice, iz katerega je predmet prišel v muzej.

## **Izobraževalni prostori**

Spodbujanje izobraževanja v muzeju zahteva tudi ureditev primernih prostorov za to delo. To so lahko razstavni prostori, ki se osredotočijo na izobraževalne eksponate, urejene tako, da ponazarjajo neko temo, učilnice, prostori delavnic ali drugi študijski prostori,

ki jih šole, druge izobraževalne skupine in tudi posamezni obiskovalci lahko uporabljajo za daljše obdobje. Posebni prostori muzejskega izobraževanja so ponavadi opremljeni z dopolnilnimi podatki in z gradivom, ki omogoča intenzivno in aktivno obravnavo tekočih tem.

## **Vizualni in računalniški mediji**

V mnogih primerih je lahko grafika, npr. diagrami, zemljevidi in fotografije, zelo koristna za ilustracijo in za koherentnost pripovedi. V isti namen muzeji vse bolj uporabljajo tudi računalnike. S terminali, povezanimi v mreži in s prostostoječimi računalniki s posebno izdelano programsko opremo, se obiskovalci lahko interaktivno učijo o tehničnem, umetniškem ali znanstvenem napredku ali o zgodovinskih dejstvih in pri tem imajo veliko virov informacij, ki jih lahko sam izberejo.

## **Didaktične / izobraževalne razstave**

V nasprotju z bolj tradicionalno, predmetno usmerjeno predstavitvijo je didaktična ali pedagoška razstava pogosto usmerjena v argumentacijo. To dosežemo tako, da zagotovimo, da (1) v konceptu prevladujejo izobraževalni nameni, (2) vsebina, oblikovanje in izobraže-

Vsa dopolnilna gradiva so tudi vse bolj na voljo na internetu ljudem, ki so daleč od muzeja in ponekod se že dogaja, da število virtualnih obiskovalcev dopolnilnih izobraževalnih in informacijskih programov muzeja presega število fizičnih obiskovalcev. Čeprav računalniško podprta informacija in učni sistemi lahko vsebujejo in dajejo na razpolago pestro izbiro informacij, obstaja nevarnost, da odvrta pozornost od razstav in samih izvornih predmetov.

valna pomoč morajo biti tesno povezana z argumenti, ki ji želimo posredovati in da (3) ima ciljna skupina, ki ji je razstava namenjena, prednost. Pri izobraževalnih razstavah naj bi pretežno uporabili aktivne načine izobraževanja.

## **Praktične delavnice**

Aktivne delavnice, ki jih lahko vodijo samostojni specialisti, npr. aktivni umetniki, znanstveniki ali obrtniki, obiskovalcem nudijo možnost odkrivati tehnike, ki so povezane z izdelavo in ohranjanjem kulturnih predmetov ali da se preizkušajo v znanstvenem raziskovanju ali preiskovanju. Obiskovalci npr. doživljajo in ponovno odkrivajo stare obrti kot lončarstvo, obdelovanje lesa in kovin, kuhanje, ustvarjanje ognja ali lokalne tradicije. Umetnost bolje razumemo, če preizkušamo izvorne tehnike tiskanja, risanja, slikanja, kiparjenja

in fotografiranja. Uporaba mikroskopa, arheološko izkopavanje, fotografiranje in sistematiziranje podatkov o predmetih za arhivske raziskave, je lahko uvod v znanstveno delo.

Pri umetnosti so te ure, ki lahko obravnavajo mojstrska dela, zlasti za mlade živ način za posredovanje načel estetike in oblikovanja (o obliki in barvah, prostoru in kompoziciji). Tu lahko naredimo prve korake k spodbujanju ustvarjalnosti in k senzibilizaciji za kulturne predmete. Delavnice slikanja in risanja ne sodijo samo

v izobraževalne programe umetnostnih muzejev, svoje mesto imajo prav tako v muzejih kulturne zgodovine in naravoslovja. Pretvorba opazovanega predmeta in pri-

dobljenega znanja v umetniško obliko lahko pogloblja učenje in čutno doživljanje.

## **Razstave in pripomočki za dotikanje**

Nekateri muzeji spodbujajo obiskovalca, da se v nadzorovanem okolju dotika izbranih resničnih artefaktov, npr. posebnega eksponata ali vrste primerkov na pladnju ali pa omogočajo rokovanje z materiali,

iz katerih je predmet narejen, npr. s kamnom, živalsko kožo ali tkanino. Te oblike so neprecenljive ne samo za slepe in slabovidne udeležence, ampak tudi za delo z otroki.

## **Učne igre**

Za otroke pomeni igranje iger oponašati pravila resničnega sveta. Zato imajo igranje in vodene igre lahko pomembno vlogo v učnem procesu. Tekmovalne

igre, igre veščin, sestavljanke, kvizi, zgodovinske igre itd. se vse lahko uspešno prenašajo v muzejski kontekst.

## **Izobraževalne demonstracije**

Strokovnjaki, npr. obrtniki, umetniki, tehniki ali restavradorji lahko predstavijo svoje obrti in umetniško delo v muzejskem okolju. Igralci ali nadarjeni pedagogi lah-

ko igrajo vlogo zgodovinske osebnosti. Ključno pri tem je interakcija z obiskovalci.

## **Igranje vlog v muzejskem gledališču**

V muzejskem izobraževanju je igranje vlog ponavadi improvizirana izkušnja ob navodilih in vodenju s strani projektnega vodje (npr. muzejskega pedagoga): igranje vlog predstavlja osebnosti ali zgodbo brez formalnega scenarija in brez režije. Tema za igranje vlog v muzeju je lahko improvizacija na temo, kaj se je zgodilo po

prizoru na umetniški sliki ali ponovitev zgodovinskih dogodkov. Obiskovalec v zgodovinski kontekst lahko vnaša interpretacije iz lastnega sedanjega sveta.

To obliko igre lahko preprosto vključimo v vodeni ogled in tako spodbujamo obiskovalce; pomembno je zlasti za delo z otroki in najstniki. Poleg tega vse več muze-

jev danes v svoje programe uvršča formalne gledališke predstave; pri tem običajno hkrati igrajo tako poklicni igralci kot otroci/mladi.

## **Živa slika**

Pri živi sliki člani skupine ustvarjajo slike in skulpture ljudi ali skupin ljudi, pri čemer včasih tudi nosijo replike naslikanih oblačil. Skozi to fizično izkušnjo, držo,

kretnje in mimiko lahko bolje razumejo sliko in jo interpretirajo v razmerju do sebe.

## **Učni kompleti**

Izobraževalni pripomočki in kompleti primerkov za rokovanje lahko zberemo v prenosno škatlo, kovček ali drug vsebnik. V muzeju jih kot učno gradivo lahko uporabljajo pedagogi ali – ker so »samorazlagalni« - samostojni obiskovalci. Učne komplete lahko uporabljamo tudi izven muzeja, kot opremo, ki jo posojamo šolam.

Gradivo, ki je zbrano v take komplete, se običajno ukvarja s specifičnimi temami, ki izhajajo iz muzejskih zbirk in splošnega programa in nudijo širok izbor dodatkov in pripomočkov za učenje, npr. pisne podatke, slike, posnete glasove ali glasbo, replike, surovine, material za dotikanje ali za ustvarjalno delo, igre, navodila »kako narediti ...«, delovne liste itd.

## **Terenski izleti in odkrivanje** (glej razdelek o Zunanjih aktivnostih muzeja v nadaljevanju)

Če so povezani s temo ali temami razstave ali zbirk, terenski izleti lahko širijo obiskovalčev pogled izven muzejskih sten, npr. izleti v jame ali kamnolome, ki so povezani z geološkimi zbirkami; obisk spomenikov, javnih kipov in zgodovinskih stavb, ki so pomembne za umetnostne in kulturnozgodovinske muzeje ali obiski

najdišč in izkopavanj kot del izobraževalnega programa arheoloških muzejev. Ti obiski udeležencem tudi nudijo priložnost, da srečajo zanimive ljudi s poklici, ki so pomembni za muzej. Take aktivnosti lahko živo ponazarjajo, kako so predmeti in zbirke povezane z življenjem in delom drugih ljudi.

## **Aktivnosti vrste »Zbiraj / dokumentiraj / razstavlja«**

Muzej je lahko zanimiv za javnost kot ustanova, ne glede na vrsto muzeja, ki dejansko domuje v stavbi. Pod zgornjim geslom so nekateri muzeji razvili aktivnost, ki obiskovalca popelje v zakulisje muzeja. V okviru bodisi didaktične razstave bodisi interaktivnega projekta udeleženci lahko odkrivajo muzeološke tehnike kot zbiranje, raziskovanje in razstavljanje. Program lahko vključuje pogovore s predstavniki različnih mu-

zejskih poklicev, opazovanje in po možnosti sodelovanje pri delovnih postopkih, igranje vlog ali uprizoritve muzejskega dela – zbiranje, postavljanje razstave, soočanje s težavami (npr. zaradi kraje ali poškodbe). Te aktivnosti skupini udeležencev daje veliko boljši vpogled v vrednost muzeja in dediščine, ki jo hrani, ker pokažejo, da se v muzeju opravlja resnično in vzemirljivo delo.

## **Spremljevalni programi izobraževalnih prireditev**

(glej tudi Neformalno izobraževanje v nadaljevanju)

Muzejska izobraževalna služba lahko organizira in promovira tudi spremljevalni program, ki dopolnjuje in bogati bodisi redne ali začasne razstave. Pogosto

gre za prikazovanje filmov in video posnetkov, gledališke predstave in koncerte, bralne večere, tečaje in konference.

## **Muzejske publikacije**

Znanje o zbirkah ali začasnih razstavah muzej lahko posreduje tudi s klasičnim medijem knjige, brošure ali kataloga. Besedilo in ilustracije lahko utrjujejo znanje in ponovno oživijo izkušnje, doživete na razstavi. Pomembno je, da ima muzej vedno pred očmi, komu so publikacije namenjene: publikacije, vodniki in katalo-

gi za otroke morajo biti ustrezno oblikovani. Besedila v njih morajo biti razumljiva in zabavna in lahko so opremljena s stripi in slikami. Bolj izobraženi bralec bo cenil bolj popolno informacijo in interpretacijo in tudi izsledke naprednih raziskav, ki so jih opravili kustosi ali zunanji strokovnjaki.

## **Aktivnosti izven muzeja - Zunanji (outreach) programi**

Muzej danes velja za ustanovo, ki mora biti močno povezana z družbo in ki je odgovorna družbi. Služiti mora zelo široki in različni publiki, od navdušenih rednih upo-

rabnikov in podpornikov do takih, ki ne vedo kaj dosti ali nič o muzeju ali o tem, kaj nudi in ga nikoli niso obiskali. V drugih primerih navidezno nezanimanje za



muzej ali neuporaba muzeja lahko izvira iz težavnega dostopa ali ker ni primernih prometnih povezav. Ekonomsko prikrajšane skupnosti in posamezniki se morda niti ne morejo privoščiti časa in denarja za pot v muzej. Zunanji programi lahko premostijo to vrzel, ker nudijo

priložnosti za doživljanje in učenje šolam in posameznikom v krajih brez muzejev, npr. na podežlju ali v zelo oddaljenih krajih. S temi programi želi muzej ozaveščati člane javnosti o vrednosti muzeja in njegovih storitev z namenom, da jih bo nekoč prepričal v obisk muzeja.

### **VRSTE DIDAKTIČNEGA GRADIVA, KI SO V SPLOŠNI RABI V MUZEJIH**

Šole večinoma prosijo za gradivo, izdelano v pomoč formalnemu učnemu načrtu in izpitnim postopkom. Vendar posebno pripravljene učne pripomočke lahko uporabljamo tudi v okviru pasivnega in aktivnega izobraževanja, z osebnim vodstvom muzejskega pedagoga ali brez, za otroke in študente vseh starosti, od vrtca do formalnega in neformalnega izobraževanja odraslih.

Primeri gradiva za samostojno rabo:

- Delovni listi
- Učne igre tiskane na velikih plakatih
- Igre s kocko in s kartami
- Modeli gledališč
- Knjige in katalogi za praktično rokovanje
- Kvizi
- Potrebščine za umetno obrt
- Avdiovizualne naprave (CD predvajalniki, snemalne naprave, videorekorderji in kamere)
- Predmeti in material za dotikanje, vohanje, okušanje

Poleg teh muzejski pedagog lahko uporablja naslednje pripomočke, ki razlagajo in širijo znanje naprej od muzejskega predmeta:

- Grafi
- Diagrami
- Zemljevidi
- Diaprojektor
- Kompleti diapozitiv
- PowerPoint in podobne računalniške prezentacije
- Besedila
- Učne priprave
- Filmi
- Učna spletna stran muzeja
- Reprodukcije in replike
- Učni kompleti (muzej v kovčku, premične učne enote z različnimi gradivi in mediji)

Avtobus ali kombinirano vozilo, ki ga vozi zaposleni muzeja, usposobljeni prostovoljec ali krajevni učitelj, lahko pripelje zbirko predmetov in izobraževalno gradivo, povezano s poslanstvom muzeja in urejeno v obliki razstave ali izobraževalnih aktivnosti vseh vrst: delavnice, muzejsko gledališče ali kompleti primerkov za rokovanje. Za izobraževalno vrednost programa jamči zasnova in profesionalno vodenje muzejskega pedagoga.

V muzejskih oddelkih za izobraževanje so zaposleni usposobljeni in zavzeti ljudje (učitelji in drugi pedagogi, oblikovalci, obrtniki in drugi specialisti), ki so sposobni delati z zelo različnimi ciljnimi skupinami. Zato je smiselno, da te strokovnjake pošljemo ven iz muzeja na delo v različne ustanove v soseski in skupnosti, z manjšinskimi skupinami in v šolah.

Krajevne knjižnice, mestne hiše, šole, občinski centri in drugi javni prostori lahko vsi služijo kot začasna prizorišča za gostovanje teh prireditev, a tudi avtobus

ali tovornjak je mogoče predelati v premični razstaveni prostor. Izobraževalni programi so pogosto izdelani v sodelovanju z organizacijami lokalne skupnosti, ki lahko posojajo delavce za delo s potujočo razstavo ali v drugih zunanjih programih. Če so v take programe vključeni izvorni predmeti, je vendar treba upoštevati ustrezne strokovne postopke varnosti.

Druga oblika zunanjega delovanja je vzpostavitev izposojevalnice, ki lahko nudi pomanjšane inačice »premičnega muzeja« ali »avtobusa – muzeja«, ki smo ga opisali. V ta namen izdelamo komplete izvirnega gradiva ali npr. učne pakete v obliki pomanjšanih inačic izobraževalnih razstav. Komplete za izposojajo je treba hraniti, ponujati potencialnim uporabnikom, upravljati in jih ohranjati v dobrem stanju. Poleg tega mnogi muzeji pri izposoji šolam tudi nudijo storitev dostave in prevzema. Izposojevalnica lahko pomeni precejšnje delovno obremenitev in stroške, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju takega servisa.

## **Terensko delo**

Po sodobnih predstavah o izobraževanju, ki poudarjajo učenje skozi izkušnje, je šolski terenski izlet lahko del programa muzejskega izobraževanja. Vse zbirke v muzeju izvirajo od zunaj, pogosto iz lokalnega okolja in zakaj jih potem ne bi sledili nazaj do izvora? Taki projekti lahko omogočajo živahno izkušnjo, ki daje vpogled npr. v arheološka izkopavanja in arheološke metode na najdišču, kjer so bili predmeti najdeni. Med arheološkim, geološkim ali biološkim terenskim delom se študenti in prostovoljci lotijo zbiranja in kategorizacije

primerkov, so aktivno angažirani v učnem procesu in pridobivajo trajnostno znanje. Ekskurzije v organizaciji muzeja k spomenikom in najdiščem, v druge muzeje in kraje za srečanja z zanimivimi osebnostmi, npr. z umetniki v delavnicah ali z znanstveniki v laboratorijih ali terenskih postajah, niso namenjeni samo šolskim skupinam, ampak tudi zainteresiranim odraslim. V teh primerih so muzejski pedagogi oblikovalci programov in muzej povezujejo z zunanjim svetom.

## **Neformalno izobraževanje**

### **Prireditve in prostočasne aktivnosti**

Poleg tega, da so izobraževalne ustanove, so muzeji tudi odlično mestno ne samo za izobraževanje, ampak tudi za zabavo. Muzejske stavbe so lahko krasne ali zelo zanimive same po sebi. Zbirke in razstave lahko ustvarjajo vzdušje polno domišljije in čustev, v katerem publika lahko uživa. Zato v programe lahko vključimo kulturne in zabavne prireditve in aktivnosti. Druge oblike umetnosti prispevajo k širšemu konceptu kulture. Na primer, programi z branjem poezije, glasbene prireditve in plesi so lahko bolj pestri in navdihnjeni, če so obkroženi z muzejskimi predmeti.

Drugo sredstvo za privabljanje novih obiskovalcev v muzej so nastopi slovitih umetnikov, ker potem pridejo tudi njihovi ljubitelji. Prav tako muzeji redno organizirajo konference in simpozije s sodelovanjem kustosov in drugih specialistov iz muzeja o temah, ki so zanimive za muzej; te prireditve lahko poglobljajo znanje in spodbujajo argumentirane razprave.

Ko postane muzej znan po tako pestrih in privlačnih programih, bi moral pritegniti vse več družbenih skupin, tj. ustanove, podjetja, združenja in delovne ali študentske skupine. Zaradi svojega strokovnega zna-

nja zaposleni muzealci lahko nudijo oblikovanje prireditev, ki so posebno zanimive za določene skupine in to je za muzej lahko priložnost, da zasluži nekaj denarja in privabi širšo javnost. Vendar mora muzej skrbno pretehtati, na kakšen način so določene prireditve povezane z njegovim poslanstvom in cilji. To ne zadeva samo muzejskega pedagoga in službe za odnose z javnostjo; taka vprašanja zadevajo bistvo ciljev in politike muzeja; zato se morajo direktor, vodilni kadri in morda tudi upravni organ vključiti v oblikovanje politike in navodil za take programe.

Dandanes so tako mladi kot odrasli izbirčni v svojih prostočasnih aktivnostih, iščejo prijetne in zanimive načine, kako preživeti prosti čas. Muzeji so sposobni ustrezati takim potrebam skozi aktivno učenje. Nudijo priložnosti, angažirati se v konceptih, ki so povezani z znanjem, na prijeten način. Muzejski pedagogi morajo zato oblikovati širok izbor formalnih in neformalnih programov, ki so smiselni in hkrati zabavni, tako da ljudem tudi po celem dnevu v šoli ali na delu sodelovanje v delavnicah, na tečajih ali prireditvah pomeni doživetje, ki izboljša kakovost njihovega življenja.

## UPRAVLJANJE ZBIRK

Nicola Ladkin

Asistent profesor, Texas Tech University, Lubbock, Teksas

.....

Tako, kot je upravljanje muzeja ključnega pomena za razvoj in organizacijo vsakega muzeja, je upravljanje zbirk izredno pomembno za razvoj, organizacijo in ohranjanje zbirk, ki jih muzej hrani. Čeprav se muzejske zbirke lahko zelo razlikujejo po vsebini, imajo vendar tudi nekaj skupnih značilnosti. Vse zbirke so sestavljene iz velikega števila posameznih predmetov, iz mnogih različnih vrst predmetov, primerkov, umetniških del, dokumentov in izdelkov in vsi predstavljajo »naravno, kulturno in znanstveno dediščino« (ICOMov Kodeks poklicne etike, slovenska izdaja). Za mnoge muzejske zbirke je značilno, da so zelo velike in kompleksne. To poglavje je uvod v najboljšo poklicno prakso pri razvijanju, urejanju in ohranjanju zbirk in je namenjeno temu, da zbirke ustrezno upravljamo in zanje skrbimo.

Upravljanje zbirk je pojem, ki zajema razne pravne, etične, tehnične in praktične metode, s katerimi se-

stavljamo, urejamo, preučujemo, interpretiramo in ohranjamo muzejske zbirke. Upravljanje zbirk je osredotočeno na nego zbirk in skrb za njihovo dolgoročno dobro fizično stanje in varnost. Ukvarja se z vprašanji ohranjanja in uporabe zbirk, vodenja evidenc in tudi s tem, ali in kako učinkovito zbirke podpirajo poslanstvo in namen muzeja. Pojem upravljanje zbirk uporabljamo tudi za opisovanje specifičnih aktivnosti, ki so del procesa upravljanja.

Učinkovito upravljanje zbirk bistveno prispeva k temu, da zbirke podpirajo poslanstvo muzeja. To je pomembno tudi zato, da muzej čim bolj izkorišča vedno omejene vire v smislu časa, denarja, opreme, materiala, fizičnega prostora in kadrov. Upravljanje zbirk mora tudi temeljiti na jasno opredeljeni politiki in postopkih, ki spremljajo vsakodnevno odločanje in aktivnosti.

### Uvod v upravljanje zbirk

#### **OKVIR 1: Trije ključni, med seboj povezani elementi upravljanja zbirk:**

Inventarizacija zbirk vzpostavi osnovno institucionalno odgovornost za številne in različne predmete, izdelke, primerke, vzorce in dokumente, ki jih muzej hrani za sedanjo in prihodnje generacije človeštva.

Ohranjanje zbirk je pomemben, aktiven vidik upravljanja zbirk, ki je temelj vsem drugim muzejskim aktivnostim.

Zagotovitev nadzorovanega dostopa do zbirk z razstavami ali z raziskovanjem izpolnjuje poslanstvo muzeja, da izobražuje, interpretira in hkrati varuje zbirke. Pisne razprave o vprašanih inventarizacije, ohranjanja in dostopa lahko pomagajo pri oblikovanju okvirja za politiko upravljanja zbirk.

- **Politika upravljanja zbirk**

Upravljanje zbirk lahko deluje uspešno le, če muzej odločitve o zbirkah vedno sprejema po tehtnem premisleku in dosledno. Za dobro odločanje je potrebna dobra politika. Zato je najpomembnejši dokument za muzejske zbirke pisna politika upravljanja zbirk. Izhajajoč iz izjave o poslanstvu muzeja in drugih ključnih dokumentov muzejske politike, muzej dosega svoj splošni namen in cilje z zbiranjem, raziskovanjem in ohranjanjem zbirk. Ko je politika upravljanja zbirk sprejeta in napisana, služi kot praktični vodnik za zaposlene in hkrati kot javni dokument, ki pojasnjuje, kako muzej razume svojo odgovornost za zbirke, ki jih hrani.

Politika upravljanja zbirk velja za tako pomemben dokument, da mu je v ICOMovem etičnem kodeksu za muzeje posvečen poseben razdelek, ki pravi, da naj bi upravni organ vsakega muzeja sprejel in objavil pisno politiko zbirk, posvečeno pridobivanju, negi in uporabi zbirk. Imeti objavljeno politiko upravljanja zbirk torej velja kot poklicna in etična odgovornost muzeja.

- **Kako oblikovati politiko upravljanja zbirk**

Preden začnemo z oblikovanjem politike upravljanja zbirk, moramo obravnavati in vključiti vrsto faktorjev. Oblikovanje osnutka politike je priložnost, da ponovno ocenimo in opredelimo cilje muzeja in kako jih bomo dosegli, če jih še nismo; v tej fazi moramo povabiti vse zaposlene, da prispevajo svoje zamisli. Politika mora obravnavati potrebe zbirk v povezavi s splošnimi cilji muzeja. Vsebovati mora tudi določbe glede občasne revizije in posodobitve politike.

Politika upravljanja zbirk lahko obravnava širok izbor tem, ki jih lahko izberemo in napišemo prav za potrebe našega muzeja. Določene ključne teme morajo vendar biti vključene. Kot je omenjeno v 1. okvirju, teme lahko razvrščamo pod naslove inventarizacije, ohranjanja zbirk in dostopa do zbirk.

2. okvir, ki sledi v nadaljevanju, vsebuje okvirni predlog za izjavo o politiki upravljanja zbirk za tipičen muzej, ki temelji na zbirkah. V nadaljevanju tega poglavja obravnavamo večino omenjenih, vrsto točk, ki jih muzej lahko

vkluči v posamezne teme upravljanja zbirk in dokumente za postopke. Ti komentarji obravnavajo osnovne in ključne točke, vendar muzej lahko doda katerokoli informacijo, ki se mu zdi potrebna in koristna glede njegovih okoliščin in posebnih zbirk.

V drugih, predhodnih poglavjih smo poudarili, kako pomembno je za muzej, da ima jasno opredeljeno poslanstvo in namen in da upošteva sprejeti etični kodeks. Poslanstvo in kodeks sta seveda ključna dokumenta tudi z vidika upravljanja zbirk, ker neposredno vplivata na sestavo zbirk, njihovo upravljanje in uporabo. Politika upravljanja zbirk, skupaj s povezanimi ključnimi izjavami o dokumentiranju, preventivni konservaciji in varstvu pred nesrečami lahko obstajajo kot ločeni dokumenti ali so kot večji razdelki vključeni v splošno dokumentacijo muzeja.

ICOMov etični kodeks za muzeje lahko neposredno pomaga pri oblikovanju politike upravljanja zbirk. Njegov drugi razdelek z naslovom "Muzeji, ki imajo zbirke, jih hranijo v korist družbe in njenega razvoja " neposredno obravnava bistvene elemente upravljanja zbirk in pri oblikovanju lastne izjave bo muzej iz njega lahko črpal koristne napotke.

## **OKVIR 2: Oblikovanje osnutka izjave o politiki upravljanja zbirk: Predlog za kazalo vsebine**

- poslanstvo in namen muzeja
- etični kodeks
- inventarizacija
- pridobitve in akcesija
- lastništvo, provenienca in primerna skrbnost
- občutljivo in zaščiteno gradivo
- cenitve in potrdila o pristnosti
- deakcesija in odstranitev
- vrnitev in restitucija
- katalogizacija, oštevilčenje in označevanje
- inventura
- izposoja
- poročila o stanju in glosar/standardi
- dokumentacija
- ohranjanje zbirk
- hranjenje zbirk
- rokovanje z zbirkami, selitve
- fotografije
- varstvo pred nesrečami
- zavarovanje
- dostop do zbirk
- varnost
- razstave
- nadzorovanje mikroklima
- nadzor nad razstavljenimi zbirkami
- primerni materiali za razstave
- embalaža in prevoz
- raziskovanje
- terensko zbiranje
- interno raziskovanje
- gostujoči znanstveniki in raziskovalci
- destruktivna analiza
- osebno zbiranje in osebna uporaba zbirk
- preventivna konservacija
- konservacija

### *Vaja 1:*

*Preglejte zgornji predlog za kazalo vsebine za politiko upravljanja zbirk. Katere teme se vam zdijo relevantne za uporabo v vašem muzeju? Ali so med njimi tudi nepomembne teme? Po čem je vaš muzej tako poseben, da bi morali dodati še druge teme? Katere? Strnite svoje ugotovitve in uporabite jih kot okvir za politiko upravljanja zbirk vašega muzeja.*

## Postopki upravljanja zbirk

Postopki upravljanja zbirk zajemajo razne aktivnosti, s katerimi politiko upravljanja spremenimo v specifična dejanja upravljanja. Postopki so najbolj koristni in zagotavljajo dosledno ravnanje, če so formalno določeni v pisnem dokumentu. Postopki so potrebni za

izvajanje vseh področij muzejske politike. Za vsebine pisnih postopkov je najbolj koristno, če zrcalijo teme, ki so obravnavane v politiki upravljanja zbirk. Tako, kot pri politiki upravljanja zbirk, so postopki lahko napisani specifično in po meri potreb vašega muzeja.

## Inventarizacija

Muzejska inventarizacija je povezana s politiko in postopki, s katerimi muzej pridobiva predmete in jih formalno

vključi v inventarno knjigo muzejskega fonda, kako ravna z njimi, kako jih sledi in včasih tudi, kako jih izloči.

### • Pridobivanje in akcesija

Pridobivanje in akcesija obravnavata načine, s katerimi muzej pridobiva svoje zbirke. Najbolj običajni načini so donacije, zapuščine in nakupi, drugi so izmenjave, terensko zbiranje in katerikoli drugi način, s katerim se lastništvo prenese na muzej. Zelo pomembno je določiti merila, po katerih bo muzej zbiral gradivo. Vsi predmeti in zbirke, ki jih muzej pridobi, morajo imeti nesporno lastništvo, podpirati morajo cilje muzeja in morajo biti prosti vseh pogojev ali omejitev glede njihove uporabe. Muzej mora tudi biti sposoben predmetom in zbirkam zagotoviti dolgoročno skrb in ohranjanje.

### • Nasveti za politiko pridobivanja (glej tudi poglavje o etiki)

Pridobivanje je vrsta postopkov, s katerimi muzej pridobiva predmete ali zbirke. Predmete pridobivamo na številne različne načine, na primer s terenskim delom, z donacijo ali zapuščino ali s prenosom iz druge ustanove. Ne glede na način, kako je muzej pridobil neko zbirko, je pridobivanje povezano z etičnimi in pravnimi vprašanji, ki jih je treba rešiti. Z vidika etike ICOMov etični kodeks za muzeje določa, da bi muzeji morali sprejeti pisno politiko upravljanja zbirk, ki obravnava etične vidike pridobivanja. Politika pridobivanja mora obravnavati vprašanja o pomenu neke zbirke za poslanstvo muzeja, o popolnosti njene dokumentacije in o posebnih zahtevah za kulturno in znanstveno občutljivo gradivo. Glede pravnih vprašanj mora politika pridobivanja navajati, da pridobitve ne smejo kršiti nobenih krajevnih, deželnih, državnih ali mednarodnih zakonov in sporazumov.

- **Predlogi za postopke akcesije** (glej tudi poglavje o dokumentaciji)

Akcesija je vrsta formalnih postopkov sprejema predmeta ali zbirke, zapisovanja v akcesijsko (inventarno) knjigo muzeja in vključitve v muzejske zbirke. Akcesija se začne s sprejemom dokumentov, ki lastništvo prenesejo na muzej. Muzej običajno formalno akcesira samo predmete, ki jih pridobiva za svoje stalne zbirke, medtem ko druge predmete lahko pridobiva za uporabo kot razstavne rekvizite, za izobraževalne programe, kot potrošno opremo ali v podporo programom.

Postopek akcesije se začne s tem, da predmetu ali zbirki dodelimo edinstveno identifikacijsko številko, ko predmet/zbirko vpišemo v akcesijsko (inventarno) knjigo. Po zelo razširjenem sistemu je ta številka ponavadi sestavljena iz kratice za muzej, tekoče letnice, sledi zaporedna številka pridobivanja zbirke in te številke so ločene s piko ali s črtico. Tako bi na primer dvajseto pridobitev Državnega arheološkega muzeja v letu 2004 dodelili akcesijsko številko NAM -2004- 20. Vsi predmeti in dokumenti, povezani z akcesijo, so zbrani skupaj in označeni s to akcesijsko številko. Podrobnejša obravnava oštevilčenja in označevanja sledi v naslednjem razdelku.

Dokumentiranje muzejskih zbirk je bistvena sestavina upravljanja zbirk. Akcesijski vpisi najprej nastanejo, ko zbirka prispe v muzej. Akcesijske mape vsebujejo vse dokumente, ki so povezani z vsako pridobitvijo. Urejanje in naslovi map so lahko odvisni od tega, kako je muzej sam organiziran in ali uporablja zapise in dokumente na papirju, digitalne ali oboje. Ne glede na sistem v uporabi so akcesijski vpisi pomembni pravni, upravni in kustodiatski dokumenti, ki vsebujejo podatke o donatorju, poročila o stanju, popise pridobitev sestavljenih iz več predmetov, fotografije, zavarovanje in vse druge pomembne dokumente. Postopki akcesije in druge oblike dokumentiranja so podrobneje obravnavane v poglavju o dokumentaciji.

- **Deakcesija in odstranitev** (glej tudi poglavje o etiki).

Deakcesija je postopek trajne odstranitve predmetov iz akcesijske knjige in zbirk muzeja. Muzej postopek opravi iz različnih razlogov: od tega, da izboljša težišče zbirke, vrne predmete ali odstrani predmete, ki jih ni več mogoče rešiti, ker so propadli ali okuženi. Ker so muzeji odgovorni za javno dobro, je deakcesija lahko sporna. Mnogim muzejem je deakcesija prepovedana, bodisi po državnih zakonih ali po lastnem ustanovitvenem aktu ali politiki zavoda. Kljub temu mora vsak muzej imeti določen postopek za odločanje in evidentiranje zakonsko dovoljenih odstranitvev. Odstranitev je fizični postopek selitve izločenih zbirk predmetov iz muzeja drugam. Odvisno od veljavnih predpisov odstranitvev lahko pomeni prenos na drug muzej ali podobno ustanovo, fizično uničenje propadlih predmetov ali vrnitev drugi skupini ali narodu.



### **OKVIR 3: možne vsebine politike deakcesije in odstranitve**

1. Izjava o tem, kako je treba odločati o deakcesiji in odstranitvi.
2. Pooblastilo, da odobri deakcesijo, se dodeli posebni komisiji ali skupini.
3. Nasveti za postopek deakcesije / izločitve in odstranitve
4. Aktivnosti deakcesije in odstranitve predmeta ali zbirke morajo temeljiti na določbah v pisni politiki upravljanja zbirk muzeja.
5. Razlogi za deakcesijo in odstranitev se vključijo v zapise o zbirkah in jih hranijo kustodiat.
6. Za deakcesijo in odstranitev je treba določiti, kdo bo izvedel oboje, po kakšnem pooblastilu, kdaj in kje.
7. Deakcesijski zapisi morajo vključiti pisno oceno in utemeljitev za deakcesijo, datum deakcesije, popis predmetov / zbirk, ki so bile deakcesirane in način odstranitve.
8. Vsi zapisi trajno hranimo, vendar z oznako »deakcesirano«.

- **Katalogizacija, oštevilčenje, označevanje**

Katalogizacija je postopek, s katerim vsak predmet neke zbirke identificiramo s podrobnim opisom in mu dodelimo edinstveno identifikacijsko številko. Vsi predmeti v stalnih zbirkah naj bi bili katalogizirani. Kataloški opis naj zajema opisne podrobnosti, klasifikacijo ali drugo identifikacijo, fizične mere, provenienco (izvor in zgodovino predmeta v smislu lokacije ali najdbe, prejšnje lastništvo, način pridobivanja), akcesijsko številko in mesto hranjenja. Kataloški vpis lahko vključuje tudi fotografijo ali skico in katerokoli drugo uporabno informacijo.

- **Oštevilčenje in označevanje predmetov v zbirki**

Oštevilčenje in označevanje zbirk je postopek povezovanja edinstvene identifikacijske številke s predmetom iz zbirke in označevanje samega predmeta s to številko ali z nalepko s to številko. Številka je lahko akcesijska ali kataloška številka. To storimo zato, da lahko nesporno identificiramo vse predmete.

#### **OKVIR 4: Okvirna politika za postopke katalogizacije**

1. Predmete katalogiziramo zato, da ustvarimo zapis o njihovih fizičnih lastnostih in provenienci (glej tudi poglavje o dokumentaciji, zlasti povzetek mednarodnega sistema opisovanja »Object I.D.«).
2. Vsem predmetom dodelimo identifikacijske kataloške številke in jih namestimo nanje.
3. Če muzej izvaja arheološka izkopavanja ali podobno terensko delo ali je povezan z njegovim izvajanjem, se mora čimbolj prizadevati zato, da se terenski zapiski uskladijo s stalno katalogizacijo, npr. z uporabo sistemov akcesijskega oštevilčenja in katalogizacije, ki sta v rabi v muzeju.
4. Predmetov v nobenem primeru ne izposojamo, dokler niso katalogizirani.
5. Katalogizacijo opravimo čim prej, da se izognemo zaostankom.
6. Če vendar pride do zaostankov pri akcesiranju in katalogizaciji, mora muzej izdelati in izvajati načrt, ki katalogizacijo v najkrajšem možnem času uredi na sprejemljivi ravni.

Način označevanja mora biti hkrati trajen in odstranljiv: številka ne sme zbledeti, po potrebi pa mora biti tudi odstranljiva. Na predmetih z gladko površino to lahko dosežemo z nanosom stabilnega sredstva, npr. temeljnega premaza iz polivinil acetatne raztopine, zapišemo številko nanj in ko se posuši, jo pokrijemo z vrhnjim premazom. Številko namestimo na mesto, kjer ne bo zakrivala kake podrobnosti ali ovirala raziskovanja in ogledovanja na razstavi. Številke nikoli ne zapišemo neposredno na površino predmeta.

Tkanine in druge predmete, ki jih ne moremo označiti neposredno, lahko označimo z visečimi etiketami ali prišitimi nalepkami. Uokvirjeni dvodimenzionalni predmeti imajo lahko viseče etikete, pritrjene na njihove kavlje ali žice. Etikete ali nalepke morajo biti narejene iz arhivskega materiala in primerne za namestitvev, ki predmeta ne poškoduje. Zagotoviti moramo tudi, da se etikete ne morejo odtrgati od predmetov.

Nekaterih zelo drobnih ali krhkkih predmetov, npr. kovancev, nakita ali naravoslovnih primerkov (žuželk recimo) ne moremo označiti neposredno niti nanje pritrčiti nalepk. Take predmete namestimo v vsebnik, ki je lahko tok, ovojnica, pladenj, škatla, fiola ali vrečka iz arhivskega materiala (glej razdelek o hranjenju zbirk v tem poglavju). Številko potem lahko označimo neposredno na vsebnik ali nalepko vstavimo vanj skupaj s predmetom. Nalepka v vsebniku moramo označiti s svinčnikom, ne s črnilom, da preprečimo naključni prenos črnila.

Neuokvirjene dvodimenzionalne predmete, fotografije, knjige in dokumente lahko damo v škatle ali mape, med papir ali lepenko. Številko potem lahko zapišemo na zaščitni ovojni material. Nekateri muzeji uporabljajo tehnologijo črtne kode za označevanje predmetov, ponavadi skupaj z akcesijsko ali kataloško številko. To je v veliko pomoč pri postopkih inventure. Tehnologija, ki izdelava številko in nalepko je seveda različna, vendar osnovna načela in postopki, ki smo jih zgoraj obravnavali, so isti, kot pri označevanju s črtno kodo in nalepkami.

- **Izposoja**

Izposoja je začasna izločitev ali prerazporeditev predmeta ali zbirke iz rednega lastništva ali z redne lokacije. Muzej si izposoja predmete/zbirke od njihovega lastnika ali skrbnika, ki je lahko muzej ali posameznik. Pomeni spremembo lokacije predmetov ali zbirk, vendar brez spremembe lastništva (lastniške pravice). Muzej tudi sam lahko izposoja predmete ali zbirke drugemu muzeju. Tudi tu gre za spremembo lokacije, ne pa lastniške pravice. Številni muzejski zakoni ali predpisi prepovedujejo izposojanje posameznikom ali zasebnim podjetjem in tudi, če ni formalnih omejitev, izposojajo običajno odsvetujejo, ker posameznik morda ni sposoben ustrezno skrbeti za in zaščititi predmete iz muzejske zbirke. Na drugi strani izposoja drugim javnim ali izobraževalnim ustanovam omogoča muzejem, da z njimi delijo svoje zbirke in podpirajo razstave in raziskovalne projekte, ki izpolnjujejo njihove lastne izobraževalne cilje. Izkušnje na žalost kažejo, da izposoja predmetov pomeni dodatno fizično obremenitev, ker jih je treba pakirati, prevoziti in z njimi rokovati več, kot je običajno, povečujejo se tudi varnostna in druga tveganja. Iz teh razlogov je zelo pomembno, da prošnje za izposojajo gradiva obravnavamo zelo skrbno. Predvsem izposojamo samo predmete, za katere izkušeni strokovnjak, konservator/restavrator meni, da so dovolj stabilni in da ni večjega tveganja zaradi dodatnega rokovanja in prevoza.

Izkušnje kažejo tudi na spore, ki lahko nastanejo zaradi pogodb in pogojev izposoje in zato je zelo pomembno, da je izposoja natančno dokumentirana in da tako posojevalec kot izposojevalec razumeta vse podrobnosti pogojev izposoje. Evidence o izposojah je treba spremljati tako, da se lahko zaključijo, ko se predmet vrne in v ta namen uporabljamo standardizirane pogodbe o izposoji. Pogodbi in drugi dokumentaciji izposoje moramo dodeliti posebno številko izposoje. V primeru, ko si naš muzej izposoja predmet, številko izposoje lahko vodimo in obravnavamo skoraj povsem tako, kot akcesijsko številko, dokler je predmet v muzeju. Vsa dokumentacija glede izposoje predmetov v preteklosti moramo trajno shraniti, če smo posodili predmete iz naših zbirk in za daljše obdobje (najmanj deset let), če ne trajno, če smo si izposodili predmete.

## • Poročila o stanju

Poročilo o stanju je dokument, sestavljen iz pisnega, vizualnega opisa videza predmeta, stanja njegove ohranjenosti in vseh pomanjkljivosti v določenem trenutku. Prvo poročilo o stanju je treba napisati, ko se predmet akcesira (ali nam ga posojajo). Posodobi se vsakokrat, ko je predmet vpleten v neko aktivnost, recimo vključen v razstavo ali pred izposajo in po njej. S tem zagotovimo, da lahko takoj opazimo, če je prišlo do poškodbe. Poročilo o stanju moramo posodobiti tudi po vsaki naključni poškodbi in pred izvedbo konservacijske obdelave.

Za poročilo o stanju je najbolj primerno, da uporabljamo standardiziran obrazec, ki od zaposlenih zahteva, da zbirajo enake podatke vsakič, ko pišejo poročilo. V ta namen je tudi zelo koristno, da imamo slovarček opisnih pojmov. Če je določen tehničen pojem neznan, lahko pomaga podroben opis opazovanj.

Predmet si ogledamo v čistem, dobro razsvetljenem prostoru. Z baterijsko svetilko in povečevalnim steklom lahko razpoznavamo tudi majhne podobnosti. Skrbno preglejmo vse strani predmeta, vendar ne odpirajmo na silo česarkoli, kar je zaprto ali pripognjeno. Naredimo zapis o opazovanem in fotografiramo ali skiciramo vse, kar je nenavadno in znake poškodbe.

Poročilo mora vključiti akcesijsko ali kataložno številko predmeta, njegovo sestavo, vrsto, lokacijo in stopnjo poškodovanosti, prejšnja popravila, ime pregledovalca in datum pregleda.

### **OKVIR 5: Izposoja - politika in postopki**

1. Oris izjave o politiki izposoje
2. Izposoja predmetov je namenjena raziskovanju, izobraževanju, razstavljanju, konserviranju ali pregledu
3. Predmete izposojamo za določen rok, ki se lahko obnavlja ali podaljša po dogovoru
4. Dokumenti o izposoji morajo navesti vse potrebne zahteve zanj
5. Muzej lahko izposoja predmete izključno ustreznim ustanovam
6. Muzej si lahko izposoja predmete od ustanov ali posameznikov
7. Odgovornost za zavarovanje (ali za odškodnino namesto zavarovanja) za izposojene predmete mora biti jasno opredeljena v vseh pogodbah o izposoji.
8. Izposoja ni mogoče iz zbirk, ki še niso akcesirane
9. Izposoja v komercialne namene ni dovoljena

#### **OKVIR 6: Nasveti za postopke izposoje**

1. Odločitev o izposoji predmeta/zbirke mora temeljiti na politiki, opredeljeni v pisni politiki upravljanja zbirk v kustodiatih.
2. Popoln zapis o izposoji mora vključiti:
  - a številko izposoje za namen sledenja
  - b začetni datum izposoje
  - c zaključni datum izposoje
  - d namen izposoje
  - e podroben popis izposojenih predmetov
  - f zavarovalna vrednost izposojenih predmetov in dogovorjen način prevoza
  - h odobritev izposoje s strani pooblaščenih oseb, oseb ali organov (npr. direktorja, sveta, državne službe, ki izdaja izvozna dovoljenja itd.)
  - i vse posebne pogoje, npr. glede razstavljanja, posebnega rokovanja ali navodil za pakiranje
3. Datum vrnitve izposojenih predmetov se spremlja, podaljša, prekliče ali se na dan izteka izposoje spoštuje v skladu s pogodbo

- **Dokumentacija**

Dokumentacija je nasploh bistvena sestavina upravljanja zbirk, vendar jo obravnavamo v posebnem poglavju, ki vsebuje podrobne nasvete o sistemu in postopkih dokumentiranja.

## Ohranjanje zbirk

### • Hranjenje zbirk

Hranjenje zbirk se nanaša na fizične prostore, v katerih zbirke domujejo, ko niso razstavljene ali jih raziskujejo. Pojem se uporablja tudi za razne vrste pohištva, opreme, metod in materialov v muzejskih depojih in prostorih za študijske zbirke. Mnoge zbirke preživijo večji del svojega življenja v depojih. Depoji predmete in zbirke ščitijo pred škodljivimi vplivi v okolju, nezgodam, nesrečam in krajo in jih ohranjajo za prihodnost. Iz teh razlogov depoji zbirk niso mrtev prostor, kjer se nič ne dogaja, ampak prostor, kjer se dogaja aktivno ohranjanje zbirk.

Muzejska stavba nudi prvi sloj zaščite med zunanjim okoljem in zbirkami. Depoji naj bi bili urejeni znotraj stavbe in čimbolj stran od zunanjih sten zato, da so nihanja v mikroklimi čimbolj omejena. Depoji naj bi bili ločeni od vseh drugih aktivnosti in znotraj depojskih sten naj bi potekalo samo hranjenje zbirk, ker je tako najlažje nadzorovati mikroklimo. Depoji naj bodo zmerno razsvetljeni, naj imajo stalno temperaturo in relativno vlago in v njih ne sme biti atmosferskih polutantov ali škodljivcev. Fizični dostop naj bo omejen na osebje, odgovorno za zbirke, tako da je prostor zavarovan in v depojih naj bo nameščena požarna zaščita. Ker zbirke običajno preživijo veliko časa v depojih, mora biti vse pohištvo in embalaža, s katero pride v stik, stabilna in nereaktivna. Depojsko pohištvo arhivske kakovosti vključuje omare in police narejene iz pocinkanega jekla ali žganega emajliranega jekla. Drobne, stabilne predmete zavijemo, spravimo v vrečke ali škatle, preden jih odložimo v depoje, ker tako ustvarimo zaščitno pregrado med predmetom in okoljem. Za predmete, ki jih zaradi njihove velikosti ali krhkosti ne moremo oviti, je najbolje, da jih hranimo v zaprtih omarah ali policah. Med predmeti mora biti dovolj prostora, da jih zlahka ven jemljemo. Police in predali naj ne bodo preobloženi ali preveč natlačeni, ker bo to otežilo varno jemanje predmetov iz njih.

Obstaja mnogo različnih vrst stabilnih, arhivskih materialov, ki ščitijo predmete in ne povzročajo propadanja. Ti materiali običajno stanejo več kot navadne škatle in papir, vendar zaščitne koristi presegajo dodatne stroške. Med priporočene materiale sodijo etikete, nalepke, razne vrste papirja, mape, ovojnice, deske in škatle brez lignina, in bombažne cevi, zaščitene s kalcijevim karbonatom, platno, poliestrške tkanine, trakove, vrvi in niti; polietilenske in polipropilenske vrečke, škatle in plošče iz nitrilne pene; celulozno lepilo, polivinilna acetatna in acetonska lepila; steklene vrči in fiole s polipropilenskimi ali polietilenskimi pokrovčki. V muzejskih depojih uporabljajo širok izbor patentiranih sintetičnih materialov, npr. Tyvek™, Mylar™ in Marvelseal™. Znotraj široke izbire razpoložljivih materialov lahko najdemo nekaj primernega za hranjenje muzejskih zbirk vsake vrste. Številne materiale lahko uporabljamo tudi zato, da po meri oblikujemo in sestavljamo posebne škatle, pladnje, mape, podporne elemente in nosilce za zaščito posebnih primerkov ali umetniških del.

Pomembno pa je vendar, da se izogibamo materialom, ki so kemično nestabilni in ki bi lahko kemijsko reagirali s predmeti, s katerimi so v stiku in povzročili škodo. To so, recimo, les in leseni izdelki, zlasti kislini papir in lepenka, celofan in maskirni trakovi, lepilni trakovi, penasta guma in uretanska pena, večina plastičnih izdelkov, lak za nohte, kovinske sponke za papir in sponke spenjač, gumijasti trakovi in lepila na osnovi gumija. Če moramo vendar uporabiti nestabilne materiale, npr. lesene police, med polico in predmete vstavimo stabilne pregradne materiale, npr. brezislinske deske.

- **Rokovanje z zbirkami in selitve zbirk**

Zbirke so izpostavljene večji nevarnosti poškodbe, ko z njimi rokujemo ali jih selimo. Kljub temu moramo najti ravnovesje med zaščito in ohranjanjem zbirk, ker bi jih pač težko raziskovali, razstavljali ali kako drugače uporabljali, če ne bi rokovali z njimi. Za preprečevanje poškodb je bistveno, da smo zelo previdni in da s predmeti vseh dimenzij in vrst ravnamo po zdravem razumu. Nekaj preprostih previdnostnih ukrepov lahko zmanjša tveganje. Z vsemi predmeti naj bi ravnali tako, kot da zelo dragoceni, roke morajo biti čiste ali nosimo čiste bombažne ali nitrilne rokavice. Ko premeščamo stvari, najprej določimo, kam bomo predmet postavili, še preden ga dvignemo, vnaprej načrtujemo pot tja in poskrbimo, da na tej poti ne bo ovir. Prenašamo hkrati samo en predmet ali več predmetov na obloženem pladnju ali na vozičku, če je treba premestiti več predmetov na daljši razdalji. Poskrbimo za to, da imamo gotovo dovolj časa, poiščemo pomoč, če je predmet prevelik ali pretežak, da bi ga ena oseba premestila. Nikoli ne tvegajmo ne lastne varnosti, ne varnosti predmeta.

- **Fotografije**

Fotografije so sestavni, specializiran del dokumentacije muzejskih zbirk. Fotografija ni samo vizualni zapis predmeta, ampak pomaga tudi pri raziskovanju, izobraževanju in najdenju predmeta, če se kdaj založi ter kot dokazilo v podporo zahtevku zavarovalnici, če se predmet izgubi ali ga ukradejo. Fotografija tudi dokumentira stanje predmeta v določenem trenutku in tako omogoča prihodnje primerjave. Zato je bistveno, da so fotografije visoke kakovosti. Čeprav so fotografije velikega formata (negativi 6cm x 6cm ali večji) nekoč bile muzejski standard in imajo mnogi starejši muzeji obsežne arhive svojih zbirk na filmskih negativih ali negativih na steklenih ploščah, je velik napredek pri lečah in filmu v preteklih 20-30 letih privedel do tega, da danes za dokumentiranje najraje uporabljamo 35mm črnobelo fotografijo. Črnobeli film je dolgoročno veliko bolj stabilen kot barvni film, lahko ga uporabljamo s celo vrsto posebnih filtrov, ki lahko povečajo

ključne lastnosti predmeta na razviti fotografiji in ga lahko interno razvijamo. Vse bolj priljubljena in cenejša je tudi digitalna fotografija in danes z zelo poceni brizgalnimi tiskalniki hitro natisnemo fotografije visoke kakovosti. Na drugi strani je za zdaj še težko oceniti trajnost digitalnih posnetkov za muzejske namene: vsekakor moramo digitalne posnetke s spominske kartice kamere takoj presneti na trdi disk računalnika in sproti narediti varnostne kopije na zunanjem mediju izven muzeja (npr. na oddaljenem računalniškem sistemu ali na CD-ROMih, ki so shranjeni izven muzeja). Ne glede na format moramo razvite fotografije navzkrižno povezati s akcesijskimi številkami predmetov in jih tako klasificirati, da jih zlahka najdemo in povežemo s predmeti.

Fotografiranje predmetov naj bo vključeno v postopke akcesije. Dvodimenzionalne uokvirjene predmete fotografiramo pokonci in jih lahko postavimo na stojalo ali obloženo kocko in jih naslonimo na steno, če so zelo veliki. Leča kamere mora biti vzporedna s sprednjo stranjo predmeta in predmet naj zapolni čim večjo površino iskala. Dvodimenzionalni predmet, ki nima čvrste podpore, položimo ravno in za slikanje kamero namestimo nad predmet. To lahko najlažje naredimo s stojalom za dokumente, lahko pa tudi s fotografskim stojalom, če ga lahko naslonimo na mizo tako, da je leča vzporedna s sprednjo stranjo predmeta. Tridimenzionalni predmeti zahtevajo ozadje z gladko površino v kontrastni barvi, ki ne odvrta pozornosti od predmeta. Majhne predmete lahko položimo na močno mizo, večje pa na tla na čisto, obloženo površino. Morda bo treba narediti več fotografij iz različnih kotov zato, da asimetričen predmet dokumentiramo v celoti. Potrebna je lahko tudi posebna osvetljava; v tem primeru moramo luči postaviti tako, da čimbolj poudarjajo obliko, teksturo in obrise predmeta.

## • Zavarovanje

Zavarovanje zbirk na splošno velja za sestavni del obvladovanja tveganj; s tem pojmom opisujemo postopke, ki zmanjšujejo verjetnost poškodbe ali izgube zbirk z odpravo ali vsaj zmanjšanjem nevarnosti. Zavarovanje ni nadomestilo za slabo upravljanje zbirk in varnost, ker so edinstveni predmeti in zbirke nenadomestljive. Kjer je zavarovanje dovoljeno (glej spodaj), je namen sklenjenega zavarovanja, da zagotovi dovolj sredstev za popravilo ali zamenjavo zbirk v primeru, da so poškodovane ali izgubljene. Oblike zavarovanja so zelo različne v smislu tega, kaj lahko zavarujemo in proti kateremu tveganju, kje, kdaj in pod katerimi pogoji zavarovanje velja in kako je treba obravnavati zahteve. Zato je treba zbirke redno oceniti glede na stroške za njihovo zamenjavo ali na drugo denarno vrednost, tako da ima muzej tekoč pregled zavarovalnih vrednosti. (Pri večini zavarovalnih pogodb velja naslednje: če so zbirke na splošno podcenjene, je zavarovalec dolžan povrniti samo ustrezen odstotek zahtevka. Na primer: če muzej zavaruje zbirke za samo



50% njihove prave tržne vrednost, bo zavarovalec izplačal samo polovico vsakega zahtevka zaradi izgube ali škode, ki se morda nanaša na en sam predmet.) Zavarovalne vrednosti ali druge evidence ocenitve je treba sproti popraviti, jih varno shraniti in omejiti dostop do njih.

Politika in praksa zavarovanja se vendar zelo razlikujeta od države do države in tudi od muzeja do muzeja v isti državi. V večini držav se zdi, da je pristop takšen, da zbirke muzejev v državni lasti niso zavarovane in ima država namesto zavarovanja običajno uveljavljen sistem odškodnine lastnikom predmetov, začasno in dolgoročno izposojenih nacionalnim muzejem in ponekod tudi drugim javnim muzejem. Kjer je sklenitev komercialnega zavarovanja dovoljena, mora muzej zelo skrbno pretehtati svoje potrebe po zavarovanju. Neodvisen strokovnjak, zavarovalni agent za likovno umetnost (po navadi imenovan »zavarovalniški posrednik«) je verjetno sposoben ugotoviti, kakšno zavarovanje najbolj ustreza tem zahtevam in lahko od vrste zavarovalnih agencij pridobi konkurenčne ponudbe.

- **Konservacija zbirk**

Preventivna konservacija je predmet drugega poglavja, vendar je tu pomembno poudariti, da je tudi to zelo pomemben vidik upravljanja zbirk. Konservacija mora biti osnova vsakemu vidiku muzejske politike in mora biti stalna odgovornost vsakega zaposlenega. Zbirke moramo tudi redno pregledati in se pravočasno odločiti, kdaj se bo moral konservator posvetiti nekemu predmetu ali zbirki.

- **Varstvo pred nesrečami**

Varstvo pred (naravnimi in drugimi) nesrečami je nadaljnja pomembna sestavina odgovornosti pri upravljanju zbirk, vendar ga podrobno obravnavamo v poglavju o varnosti muzeja. Tu moramo vendar poudariti, da naj bo namen ukrepov zagotoviti, da varstvo, kolikor je mogoče, prepreči primere sile, ki so posledica bodisi naravnih nesreč, požara, oboroženih spopadov itd., vendar ne vodijo do izgube ali resne škode muzejskim zbirkam. Potrebni ukrepi varstva vključujejo oceno tveganj, dobro načrtovanje in arhitekturo stavb, oblikovanje pohištva, opreme in sistemov, učinkovito izvajanje rednih inšpekcij stavb in sistemov ter preventivno vzdrževanje. Učinkovito varstvo pred nesrečami mora izhajati iz pisnega načrta, ki ga je treba vsaj enkrat na leto preizkusiti in oceniti in ki obravnava potrebne ukrepe pred, med in po vsakem primeru sile.

## Javni dostop do zbirk

### • Varnost

Varnost je podrobno obravnavana v poglavju o varnosti muzeja. Fizični dostop do zbirk pa je sestavine varnosti, ki jo moramo obravnavati pri politiki upravljanja zbirk.

#### **OKVIR 6: Varnostna vprašanja, ki jih mora obravnavati politika upravljanja zbirk**

1. Fizični dostop do zbirk mora biti omejen, tudi za zaposlene, z zaklenjenim in nadzorovanim vhodom v varnostno območje
2. Zaposleni, ki so odgovorni za določeno temo, zbirko ali depo, morajo kontrolirati dostop drugih zaposlenih in obiskovalcev
3. Voditi je treba evidenco o zaposlenih, ki imajo dostop do zbirk s ključem
4. Voditi je treba evidence o vseh obiskovalcih, prepuščenih v depoje in v druga varnostna območja muzeja.
5. Dostop v raziskovalne namene je odvisen od potrjenega projekta raziskovanja in vsi obiski se evidentirajo enako.

### • Razstavne galerije in prostori

Poznamo več vrst muzejskih razstav. Lahko gre za kratkoročno ali dolgoročno razstavljanje predmetov iz muzejskih zbirk, za razstave predmetov izposojenih od drugih ustanov ali za potujoče razstave. Z izjemo gostujočih ali drugih začasnih razstav vse razstave vsebujejo predmete iz muzejskih zbirk in zato sprejeti postopki upravljanja zbirk veljajo za predmete v razstavnih galerijah na isti način, kot za tiste v depojih.

Selitev predmetov iz varnih depojev v razstavne galerije jih izpostavlja vrsti dodatnih nevarnosti. Varnostna tveganja vključujejo krajo, vandalizem in nepooblaščen rokovanje, medtem ko so tveganja za konservacijsko stanje udarci in vibracije, škodljivi podporni elementi in ogrodja, atmosferski polutanti, nihanje mikroklimne, svetloba, škodljivci in drugi naravni faktorji. Obvladovanje vidne svetlobe, UV svetlobe, tempera-

ture in relativne vlage ter atmosferskih polutantov na priporočeni varni stopnji (glej poglavje o konservaciji) predstavlja poseben problem. Množice obiskovalcev vnašajo telesno toploto, vlago in polucijo v galerije, medtem ko svetloba, ki je dovolj močna za udobno ogledovanje eksponatov, dolgoročno lahko povzroča škodo predmetom, ki so izrazito občutljivi za svetlobo, npr. tkanine, noše, akvareli in risbe.

Premišljeno oblikovanje in tehnična izdelava razstave, varnostni ukrepi in uporaba primernih materialov tudi prispevajo k nadzorovani mikroklimi in zaščiti zbirk. Kako dosežemo nadzorovano mikroklimo, obravnavamo v drugem poglavju.

- **Nadzor nad zbirkami na razstavah**

Razstavne galerije moramo redno pregledati zaradi možnih sledi škode ali izgube predmetov, ki so na ogled. Nadzor mikroklimi izvajamo z vrsto mehanskih in ročnih sistemov in zato moramo v razstavnih galerijah redno preverjati pravilno delovanje teh sistemov. Kako nadzorujemo mikroklimo, je obravnavano v drugem poglavju.

- **Primerni razstavni materiali**

Materiali, ki so varni za uporabo v depojih zbirk, so varni tudi za uporabo pri tehnični izdelavi razstave in predstavitvi eksponatov. Mnogi materiali, ki jih uporabljajo za tehnično izdelavo, niso arhivski po sestavi, vendar so vseeno v splošni rabi, ker imajo druge zaželenosti in so poceni. V takih primerih lahko uporabljamo pregradne materiale med reaktivnim materialom in predmeti.

- **Embalaza in prevoz**

Za postavitve razstave je včasih potrebno, da muzejske zbirke pakiramo in jih pošljemo v drugo ustanovo. Ta aktivnost je še bolj tvegana, kot rokovanje z zbirkami in njihovo premeščanje in zato moramo odločitev zanjo skrbno pretehtati. Način pakiranja in prevoza izberemo na osnovi posebnih zahtev predmetov, ki gredo na pot in zaradi večjega tveganja poškodbe prevažamo izključno stabilne predmete. Embalažni materiali ščitijo predmete pred tveganji, ki jih je mogoče razumno predvidevati in so povezani z izbranim načinom prevoza. Primerni embalažni materiali so isti, kot tisti, ki jih uporabljamo za hranjenje zbirk. Čeprav uretanska pena ni arhivski material, jo pogosto uporabljajo za embalazo zaradi njenih odličnih blažilnih lastnosti.

Glede na posebne potrebe predmetov uporabljamo čiste blažilne materiale in embalaža, ki pride v neposreden stik s predmeti, mora biti arhivske kakovosti.

Izbrani način prevoza naj bi zagotovil čim boljše zaščito predmetov in najkrajši čas potovanja. Običajna načina prevoza za muzejske predmete sta cestni in letalski prevoz. Železniški prevoz se uporablja manj pogosto zaradi večjega tveganja udarcev in vibracij, ki je povezano s tem načinom. Prevoz po morju se včasih uporablja za zelo velike in stabilne predmete, vendar je čas potovanja pogosto zelo dolg in v prevoznem zabojniku je težko zagotoviti ustrezno mikroklimo. Prevozna podjetja, ki imajo izkušnje s prevažanjem muzejskih zbirk, lahko nudijo dragoceno pomoč pri načrtovanju prevoza muzejskih zbirk.

- **Nasveti za prevozno politiko**

Preden predmeti gredo na pot, temeljito ocenimo njihovo stabilnost in samo tisti, ki so stabilni, lahko prevažamo. Določimo tudi, kdo je pooblaščen, da odloča o prevozu.

- **Nasveti za postopke prevoza**

Izbrani način prevoza mora izhajati iz potreb predmetov, dolžine poti in časa potovanja. Embalažne materiale izberemo na osnovi izbranega načina prevoza in potreb predmetov.

## **Raziskovanje zbirk**

Raziskovanje muzejskih zbirk in objave spoznanj zahteva dostop posebne vrste do zbirk in omogoča muzejem, da izpolnjujejo svoje izobraževalno in interpretacijsko poslanstvo. S tem postane specializirano znanje dostopno vsem zainteresi-

ranim in daje osnovo za razstave in načrtovanje izobraževalnih programov. Zelo pomembno je, da je muzejsko raziskovanje vedno zakonito, etično, v skladu z akademskimi standardi in v podporo poslanstvu muzeja.

- **Terensko zbiranje**

Ko muzeji izvajajo terensko zbiranje, morajo to storiti v skladu z vsemi veljavnimi zakoni in sporazumi in upoštevati morajo sprejete akademske standarde. Spoštovati morajo tudi lokalno prebivalstvo, njegove potrebe in želje.

- **Interno raziskovanje**

Raziskovanje, ki ga izvajajo zaposleni muzeja, mora biti povezano s poslanstvom in območjem delovanja muzeja. Raziskovanje mora biti v skladu z akademskimi standardi. Zaposleni morajo raziskovanje izvajati v samem muzeju. Zaposlenim mora biti prepovedano odnašanje predmetov iz muzeja za katerekoli namene.

- **Gostujoči znanstveniki**

Muzej mora imeti pisno politiko za varnost, dostop, in ravnanje z zbirkami s strani gostujočih znanstvenikov in raziskovalcev. Muzeji naj predvsem podpirajo, da gostujoči znanstveniki in raziskovalci uporabljajo njihove zbirke v samem muzeju, ne izven njega, in pri tem zagotovijo varnost, zaščito in varno ravnanje s temi zbirkami med raziskovanjem.

- **Destruktivna analiza**

Včasih so za uspešnejše raziskovanje potrebne metode destruktivne analize. Take analize odobrimo le po skrbnem premisleku in zahtevati moramo predložitev raziskovalnega predloga muzeju v presojo. Muzej pri tem ne odstopa lastništva nad predmetom in predmet se tudi ne izloči. Neuporabljeni deli predmetov se morajo vrniti muzeju. Pridobljeni podatki veljajo kot nadomestilo za spremenjeni ali uničeni predmet.

- **Nasveti za politiko raziskovanja**

Znanstvene raziskave so ključne za izobraževalno poslanstvo in javno službo muzeja. Zaposleni so zato svobodni pri izbiri, začetku in izvedbi raziskave, zato, da poiščejo potrebne vire za izvedbo raziskovanje in zato, da rezultate širijo na primeren način. Vse raziskave naj bi podpirale poslanstvo muzeja.

- **Osebno zbiranje**

Zaradi svojih posebnih interesov ali aktivnosti imajo muzealci pogosto zasebne zbirke. ICOMov etični kodeks jasno določa, da zaposleni pri pridobivanju predmetov ne smejo tekrovati s svojimi ustanovami ali sami zbirati predmetov istih vrst, kot jih zbira muzej, ker bi šlo za konflikt interesa, če bi zaposleni muzeja

svoje ekspertno znanje uporabljali v lastno korist in ne v korist muzeja. Vsako odstopanje od te omejitve je treba obravnavati skupaj z upravnim organom muzeja.

## **Zaključek**

Sestavljanje zbirk je ena pglavitnih nalog muzeja in predmeti, ki sestavljajo zbirke, postanejo del ključnega premoženja muzeja. Z ohranjanjem, nego in upravljanjem zbirk muzej izpolnjuje javno pooblastilo, ki mu je bilo zaupano in hkrati prispeva k izpolnjevanju poslanstva muzeja. Dobro upravljanje zbirk

je ena izmed strategij, s katerimi muzej prispeva k ohranjanju in negi zbirk. Ko sprejme in izvaja politiko in prakso upravljanja zbirk, ki je priporočena v tem poglavju, si muzej zagotovi trdno osnovo za izvajanje vseh drugih strategij za upravljanje muzeja.

## RAZSTAVE

Yani Herreman

Fakulteta za arhitekturo, Mehiška državna univerza

.....

Večina ljudi hodi v muzeje zaradi razstav in si jih celo skuša ogledati vse v enem samem obisku, kar gotovo ni priporočljivo. Nemalokrat bi lahko imeli več veselja in zadovoljstva od posameznega obiska, če bi se osredotočili na del razstave ali celo na en sam predmet.

Razstave so zdaleč najbolj priljubljena ponudba večine muzejev. Tu se ustvarja neposreden stik med obiskovalci in muzejskimi zbirkami. Tu ima vsak posameznik, ne glede na starost, socialni in ekonomski status, sam ali kot član skupine, priložnost in prostor, da si ogleda »resnični predmet« in z njim komunicira s pomočjo vrste razstavnih tehnik. Belcher (1991) je zelo prodorno napisal, da "samo razstava lahko nudi nadzorovan stik z resničnim, pristnim predmetom in prav zaradi tega

so muzejske razstave tako življenjsko pomembne ". Nekateri vodilni strokovnjaki, oblikovalci in muzeologi so podali zelo podrobne definicije razstave, na primer: "Razstava je sredstvo komuniciranja, namenjeno večjim skupinam javnosti, ki želi posredovati informacije, ideje in čustva, povezana z materialnim svetom človeka in njegove okolice, s pomočjo pretežno vizualnih in dimenzionalnih metod " (Verhaar in Meeter, 1989).

Po moji lastni definiciji (Herreman, *v tisku*) je "razstava sredstvo komuniciranja, ki izhaja iz predmetov in njihovih dopolnilnih elementov; predstavljena je v vnaprej določenem prostoru in uporablja posebne tehnike interpretacije in učna zaporedja, ki so namenjena prenosu in posredovanju idej, vrednot in/ali znanja ".

### Vrste razstav

Razstave razvrščamo po različnih merilih. Belcher (1997) navaja več pristopov k temu in med drugim glede zelo pogostega pojma »stalna razstava« meni, da »stalna« tu pomeni »dolgoročno«, za razliko od »občasne« razstave. Prav ima, ko dodaja, da sta oba pojma relativna, ker stalne razstave dandanes doživljajo obsežne spremembe in/ali zamenjajo razstavne

predmete na njih z drugimi. Razstava te vrste naj bi trajala deset do petnajst let.

V študiji, ki bo kmalu izšla (Herreman, *v tisku*) predlagam, da redefiniramo pojem »stalno razstavo«. Ker je stalna razstava načrtovana kot del osrednjega koncepta, pripovedi ali diskurza v okviru muzeja, bi bilo bolje, da bi ji rekli »osrednjo razstavo«. Z vidika oblikovanja naj bi

razstave te vrste uporabile pristope, ki obiskovalca ne utrudijo, ki ne bodo prehitro izpadli zastareli in uporabili naj bi tudi gradivo, ki bo kljubovalo zobu časa.

Danes dejansko obstaja vrsta muzejev, v glavnem manjših, ki nimajo, niti ne nameravajo imeti "stalne" razstave, ampak izkoriščajo priložnosti, da različne teme in zbirke predstavljajo na dolgoročnih razstavah, ki trajajo morda od enega do treh let, tako kot v Muzeju ljudskih kultur v Mexico Cityju. Na drugi strani ima (zelo velik) Muzej civilizacije v Quebecu zelo majhno osrednjo razstavo, njegove glavne galerije pa so namenjene tematskim razstavam, ki trajajo od nekaj mesecev do leta ali dveh.

Glede tega, kaj naj bi bile »občasne« razstave, jih Belcher deli na »kratkoročne«, ki trajajo od enega do treh mesecev, »srednjeročne«, od 3 do 6 mesecev in dolgoročne, ki naj bi trajale za nedoločen čas. Srednjeročne in dolgoročne razstave so lahko zelo uspešne. Niso omejene s tem, da morajo slediti splošni razstavniki muzeja in njegovi pripovedi; obiskovalcem nudijo priložnost, da si v določenih časovnih razmikih ogledajo nove stvari. Za oblikovanje lahko uporabljajo več sodobnih in inovativnih materialov in sistemov prezentacije in vlagajo več v bolj privlačne in modne rešitve, vendar pri tem ne zanemarjajo predmeta samega.

Med običajne vrste razstav sodijo tudi potujoče razstave, pri katerih gre včasih za en sam predmet ali za skupino predmetov, kakor tudi vse »razstavne uspešnice« (*blockbusters*), ki za raziskovanje, sestavljanje in

gostovanje porabijo več milijonov dolarjev. Zelo široka kategorija potujočih razstav zajema tudi take, ki so oblikovane za potovanje na avtobusih, tovornjakih in vlakih. Lahko gre za enkratne projekte ali za sistemsko državno prakso, kot pri sloviti švedski Riksställningar, državni službi za potujoče razstave, ki razstave vseh velikosti pripelje v številne kraje po državi.

Na splošno so potujoče razstave namenjene temu, da imajo v različnih krajih večji in različni segmenti javnosti priložnost, da se jih ogledajo. Zaradi njene narave mora oblikovanje potujoče razstave upoštevati vrsto pogojev, npr. potrebo po prožnosti v smislu postavitve itd. zato, da jo je mogoče prilagoditi različnim dimenzijam in oblikam razstavne galerije; postavitve, vzdrževanje, montaža in demontaža, vse mora biti preprosto in enako velja za prevoz med prizorišči.

"Razstavne uspešnice", ki potujejo morda v tri ali štiri različne ustanove (vsaka prispeva del stroškov), so postale zelo modne od pionirskih primerov naprej, npr. "Tutankamon" in "Konji San Marca, Benetke" v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja; danes so tipične za globalizirani svet. Večina velikih muzejev je kdaj organizirala ali gostila tako razstavo, ki privlači ogromne množice obiskovalcev, jim pogosto nudi edinstveno priložnost, da si ogledajo redke in zelo dragocene predmete ali jim predstavlja nov pogled na temo v središču pozornosti. Jasno je, da je s takimi razstavami povezano posebno oblikovanje in upravljanje in da jih posebne pravne, konservacijske in varnostne zahteve in problemi naredijo zelo drage.



## **Predmet: interpretacija znotraj konteksta razstave**

Ko stojimo pred razstavno vitrino in gledamo predmete v njej, to vpliva na nas na različne načine. Lahko vzbujajo naše zanimanje, nas privlačijo ali odbijajo, so nam všeč ali nas spodbujajo, da hočemo zvedeti več o tem, kar je na ogled. Odzivi so različni od posameznika do posameznika in nanje vplivajo čustveni in zunanji faktorji. Psihološke in zaznavne razlage razstavnega procesa danes preučujejo raziskovalci s številnih področij, vključno s psihologijo, izobraževanjem in komunikacijskimi vedami.

A predmeti vendar ne komunicirajo sami po sebi. Potrebujejo interpretacijsko podporo, ki jim jo dajejo kustosi, pedagogi in oblikovalci. Z njihovo pomočjo je lahko veliko več ljudi, med katerimi so verjetno le redki specialisti za temo razstave, sposobnih razumeti in ceniti razstavo. Muzejski predmet običajno velja kot edinstvena stvar, ki posamezniku ali skupini oseb predstavlja mnoge različne stvari in ne nujno samo lepoto, ampak tudi zgodovino, spomin, identiteto ali znanstveno vedenje. Predmet sam po sebi morda niti

ni pomemben, pomembnega ga naredi kontekst ali zgodovina. Ko je razstavljen, pomaga širiti znanje o temi, zbirki in posameznih predmetih, pomaga tako širši publiki kot strokovnjaku, da ga bolje razume in ceni.

V razstavnem kontekstu je interpretacija sklop dejanj in elementov, ki pomagajo razlagati vsebino razstave. Kustos, ki opravi potrebno raziskovanje za razstavo in oblikovalec, ki vse to interpretira in posreduje, za širšo publiko interpretirata skupino predmetov, znanje in informacije, ki jih predmeti predstavljajo. Način, kako se to doseže in kako resnični predmeti posredujejo pomene ali postanejo pomembni publiki, je del te komunikacije in danes uporabljajo tehnike sodobnih komunikacijskih ved, vključno s semiotiko in psihologijo, kot del oblikovalskega procesa. Vemo, da ima predmet različne pomene, odvisno od konteksta v katerem je, od odnosa do drugih predmetov, od mesta, kjer je razstavljen, od barv, ki ga obdajajo in celo od napisa ob njem.

## **Upravljanje razstav v razmerju do drugih muzejskih aktivnosti**

Načrtovanje, oblikovanje in postavljanje razstave, bodisi razstave v celoti ali ene same vitrine, je odvisno od učinkovitega timskega dela. To, kar vidimo, ko stopimo v razstavni prostor muzeja, je končni izdelek dolge verige med seboj povezanih organizacijskih postopkov in aktivnosti, ki jih v muzeju opravijo ali zaporedoma ali istočasno.

Razstave moramo upravljati na enak način, kot vsako drugo aktivnost v muzeju. Temeljito načrtovanje, terminski načrt in financiranje so danes enako pomembni vidiki razstave, kot njeno oblikovanje; dobro upravljanje in učinkovita uporaba virov (vključno z zaposlenimi) bo prej olajšala kot pa ovirala dobro oblikovanje razstave. Zaradi zapletenosti različnih

nalog vendar ni presenetljivo, da se je v zadnjih časih pojavila nova specializacija, "projektni vodja razstave«, tj. oseba, ki je zadolžena za koordinacijo

celotnega razvoja razstave in procesa proizvodnje in ki omogoča stalen dialog med različnimi vpletenimi stranmi.

## **Kdo je ali naj bi bil projektni vodja razstave?**

Na odgovor vpliva velikost muzeja in zlasti število razpoložljivih zaposlenih in njihove specializacije. Če ima muzej sam potrebno strokovno in upravljavsko znanje, nalogo projektnega vodje lahko opravlja ali kustos ali oblikovalec in v manjšem muzeju bo to nalogo skoraj gotovo prevzel direktor. V mnogih muzejih, zlasti v razvitih državah, razstave pogosto pogodbeno razvijajo, upravljajo in izvajajo bodisi posamezni samostojni, kvalificirani specialisti oblikovalci bodisi specializirane oblikovalske agencije. Muzej v tem primeru ponavadi imenuje nekoga od zaposlenih kot kontaktno osebo, ki

sodeluje z »zunanjim« timom za načrtovanje in oblikovanje razstave.

Če v muzeju obstaja aktivnost, ki je resnično interdisciplinarna, je to gotovo oblikovanje razstave. Oblikovalec mora tesno sodelovati s kustosom, konservatorjem, upravo in pedagogom, pa tudi z električarjem, mizarjem, zidarjem in s toliko specialisti, kolikor zahteva izbrana vrsta razstave. Tesne stike bo moral zlasti imeti s službo za odnose z javnostjo in z varnostnim in vzdrževalnim osebjem, tako zaradi promocije razstave, kot zaradi vidikov varnosti in vzdrževanja.

## **Oblikovanje: osnovni proces načrtovanja in oblikovanja**

Kot smo že zgoraj poudarili, je razvoj razstave zapleten proces. V tem delu nameravam na jasn in preprost način opisati glavne korake upravljanja in razvoja, ki jih zahteva ustvarjanje dobre razstave. Ti procesi so v osnovi enaki, ne glede na velikost ali temo razstave (glej okvir 1 in komentar pod njim). Podrobnosti so lahko različne, odvisno od kadrov muzeja in drugih virov in od strokovnjakov, ki so na voljo za sodelovanje.

### **PET FAZ OBLIKOVALSKEGA PROCESA**

1. načrtovanje
2. raziskovanje/interpretacija
3. oblikovanje
4. proizvodnja
5. postavitve

## Načrtovanje

Načrtovanje so izčrpno raziskovali in analizirali znanstveniki, menedžerji in oblikovalci. Načrtovanje razstav je prevzelo metode in sisteme iz drugih strok, zlasti iz arhitekture, upravljanja industrijskih procesov in računalniškega programiranja. Načrtovalci in oblikovalci imajo lahko različen pristop do snovanja razstave,

vendar se strinjajo glede ključnih faz, ki jih navajam v nadaljevanju. Načrtovanje razstave lahko opredelimo kot vse aktivnosti, ki bodo pomagale (a) določiti cilje in izvedljivost izbranega projekta, (b) organizirati razstavni proces z upoštevanjem človeških, tehničnih in ekonomskih virov ter rokov in ocene stroškov.

## Cilji razstave

Cilji razstave so na prvem mestu pred vsemi drugimi, ker bodo usmerjali vse vidike razstave. Koncept »celovitega oblikovanja« se osredotoči na to, kaj želimo doseči z razstavo. Na primer: ali hočemo poudariti estetske lastnosti razstavljenih predmetov? Ali želimo

opredeliti in posredovati njihov znanstven ali zgodovinski pomen? V prvem primeru je naš cilj obiskovalcem nuditi estetsko prijetno izkušnjo, v drugem je cilj bolj izobraževalne narave.

## Ciljna publika

Poznati publiko je nekaj, kar ima sodobna muzeološka praksa za temeljni pogoj za tako rekoč vsako muzejsko aktivnost in še zlasti za razstave. Razstave so javni prostori, kjer se publika srečuje s predmeti, idejami ali informacijami, ki jih ti predmeti predstavljajo ali ponazarjajo. Za razvoj razstavnega projekta je poleg potrebnega vpogleda v sposobnosti in zmogljivosti samega muzeja priporočljivo, da muzej identificira ciljno skupino ali skupine na osnovi relevantnih faktorjev. Pri tem mora upoštevati dejstvo, da vsako publiko sestavljajo mnogi različni posamezniki različne starosti, izobrazbe, okusov in zanimanja. Jasno je, da želi muzej čim bolj služiti širokemu preseku lokalnega prebival-

stva in drugih potencialnih obiskovalcev. Vseh različnih interesnih skupin znotraj publike verjetno vendar ne bo mogoče enako zadovoljiti.

Muzej, ki se odziva na svojo publiko, se mora zato odločiti, na primer, glede bralne sposobnosti in ravni druge komunikacije obiskovalcev in glede njihovega morebitnega predznanja teme. Na primer: čeprav bo »splošen« muzej večinoma hotel oblikovati svoje razstave za »splošno publiko« - odrasli povprečne izobrazbe in razgledanosti v državi ali mestu - bodo v drugih primerih hoteli posvetiti posebno pozornost manj izobraženim odraslim, morda z zelo kratkimi, jasnimi napisi, z risbami in z drugimi vizualnimi pojasnili. Tako

je verjetno v mnogih državah v razvoju in tako postavljene razstave bi bile najbrž primerne tudi za šolsko mladino od 9. do 13. leta starosti. Na drugi strani bo univerza, ki načrtuje učno razstavo za študente, ki so specialisti za neko temo, razstavo oblikovala na zelo

drugačni ravni, z upoštevanjem pričakovanega predznanja in sposobnosti te zelo drugačne ciljne publike. Poznavanje publike tudi omogoča oblikovalcu, da načrtuje ustrezen prostor za kroženje, odprte prostore in prostore za počitek.

## Izvedljivost

Tako kot vsak drug muzejski program morajo razstave biti podvržene temeljiti študiji izvedljivosti, preden muzej sprejme dokončno odločitev.

### FAKTORJI, KI JIH JE TREBA OCENITI IN UPOŠTEVATI V ŠTUDIJI IZVEDLJIVOSTI:

1. Predmeti, ki bodo razstavljeni: razpoložljivost, vprašanja konservacije in varnosti.
2. Razpoložljivi prostor: velikost; možnosti dostopa, vključno med postavitvijo razstave in za invalide, ko bo razstava odprta.
3. Razpoložljivi človeški viri: lastni kadri, zunanji izvajalec ali svetovalec, kombinacija obeh.
4. Terminski načrt: v okviru skupnega programa razstav, dogodkov in drugih aktivnosti muzeja; potreben čas za načrtovanje in postavitev razstave.
5. Stroški: ocena potrebnih sredstev, vključno z izdelavo, prevozom, oglaševanjem, vzdrževanjem in demontažo.
6. Člani ožje skupine za razstavo, kako naj bo organizirana.

Razstave so materialni plod kombinacije zelo različnih veščin, velikega znanja, strokovnosti in izkušenj, združenih z okusom in celo z občutljivostjo. Potrebno je sodelovanje različnih strokovnjakov, da dosežemo te cilje, vendar ne nujno od samega začetka.

Priporočljivo je, da z načrtovanjem aktivnosti začnemo v ožji delovni skupini, v kateri je kustos specialist ali več kustosov, oblikovalec, konservator in muzejski pedagog. Iz te skupine izberemo koordinatorsko, ki bo projektni vodja. V tej začetni fazi članom dodelimo naloge glede na njihovo strokovno znanje.

### VERJETNA SESTAVA PROJEKTNE SKUPINE ZA RAZSTAVO

(oblikovalci jo imenujejo »razstavno skupino«, »razstavni odbor« ali »delovno skupino«).

V skupini bodo verjetno člani iz ene ali vseh naslednjih kategorij zaposlenih (ali zunanji sodelavci), odvisno od velikosti in narave predlagane razstave:

upravni delavci	strokovni profili	tehnični profili	obrtniki
člani sveta direktor vodja projekta	kustos(i) konservator(ji) oblikovalci (-ci) pedagog	fotograf inženir razsvetljave inženir zvoka	preparator električarji montažna skupina varnostni inženir

Verjetno imajo samo zelo veliki muzeji z obsežnim programom razstav in z velikim proračunom toliko strokovnjakov v lastni hiši. A tudi, če je temu tako, mnoge ustanove danes raje sodelujejo z zunanjim izvajalcem. V srednjih in majhnih muzejih za projekte ponavadi sodelujejo z zunanjim izvajalcem. V tem primeru skupina primerno kvalificiranih in izkušenih oblikovalcev in izvajalcev razstav predloži osnutek, ki vsebuje oris pristopa, okvirno oblikovanje, stroške in predlog terminskega načrta za različne elemente projekta ter honorar izvajalca za oblikovanje in upravljanje razstave. Če bo projekt izvedel hišni oddelek za oblikovanje in razstave, je ravno tako potrebno, da se podoben osnutek z okvirnimi stroški izdelava že v fazi načrtovanja.

V obeh primerih je pomembno, da proračun razstave vsebuje realne ocene ne samo potrebnih sredstev, ampak tudi človeških in materialnih virov in potrebnega časa. Po izboru projekta in delovne metode, hišna skupina za razstave deluje kot usmerjevalni odbor, projektni vodja razstave pa postane kontaktna oseba med ožjo projektno

skupino in celotno interno ali zunanjo izvajalsko skupino. V primeru zelo majhne skupnosti ali muzeja na najdišču, kjer ni možnosti, da bi razstavo sami razvili ali postavili s stalnimi zaposlenimi in internimi strokovnjaki (konservator, pedagog, oblikovalec), lahko direktor, ki je po vsej verjetnosti tudi sam kustos, prevzame vlogo projektnega vodje. Tak muzej lahko poišče pomoč pri večji ustanovi ali univerzi, ki lahko prispeva strokovno znanje kustosov, oblikovanja in tehnične izdelave.

Drug pomemben element načrtovanja je ocena potrebne časa za vsako fazo oblikovanja razstave in za koordinacijo vsake faze z drugimi deli projekta. Časovnice in mrežni diagrami veljajo kot najbolj primerna orodja za koordinacijo.

Cilj načrtovalne skupine je izdelati pisni dokument (povzetek načrta razstave), ki opredeli cilje razstave, koncept, ciljno publiko, delovno skupino in delovne metode, študijo izvedljivost, opis načrtovalskega procesa, roke in okvirni proračun.

## Razvoj razstave

Ko je povzetek načrta razstave sprejet, ustrezni člani zlasti predlaganih predmetov, podatkov in informacij, skupine začnejo z razvijanjem podrobnosti zasnove, ki jih bo razstava predstavila.

### IZDELAVA POVZETKA NAČRTA RAZSTAVE

Povzetek načrta razstave naj bi pomagal razstavnemu procesu z razlago ciljev, koncepta, rokov in potrebnih človeških in finančnih virov. Zelo koristen je tudi za predložitev projekta organom odločanja, podpornikom ali svetu muzeja in je hkrati osnovno orodje za zbiranje sredstev. Pri izdelavi povzetka načrta razstave in v vseh naslednjih fazah bodo običajno sodelovale naslednje osebe:

1. Organi odločanja, zlasti direktor, svet ali ministrstvo: za uradno odobritev in splošno upravno podporo
2. Projektni vodja ali glavni koordinator: koordinira začetni proces in deluje kot kontaktna oseba med različnimi specialisti
3. Kustosi specialisti za temo razstave: raziskujejo in določijo koncept in so glavni odgovorni za vsebino povzetka načrta razstave
4. Konservator: svetuje glede splošnih in posebnih konservatorskih zahtev
5. Oblikovalec: svetuje glede splošnega oblikovanja in interpretacijskih rešitev in učinkovite rabe prostora
6. Pedagog: svetuje glede splošnih izobraževalnih vidikov, npr. glede povezovanja razstave s šolskimi učnimi načrti in glede vidikov komunikacije, npr. razumljivosti na osnovi pričakovane razgledanosti.
7. Osebje, ki upravlja stavbe in varnostna služba: svetuje o vseh vidikih uporabe stavb, vključno z varno obremenitvijo tal, z dostopom za opremo in izvajalce, kakor tudi glede vprašanj varnosti in dostopa projekta.
8. Upravni ali finančni delavci pomagajo pripraviti prvo oceno stroškov in dela in spremljajo porabo sredstev skozi ves proces, tudi podrobnosti izvajalske pogodbe in nabav za vsa dela in dobave, vključno z opremo, materiali, zunanji izvajalci, samostojnimi sodelavci, svetovalci in začasno zaposlenimi.

V tej fazi bodo kustosi verjetno morali opraviti posebne raziskave za posodobitev znanja in interpretacijo zbirk in tem, vključenih v razstavo. Hkrati morajo obli-

kovalci, pedagogi in morda osebje trženjskega oddelka izvesti raziskavo o dejanski in potencialni publiki in o različnih pristopih k interpretaciji in komunikaciji.

## GLAVNE NALOGE KUSTOSA PRI RAZVOJU RAZSTAVE

Glavne naloge kustosa so:

1. Določi koncept razstave
2. Izdela tematski in znanstveni scenarij razstave
3. Izbere predmete, umetnine ali ponazorila
4. Zbere ali nadzoruje zbiranje potrebne dokumentacije
5. Napiše besedila za panoje in napise in drugo pisno informacijo
6. Svetuje oblikovalcu pri izdelavi načrtov postavitve
7. Svetuje oblikovalcu pri izdelavi sistema grafičnega oblikovanja
8. Nadzoruje razvoj grafike
9. Nadzoruje izdelavo podpornih elementov
10. Nadzoruje postavitvev ali montažo razstave
11. Napiše katalog ali vodnik

Seveda je vse to (tudi) timsko delo in zato naj bi naslednji člani skupine sodelovali s kustosom (kustosi): zunanji svetovalci, specialisti za tematska vprašanja, strokovnjak za interpretacijo, dokumentalist, konservator in muzejski pedagog. K sodelovanju lahko povabimo tudi oblikovalca, vendar v tej zgodnji fazi ne bo toliko aktiven.

Pristop k zgodbi ali razvoju teme je lahko različen. Nekateri specialisti raje uporabljajo bolj opisno metodo, drugi, med katere sodim tudi sam, imamo raje sistem, izposojen s filma. Pri uporabi tega modela je namen izdelati »scenarij« (pojmem, ki ga radi uporabljajo kustosi) ali »načrti postavitve« (*storyboard* - pojmem, ki ga ponavadi uporabljajo oblikovalci, ker zajema tudi skice in druga vizualna napotila in besedila).

Ne glede na pojmem, ki ga uporabljamo, mora to biti izčrpen dokument, ki v strogem vrstnem redu nava-

ja različne dele razstave: teme in podteme so razvrščene in hierarhično urejene. Vsebuje tudi podrobnosti o predmetih ali izdelkih, ki bodo uporabljeni, o grafičnem gradivu in o vsej podporni opremi (diorame, modeli, replike in interaktivne enote). Na načrtih postavitve dobi vsaka fizična sestavina razstave šifro, ki bo skozi vse postopke izdelave in postavitve služila identifikaciji. Izdelamo lahko tudi bolj obsežne inačice načrtov postavitve z dodatnim opisom izobraževalnih in komunikacijskih ciljev.

## Sistemi razstavne opreme

Mnogi veliki in dobro financirani muzeji imajo prožne, standardizirane in pogosto modularne sisteme razstavne opreme, vključno z vitrinami, premičnimi stenami in ekrani in s panoji, ki jih je mogoče uporabiti na zelo različne načine. Taki muzeji potem tudi sami okrog tega sistema oblikujejo in zgradijo večino svojih dolgoročnih («stalnih») in občasnih razstav z uporabo razpoložljivih razstavnih elementov in modularnih montažnih vitrin.

Za posebne priložnosti ali zahteve so lahko potrebni ali želeni posebno oblikovani in izdelani sistemi in pohištvo. Izdelajo jih ali v muzeju ali jih naročijo pri zunanjih izvajalcih.

Za majhne muzeje je verjetno lažje, če osnovno razstavno opremo izdelajo sami ali lokalni zunanji izvajalci s tem, da jo bodo pozneje po možnosti znova uporabili za druge razstave. Če so elementi pravilno oblikovani, ni razloga, zakaj jih ne bi večkrat uporabili. Drugi osnovni oblikovalski cilj je najti pravo razmerje med predmeti in njihovim oblikovanim ozadjem, ki ni-

koli ne sme izstopati bolj kot predmeti sami. Izredno pomembno je poudariti upoštevanje treh ključnih elementov oblikovalskega procesa. Prvi je pomen preventivne konservacije. Prisotnost konservatorja specialista med celotnim procesom oblikovanja in njegovi nasveti oblikovalcem in preparatorjem so bistveni za zares uspešno razstavo. Drugič, nikoli ne moremo precenjevati varnostnih in konservacijskih potreb predmetov, ko so na ogled, ko z njimi rokujejo med premeščanjem v razstavni prostor, tudi če gre samo za nekaj metrov iz depoja v razstavno omaro ali ko prepotujejo pol sveta v primeru pomembnega predmeta, posojenega za veliko začasno razstavo. Tretji element je potreba, da upoštevamo vzdrževanje bodoče razstave že takrat, ko pripravljamo oblikovanje in pomislimo na to, da je treba prostore za kroženje in počitek ravno tako čistiti, kot vitrine. Način, kako se bodo izvajala ta vsakdanja opravila, mora biti eden odločilnih faktorjev, ker je vzdrževanje čistoče v razstavnem prostoru osnovni pogoj za zadovoljivo konservacijo in za varnostne standarde.

### OBLIKOVALSKI PROCES

S pomočjo načrtov postavitve kot vodilo oblikovalec potem:

1. Oceni in opredeli segmente, določi razstavni prostor v skladu s temami na načrtih postavitve in z drugimi vizualnimi in komunikacijskimi potrebami.
2. Določi prostor, potreben za kroženje obiskovalcev, vključno s potrebami dostopa za invalide, s potrebami varnosti in v skladu s predpisi, npr. glede požarnih izhodov.
3. Preuči in porazdeli predmete po enotah, sekcijah, podsekcijah, ki ustrezajo temam in podtemam v scenariju in na načrtih postavitve.



4. Se posvetuje s konservatorjem ali kustosom o vsakem vprašanju, ki je povezano z zbirko.
5. Se posvetuje s strokovnjaki za izobraževanje glede ravni informacij in izobraževalne strukture scenarija.
6. Oblikuje sistem razstavnega pohištva: panoje, prostostoječe vitrine, ekrane, police, police v omarah, sklopi vitrin, namizne vitrine, viseče stenske panoje in druge stenske elemente.
7. Oblikuje grafiko in tiskano gradivo; določi barvno shemo, njeno porazdelitev in lokacije.
8. Oblikuje sistem razsvetljave. Posvetuje se s specialistom in s konservatorjem.
9. Oblikuje sistem zvoka. Posvetuje se s specialistom in s pedagogom.
10. Oblikuje druge posebne inštalacije (po potrebi). Posvetuje se s specialistom in s konservatorjem.

## Proizvodnja razstave in materiali

Proizvodnja ali tehnična izdelava različnih elementov je na koncu tisto, kar ustvarja razstavo. Aktivnosti lahko delimo na gradbena dela in specializirano izdelavo. V prvi skupini so zidarska dela, ometi, osnova name-

stitev električnih, video in avdio sistemov in njihovo povezovanje ter izdelava fiksnega pohištva; v drugo skupino sodi več specializiranih opravil, npr. grafika, rekonstrukcije, izdelav modelov, umetniško delo itd.

### GLAVNI ELEMENTI PROIZVODNJE

#### Gradbena dela

1. Prostori. Stene, predelne cene ali stropi, če jih zahtevajo načrti postavitve, vse v okviru dodeljenega razstavnega prostora.
2. Fizična priprava razstavnega prostora: ometi, barvanje, elektroinštalacije. Priporočamo posvetovanje s konservatorjem.
3. Mizarska dela in dela s plastičnimi snovmi.
4. Pohištvo in vsi podporni elementi.
5. Steklo in akril za vitrine.

#### Specializirana dela

1. Grafika: diagrami, zemljevidi, risbe, napisi, naslovi razstavnih enot.
2. Reprodukcije in replike.
3. Modeli in diorame.
4. Ambienti in rekonstrukcije
5. Zgodovinske sobe.

6. Lutke v kostumih.
7. Podporni elementi in podstavki za predmete.

Odločilni faktorji so razpoložljiva sredstva, čas in strokovno znanje. Majhni muzeji imajo lahko odlične razstave na preprostih lesenih panojih ali vezanih ploščah, ki jih je mogoče izdelati preprosto in poceni, medtem ko muzeji z večjim razstavnim proračunom raje uporabljajo bolj zahtevne materiale. Pomembno

je imeti pred očmi, da moramo ne glede na sistem ali material, ki ga uporabljamo, v odločanje vedno vključiti kustosa, konservatorja in varnostnega strokovnjaka. Poleg tega mora biti razstavna oprema preprosta za montažo in demontažo in dostopna za dnevno čiščenje.

## **Zaključna dela razstave**

Potem, ko so opravljena vsa gradbena dela, elektroinstalacije, barvanje/ometi, pritrjevanje na stene, talne odre in panoje in so fiksne vitrine sestavljene, namestimo še prostostoječe vitrine, stensko pohištvo in razstavno opremo. Potem je treba temeljito očistiti delovni prostor, vključno s steklom ali akrilom za vitrine in druge enote in preizkusiti razsvetljavo.

Nato oblikovalska skupina ali zunanji izvajalec lahko pritrudi naslovne panoje, druge besedilne in grafične enote, ilustracije in fotografije, nakar kustosi ali

konservatorji lahko začnejo z nameščanjem izvirnih predmetov. V tej fazi oblečemo lutke v kostume in uravnamo svetlobo, ki smo jo prej preizkusili glede osvetljenosti in varnih stopenj svetlobe v skladu z dogovorjenimi potrebami konservacije. Na koncu kustos, konservator, pedagog, oblikovalec in drugi specialisti ter ponavadi direktor muzeja pregledajo razstavo in odobrijo končni izdelek. Sedaj zapremo vitrine in razstavni prostor ponovno temeljito očistimo tako, da je pripravljen za otvoritev za javnost.

## **Evalvacija postavljene razstave**

Zelo priporočljivo je, da se vsaka nova razstava ali večja začasna razstava evalvira s priznanimi metodami. Večinoma se muzealci zanašajo na evalvacijo takoj po otvoritvi: ta hitro ugotovi večje napake ali probleme, npr. težave pri kroženju obiskovalcev in potrebne spremembe lahko izvedemo. Eden vodilnih raziskovalcev učinkovito

sti razstav, Chandler Screven (1985), je opisal metodo, s katero postopek opravimo med postavitvijo razstave, še preden je odprta za javnost in tako že zelo zgodaj odkrijemo in popravimo napake in probleme. Evalvacija je tudi zelo pomemben dejavnik pri iskanju boljših rešitev in delujočih sistemov v bodočnosti.

## **Razstava in muzejska komunikacija in izobraževanje**

Javne razstave so najpomembnejše sredstvo komuniciranja muzejev. Zato je njihov potencial in sposobnost komuniciranja glavni vidik, ki ga moramo imeti pred očmi, ko načrtujemo in oblikujemo razstavo, ne glede na temo, način ali vrsto razstave.

Danes imamo zelo širok izbor množične komunikacijske tehnologije, ki jo lahko uporabimo za oblikova-

nje razstave in mnogo izmed njih so že dokaj poceni. Dober oblikovalec bo skušal izboljšati komunikacijo s privlačnimi enotami, ki poudarjajo želene vrhunce razstave in pri tem pogosto črpa iz izkušenj z gledališkimi tehnikami razsvetljave. Vseskozi mora biti namen motivirati obiskovalca in spodbujati njegovo radovednost.

## NEGA IN OHRANJANJE ZBIRK

Stefan Michalski

Višji znanstveni konservator, Kanadski konservatorski inštitut

.....

### Uvod v ohranjanje zbirk

Ko beremo strokovno literaturo o konserviranju in ohranjanju zbirk, se nam pogosto zdi, da je polna neskončnih (in nenazadnje neuresničljivih) seznamov stvari, ki bi jih morali početi. Tako globoko se lahko spuščamo v upoštevanje vsaj dela teh dobrih nasvetov, da nikoli ni pravega časa, da bi se ustavili in se vprašali, če je to res najboljši način za doseganje temeljnega cilja ohranjanja zbirk. Zato se v tem poglavju lotimo ohranjanja in konserviranja zbirk na nov, nedavno razvit način, namreč kot celote, preden se osredotočimo na podrobnosti. Hkrati ohranjanje zbirk

vendar ostaja izrazito praktična zadeva, pri kateri ne glede na novi način razmišljanja potrebujemo podrobne praktične nasvete. Zato v tem poglavju navajam številne praktične primere in študije primerov (ki temeljijo na resničnih dogodkih ali so priredbe resničnih primerov) in pri tem črпам iz izkušenj s pregledov zbirk in iz svetovanja velikim in majhnim muzejem po številnih državah. Ker vseh podrobnosti nege in konservacijskih standardov in postopkov ni mogoče zajeti v kratko uvodno poglavje, bom sproti navajal koristne vire, kjer so na voljo.

#### • **Odločanje o prioritetah in ocena tveganj**

V osnovi temelji vse ohranjanje dediščine, vključno z muzejskimi zbirkami, na dveh fazah odločanja:

1. Selekcija: kaj lahko ohranjamo in kaj moramo ohranjati s sredstvi, ki jih ima muzej na voljo?
2. Ocena in obvladovanje tveganj: uporaba človeških in drugih virov za zmanjšanje prihodnje škode.

Pomembno je razumeti, da narava, raznolikost in zgodovina zbirk v veliki meri določajo, koliko energije in virov muzej potrebuje za ohranjanje svojih zbirk.

Tako v majhnih, kot v velikih muzejih, je večina zbirk prišla vanje že dolgo pred prihodom sedanjih zaposlenih. Odločitve o pridobivanju novih predmetov so pogosto sprejete mimo muzealcev, ki razumejo posebne zahteve ohranjanja, čeprav ima vse več muzejev politiko pridobivanja, ki zahteva oceno stanja in ohranjenosti pred nakupom dodatnih predmetov ali sprejemom donacij. Ker je odločitev pogosto težka, muzeji zelo

redko odstranijo (deakcesirajo) predmete iz svojih zbirk in tako se muzejske zbirke večinoma kar naprej širijo. Hkrati se seveda tudi nenehno starajo.

Ta dejstva ustvarjajo dva temeljna problema ohranjanja zbirk. Obstaja nenehen pritisk na prostore za hranjenje, kar vodi do tega, da je vse manj zares primerne prostora za hranjenje in preučevanje in do prenatrpanosti depojev. Hkrati se pri mnogih vrstah predmetov potrebe po konserviranju znatno povečajo s starostjo zbirke. Mnogi predmeti, npr. arheološke kovine ali zgodovinski stroji, lahko hitreje propadajo, potem ko jih je »rešil« muzej, kot takrat, ko so bili še pod zemljo ali v uporabi v nekdanji tovarni.

Čeprav so muzeji nagnjeni k prepričanju, da je edini način reševanja neravnovesja med potrebami zbirk in razpoložljivimi sredstvi zaposlovanje novih kadrov, več prostora in več denarja, bi si moral vsak muzej in skupnost, v kateri deluje, od časa do časa postaviti tri vprašanja: Zakaj bi ohranili prav te predmete? Katere nove predmete naj zbiramo? Zakaj? (Glej tudi poglavje »Upravljanje zbirk«)

## **Zmanjšanje prihodnje izgube in škode za sto let in več**

Tako v vsakdanji rabi, kot v smislu tehničnega pojma, »tveganje« preprosto pomeni »možnost izgube«. V preteklosti so muzeji ta pojem uporabljali samo za možnost redkih in katastrofičnih izgub, npr. zaradi požara, kraje, vojne škode ali velikih naravnih nesreč. V tem poglavju »možnost izgube« enakovredno vključuje postopno in kumulativno škodo zbirkam zaradi povzročiteljev, kot so vlaga, mrčes, svetloba in onesnaženje. Ohranjanje zbirk pomeni zmanjšanje vseh prihodnjih izgub in zato pomeni obvladovanje tveganj za zbirke.

Pojma tveganje in obvladovanje tveganj sta danes poleg ohranjanja zbirk v široki rabi tudi na drugih področjih, vključno z drugimi muzejskimi temami. Poglavje o muzejski varnosti podaja informacijo o obvladovanju

tveganj glede na skupna tveganja za muzej in njegove stavbe. V vseh primerih uporabe pojma je osnovni koncept enak: zmanjšati možnosti izgube.

Pri obvladovanju tveganj za zbirke ne gre za naslednje leto ali za naslednjih deset let, niti ne za čas našega življenja. Gre za čas življenja naših otrok, njihovih otrok in tako naprej. Izkušnje pri obvladovanju tveganj za zbirke so pokazale, da je praktično izhodišče za razmišljanje o tveganjih kar 100 let. Pomembna večšina pri oceni tveganj je sposobnost ugotoviti vse možne razloge, zakaj bo naša zbirka čez sto let v slabšem stanju, kot je zdaj in kako v preprostem jeziku opisati vsakega izmed mnogih razlogov. Zato bomo v nadaljevanju opisali, kako se tega lotimo sistematično.

## Razvrščanje tveganj za zbirke

Obstaja veliko načinov razvrščanja in naštevanja možnih vzrokov za izgubo ali škodo zbirkam. Ko skušamo razumeti in načrtovati, nam vendar pomaga, če izberemo en sam vidik teh vzrokov in ga uporabljamo dosledno. Pomembno je tudi, da je seznam vzrokov popoln in da pri ohranjanju zbirk ne bomo česa spregledali.

V tem poglavju uporabljam predmetni vidik vzrokov, ki ga je razvil Kanadski konservatorski inštitut (CCI) in ga prvotno širil v obliki informativnega plakata »Okvir za ohranjanje« (na voljo sta tiskana verzija in spletna na naslovu [www.cci-icc.gc.ca](http://www.cci-icc.gc.ca)). Na primer: vzrok za lomljenje predmetov je lahko v tem, da zaposleni niso usposobljeni za varno rokovanje z njimi ali pa tudi potres, vendar je vzrok, ki deluje na sam predmet, v obeh primerih neposredna fizična sila. Naštejemo lahko devet povzročiteljev propadanja, ki zbirkam povzročajo izgubo ali škodo. To so 1 neposredna fizična sila, 2 tatovi, vandali in »prestavljalci«, 3 požar, 4 voda, 5 škodljivci, 6 onesnaževalci (snovi), 7 sevanje 8 neustrezna temperatura, 9 neustrezna relativna vlaga. Ti povzročitelji so podrobno obravnavani v tabeli 1.

Vrednost te klasifikacije je v tem, da nam pomaga osredotočiti se na obvladovanje tveganj za zbirke. Na primer: fizična sila (kot povzročitelj propadanja), ki deluje na keramičen predmet ali na celotno zbirko, lahko povzroča deformacije, zlom ali izgubo površine (tveganja). Ta tveganja so v osnovi enaka, če fizična sila potresa vrže predmete na tla (nevarnost), ali če jih povzroča kustos, ki med pripravami za razstavo pre-

stavlja prenatrpane predmete (druga nevarnost). A če se predmet čvrsto drži obložene podpore, je zaščiten pred vsemi takimi nevarnostmi. Z drugimi besedami: obložena podpora zmanjša tveganje zaradi fizične sile, ki ima v vzročni verigi lahko številne vzroke. V drugem primeru, ko gre za tatove, vandale ali »prestavljalce« (osebe, ki predstavljajo predmet na napačno mesto), vsi delujejo na predmet na podoben način: dvignejo ga in ga odnesejo neznano kam. Nevarnosti, tj. končni vzroki, torej lahko segajo od lokalnih tatov do zamišljenih raziskovalcev, a kar zadeva postopkov obvladovanja tveganj, bodo koristi nadzorovanega dostopa in pogostih kontrol inventarja na osnovi temeljite dokumentacije enake.

Tabela 1 povezuje povzročitelje s tveganji in nevarnostmi, ki so povezane z njimi. Razlika med tveganjem in nevarnostjo strokovno opredelijo strokovnjaki s širšega področja obvladovanja tveganj (glej [www.sra.org](http://www.sra.org)), vendar že navadne slovarske definicije vsebujejo bistvo: tveganje pomeni »možnost izgube«, nevarnost pa "vir nevarnosti". Medtem ko je seznam vseh možnih nevarnosti neskončen, tako kot je neskončen seznam vseh možnih tveganj, je seznam devetih povzročiteljev propadanja na srečo popoln.

Kot primer za vse tri pojme (povzročitelj, tveganje, nevarnost) pogledajmo tveganje bledenja tkanine na razstavi. Povzročitelj propadanja je svetloba, ki pada na površino predmeta. Moč tega povzročitelja lahko merimo s preprostim in dokaj poceni svetlomerom. (Enota moči svetlobe je luks-lumen na kvadratni me-

ter). Nevarnost je v tem primeru lahko zelo različnega izvora: neustrezen sistem razsvetljave, oblikovalec razstave, ki se je odločil za napačno moč razsvetljave, preparator, ki je tkanino postavil preblizu lučem, tehnik vzdrževalec, ki je žarnice zamenjal z napačnimi,

dnevna svetloba, ki pada na tkanino iz nezavarovanega (ali neustrezno zavarovanega) okna, arhitekt, ki je vključil strešna okna, paznik, ki je v nasprotju z navodili razgrnil posebne zavese, ki uravnavajo svetlobo v prostoru itd.

## **Ohranjanje zbirk je odgovornost vseh zaposlenih**

Tabela 1 tudi kaže povezave z drugimi muzejskimi aktivnostmi, ki so vključene v nadzorovanje določenih tveganj. V muzejih so mnoge aktivnosti in specialisti posredno ali neposredno angažirani v ohranjanju zbirk. Kustosi, skrbniki zbirk, dokumentalisti, osebe za razstave, varnostni in upravni delavci: vsi lahko pomembno prispevajo.

Skupinsko delo in deljena odgovornost veljata dandanes za ključna elementa sodobnega upravljanja delujočega muzeja in to se zlasti nanaša na učinkovito ohranjanje zbirk. Tu ne gre zgolj za teoretično vprašanje: bistveno

je to, da se omejena sredstva muzeja uporabljajo učinkovito. Po mojih izkušnjah majhni muzeji samoumevno izvajajo skupinsko delo in deljeno odgovornost. Lažje jim je videti celotno sliko, bolj so dovzetni za nove nasvete za ohranjanje in bolj sposobni koordinirati posamezne stopnje ohranjanja, kot zaposleni v velikih muzejih. V velikih muzejih hierarhija, specializacija in tekmovalnost pogosto izpodrivajo skupinsko delo in deljeno odgovornost. V teh ustanovah se skupna vizija ohranjanja, poleg drugih muzejskih funkcij, pojavi šele, ko jo spodbuja navdihnjeno vodenje.

## **Ciklus ohranjanja zbirk**

Ohranjanje zbirke je neskončen proces. Aktivnosti lahko posplošujemo kot cikel, ki se ponavlja in ki je

prikazan v sliki 1. Posamezne faze tega ciklusa bomo obravnavali v nadaljevanju tega poglavja.

Tabela 1. Devet povzročiteljev propadanja

Povzročitelj propadanja	Tveganja zaradi povzročitelja (oblika izgube ali škode - občutljive zbirke)	Nevarnosti (viri in kaj privablja povzročitelje).  Delni seznam	Nekatere druge aktivnosti in stroke, ki so vpletene v obvladovanje posameznih tveganj
<b>Neposredna fizična sila</b> , npr. udarci, vibracije, odrgnine, težnost	Lomi, izkrivljenje, predrtnje, udrtnine, praske, odrgnine. Vsi predmeti	Potresi, vojna, slabo rokovanje, prenatrpani depoji, premiki znotraj in izven muzeja.	Konservacija.* Vsi zaposleni glede odkrivanja, ravnanja in odzivanja v primeru sile. Čistilni servis stavb. Varstvo pred nesrečami, uprava muzeja.
<b>Tatovi, vandali, prestavljavci</b> , tj. ljudje, ki nepooblaščenost dostopajo in odstranjujejo predmete. 1 namerno 2 nenamerno	1. Popolna izguba, če se stvari ne vrnejo. Vsi predmeti, vendar zlasti dragoceni in prenosni predmeti. Iznakaženje zlasti popularnih ali simbolnih predmetov  2. Izguba ali založitev. Vsi predmeti.	Poklicni in amaterski kriminalci. Širša javnost. Zaposleni muzeja. Zelo izstopajo dragoceni predmeti	Varnost. Upravljanje zbirk. Kustosi in raziskovalci. Krajevna policija.
<b>Požar</b>	Popolno uničenje brez ostankov. Ožganost, škoda od dima. Stranska vodna škoda. Vsi predmeti.	Inštalacije razstave. Pomanjkljivi električni sistemi ali sistemi razsvetljave. Požig. Nepazljivo kajenje. Sosedne stavbe.	(Požarna) varnost. Vsi zaposleni glede odkrivanja. Krajevna gasilska brigada. Konservacija*
<b>Voda</b>	Cvetenje ali madeži v prepustnih materialih. Nabrekanje organskih materialov. Korozija kovin. Razpadanje lepil. Razslojitev, dviganje ploščic ali talnih oblog, ukrivljenje predmetov z razslojenimi sestavinami. zrahljanje, lomljenje, korozija predmetov s spojenimi deli, krčenje gosto tkanih tkanin ali platen.	...Poplave, nevihte, puščanje strehe, puščanje vodovodne in kanalizacijske inštalacije. Pokvarjena zunanja voda in kanalizacijske povezave. Sistemi gašenja z razpršilci vode.	Konservacija.* Varstvo pred nesrečami, uprava muzeja. Vsi zaposleni glede odkrivanja in odzivanja v primeru sili. Čistilni servis stavb.



<p><b>Škodljivci:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žuželke</li> <li>2. mrčes, ptice, druge živali</li> <li>3. Plesen, bakterije (glej »Neustrezna relativna vlaga«; vlažnost)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Požiranje, predrtje, rezi, predori. Iztrebki, ki uničujejo, slabijo, izkrivljajo ali opraskajo materiale, zlasti kožuhovino, perje, kože, zbirke žuželk, tkanine, papir in les.</li> <li>5. Požiranje organskih materialov, prestavljanje drobnih predmetov. Umazanje z iztrebki in s sečem. Predrtje, umazanje anorganskih materialov, če povzročitelju zapirajo pot do organskega materiala.</li> </ol>	<p>Okoliška pokrajina. Rastlinski habitati blizu obodu stavbe. Habitati v odpadkih. Vhodni gradbeni materiali. Vhodni predmeti. Vhodni zaposleni, obiskovalci. Ostanke hrane.</p>	<p>Konservacija.* Gradbena dela. Prehrana. Postavitve razstave. Vsi zaposleni muzeja. Zunanji izvajalci zatiranja škodljivcev. Zunanji biologi za identifikacijo.</p>
---	---	---	---

#### OPIS PRIMERA TIMSKEGA DELA V MUZEJU: SONČNA SVETLOBA IN PAZNIKI

Kustodinja je od lokalne družine pridobila staro tkanino. Že več let jo je hotela za muzejsko zbirko. Tkanina je bila shranjena v skrinji z doto praprababice. Družina se je strinjala, da jo podari muzeju pod pogojem, da bo razstavljena na zelo vidnem mestu. Kustodinja pregleda steno, kamor bi rada obesila tkanino in opazi, da v tem času dneva na steno pada močan snop svetlobe. Čistilka je odprla polkna in paznik jih je pustil odprta zaradi prezračevanja. Kustodinja mu reče, da naj zapre polkna, vendar se pritožuje, da mu bo neudobno pri delu. Nekje je prebrala, da svetloba lahko škoduje tkaninam, vendar ni prepričana.

Njen muzej je premajhen, da bi imel specialista za tkanine, zato se obrne na strokovnjaka na državnem inštitutu za konservatorstvo. Odpiše ji, da bodo nekatere barve na tkanini, ki jo je opisala, verjetno znatno zbledele v dveh letih, če bodo vsak dan dve uri izpostavljene neposredni sončni svetlobi in da bo tudi posredna dnevna svetloba v sobi najbrž povzročila bledenje v desetih letih. Kustodinja se odloči, da se najprej loti največjega tveganja, neposredne sončne svetlobe. V pisarno povabi snažilko in paznika. Pokaže jima čudovito tkanino, razloži njeno povezanost s skupnostjo in razgrne svojo dilemo. Po kratki diskusiji paznik pove, da zdaj razume razloge in da lahko zapre polkna za dve uri, če je sonce problem. V tistem delu dneva si bo stol prestavil k drugemu oknu v senci.

Med diskusijo snažilka pove, da je lani, ko je deževalo (kustodinja je bila takrat na dopustu) odkrila umažano vodo na tisti steni, ker streha tam pušča, in da je steno očistila. Pravi, da ni vedela, komu povedati za to. Morda je tudi to lahko problem? Kustodinja se zaveda, da bo zdaj morala govoriti z izdelovalcem vitrine in s človekom, odgovornim za streho, da reši tveganje vodne škode. Snažilka in paznik se počutita bolj povezana z muzejsko zbirko in razumeta, da imata priznano vlogo. Konec koncev gre za zaposlena, ki se vsak dan najbolj pozorno ogledata razstavnici prostor in njuna opazovanja so dragocen prispevek nadzoru zbirke.

Vaja:

Spomnite se na izkušnje timskega dela, tako pozitivne kot negativne in če jih nikoli ni bilo, zamislite si primere, kje in kdaj bi vi v vašem muzeju lahko bili vključeni v izmenjavo podatkov. Na list papirja narišite kroge, ki predstavljajo vsaj 3 ali več posameznikov v vašem muzeju in s puščicami povežite kroge, med katerimi se izmenjujejo podatki oz. ki skupaj izvajajo določene aktivnosti. Če so med posamezniki organizacijske pregrade, narišite debele črte, ki prekrivajo puščice. Ali se vam zdi, da ste v vašem muzeju dobro povezani?

Nekatere specifične rešitve, npr. gradnja boljšega devoja, lahko prinašajo korist še dolgo po njihovi izvedbi. Druge, npr. kontrole prostorov glede prisotnosti mrčesa, morajo potekati stalno (znotraj lastnega ciklusa)

Bolj napredno pa je, če načrtovanje in oblikovanje novega prostora in odločanje o dodelitvi sredstev za nadzor mrčesa vključimo v splošni cikel aktivnosti ohranjanja.

## **Kdo naj ima vodilno vlogo pri ohranjanju?**

Običajno je tako, da so v muzejih, predvsem v večjih, naloge ohranjanja razbite. Večina reorganizacij muzejev v zadnjih 20 letih je odgovornosti ohranjanja zbirke združila v oddelke ali enote za upravljanje zbirke. Znotraj tega je lahko konservatorska služba ali pa tudi ne.

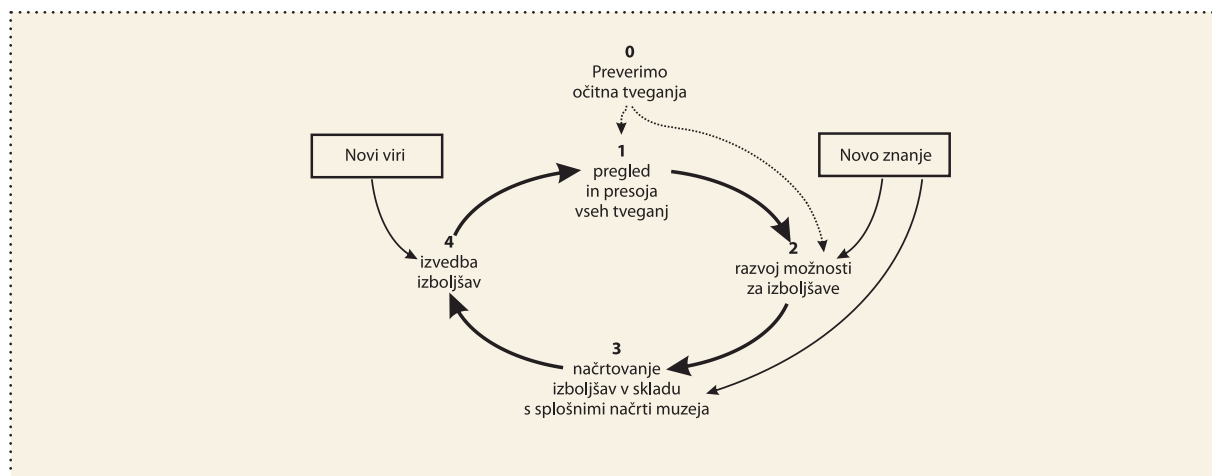
Varnostna služba je ponavadi ločena od enote za upravljanje zbirke in načrtovanje pogosto poteka ločeno po

oddelkih, pri čemer samo urad direktorja lahko koordinira politiko in odločanje. V majhnem muzeju so vse to samo različne vloge, ki jih opravlja en človek ali dva.

V velikem muzeju s posebno konservatorsko službo je glavni konservator ponavadi tisti, ki usmerja preglede stanja in zbirke in oblikovanje možnih rešitev. Druga možnost je, da skrbnik zbirke vodi cikel ocene tveganja,

majhni muzeji pa pogosto najamejo konservatorja, ki ima izkušnje s pregledi zbirk. V nekaterih državah stroške pokriva državna subvencija, druge imajo stalne državno financirane agencije, ki opravljajo preglede in svetujejo muzejem. V vseh teh primerih pregledovalci ali pregledovalci napišejo poročilo, ki opisuje tveganja in

običajno vsebuje priporočila za izboljšanje. To poročilo je potem vključeno v planske dokumente muzeja. Ne glede na to, kdo vodi pregled in načrtovanje ciklusa ohranjanja, mora direktor imeti ključno vlogo, ker bo tako prispeval k skupnemu procesu odločanja v muzeju.



Slika 1 Ciklus ohranjanja zbirk, ki ga je treba uskladiti z drugimi cikli načrtovanja v muzeju.

## Druge vrste konservatorskih pregledov

Poleg modela, ki smo ga v tem poglavju opisali, obstaja več drugih oblik pregledov z različnimi imeni, npr. preventivni konservatorski pregledi, konservatorski pregledi ali pregledi zbirk.

Nekatere organizacije so za preglede izdelale posebne obrazce, s katerimi lahko zbirajo standardizirane podatke iz številnih muzejev v regiji. Odgovori tvorijo opis aktivnosti ohranjanja muzejev v njihovih stavbah,

vendar ni analize, kaj vse to pomeni za ohranjanje zbirk. Ponavadi pregled prepuščajo strokovnjaku in tudi za interpretacijo odgovorov se vedno nanašajo na strokovnjaka. Organizacije so prepoznale ta problem in razvile preglede, ki predlagajo smernice za »najboljšo prakso«. Tako muzej lahko primerja lastno stanje z najboljšo prakso pri ohranjanju zbirk na državni ali lokalni ravni.

Bolj tradicionalen način pregleda ohranjenosti je pregled zbirk. Nekatere oblike so avtomatizirane v programski opremi. Namen teh pregledov je ocena možne stopnje škode na nekem predmetu ali na povprečnem predmetu. Podatke lahko zbiramo tudi na osnovi ocen restavratorskega dela, ki je potrebno za vsak poškodovan predmet ali na osnovi prej izvedene konservacije.

Vsa ta vprašanja različnih pregledov in njihova vloga so podrobno opisana v odlični knjigi Susan Keene (Keene, 2002). Njena lastna organizacija, Kanadski konservatorski inštitut, sedaj razvija računalniško podprt sistem, ki bo vseboval mnogo podrobnih vprašanj in enciklopedični seznam strokovnih ocen tveganja s številnimi odgovori, vendar je to šele orodje prihodnosti.

### **Kakšna je vloga konservatorstva in restavratorstva pri vsem tem?**

Pred stotimi leti je bila edina naloga tistih, ki so bili odgovorni za nego muzejskih predmetov, restavriranje, tj. popraviljanje in rekonstrukcija dragocenih predmetov, po enega hkrati. V zadnjih petdesetih letih se je ta dejavnost preobrazila v poklic »konservatorja/restavratorja«. Pri konserviranju je poudarek na čiščenju, stabiliziranju in ojačitvi predmeta.

Konservatorji kdaj tudi restavrirajo oz. popravijo staro škodo, vendar ne zato, da bi s tem hoteli prevarati opazovalca. Še vedno pa gre za obdelavo enega predmeta hkrati. Konservatorji so spoznali potrebo preprečiti novo škodo in odkrili so, da se preventivne metode lahko uporabljajo za celotne zbirke. Temu pravimo "preventivno konservacijo" v primerjavi z drugo obliko, ki ji zdaj pravimo »kurativno konservacijo«. Pristop opisan v tem poglavju - obvladovanje tveganj - razširi pojem preventivne konservacije, ker vztraja na metodo, ki primerja učinkovitost vsake večje (tekoče ali načrtovane) kategorije ali postavke stroškov za ohranjanje.

Konserviranje in celo restavriranje nekaterih posebnih izdelkov je še vedno potrebno v muzejih, zlasti za umetniška dela in dela umetne obrti, arheološko gradivo ali zgodovinsko gradivo, ki ga muzej želi predstaviti. V velikih muzejih lahko deluje konservatorska služba, ki opravlja vse te naloge in ki ima lahko glavno odgovornost pri uveljavljanju zamisli iz tega poglavja. V majhnih in srednjih muzejih je konserviranje na voljo samo po pogodbi s samostojnim specialistom ali, kot je v mnogih državah, konserviranje izvaja državno financiran konservatorski zavod.

Za podrobno definicijo konservatorja/restavratorja mednarodne organizacije, ki jih predstavlja, glej spletno stran ICOMovega Odbora za konservacijo: [www.icomcc.org](http://www.icomcc.org). Tu so navedene tudi vse konference odbora, delovne skupine in publikacije. Druga mednarodna agencija, ki bi jo morali poznati vsi, ki delajo na ohranjanju zbirk, je ICCROM, [www.iccrom.org](http://www.iccrom.org), mednarodna organizacija ustanovljena v Rimu 1959. To je edina tovrstna ustanova, ki ima globalni mandat, da promovira konservacijo tako premične kot nepremične

kulturne dediščine vseh vrst. Njen namen je izboljšati vedanja o pomembnosti ohranjanja kulturne dediščine  
kakovost konservatorskih praks s posredovanjem in zlasti, vendar ne izključno, v več kot 100 državah, ki  
informacij in nasvetov, usposabljanjem in širjenjem za- so njene članice.

## 1. korak: Preverite osnove

### • Seznam osnov

Pareto zakon je slovita krilatica o upravljanju, ki pravi, da večino (80%) koristi za neko organizacijo prinese manjši del (20%) njenih prizadevanj. Ko svetujemo muzejem glede ohranjanja zbirk za dolga obdobja, dejansko ugotovimo, da se večina učinkov ohranjanja lahko doseže s kratkim seznamom priporočil, ki bi mu lahko rekli "Osnovne strategije ohranjanja " ali samo »Osnove«. Preden se torej lotimo zahtevnejšega obvladovanja tveganj, je koristno, če najprej preverimo osnove. Navajam jih v okvirju z naslovom »Osnovne strategije ohranjanja". Na splošno sicer ne pričakujemo, da bi kak velik muzej spregledal katero od osnov, vendar seznam v veliki meri velja tudi za manjše muzeje ali za večje muzeje, ki nimajo dovolj virov.

#### OSNOVNE STRATEGIJE OHRANJANJA ZBIRK

Osnove strategije, ki ščitijo muzej pred vsemi ali vsaj mnogimi povzročitelji

1. Dobra streha. Streha mora zdržati lokalne padavine, pokrivati vse organske predmete (in po možnosti tudi večino anorganskih predmetov). Čeprav se to zdi samoumevno tudi ljudem izven muzejev, velja ravno tako za velike predmete, npr. za zgodovinska vozila ali za nepobarvane zgodovinske stroje. Če so stalno izpostavljeni soncu in vremenskim vplivom, ne moremo pričakovati, da bodo preživeli mnogo let.
2. Dobre stene, okna in vrata, ki ščitijo muzej pred lokalnim vremenom, škodljivci, amaterskimi tatovi in vandali.
3. Razumna raven urejenosti in čistoče v depojih in razstavnih prostorih. Beseda »razumna« je ključnega pomena. Ne pomeni, da morate večino svojega časa posvečati prisilni čistoči, od katere je le malo koristi in ki ima lahko nasproten učinek. Pomeni, da je dovolj reda, da predmeti niso prenatrpani, da jih je lahko pregledati in kontrolirati, da so dvignjeni od tal in da jih ni težko najti in jemati ven. Pomeni, da je dovolj čisto, da ne nastanejo habitati za škodljivce, da se na kovinah ne nabira korozivni prah in da se porozni izdelki in taki, ki jih je zelo težko očistiti, ne umažejo.
4. Posodobljen katalog zbirke z lokacijo vseh predmetov, s fotografijami, ki so primerne za identifikacijo predmeta, če ga ukradejo in, po možnosti, dovolj kakovostne za ugotavljanje nove škode.

5. Redne inšpekcije zbirk v depojih in v razstavnih prostorih. To je zlasti pomembno za muzeje, ki imajo omejena sredstva za druge strategije ohranjanja. Časovni razmik med inšpekcijami ne bi smel biti daljši kot čas, v katerem se škodljivci izležejo iz jajčec (ca. trije tedni za hišnega molja). Preverite ne samo, če je nastala nova škoda ali če so novi znaki tveganja, ampak tudi, če je bilo kaj ukradeno.
6. Uporaba vrečk, ovojníc ali zavojev, kjerkoli je potrebno. Razen če so že v uporabi čvrsti zaboji, strategija zajema vse drobne in krhke predmete, vse predmete, ki jih voda hitro poškoduje, vse predmete, ki jih hitro napada lokalno onesnaženje in vse predmete, ki jih hitro napada mrčes. Vsa embalaža mora biti vsaj odporna proti prahu, po možnosti nepredušna, vodotesna in odporna proti mrčesu. Proizorni polietilen ali poliester je najbolj zanesljiv material, npr. vrečke prehranske kakovosti (npr. "Zip-Loc"™). Na voljo je veliko strokovne literature o podrobnostih teh metod za tkanine, arhive, kovance itd.
7. Močni, inertni podporni elementi za vse občutljive, ploskve predmete, ki niso samo v podporo, ampak mnogim povzročiteljem škode tudi zapirajo dostop. Strategija zajema rokopise, slike na platnu, slike na papirju in plošče, stenske zemljevide, raztegnjene tkanine, tiskane fotografije (tako v depojih kot na razstavah). Predmete, ki so na sprednji strani občutljivi za onesnaženje, vodo ali vandalizem, moramo zaščititi s steklom.
8. Zaposleni in prostovoljci morajo biti zavezani ohranjanju, dobro informirani in primerno usposobljeni. Poudarek naj bo na osnovnih strategijah, ki ščitijo muzej pred posameznim povzročiteljem, ki predstavlja največje tveganje za večino zbirko ali za celotni fond.
9. Ključavnice na vseh vratih in oknih. Te naj bi bile vsaj tako varne kot v običajni hiši, vendar raje mnogo boljše.
10. Sistem odkrivanja tatov (človeški ali elektronski), ki ima odzivni čas krajši od časa, v katerem amater lahko zlomi ključavnico ali okno. Če to ni mogoče, moramo takrat, ko ni nikogar v muzeju, dragocene predmete hraniti v drugem, bolj varnem prostoru.
11. Avtomatični sistem gašenja, tj. z razpršilci (ali drug sodoben sistem). Požarna varnost je lahko manj kritična, če je prav vse gradivo v vseh zbirkah nevetljivo, npr. zbirke keramike ali kovin v steklenih vitrinah v zidani stavbi brez lesenih tramov.
12. Hiter odziv na vse probleme vztrajne vlage. Vлага je hiter in agresiven povzročitelj škode, vzrok za mnoga tveganja, npr. za plesen, korozijo in močno izkrivljenje. Za razliko od požarov, poplav in mrčesa, je vлага nekaj tako običajnega, da jo pogosto zanemarjamo. Dva običajna vira vlage sta manjše puščanje vode in kondenzacija zaradi velikih sprememb in padcev temperature (npr. ponoči). Odmaknite zbirko iz vlažnega prostora. Popravite puščajoče naprave. Prezračite prostore proti kondenzaciji.
13. Preskrbite, da noben barvan predmet ni izpostavljen močni svetlobi, neposredni sončni svetlobi, močni električni razsvetljavi, razen če ste prepričani, da je barva popolnoma neobčutljiva za svetlobo, npr. pri žgani keramiki in žganih steklenih emajlih.

- **Zakaj so te točke tako osnovne?**

Osnovne točke s tega seznama lahko takoj zmanjšajo različna tveganja, pogosto z nizkimi stroški, ali zmanjšajo enkratno katastrofalno tveganje, ki bi lahko prizadelo vse zbirke oz. muzej sam. V primeru prvih dveh (streha, stene itd.) opravljajo obe nalogi. Dobra streha in stene zapirajo pot vsem devetim povzročiteljem propadanja, morda ne popolnoma, ampak vendar v veliki meri. To dejstvo je tako očitno, da se zdi odveč, omenjati ga, vendar za mnoge muzeje očitno ni tako preprosto, zagotoviti si »dobro streho in stene«. V zadnjih letih smo namreč lahko prebrali vrsto poročil o tem, da so nekateri svetovno najbolj znani muzeji utrpeli škodo zaradi puščanja vode, ki je prizadela zbirke, ker ni bilo pravega vzdrževanja ali prenove. Poleg tega mnogi veliki ali nepremični predmeti ostanejo zunaj.

## **2. korak: Naredimo pregled tveganj.**

- **Kdaj se lotimo pregleda in koliko časa zahteva?**

Za ugotavljanje tveganj, ki so jim zbirke izpostavljene, se lahko sproti odzivamo na situacije, kakor pač nastanejo, tako kot je kustos v opisu primeru št. 1. Ali pa začnemo s seznamom osnovnih ukrepov in nadaljujemo, dokler ga ne predelamo v celoti. Tretja možnost je, da takoj začnemo s sistematičnim pregledom zbirk, ki bo odkril osnovne in tudi manj osnovne probleme.

Preprost pregled manjšega muzeja lahko zahteva tri dni časa od izkušenega muzealca, podroben pregled velikega muzeja pa več ljudi in več mesecev. Ko gre za preprost pregled, ki skuša ugotoviti visoka tveganja ali za podroben pregled, ki skuša ugotoviti vsa majhna in velika tveganja, je vodilno načelo, da mora biti pregled »sistematičen in celovit«. Pri ohranjanju zbirk se zaposleni prepogosto osredotočijo na stare navade, nove trendovske postopke, ad hoc poročila in na to, da se odzovejo na primere sile, ki so lahko resnični ali pa tudi samo plod birokratske vneme.

Skratka, preprost pregled je boljši, kot noben pregled. Kmalu je bolje, kot nikoli. Ključni vidik je, da stopimo korak stran od svojega dela, običajnih aktivnosti ohranjanja in si zbirke ogledamo z odprtimi očmi in iščemo karkoli, kar bi lahko povzročalo škodo.

- **Kaj natančno naj iščem?**

Pregledovalec išče vsa mogoča tveganja za zbirke. Ta del ocene tveganj je najtežje razložiti in je hkrati najpomembnejši pogoj za uspešen pregled. To je del naloge, kjer so izkušnje najbolj koristne, vendar je

tudi nekaj, kar lahko vsakdo stori. Potrebujemo zdrav razum, razumno mero pameti in dober vid. Pomaga tudi, če ima pregledovalec občutek za materialni svet, da je z drugimi besedami praktičen človek, a hkrati pomaga, če ima nekaj domišljije, ker se mora predstavljati vse, kar gre lahko narobe. Nadalje pomaga, če je oseba zelo navezana na zbirko, ker to običajno pomeni, da je zelo dobro seznanjen z njo in da čuti veliko skrb za varnost zbirke.

Iskanje tveganj poteka v dveh fazah: zbiranje podatkov in ocena tveganj.

- **Zbiranje dejstev za oceno tveganj**

Pregledovalec začne tako, da zbere številna dejstva in pri tem ga žene misel na naslednji korak, tj. na oceno možnih tveganj za zbirke. Zbiranje dejstev najlažje poteka po sistematičnem vzorcu in v naslednjih razdelkih opisujem primeren in preverjen model zbiranja. Ta dejstva ne smejo vsebovati mnenj ali domnev in dogovoriti se moramo, kje se končajo dejstva in kje se začnejo mnenja.

Pregledovalec potem ocenjuje specifična tveganja. Vsako posebno tveganje ocenjujemo tako, da si specifičen scenarij ali možno izgubo ali škodo zamislimo na osnovi dejstva ali več povezanih dejstev, ugotovljenih s pregledom. Pri tem je ključno, da si zamislimo možno izgubo in potem poiščemo najboljše razpoložljive podatke v podporo merljive napovedi.

Na srečo si številna resna tveganja lahko zamislimo že samoumevno in jih lahko grobo ocenimo. Druga tveganja, kot recimo bledenje zaradi svetlobe, so bolj stvar strokovnega znanja. Za preproste preglede ne potrebujemo strokovnjaka, da bi odkrili večino velikih tveganj. Biti moramo samo sistematični.

Viri dejstev: vidni in nevidni

Pregled za oceno tveganj izhaja iz dveh virov dejstev in če se posvetimo vsakemu viru posebej, si bomo prihranili kar nekaj časa in truda.

1. **Vidna dejstva.** To je tisti del pregleda, ko si zbirke ogledamo z lastnimi očmi in si zabeležimo opazovanja. Pregledamo najdišče, stavbe, prostore, pohištvo in zbirke.
2. **Nevidna dejstva.** To je tisti del pregleda, ki upošteva predhodno zgodovino muzeja, tekoče aktivnosti zaposlenih, postopke, odnose, načrtovanje in še mnoge zunanje vire podatkov, ki jih potrebujemo za oceno tveganj (npr. podatki o poplavih, potresih, občutljivosti na svetlobo itd.)

Lažje je, čeprav ni odločilno, če oba dela pregleda izvajamo ločeno, preprosto zato, ker vizualni pregled pomeni, da se sprehajamo po muzeju, si ogledujemo stvari, naredimo beležke, fotografiramo itd., medtem



ko nevidna dejstva zahtevajo, da se pogovarjamo z zaposlenimi in pregledamo relevantne dokumente. Ni pomembno, katerega dela se najprej lotimo, koristno pa je, če imamo, preden si ogledamo muzej, splošno predstavo o mandatu muzeja, njegovi politiki ohranjanja in starih planskih dokumentih. Zelo koristno je tudi, da imamo kopije tlorisnega načrta muzeja, na katerih označimo posamezne lokacije ali opazovanja.

- **Pregled vidnih dejstev**

Na zbirke lahko gledamo, kot da so spravljene v zaporedje zabojnikov (ohišij) ali kot škatle v škatle. Vsako ohišje dodaja plast zaščite tako, kot je prikazano v sliki 5. Pregled vidnih dejstev poteka po poti od zunanjosti proti notranjosti. Pregledovalec začne z ogledom lokacije stavbe, potem same stavbe in vseh njenih lastnosti, nakar stopi v stavbo in si stavbo ogleda z vidika vsakega posameznega prostora. Za vzorec poteka ogleda, ki ga je avtor izpopolnjeval v številnih pregledih, glej prilogo, "Predlog za potek pregleda muzeja, sklop opazovanj, sklop fotografij."

- **Slikajte!**

Slike ujamejo mnogo podrobnosti. Po avtorjevih izkušnjah slike niso samo prepričljiva sestavina poročila, ampak so za pregledovalca tudi praktičen zapis. Ko strmimo v sliko, pogosto opazimo stvari, ki smo jih spregledali, ko smo stali pred predmetom samim: ali so bili v sobi razpršilci? So bili vsi rokopisi pod steklom ali samo nekateri? So bile luči prižgane v vseh vitrinah? Fotografski zapis tudi ohranja dejstva za prihodnje primerjalne preglede.

V preteklosti je bilo dokaj drago, če smo hoteli posneti 100 dobrih slik; s prihodom digitalnih kamer s 3 megapiksli ali več, pregledovalec lahko posname veliko slik po nizki ceni in jih vključi v poročila, elektronsko pošto ali kamorkoli po potrebi. Koristno je zlasti to, da lahko takoj preverimo kakovost slike in ponovimo slikanje, če je slika preveč osvetljena ali neostra itd. Pri pregledu majhnega muzeja se bo običajno nabralo 100 do 200 slik, v srednjem muzeju 300 do 400. (Z digitalno kamero ima tudi majhen muzej možnost, da svoje zbirke sčasoma predstavi na internetu).

Vedno je treba slikati sistematično in načrtno, ne naključno. Veliko lažje nam bo pozneje pri uporabi slik, zlasti v muzeju z več prostori, če si jih ogledamo v logičnem zaporedju. Predlog zaporedja je podan v prilogi "Predlog poti pregleda muzeja, sklop opazovanj, sklop fotografij". Če hočemo slike uporabiti za zapis o razsvetljavi v muzeju, se moramo naučiti fotografirati stavbe, prostore in vitrine z izključeno bliskavico. Pri slabi svetlobi bomo morda potrebovali fotografsko stojalo.

- **Pregled nevidnih dejstev**

V preteklosti so pregledovalci včasih končali pregled potem, ko so obhodili stavbe in zbirke. Tako so spregledali marsikaj, kar vpliva na ohranjanje zbirk. Za celovito oceno tveganj potrebujemo podatke iz stavbnih načrtov, dokumentov o politiki in načrtov muzeja, priročnikov za razsvetljavo in oblikovanje razstav itd. Potrebujemo tudi dejstva, ki so shranjena izključno v spominu zaposlenih, celo o navadah v muzeju, ki niso zapisane, a vendar vplivajo.

Na primer: ali zaposleni puščajo odprta zadnja vrata, kadar je vroče, ne glede na to, da je to uradno prepovedano? Ali so luči v vitrinah prižgane vso noč, kadar morajo snažilke opraviti svoje delo? Ali je streha kdaj puščala? Vodovodne cevi? Kje? Ali kustos v depoje prinaša nove predmete, ne da bi jih najprej dal v karanteno in ne da bi preveril ali so okuženi z mrčesom, ki se lahko hitro širi po muzeju? Ali zaposleni zauživajo hrano v depojih in tako privabljajo glodavce in škodljivce. Ali zaposleni kadijo v njih? In tako naprej.

Nekaj pomembnih virov informacij o tveganjih najdemo izven muzeja. Kakšne so lokalne in regionalne nevarnosti? Ali je muzej na poplavnem območju? Ali ga lahko ogrožajo zemeljski zdrsi? Kako je z verjetnostjo potresov? Kako pogosto se ugotovljene naravne nevarnosti pojavljajo in kakšen je njihov sedanji trend? (Spremembe v smislu izgradnje novih sosek ali cest, ki ovirajo naravno odtekanje vode, imajo lahko velik in neposreden vpliv na poplavno tveganje). V kolikšni meri so zbirke občutljive na svetlobo in neprimerne stopnje vlage?

Osnovni seznam v prilogi navaja tipične vire in praktična vprašanja glede nevidnih dejstev. Nikar se ne omejimo na ta seznam, gre samo za izhodišče. Za lastno oceno tveganj bomo vedno odkrivali stvari, ki niso ne na tem, ne na kateremkoli seznamu. Pri iskanju se lahko zanašamo na dve vodilni načeli: domišljija in predzgodovina.

Predzgodovina pojavov nevarnosti v muzeju vsebuje izredno dragocene podatke. Na primer: vprašanje "kakšna so tveganja zaradi nerodnega rokovanja s predmeti po vsem muzeju?" vas lahko pripelje do zapletene teoretične analize rokovanja s kompleksnim sistemom, lahko pa tudi preprosto in neposredno vprašate zaposlene: ali se kdo spomni primerov, ko je nekemu pri rokovanju predmet padel iz rok ali ga je opraskal ali na katerikoli način poškodoval; za pet let nazaj, za dvajset let nazaj? Najprej razložite ljudem, da namen vprašanja ni, da bi komu kaj očitali, ampak iskanje rešitev. Imena niso potrebna, samo opisi dogodkov. Ugotovili boste, da so v kolektivnem spominu vsakega muzeja shranjene zgodbe o takih manjših nezgodah, vendar nikoli niso bile zapisane. Zberite jih, ker so dragocene za razumevanje ohranjanja vaših zbirk. Zavedite se, da je zbiranje predzgodovine počasna oblika institucionalnega "razkrivanja" (v idealnem primeru bi vse te dogodke seveda morali takrat preiskati in zapisati). Kot pri vsakem razkritju je namen sprožiti odziv, ki bo izboljšal obvladovanje tveganj za zbirke.

- **Ocena tveganj za zbirke na osnovi dejstev**

Potem, ko zberemo vsa možna tveganja in jih dodamo seznamu, se postavlja vprašanje: katera tveganja so bolj pomembna, katera manj? V preteklosti so muzeji sprejeli tovrstne odločitve na osnovi mešanice strokovnih mnenj (če so bila na voljo), osebnih mnenj in interne politike. Odločanje je bilo pogosto razdrobljeno po raznih oddelkih. To je realnost, ki bo ostal del praktičnih odločitev v muzejih, vendar poročilo o pregledu oceni vsa tveganja za zbirke in je zato koristno izhodišče za razprave.

Trenutno obstajata samo dve preverjeni metodi za celovito oceno tveganj za muzejske zbirke. Ena je podrobna računsko metoda, ki jo je Waller (2003) razvil v velikem narodnem muzeju in jo uspešno uporabil za številne srednje in zelo velike muzeje. Druga metoda, ki uporablja preproste lestvice tveganja, sem razvil sam in uspešno uporabil v številnih majhnih in srednjih muzejih v Kanadi in jo poučeval na več tečajih usposabljanja, med drugim na tečajih, ki sta jih sofinancirala ICCROM in CCU 2003 in 2005. Tu bom predstavil samo metodo lestvic tveganj, dober pregled dejstev pa je vedno mogoče naknadno pretvoriti v računsko oceno. Lestvice tveganja so običajne pri obvladovanju tveganj, kadar oceno opravljajo nestrokovnjaki.

Lestvice v tabeli 3 se nanašajo na naslednje štiri sestavine ocene tveganj: Kako kmalu? Koliko bo škode na vsakem prizadetem predmetu? Kolikšen del zbirke bo prizadet? Kako pomembni so predmeti? Vsota tveganja je vsota ocen teh štirih sestavin.

Ocene vseh štirih sestavin seštejemo (NE množimo jih). Ta končna ocena predstavlja velikost tveganja glede na specifično ocenjeno tveganje. Na splošno ta preprost sistem na osnovi končne ocene predlaga naslednje kategorije prioritet:

**9-10: Skrajna prioriteta.** Obstaja nevarnost, da muzej v nekaj letih ali manj izgubi celotno zbirko. Take skupne ocene običajno izhajajo iz zelo visoke verjetnosti požara ali poplave, potresa, bombardiranja. Na srečo so taka tveganja zelo redka.

**6-8: Nujna prioriteta.** V nekaj letih lahko pride do znatne škode ali izgube večjega dela zbirke. Taka ocena je običajna posledica varnostnih problemov ali zelo visokih stopenj močne svetlobe, UV svetlobe ali vlage.

**4-5: Srednja prioriteta.** Zmerna škoda nekaterim predmetom je mogoče v nekaj letih, znatna škoda ali izguba pa je mogoče po mnogih desetletjih. Te ocene so običajne v muzejih, kjer preventivna konservacija ni bila prioriteta.

**1-3: Muzejsko vzdrževanje.** Zmerna škoda ali zmerna izguba v toku več desetletij. Te ocene se nanašajo na muzeje, kjer poteka izboljšanje, ki ga mora vsak skrben muzej izvajati potem, ko je rešil vsa druga, višja tveganja

V nadaljevanju tega poglavja je nekaj izdelanih primerov ocene tveganj z uporabo teh lestvic.

Ni bistveno, da pri oceni tveganj uporabimo ravno te lestvice. Pregledovalec lahko preprosto izbere pojme, kot je visoko, srednje in nizko tveganje ali "Opraviti še letos" in "Lahko počaka še deset let". Nazadnje gre za to, da se muzej za oblikovanje ocene zanaša na racionalno in razumljivo metodo pregleda in da sistematično pregledamo celotni muzej in vse njegove različne sisteme

**TABELA 3. PREPROSTE LESTVICE ZA OCENO TVEGANJ**

**Kako kmalu? (ocena verjetnosti škode)**

ocena	tveganja, ki so posamezni dogodki ca. enkrat na leto	tveganja, ki se nabirajo postopno do škode lahko pride v ca
3	v 1 letu	1 krat na leto
2	10 let	10 letih
1	100 let	100 letih
0	1000 let	1000 letih

**Koliko škode bo na posameznem prizadetem predmetu (sorazmerna izguba vrednosti)**

3	Popolna ali skoraj popolna izguba predmeta (100%)
2	Znatna, a omejena škoda na vsakem predmetu (10%)
1	Zmerna in popravljiva škoda na vsakem predmetu (1%)
0	Komaj opazna škoda na predmetu (0,1%)

**Kolikšen delež zbirk bo prizadet?**

3	Celotna zbirka ali večina zbirke (100%)
2	Velik del zbirke (10%)
1	Majhen del zbirke (1%)
0	En predmet (0,1% ali manj)

### Kako pomembni so prizadeti predmeti? (vrednost ogroženih predmetov)

3	Močno nad povprečno vrednostjo (povprečna vrednost x 100)
2	Nad povprečno vrednostjo (povprečna vrednost x 10)
1	Povprečna vrednost za to zbirko
0	Pod povprečno vrednostjo za to zbirko (1/10 povprečne vrednosti)

### Primer skupne ocene

Kako kmalu?	3
Koliko škode bo na posameznem predmetu?	3
Kolikšen delež zbirke bo prizadet?	3
Kako pomembni so prizadeti predmeti?	1
Skupna ocena tveganj (vseh 4 ocen):	10

Op.: skupna ocena ne more biti 11 točk. Če je ogrožena celotna zbirka, potem pomen vsakega predmeta ne more biti večji kot povprečje; če je ogrožena 10% predmetov, ne more biti več kot 10 krat povprečna vrednost. Pri posameznih kategorijah se lahko odločamo tudi za polovične vrednosti, npr. 2,5

## 3. korak: Načrtovanje izboljšav za obvladovanje tveganj za zbirke

### • Petstopenjsko zmanjšanje tveganj za zbirke

Zelo številne načine, kako muzeji lahko zmanjšajo tveganje za svoje zbirke, lahko razdelimo na pet stopenj: izogibanje, zapiranje, odkrivanje, odzivanje, popravljanje.

1. Izogibamo se virom in vabam povzročiteljev.
2. Povzročiteljem zapremo vse dostope (1. korak je včasih neuspešen).
3. Odkrijemo povzročitelja v muzeju (včasih odpovesta 1. in 2. korak).
4. Odzivamo se na povzročitelja potem, ko sumimo na njegovo prisotnost ali jo ugotovimo (če ne, je 3. korak nesmiseln).
5. Popravimo posledice delovanja povzročitelja škode na zbirki (konserviranje predmetov, pretehtamo, kaj je šlo narobe in načrtujemo izboljšave).

Pri prvih štirih stopnjah gre za preprečevanje škode. Zadnja faza je kurativna konservacija, ki je potrebna

samo, ker so preventivne faze odpovedale. Večina škode na muzejski zbirki se je seveda naredila mnogo prej ali preden je zbirka sploh prišla v muzej. Niti najboljša nega ne bo odpravila potrebe po kurativni konservaciji.

V nadaljevanju tega razdelka o načrtovanju izboljšav se spomnite, da ima vsaka od pet stopenj svojo vlogo in da uspešno obvladovanje tveganj temelji na ravnovesju vseh pet. Pozneje, ko boste začeli razmišljati o obvladovanju tveganj vaših zbirk, se zavedajte, da je vsaka od petih faz močan vzvod za to, da razmišljate o tem, kaj morda manjka v vašem muzeju.

- **Smo skrbne gospodinje, a se vendar zakomplicira**

Mnogi avtorji so ugotovili, da so strategije skrbnega ohranjanja zbirk zelo podobne ravnanju "skrbne gospodinje". Z drugimi besedami: velik del ohranjanja temelji na zdravem razumu. Res je, "seznam osnov", ki smo ga zgoraj predstavili, bi bil zelo domač gospodinjji izpred 100 let. Nekatere navade skrbne gospodinje pa vendar lahko škodujejo muzejskim zbirkam.

Na primer: če bližnje gradbišče (v izvorniku: puščava) ali prašne ceste na zbirke odlagajo tanek sloj mineralnega prahu, se zdi, da je redno čiščenje dobra zamisel. Na žalost sta pri tem dva problema: odrgnine in odtrganine.

Odrgnine nastanejo zaradi nenehne uporabe iste krpe za prah. Razen, če je ne očistimo temeljito vsakih nekaj minut, se bo na krpi nabralo veliko abrazivnega prahu in postopek brisanja prahu se tako dobesedno spremeni v postopek peskanja predmetov. Sam sem videl, kako je bila zbirka pozlačenega pohištva v Egiptu skoraj v celoti "oropana" pozlatila preprosto zato, ker so z nje redno brisali prah. Različica problema s krpo je brisanje prahu s peresno metlico. Perje se hitro obrabi in konci peres postanejo ostre konice, ki opraskajo površino. Na obarvanih površinah v majhnih zgodovinskih muzejih pogosto opazimo številne praske, ki jih je pustilo več generacij peresnih metlic.

Odrtranine se pojavljajo pri bolj kompleksnih predmetih, zlasti pri rezljanem ali intarziranim pohištvu. Krpa ali metlica odtrga koščke, ki so se zvili ali so že delno odstopili in jih zbrise daleč stran. Snažilca v muzeju, ki ga je avtor pred mnogimi leti spraševal o tem, se je jezno branil, rekoč, da njegova družina to delo opravlja že več generacij. Kot mlad strokovnjak sem zagrešil diplomatski spodrseljaj, ker sem zadevo sprožil v prisotnosti snažilčevih nadrejenih. Če se zdaj spomnim tega dogodka, dvomim, da se je pri čiščenju v tem muzeju karkoli spremenilo. A takrat bi bilo bolje, da bi s tem seznanil kustosa, ki bi se lahko pozneje diskretno pomenil s snažilcem.

Druga komplikacija, ki sem jo pogosto opazil v muzejih, ki imajo probleme s prahom, je vodna škoda. Najbolj razširjena "institucionalna" oblika čiščenje tal zunaj in znotraj, ki sem jo opazil v vseh vročih predelih sveta od vzhoda do zahoda, je pranje tal s krpo in z izdatnimi količinami vode, zlite po tleh; čisti se ali zgodaj zjutraj, preden muzej odpre svoja vrata ali takoj potem, ko se muzej zapre. En razlog za to prakso je gotovo prijeten hladilen učinek, drug razlog je, da močno prevladujejo talne ploščice in zidane stene, v katerih ni lesenih delov. Tretji razlog je morda obred čiščenja z vodo, ki ga poznamo iz številnih kultur, kjer vlada pomanjkanje vode. Stran od zgodovine in sociologije pa je vodna škoda zelo realno tveganje za ohranjanje zbirk, kot je prikazano v sliki 7. Kljub vpadljivi prisotnosti plastične zaščite, ki je varovala oko, nihče od vodilnih v uglednem muzeju ni opazil znatne spremembe videza predmeta, niti se ni odzval nanjo. Pod plastiko res ni škode, vendar žebliji, ki jo držijo na mestu, zelo hitro zarjavijo in naredijo še več madežev na lesu. Očitno je steklena zaščita, tako kot v sliki 8, boljša rešitev za lesen sarkofag.

- **Poiščite najprej posamezne rešitve, nato skupne**

Za vsako ugotovljeno in ocenjeno tveganje (ali vsaj za vsa tveganja ocenjena kot znatna) pregledovalec tveganj za zbirke izdelava rešitev ali morda več možnih rešitev. Po možnosti naj pregledovalec oceni stroške ali vsaj določi vrsto in obseg potrebnih sredstev. V poslovnem smislu to potem omogoča muzeju, da skuša izdelati izračun stroškovne učinkovitosti: koliko tveganj pokriva posamezna rešitev in koliko stane ta rešitev? Posamezni primeri so v razdelku o Primerih specifičnih ocen tveganj in posamezne rešitve.

Priporočanje posameznih rešitev dobro deluje, če je pregled ugotovil le nekaj visokih tveganj, za katera so potrebne nepovezane rešitve. V takih primerih nam preprosta finančna logika pove, da bo moral muzej rešitve za vsa visoka tveganja izvajati po rastoči višini stroškov.

Najti skupne rešitve za skupine tveganj je tudi mogoče, vendar bo lahko zahtevalo primerjalno analizo. Pri tem skušamo predvsem najti rešitve, ki bodo primerne za več tveganj hkrati. Stroškovno je lahko bolj učinkovito, če porabimo nekoliko več za rešitev, ki odpravi več tveganj, kot da za vsako tveganje uporabimo najcenejšo rešitev.

Edina dilema pri načrtovanju nastane, ko je mogoče rešiti številna manjša tveganja z omejenimi stroški, eno samo veliko tveganje pa izključno z visokimi stroški. Pravzaprav ne gre toliko za dilemo, kot za past ali zmoto v obvladovanju tveganj, ki so jo zakrivali mnogi muzeji in tudi plačali ceno zanjo. Rešitev za nizka tveganja, ki si je lahko privoščimo ali za katero smo že določili delavce, nam daje občutek, da se pošteno

trudimo za ohranjanje zbirk. Kot smo omenili na začetku tega poglavja, ni težko biti polno zaposlen z navedami, ki se ukvarjajo samo z nizkimi tveganji.

Vedno znova lahko vidimo, kako kakšen muzej porabi mesece dela za posebne podloge za tkanine v depojih, ne naredi pa nič zato, da bi zmanjšal tveganje, povezano z vodnimi in kanalizacijskimi cevmi, ki potekajo po stropu teh istih depojev. Ali, recimo, muzej izdelava čudovito lesene omare, ki rešijo majhna tveganja vlage, namesto da bi omare in stavbe načrtovali tako, da bi bile kos verjetnim hudim potresom v regiji visoke seizmične aktivnosti. Ali pa muzej porabi veliko denarja za konserviranje slik, ki potem po namestitvi padejo na tla, ker nihče ni preveril, ali so kavlji dovolj močni; in, končno, marsikateri muzej, ki je odlašal z namestitvijo požarne varnosti z razpršilci ali se je celo zaradi potencialne vodne škode odločil, da je ne bo namestil, je pogorel do tal.

Še zadnja opomba glede iskanja rešitev: zelo pogosta napaka je, da o izboljšavah pri obvladovanju tveganj razmišljamo samo v smislu, da je treba nekaj zgraditi ali nekaj nabaviti. Mnoge rešitve za tveganja in nevarnosti se porajajo v neotipljivi obliki, recimo med usposabljanjem zaposlenih ali zaradi izboljšane komunikacije. Tako je, na primer, velik muzej odkril, da so v novih vitrinah vedno znova naredili enake napake v škodo ohranjanja zbirk (glede svetlobe, podpornih elementov, onesnaževalcev). Konservatorska služba in oddelek za oblikovanje razstav nista redno komunicirala. Po pravilih muzeja je bila konservatorska služba zgolj zadolžena, da razstavo odobri v končni fazi postavitve. A takrat je bilo že prepozno ali predrago, da bi še kaj spremenili. Posledica je bilo slabo razpoloženje in disfunkcionalni odnosi. Izboljšava je bila preprosta in brez dodatnih stroškov: konservatorsko službo so zadolžili, da pošlje predstavnika na vse sestanke skupine za oblikovanje razstave, od začetka do konca. Zaposleni v konservatorski službi so pozneje priznali, da niso imeli pojma, da je oblikovanje razstave tako kompleksna naloga ali, da je bila razsvetljava, ki so jo predlagali, npr. optična vlakna, tako draga. (Za odličen vir o problemih konservacije v procesu oblikovanja razstave, glej CD-ROM z naslovom Exhibit Conservation Guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design in fabrication, by the US National Parks. (Raphael, c. 2000)

- **Poiščite integrirane rešitve za ohranjanje**

Beseda "integrirano" se je nedavno pojavila kot še en ideal za prakso ohranjanja. Pomeni, da samostojno in izolirano aktivnost vklopimo v širši sistem. Cilj ni neka velika teorija, ampak praktično in celovito delovanje. Gre za relativen pojem, ki se lahko nanaša na poenoteno zatiranje škodljivcev znotraj muzeja, medtem ko drugi predlagajo integracijo vseh aktivnosti ohranjanja znotraj muzeja.



Izziv je naslednji: uveljaviti integrirano metodo po celotnem sistemu, s posegi v številne samostojne muzejske aktivnosti. Tako, na primer, integrirano zatiranje škodljivcev zahteva med drugim čistočo pod omarami, omejevanje rastlin okrog zunanjih sten, obvezno karanteno novih pridobitev, nobeno hrano v pisarnah kustosov blizu depojem itd. Integriran nadzor relativne vlage zahteva, da načrtovanje omar, mehanskih sistemov in konservatorski nadzor tvorijo zaključen in stroškovno učinkovit sistem. Izvajanje integriranega pristopa je odvisno od sodelovanja številnih zaposlenih po oddelkih. Vztrajno timsko delo je odvisno od kolektivnega razumevanja. Uspešno integrirane rešitve vedno izhajajo iz uspešne komunikacije.

- **Poiščite trajnostne rešitve za ohranjanje**

Najsodobnejši koncept ohranjanje dediščina je "trajnosten". V Veliki Britaniji so nedavno uvedli nov univerzitetni program trajnostne dediščine za arhitekta, inženirje in konservatorje. ([www.ucl.ac.uk/sustainableheritage](http://www.ucl.ac.uk/sustainableheritage)). Trajnostno v bistvu pomeni, da organizacija ne jemlje več, kot lahko vrača. Pri ohranjanju dediščine se pojem uporablja z dveh vidikov: okoljskega in finančnega.

Ko ideologi ohranjanja okolja govorijo o trajnosti dediščine, to pomeni, da je zgodovinska muzejska stavba vir in kakršenkoli načrt, da bi jo zamenjali z novo stavbo, mora upoštevati, da je vsaka opeka, vržena na odpad in ki jo zamenja nova opeka, predstavlja neznansko "jemanje brez dajanja" nazaj okolju.

Na bolj vsakdanji ravni lahko pomislimo na razsvetljavo muzeja. Fluorescenčne žarnice so "energijsko varčne žarnice" in z njihovo uporabo za razsvetljavo muzeja varčujemo energijo na trojni način. Prvič, varčujemo pri žarnici, ki za enako svetlobo porabi precej manj elektrike kot segrevalne žarnice (in tudi kot kvarčne halogenske žarnice, ki so tako pri srcu oblikovalcem razstav). Drugič, varčujemo pri elektriki, ki jo porabijo klimatske naprave v muzeju polnem segrevalnih žarnic (pogost pojav v mnogih muzejih, zlasti v vročih podnebjih). Tretjič, klimatska naprava je lahko manjša in njena izdelava in zamenjava bo zahtevala manj energije.

Na žalost mnoge fluorescenčne žarnice vsebujejo znatno količino zapletene elektronike in vse to konča na odpadu, ko se žarnica zamenja. Pri novih modelih kompaktnih fluorescenčnih žarnic je elektronika ločena od žarnice (tako kot pri vseh velikih fluorescenčnih svetilih). Kljub temu vsi oblikovalci razsvetljave potrjujejo, da uporaba fluorescenčnih svetil na muzejskih razstavah ni ravno preprosta.

Drug vidik trajnosti izhaja s področja gospodarstva. Pragmatiki pojem preprosto uporabljajo, ko hočejo povedati, da morajo biti finance muzeja uravnotežene, ne samo letos, ampak kar za vedno. V preteklih dveh desetletjih so mnogi muzeji po svetu odkrili, da v tem smislu niso trajnostni. Eden izmed razlogov, ki je

njihove obratovalne stroške gnal daleč čez vire, je bila namestitev zapletenih mehanskih sistemov za nadzor temperature in vlage. Te drage mehanske sisteme, ki so bila posledica »konservatorskih standardov«, si bomo bolj skeptično ogledali v razdelku Smernice za temperaturo in vlago v muzejih.

## **Načrtovanje znotraj splošnih načrtov muzeja in naprej**

Ciklus ohranjanja zbirke je smiselno samo znotraj organizacijske strukture, ki ga lahko uveljavlja, recimo v vašem muzeju. Druga poglavja v tej knjigi se ukvarjajo z načrtovanjem in upravljanjem muzeja kot celote. V okviru teh planskih postopkov je tudi kje pravi čas in mesto, ko načrtovalci ciklusa ohranjanja lahko spregovorijo in ga načrtujejo kot del širšega ciklusa muzejskega načrtovanja. Cilj na planskih sestankih ni, da bi zgolj zagovarjali potrebe ohranjanja, ampak ustvarjalno in domiselno sodelovanje. Prisluhnite tudi drugim potrebam muzeja.

Spomnite se opisa primera kustodinje, ki je od pomembnega lokalnega podpornika pridobila tkanino. Poleg načrtovanja skrbnega ohranjanja (nizko tveganje) na razstavah, mora muzej upoštevati tudi vidik odnosov z javnostjo. Donator naj bo zadovoljen in pojavili se bodo še drugi donatorji in več darov. Razstave v oddelkih za izobraževanje lahko predstavljajo vidike konserviranja in ohranjanja tkanin, npr. kako je muzej obdelal tkanino, kako so tkanino izdelali lokalno, katere zgodovinske barve so pri tem uporabili in, ko smo tako na-

redili poln krog, zakaj je potrebna tako nizka razsvetljava. Vsaka izmed teh možnosti je resnična in vsaka se je kdaj zgodila v uspešnih muzejih.

Nekateri bralci tega poglavja bodo nekoč ali so morda že na pomembnih položajih v državnih ali mednarodnih organizacijah za dediščino. Od teh organizacij se pričakuje, da dokažejo svoje rezultate in stroškovno učinkovitost. Vse so začele razmišljati o lastnem ciklusu ohranjanja (kjer se pregled neotipljivih dejstev imenuje posvetovanje s skupinami strank), o lastnem oblikovanju rešitev in načrtovanju (koordinacije, znova s skupinami strank) in šele na koncu o izvajanju rešitev. Naslednji ciklus ocenjevanja potem preveri rezultate izvajanja prejšnjega ciklusa in nova oz. prezrta tveganja.

Pri ciklusu ohranjanja sem dejansko izhajal iz modela, ki ga je predaval profesor v okviru državnega razvojnega programa, kjer so zamisel, da je proces neskončen ciklus, ne pa ravna črta od začetka do konca, imeli za izredno prodorno! A zgodovinsko gledano je model ravne črte s koncem razumljiv. Novi cilji imajo ponavadi kratek »seznam osnov«,

ki ga predelamo enkrat in do konca. Za stare cilje, npr. za ohranjanje zbirk v uveljavljenih muzejih, izboljšave niso tako očitne, stroškovna učinkovitost tudi ne in rezultati so pogosto negotovi. Zato je treba ponoviti cikel in mu za oceno dodati nove podatke.

## TRŽENJE

Paal Mork

Vodja oddelka za komunikacije in trženje, Norsk Folkemuzej, Oslo

.....

V zadnjih desetletjih je v muzejih vse večji poudarek na tem, kako pritegniti pozornost javnosti in tako je trženje v številnih državah postalo bistveno orodje upravljanja muzeja. K temu sta pripomogla dva pomembna razloga: v mnogih državah so znižali javne subvencije in hkrati se je zaostri konkurenca pristožne ponudbe. Družbe se nasploh soočajo z vse večjo ponudbo informacij in postati prepoznaven je večji izziv kot kdajkoli prej.

Muzej, ki se v vseh vidikih delovanja osredotoči na javnost, ima več možnosti, da postane bolj priljubljen in

da pritegne več novih obiskovalcev. Komuniciranje z javnostjo ni enosmeren proces. Zares uspešen muzej javnosti ne bo samo posredoval svojega poslanstva, od nje bo prejemal tudi povratno informacijo in jo uporabil zato, da se v razvojnih programih prilagodi potrebam in željam javnosti.

Poglavje je uvod v ključne teme sodobnega muzejskega trženja. Začel bom s trženjskim spletom, potem opisal strateški proces načrtovanja in končal s kratkim uvodom v uveljavljanje tržne znamke.

### 1. Uvod v trženje

Tako v poslovnem svetu, kot v muzejih, se mnogi motijo, ko na trženje gledajo samo kot na postopke oglaševanja in prodaje. "Pri trženju je prodaja le vrh ledene gore" je zapisal sloviti profesor trženja Philip Kotler (2003, str. 9). Za sodobno trženje je značilno, da je celovit proces, ki sega od oblikovanja izdelka preko segmentacije trga in promocijskih aktivnosti do raziskav

zadovoljstva strank. Zelo znana definicija Ameriškega združenja za trženje (1985) pravi: »Trženje je proces načrtovanja in izvrševanja zamisli, cenovne politike, distribucije in promocije idej, dobrin ali storitev z namenom menjave in doseganja (zadovoljevanja) individualnih in organizacijskih ciljev (potreb) " (prevod K. Košir, 2004, str. 6).

- **Proizvodna usmeritev**

V zgodnji fazi industrializacije so se proizvajalci osredotočili na to, da proizvajajo najboljše možne izdelke. Zaradi splošnega pomanjkanja blaga so jih stranke kupovale, ne da bi zahtevale posebnih izdelkov ali po-

sebnega oblikovanja. Henry Ford je za avto model T rekel: "Lahko izberete katerokoli barvo, samo da je črna!" (Lancaster 2002, str. 7). Nihče ni niti pomislil na to, da bi zahteval avto svetlomodre kovinske barve z usnjenimi sedeži slonokoščene barve!

- **Prodajna usmerite**

V 50. in 60. letih prejšnjega stoletja so bili trgi polni skoraj vseh industrijskih izdelkov in stopnje prodaje so začele padati. Zato se je pristop preusmeril na prodajo izdelkov. Proizvodnja je tekla kot prej in proizvajalci so zato, da so si lahko zagotovili prodajo izdelkov, razvijali strategije, ki naj bi prepričale stranke, da kupujejo še več blaga.

- **Trženjska usmeritev**

S trženjsko usmeritvijo je stranka postavljena v središče dogajanja. Namesto proizvodnje izdelkov za prodajo, so proizvajalci preučili potrebe in želje kupcev in proizvajali izdelke, ki so jih zadovoljevali. Proizvodnja je zdaj temeljila na potrebah trga. Trženjska usmeritev ne vključuje samo procesa promocij izdelkov kupcem, ampak tudi komuniciranje in raziskave potreb kupcev. Ta usmeritev je značilna za večino sodobnega trženja in razvoj se med drugim zrcali v mednarodni turistični industriji. V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja so bili turisti zadovoljni že s tem, da so jih stlačili v ogromna čarterska letala, peljali okoli na ogled v velikih skupinah, ali da so kje sedeli na plaži skupaj s tisočimi drugimi ljudmi. Danes je trend veliko bolj usmerjen v potovanja, ki so oblikovana po meri potrošnikov in v edinstvena doživetja.

- **Koncept družbeno odgovornega trženja**

Pojavlja se tudi nov koncept – družbeno odgovorno trženje. Koncept zagovarja, da bi proizvodnja morala upoštevati tudi okolje in družbene potrebe. Po besedah francoskega naftnega podjetja Total: "Civilna družba pričakuje, da podjetja, zlasti največja, obvladujejo okoljske posledice svojega delovanja in industrijska tveganja in tudi to, da načrtujejo obvladovanje neposrednih in posrednih družbenih posledic in jih tudi dejansko obvladujejo tam, kjer imajo sedež". (Desmarest 2003, str. 2)

- **Sedanje usmeritve muzejev glede teorije in prakse trženja**

Mnogi muzeji so še vedno proizvodno usmerjeni. O razstavah v njih odločajo izključno kustosi, na osnovi lastnih interesov in lastnih tem raziskovanja. Območja namenjena storitvam za obiskovalce so pogosto zanemarjena, ker jih višji kustosi morda nikoli ne obišejo in skoraj gotovo samo izjemoma pridejo v stik

z navadnimi obiskovalci muzeja. Običajno so muzejski programi oblikovani okrog dolgoročnih načrtov, v katerih upoštevajo zgolj notranje dejavnike.

Ko vodstvo muzeja potem opazi, da je vse manj obiskovalcev, ponavadi zaposlijo vodjo trženja za promocijo starih razstav v skladu s pristopom prodajne usmeritve. A zelo pogosto je pravi problem v tem, da ni privlačnih razstav in druge ponudbe za obiskovalce. Tega problema pač ne more rešiti še tako intenzivna promocija in prizadevanja za prodajo: za prodajo je treba najprej imeti relevanten in vreden "izdelek". Uspešen muzej je muzej, ki trženje v celoti vključi v proces strateškega načrtovanja in proračuna. Vsa prizadevanja namenjena javnosti potem upoštevajo obiskovalca, redno raziskujejo njegove želje, potrebe in vedênje in v skladu z ugotovitvami razvijajo nove programe.

Norveški RTV, na primer, je bil do 1991 edina pooblašena televizijska postaja na Norveškem. Ustanova je bila proizvodno usmerjena in o tem, kakšne programe želijo delati in kdaj jih bodo oddajali, so odločali zgolj producenti. Po deregulaciji se je ustanova morala prilagoditi novi konkurenci in je začela delati in oddajati programe na osnovi ocen gledalcev in tako prestopila k načelom trženjske usmeritve. Tako je družba kljub vsej novi konkurenci ostala najbolj priljubljena televizijska postaja na Norveškem.

- **Trženjski splet**

V procesu, ki sega od oblikovanja izdelka do njegove prodaje, je tržna usmeritev odvisna od spleta ključnih spremenljivk. Te spremenljivke se imenujejo »trženjski splet« in običajno jih po E. Jerome McChartyju opredelijo kot "4Ps of Marketing" (v angleščini: product, price, place, promotion, Kotler 2003, str. 6) oz. v slovenščini: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje. Ta pristop poudarja, da je trženje vse od oblikovanja izdelka do njegove promocije.

## **Štiri trženjska orodja: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje**

- **Izdelek**

je predmet ali storitev, ki jo kupec želi ali potrebuje in je sestavni del trženjskega spleta. Če izdelka nihče ne želi ali potrebuje, ga noben trud ne bo prodal. Z vidika navadnega obiskovalca so »izdelki« muzeja v tem smislu glavne razstavne galerije, posebne razstave in drugi deli muzeja, ki so odprti javnosti. Za druge obiskovalce so to lahko raziskovalne možnosti, storitveni prostori in lokali, kjer lahko srečajo prijatelje in sorodnike, npr. muzejska kavarna ali restavracija. Vsi ti prostori morajo zadovoljiti obiskovalce: če muzej ni privlačen, ne bo pridobival na priljubljenosti niti ne ob prostem vstopu ali če porabi premoženje za

oglaševanje. To je bila velika napaka tistih, ki so v preteklosti skušali graditi tržni uspeh na proizvodnem in prodajnem pristopu k trženju. Isto napako so naredili mnogi muzeji po svetu. Razstave so temeljile na "proizvodnji«, ne pa na tem, da bi zadovoljili potrebe in zanimanja obiskovalcev; v teh okoliščinah promocijske aktivnosti niso mogle rešiti muzeja. S pomočjo anket in pogovorov s ciljnimi skupinami javnost lahko že v zgodnji fazi vpliva na načrtovanje in razvoj razstav in razstave, ki so plod takega pristopa, bodo bolj ustrezale željam obiskovalcev.

- **Cena**

V industriji izdelkov je cena pomembno orodje za premagovanje konkurence in za ustvarjanje dobička. Za muzeje je cena zelo razširjeno orodje za spodbujanje določenih ciljnih skupin. Vstopnina naj ne bi bila enaka za vse obiskovalce. Če muzej želi ustvarjati dobiček v turistični industriji, je pametno, da agencijam ponuja znižane cene. Pokrovitelji in donatorji so veseli prostih vstopnic za svoje delavce in pomembne poslovne partnerje. Koristno je lahko tudi sodelovanje z drugimi muzeji in uvedba skupne vstopnice za več muzejev. V Evropi na priljubljenosti pridobiva strategija prostega vstopa v muzeje. Namen te zamisli je spodbujanje skupin, ki običajno ne obišejo muzejev ali si tega ne morejo privoščiti.

- **Promocija**

Potreba po promociji ali trženjskem komuniciranju je lahko zelo različna. Muzej, ki razstavlja edinstvene in svetovno znane zaklade, ima lahko nenehen pritek obiskovalcev in komaj potrebuje promocijo, medtem ko se mora sosednji muzej z manj privlačnimi zbirkami boriti za vsakega obiskovalca. Promocijske aktivnosti so podrobno opisane v nadaljevanju tega poglavja

- **Tržne poti**

Za industrijo usmerjeno v proizvodnjo je distribucija izdelkov ključnega pomena. Oglaševanje izdelka, ki ga ni na policah, samo razočara kupce. Večina muzejev ima stalno lokacijo in »tržne poti« redko pomenijo isto kot distribucija. V smislu muzeja se »tržne poti« na splošno opredelijo kot poti, kako spraviti obiskovalce v muzej. Če je muzej lociran daleč izven mesta in so prometne povezave slabe, je primerna rešitev, da za obiskovalce organiziramo prevoz iz središča mesta. V zelo različnih okoliščinah dva muzeja – Muzej Getty, Los Angeles in Zuiderzeemuseum na Nizozemskem – omogočata obiskovalcem parkiranje daleč stran od muzeja in zastojni prevoz do muzeja s tramvajem oz. z ladjo. Muzejski avtobusi (ali celo muzejske ladje v Amsterdamu), ki imajo postajališča pri mestnih muzejih, so dobro znani po svetu. Če muzej obišejo šolske in turistične skupine

z avtobusi, potrebuje muzej tudi parkirišče za avtobuse. Druga dobra zamisel je, da muzej ponuja potujoče razstave in si tudi ljudje v manjših mestih ali v drugih regijah lahko ogledajo muzejske zbirke.

## 2. Strateški načrt trženja

Trženjski splet mora postati sestavni del filozofije muzeja, njegovih dolgoročnih ciljev in strateškega načrta. Strateški načrt določi skupno strukturo upravljanja za vse aktivnosti muzeja. Opredeli poslanstvo in opisuje, kako in s katerimi sredstvi se poslanstvo lahko izpolnjuje. Načrt se bo seveda ukvarjal tudi s temami, ki niso povezane s trženjem, npr. z upravljanjem zbirk in

raziskovanjem, vendar teh zadev tu ne bom obravnaval. Strateški načrt je treba sproti oceniti in prilagoditi spreminjajočim se okoliščinam. Muzej, ki je usmerjen v javnost, bo cilje v strateškem načrtu prilagodil željam obiskovalcev in načrt bo trženjsko usmerjen. Kot dopolnila strateškemu načrtu muzej lahko izdelata tudi ločene načrte trženja in načrte za druge aktivnosti.

### • Poslanstvo in vizija

#### SESTAVINE STRATEŠKEGA NAČRTA, KI SO POVEZANE S TRŽENJEM

Poslanstvo in vizija	Namen in filozofija ustanove
Analiza položaja	Analiza notranjih in zunanjih dejavnikov glede prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
Cilji	Glavni cilji ustanove za prihodnje obdobje
Segmentacija trga	Razdelitev javnosti na ciljne skupine
Promocija	Aktivnosti za obveščanje trga
Evalvacija	Končna analiza izpolnjevanja vseh ciljev

“Poslanstvo” opisuje namen organizacije. Glavni cilji muzejev – zbiranje, konserviranje, preučevanje in širjenje znanja – so pogosto navedeni enakovredno in brez posebnih prioritet. Splošno, opisno poslanstvo, ki je bilo oblikovano na začetku obstoja muzeja, ga

ne bo spodbujalo k nadaljnjemu razvoju. Če se muzej želi specializirati na določenem področju ali preiti k trženjski usmeritvi, bo najbrž moral revidirati svoje poslanstvo. V postopkih tega preoblikovanja vodstvo muzeja lahko spozna in bolj jasno razume, kakšni so



cilji in bodoči izzivi muzeja. "Vizija" zrcali glavne prioritete muzeja in opisuje ideal, ki ga ustanova želi doseči. Vizija bi, na primer, lahko bila želja muzeja, da postane najboljši muzej nacionalne sodobne umetnosti ali najbolj opremljeni muzej za doživljanje nacionalnih arheoloških zakladov.

- **Analiza položaja**

Uspeh vsakega muzeja je odvisen od sklopa notranjih in zunanjih dejavnikov. V procesu strateškega načrtovanja je bistveno, da spoznamo omejitve in možnosti tako znotraj ustanove, kot v svetu okrog nas. Te dejavnike lahko opredelimo z analizo "SWOT", ki analizira prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se soočata muzej in njegovo okolje.

**notranji dejavniki** - prednosti in slabosti

**zunani dejavniki** - priložnosti in nevarnosti

V analizi SWOT analiziramo vse notranje dejavnike glede na to, ali predstavljajo prednosti ali slabosti ustanove. Notranji dejavniki so lahko usposobljenost kadrov, kakovost zbirk, finančni položaj, lokacija muzeja, ali stanje muzejskih stavb. Vsak muzej ima vedno določene prednosti in slabosti. Pomembno je, da ne dovolimo, da bi slabosti ovirale proces načrtovanja.

- **Zunanji dejavniki**

Z uporabo tehnik SWOTa lahko analiziramo zunanje dejavnike glede na to, kakšne priložnosti in nevarnosti so za muzej. Zunanji »dejavniki« so seveda najprej obiskovalci, ampak tudi možni partnerji in ne smemo pozabiti na konkurenco: drugi muzeji, kraji zgodovinske dediščine, druge pristočasne aktivnosti, vključno s ponudbo za rekreacijo, kakor tudi vse bolj izrazita pristočasna ponudba v trgovskih središčih. Politični položaj, državni predpisi in makrookolje, npr. demografski premiki in gospodarski ciklusi so vsi zunanji dejavniki. Vse te dejavnike je treba analizirati in razdeliti na skupine, ki predstavljajo priložnosti in nevarnosti za muzej.

- **Cilji**

Tu gre za specifično opredeljene cilje muzeja v določenem obdobju. Sodijo med najpomembnejše in najbolj praktične dele strateškega načrta muzeja. Konkretno cilje je lahko razumeti, slediti in meriti. Poznamo veliko primerov muzejev, ki jim ni uspelo določiti svojih ključnih ciljev. Posledica je, na primer, da kustosi načrtujejo razstavo v dvorani, za katero je predvidena popolna prenova, oddelek za trženje pa hkrati vodi povsem drugo oglaševalsko akcijo.

Poslanstvo opisuje splošne cilje ustanove, cilji pa opisujejo, kako izpolnjevati to poslanstvo. Vizija opisuje ideal, h kateremu stremi ustanova, cilji ta ideal razčlenijo v realistične in časovno omejene aktivnosti. Cilji naj bodo *pametni*: specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno opredeljeni (v angleščini: *SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-related*; Lancaster 2002, str. 239). Strateški načrt mora opredeliti realistične cilje za vso ustanovo. Ko po nekem obdobju opravimo evalvacijo, lahko izmerimo, kako je bil izpolnjen vsak posamezni cilj. V muzeju z vizijo, da postane najboljšo mesto za doživljanje in razumevanje nacionalnih arheoloških zakladov, bi za petletno obdobje lahko postavili naslednje ključne cilje:

#### **PETLETNI NAČRT ZA UVEDBO NOVOSTI V PONUDBI**

1. leto: tržne raziskave in proces načrtovanja
2. leto: zbiranje sredstev za novo ponudbo
3. leto: izgradnja novega središča za novo ponudbo
4. leto: razvijanje nove ponudbe
5. leto: uvedba nove ponudbe

- **Segmentacija trga**

Noben muzej ne more ustrezati vsem obiskovalcem. Nekatere ponudbe bodo ustrezale določeni skupini bolj kot drugi. Zato moramo v strateškem načrtu javnost razdeliti na specifične ciljne skupne. Temu pravimo segmentacijo trga in nam pomaga razumeti, komu naj bi prilagodili ponudbo. Segmentacijo trga tu omenjamo, obravnavali pa jo bomo v nadaljevanju.

- **Promocijske aktivnosti**

Če strateški načrt dopolnimo z načrtom trženja, potem v njem samo na kratko predstavimo promocijske aktivnosti. Promocijske aktivnosti so podrobno obravnavane v nadaljevanju.

- **Evalvacija**

Po vnaprej določenem obdobju evalviramo strateški načrt. Analiziramo cilje zato, da vidimo, če so bili doseženi ali ne. Lahko so se spremenili zunanji ali notranji dejavniki in cilje moramo temu prilagoditi. Strateški načrt bi moral vsebovati sklop meril uspešnosti in po določenem obdobju analiziramo, kako so ta merila izpolnjena. Za lažjo evalvacijo morajo biti cilji strateškega načrta merljivi. »Izboljšali bomo storitve za obiskovalce« je le

redko dober cilj, ker je težko preveriti, če so se storitve dovolj izboljšale. Kvantitativni podatki, npr. število obiskovalcev in ekonomsko stanje, so lahko preverljivi. Kakovostni podatki so lahko večji problem. Zato je dobro, če cilje razčlenimo na preverljive naloge, npr. »storitve za obiskovalce bomo izboljšali z novim informacijskim sistemom«. Raziskati moramo tudi mnenja obiskovalcev. Le malo koristi je od tega, če vidimo, da se število obiskovalcev poveča ali zmanjša, če ne poznamo razloga. Mnenja lahko zbiramo z anketami, pri katerih opravimo pogovore z obiskovalci ali jih prosimo, da izpolnijo vprašalnik. Ankete naj bi vključile tudi neobiskovalce, da ugotovimo, zakaj jim ni do tega, da bi obiskali muzej. (Glej tudi poglavje o storitvah za obiskovalce)

### 3. Ciljne skupine

Pri načrtovanju razstav in drugih javnih programov muzeji pogosto pozabijo na zelo različno strukturo prebivalstva mesta, pokrajine ali države (različno glede starosti, izobrazbe in etnične pripadnosti). Kot smo že omenili, teme razstav pogosto temeljijo na strokah, v katerih so kustosi doma ali za katere se zlasti zanimajo, ne pa na tem, kaj je za obiskovalce najbolj privlačno. Kustosi, ki trdijo, da delajo razstavo za »vsakogar«, imajo verjetno v mislih predvsem sebe in svoje najožje sodelavce.

Celotna ponudba muzeja mora biti izdelana z mislijo na določene ciljne skupine. Besedilo za izobražene odrasle ni primerno za otroke. Tuji turisti najbrž ne bodo razumeli besedil, ki so samo v jeziku naše države. Skupine turistov so morda samo 20 minut v muzeju, posameznik lahko preživi ure v njem. Pomembno je imeti pred očmi, da ciljne skupine niso samo obiskovalci, ki stopijo skozi vrata muzeja. Ravno tako so to državne ali regionalne oblasti, ki (so)financirajo muzej, potencialni pokrovitelji, donatorji in partnerji.

#### • Segmentacija trga

Segmentacija trga lahko opravimo na različne načine. Muzej naj bi izdelal segmentacijo, ki je najbolj primerna za razlikovanje med različnimi spremenljivkami potencialnih obiskovalcev. Nekaj znanih načinov segmentacije opisujemo v nadaljevanju (Kotler 1998:125).

#### SEGMENTACIJA TRGA

Geografska segmentacija	Segmentacija po izvoru obiskovalcev
Demografska segmentacija	Segmentacija po starosti, spolu, izobrazbi itd. obiskovalcev
Psihografska segmentacija	Segmentacija po družbenem razredu, načinu življenja in osebnosti obiskovalcev
Organizacijska segmentacija	Segmentacija po organizacijski povezavi z muzejem

- **Geografska segmentacija**

Nekateri muzeji se v glavnem obračajo na lokalno prebivalstvo, drugi sprejemajo mnoge tuje turiste. Muzej, ki se osredotoči na lokalno prebivalstvo, mora dati poudarek na spreminjajočem se programu, če želi, da bodo posamezni obiskovalci večkrat prišli v muzej. Muzej, ki privlači tuje turiste, lahko stalno razstavlja nekaj »atrakcij, ki ji mora vsakdo videti«, ker večina gostov prvič in verjetno tudi zadnjič stopi v muzej.

- **Demografska segmentacija**

Ljudje različnih starosti imajo različna pričakovanja od muzeja. Z razdelitvijo obiskovalcev po starosti, spolu, družinskem stanu, poklicu, izobrazbi in družbenem razredu, lahko določimo ciljne skupine na demografski osnovi.

- **Organizacijska segmentacija**

Ko smo zgoraj omenili, so tudi partnerji muzeja ciljna skupina in jih moramo razdeliti glede na organizacijski povezavi. Lahko jih razdelimo po vrsti organizaciji, npr. na vladne organizacije, oblasti, raziskovalne partnerje, pokrovitelje, donatorje itd. Ali jih razvrščamo v skladu z njihovo podporo muzeju.

- **Ciljna publika**

Nekatere ciljne skupine so zlasti zanimive za muzeje, ki želijo razvijati trženjski pristop. Spodaj navajam vrsto takih skupin in zamisli, kako jim pristopiti

- **Družine**

Mnogo muzeji po svetu posvečajo veliko pozornosti družinskemu trgu. Starši radi izobražujejo in zabavajo svoje otroke z obiskom muzeja, kjer lahko skupaj z njimi uživajo v raznih doživetjih. Muzej je tudi zelo primeren kraj za srečanja s sorodniki ali prijatelji. A na tem trgu je veliko konkurence. Družine se lahko dobivajo v parkih, kjer jim ni treba plačati vstopnine ali dajejo prednost ponudbi, ki je bolj usmerjena v zabavo. Muzej, ki želi privlačiti družine, se mora prilagoditi njihovim potrebam.

Najprej mora biti muzej odprt na državnih in verskih praznikih, ko imajo družine več prostega časa, ob sobotah in nedeljah in med šolskimi počitnicami. Takrat lahko organizira tudi družinske programe, npr. pripovedovanje zgodb ali vodene ogleda za otroke. Vendar so za družine potrebne večje prilagoditve: ogledovanje razstavljenih predmetov je samo eden izmed razlogov, da obišejo muzej. Ravno tako pomembno je, da se srečujejo z drugimi ljudmi in izmenjajo izkušnje in zato so družinski trg potrebni primerni prostori za neformalno druženje. Dobra kavarna je pogosto omenjena želja, a družinske skupine potrebujejo tudi

prostore, kjer lahko samo posedajo, se sproščajo in klepetajo. Posebne sobe ali prostori, kjer se otroci lahko ustvarjalno igrajo ali delajo kopije muzejskih predmetov, so uspešnice v mnogih muzejih.

Za osvajanje družinskega trga je oglaševanje posebnih družinskih programov verjetno najboljša pot. Vendar menim, da si večina muzejev ne more privoščiti velikih časopisnih oglasov. Če muzej nudi vodene ogledе za šolske otroke, otrokom lahko razdeli koledar družinskih prireditev v muzeju, lokalni časopis morda pokriva družinske prireditve in tako spodbuja družine, da se udeležijo naslednje prireditve.

- **Turistična industrija**

Turistična industrija je stabilen vir dohodka za mnoge muzeje, vendar imajo turistične skupine posebne zahteve. Večina agencij želi, da si njihove skupine ogledajo najznamenitejše zaklade v najkrajšem možnem času, vendar so tudi skupine, ki se hočejo poglobiti v določene teme in jim posvečajo veliko časa. Norsk Folkemuzej ima zato različne ponudbe za turistične skupine glede na čas, ki ga imajo za obisk. Če ima skupina 20 minut časa, si turisti lahko ogledajo glavno atrakcijo, leseno cerkev iz 12. stoletja. Če imajo 45 minut časa, imajo lahko bolj izčrpen, vodeni ogled in če imajo 90 minut, lahko še uživajo v poslušanju pripovedi, ljudskih plesih in prigrizku.

Za uspeh na turističnem trgu je ključno, da agencijam zagotovimo dovolj informacij o muzeju.

Dobra zamisel je, na primer, da bi vsi muzeji v državi sodelovali in za turistično industrijo sestavili skupni vodnik. Vodnik lahko vsebuje opis vsakega muzeja in njegovih glavnih atrakcij, delovni čas in ponudbo dodatnih storitev. Če vodnik pošljemo turističnim agencijam, ki organizirajo potovanja v našo državo, je to lahko koristno za vse udeležence. A muzej vendar lahko že danes sam pošilja informacije agencijam, ki organizirajo potovanja v našo državo ali regijo. To so lahko splošne informacije o muzeju, obvestila medijem in posebni dopisi, ki obveščajo o ponudbi za turiste.

- **Romarji**

Romarji so turistične skupine posebne vrste: po svetu na leto potuje več deset milijonov romarjev in to je potencialni trg, ki ga muzeji pogosto zanemarjajo. Muzeji v krajih, ki jih obiščejo množice romarjev, bi nanje morali gledati kot na potenciale obiskovalce in zanje izdelati posebne ponudbe v sodelovanju s potovalnimi agencijami.

- **Šole**

Šolski razredi redno obiskujejo muzeje po vsem svetu in obisk muzeja velja kot del izobraževalnega procesa. Za muzej je predvsem pomembno, da ima profesionalni pristop do šolskega sistema. Izobraževalne

programe mora razvijati v skladu z učnimi načrti in redno mora povabiti razrede. Ni dvoma, da bo oseba, ki ima pozitivno izkušnjo z muzeji v otroštvu, tudi kot odrasel človek rad obiskal muzeje. Preko šolskih otrok lahko tudi obveščamo njihove družine o prireditvah in dogodkih v muzeju. Prav pogosto se tudi dogaja, da se otroci, ki so s šolo obiskali muzej ali razstavo, vrnejo nekaj dni pozneje z družino ali s prijatelji.

- **Pokrovitelji**

Pokrovitelji so zasebna podjetja, ki muzeju nudijo sredstva ali storitve in v zameno pričakujejo nekaj podobne vrednosti; na drugi strani so filantropi, ki dobrovoljno podpirajo muzej. Obveznosti muzeja do pokrovitelja so lahko zelo različne, od povezave z narodnimi vrednotami do sprejema v razstavnih dvorani.

Za globalna podjetja je to, da postanejo pokrovitelji lokalnih organizacij, pot do prepoznavnosti. V skladu z usmeritvijo družbeno odgovornega trženja, ki smo jo zgoraj omenili, so mednarodna podjetja, ki se uveljavljajo na novih trgih, verjetno zainteresirana za podporo družbenim, okoljskim in tudi kulturnim vrednotam. Tako nastane trg potencialnih pokroviteljev. Muzeji bi morali stalno spremljati te priložnosti in vse podružnice podjetij, ki tradicionalno podpirajo kulturne dejavnosti.

Najboljši pristop trgu potencialnih pokroviteljev so osebni stiki. Muzej mora temeljito analizirati profil potencialnih pokroviteljev, jim predložiti različne in privlačne ponudbe za pokroviteljstvo in jim predstaviti koristi, ki so jim na voljo na osnovi njihovih različnih potreb.

#### 4. Promocija

Promocija je širjenje informacij o muzejski ponudbi. Pomembno je, da ima muzej pred očmi, da je komunikacijski proces dvosmeren. Muzej pošilja sporočilo po izbranem mediju, prejemnik pa mora biti aktivno pripravljen, da ga sprejme in se nanj odzove.



Običajni komunikacijski splet je sestavljen iz oglaševalskih različnih načinov prodaje. Temu bi kot način komuniciranja, odnosov z javnostjo, neposrednega trženja in oglaševanja dodal še internet.

- **Oglaševanje**

Oglaševanje pomeni objavo plačanega sporočila v komercialnih medijih – v časopisih, na radiu ali televiziji – ki ga oblikuje plačnik oglasa. Oglas mora spodbujati zanimanje v širši javnosti, da upravičuje stroške. Poznamo različne vrste oglaševanja. Oglasi, ki gradijo podobo podjetja, pogosto promovirajo samo ime in blagovno znamko podjetja. V muzeju oglaševanje izdelka pomeni promoviranje razstave ali druge splošne ponudbe. Oglasi v posebnih rubrikah (npr. kultura, znanost) vabijo javnost na obisk posebne prireditve. Verjamem, da je večina muzejev (razen če nimajo dobrega pokrovitelja) najbolj seznanjenih z oglaševanjem izdelka in z oglasi v posebnih rubrikah. Ti oglasi spodbujajo javnost k neposrednemu odzivu.

**CILJI OGLAŠEVANJA** (Kotler 1998:222)

<b>Ciljna skupina:</b>	Kdo je naš cilj?
<b>Položaj:</b>	Po čem se odlikuje naša ponudba in po čem se razlikuje od konkurenčne ponudbe?
<b>Želeni odziv:</b>	Kakšen odziv pričakujemo od javnosti?
<b>Časovni vidik:</b>	Do kdaj naj bi dosegli cilje?

Za prepričevanje prejemnika mora oglas vsebovati nekaj, čemur strokovnjaki za trženje pravijo »edinstveno prodajno ponudbo« (Kotler 2003, str. 310): to je ponudba, ki je dovolj privlačna, da pritegne pozornost prejemnika. V skladu s teorijo trženja lahko učinkovito posredujemo samo eno sporočilo hkrati, zato mora biti to sporočilo tako močno, da si prejemnik zapomni oglaševani izdelek ali storitev in mu/ji daje prednost pred konkurenčnimi ponodbami. Zato je bolje, da v oglasu promoviramo samo eno glavno prireditev in ne skušamo navesti vseh aktivnosti muzeja.

Po modelu trženja, ki se imenuje DAGMAR (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, Lancaster 2002, str. 74) oz. »Oblikovanje ciljev oglaševanja in merjenje učinkov oglaševanja«, gre prejemnik skozi naslednje faze, preden je cilj oglasa dosežen:

Od nezavedanja do zavedanja  
do razumevanja  
do prepričanja  
do delovanja

Za vsako fazo je potrebno različno oglaševanje. V prvi fazi javnost ne ve za muzej. Oglasi za izgrajevanje podobe ali drugi načini promocije so potrebni, da obveščamo javnost o obstoju muzeja. V fazi razumevanja javnost že ve za muzej in uporabljamo oglaševanje izdelka za promoviranje določenih prednosti, ki prepričujejo javnost v našo korist. V fazi prepričanja ima prejemnik že pozitiven odnos do muzeja: potrebuje samo razlog za obisk, npr. posebno prireditev, razstavo ali družinski program. Ko ima prejemnik za sabo vse faze, se lahko odziva in to je želeni rezultat oglaševanja.

- **Odnosi z javnostjo**

Sodobni odnosi z javnostjo so zahteven proces, namenjen zbiranju znanja in vzpostavljanju odnosov. Opredeljeni so kot namenska, načrtna in vztrajna prizadevanja za vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnega razumevanja med ustanovo in njenimi uporabniki (Lancaster 2002, str. 82).

Vpliv profesionalnih odnosov z javnostjo na zasebni sektor se je v zadnjih letih zelo povečal. Danes ima večina podjetij vodje komunikacij na ravni najvišjih vodilnih, ki se ukvarjajo z vsemi zadevami, povezanimi z mediji. Splošna podoba teh vodij je, da so poštene, informativni in 24 ur na dan na razpolago. Njihovo poslanstvo je ustvarjati pozitivno podobo podjetja v smislu, da tudi krize obvladajo na najbolj pozitiven način.

Za muzeje so odnosi z javnostjo pot do obiskovalcev, ki je vse bolj pomembna. Za promocijo določene prireditve je oglaševanje idealno, odnosi z javnostjo pa so odlični za izgrajevanje podobe. Velika prednost odnosov z javnostjo je njihova visoka kredibilnost. Večina ljudi je skeptičnih do tega, kar piše v oglasu, a verjame v to, kar piše v časopisu. To je tudi stroškovno učinkovit način, ker muzej plača samo stroške pošiljanja obvestil medijem. Številni muzeji si ne morejo privoščiti oglaševanja, a vendar lahko dosežejo, da o njih pišejo v časopisih. Res pa je, da je konkurenca za medijsko pokrivanje zelo ostra in da so uredniški odbori postali bolj izbirčni glede tega, kaj je zares dobra zgodba.

- **Stiki z mediji**

Najbolj preprosto dejanje odnosov z javnostjo se začne s tem, da medijem pošljemo obvestilo. A če ni zares velika novica, obvestilo verjetno ne bo deležno nobene pozornosti. Potrebna so profesionalna dejanja odnosov z javnostjo. Seznam v nadaljevanju podaja nekaj koristnih zamisli, ki pomagajo k učinkovitosti obvestil.

Aktivnosti odnosov z javnostjo morajo biti vključene v dobro načrtovane akcije. Članek v časopisu lahko pritegne pozornost ljudi ali vsebuje širšo informacijo, vendar delovni čas muzeja in njegove posebne ponudbe bolj sodijo v oglase, na plakate ali v neposredno trženje. Prizadevanja odnosov z javnostjo naj bi bila selek-



tivna. Velike zgodbe zahtevajo velike akcije. Manjšim zgodbam naj ne bi posvetili enake pozornosti.

Obvestila medijem lahko razpošiljamo na široko, vendar je bolje vzpostaviti dobre odnose z izbranimi novinarji in jim posredovati ekskluzivne informacije. Obvestila medijem naj bodo kratka (največ ena stran), dobro oblikovana in pomembne zadeve morajo biti omenjene na prvem mestu. Vsa obvestila morajo vključiti datum in podatke za kontaktiranje vodje odnosov z javnostjo.

Bodite na razpolago. Bodite pripravljeni, kadarkoli povedati katerokoli informacijo in redno pošiljajte informacije. Načrtujte pošiljanje obvestil tako, da ujamejo zaključek redakcije. Začetek tedna je najboljši čas, da predlagamo nove zgodbe.

Različnim medijem predlagajte različne zorne kote. Časopisi, televizija in radio se razlikujejo po obliki in potrebujejo različne predstavitve informacij. Muzej mora imeti pripravljene dovolj zgovorne strokovnjake za intervjuje in medijem mora priskrbeti dobro urejeno informativno gradivo. Ne pozabite, da niso vsi strokovnjaki enako veščti nastopanja na televiziji in da je množica podatkov lahko preveč za novinarja s kratkim rokom za oddajo besedila.

Ne odnehajte prehitro, a zavedajte se tudi, kdaj je dovolj zares dovolj. Dopis, faks ali elektronsko sporočilo morda ne bo naletel na odziv. Če imate dobro zgodbo, pisna sporočila vedno dopolnite s telefonskim klicem. Če vas zavrnejo, skušajte predlagati drug zorni kot. Nikar pa se ne spuščajte v prerekanje. To vam bo samo povzročilo težave naslednjič, ko boste kontaktirali z istim medijem.

- **Neposredno trženje**

Neposredno trženje so promocijske aktivnosti, ki so usmerjene v specifično skupino ali celo v določene posameznike. Oglasi in odnosi z javnostjo »ciljajo« na široko in nenadzorovano, neposredno trženje pa je nadzorovano in usmerjeno v specifične cilje.

Neposredno trženje običajno vključuje pošiljanje dopisov prijateljem muzeja, drugim stikom, obiskovalcem in možnim donatorjem; na splošno je močno odvisno od podatkovne baze, v kateri hranimo in razvrščamo podatke o ciljnih skupinah. Spodbujanje pomembnih in vplivnih osebnosti, da širijo znanje o muzeju, je tudi oblika neposrednega trženja.

Pisna vabila so najbrž najbolj razširjena oblika neposrednega trženja. Po anketi med moderatorji odrskih umetnosti je neposredna pošta veljala kot najbolj učinkovit način promocije (Kotler 1998, str.248). To pošto muzej lahko oblikuje po meri in različnim skupinam pošilja različne ponudbe. Šolske otroke vabimo na šolske programe, redni obiskovalci pa prejmejo koledar dogodkov.

Organizirane akcije neposredne pošte lahko začnemo s pošiljanjem vabil na nove razstave. Sestavimo izčrpano podatkovno bazo o pomembnih osebah in podjetjih, politikih, lokalni upravi in oblasteh. Tudi, če ne pridejo na otvoritev, bodo vendar zaznali, da je muzej aktiven. Informacije o prireditvah in dogodkih potem lahko pošiljamo izbranim kategorijam. Na koncu lahko vabimo posamezne organe, da podpirajo muzej.

Osebni stiki so lahko ključna trženjska pot za muzeje.

Pomembne osebe so lahko politiki, najvišji menedžerji podjetij, lokalne oblasti itd. Z njimi negujemo dobre odnose in jih vabimo na posebne prireditve, nudimo jim posebne storitve v muzeju in jih redno obveščamo po pošti.

Podatkovna baza za neposredno trženje ni samo preprost seznam z imeni in naslovi. Imena moramo razvrščati na osnovi določenih meril, npr. po vrsti organizacije, po preferencah obiskovalcev, po prispevkih muzeju, geografsko itd. Podatkovno bazo lahko shranimo in jo z računalniškim programom naredimo dostopno.

- **Internet**

Internet in zlasti svetovni splet in elektronska pošta so edinstvena pot za komuniciranje z javnostjo. Neznanske količine zlahka dostopnih informacij lahko razpošiljamo z minimalnimi stroški. Celo najbolj preprosta spletna stran je lahko interaktivna, ker ima muzej z javnostjo lahko dvosmerno komunikacijo. Izdelava in objava spletne strani je preprosta zadeva: srednješolec in globalno podjetje v osnovi uporabljata isto tehnologijo za izdelavo spletnih strani. Internetne storitve so se zelo hitro razvile, odkar so 1993 postale proste dostopne vsem uporabnikom in bodo verjetno igrale še bolj pomembno vlogo v prihodnosti.

Če muzej želi mednarodno prepoznavnost za svojo spletno stran, se lahko pridruži najvišji mednarodni ravni za muzeje, "dot.museum" (.museum). ICOM podpira to domeno, elektronska registracija pa je mogoče na naslovu <http://www.musedoma.museum>.

Internet ima vendar tudi omejitve. Oglasi in neposredno trženje nagovarjajo del javnosti, npr. bralce časopisa ali gledalce televizijske oddaje, informacije na spletni strani pa morajo ljudje sami poiskati. Ne glede na to in odvisno od zakonskih omejitev, npr. od pravice do zasebnosti, je elektronska pošta lahko zelo učinkovit medij za posredovanje informacij zainteresiranim, ki se strinjajo s tem, da vključimo njihov elektronski naslov v poštini seznam muzeja.

Pravijo, da je v idealnem položaju za prodajo kramar, ki na trgu kriče hvali svoje blago množici ljudi. Prodajalec na internetu pa virtualno kriči v svoji virtualni pisarni. Fiktivna poslovna stavba, v kateri sedi, je visoka več sto nadstropij in na vsakem nadstropju je na tisoče pisarn. Možnost, da nekdo zavije ravno v našo pisarno in sliši našo ponudbo, je dokaj omejena. Zato da zagotovimo, da bodo obiskovalci našli pot do naše spletne strani, se v zadnjih letih lahko pomagamo s ponudniki spletnih imenikov, ki nudijo vključitev muzejske

spletne strani proti plačilu. Problem je ločiti med dobrimi ponudniki in tistimi, ki iščejo samo hiter zaslužek, dejansko pa tudi novejši napredek v tehnologiji spletnih iskalnikov zmanjšuje potrebe po teh storitvah.

Skratka, postalo je ključno, da je muzej prisoten na internetu, tudi če je samo v obliki preproste spletne strani, ker je za turiste, zlasti iz tujine, preverjanje na internetu pogosto prvi korak pri načrtovanju počitnic. Če je muzej vidno prisoten na spletu, bo verjetno deležen več pozornosti. Tudi če ni mogoče takoj zagotoviti internetnih storitev, je pomembno, da ima muzej strategijo za razvoj spletne strani in da jo muzej spravi na internet takoj, ko je to mogoče.

## 5. Uveljavljanje »tržne znamke«

Preprosto rečeno je »tržna znamka« samo ime izdelka. A je tudi nekaj več, kot samo oznaka, ime ali embalaža. Tržna znamka ustvarja globalno prepoznavnost nekega izdelka. Povezuje izdelek z določenimi vrednotami. Mercedes ni samo avtomobil, ampak tudi asociacija na razkošje, kjer pričakujete, da se boste z njim lahko peljali skozi snežni vihar ali skozi puščavo in varno prispeli na cilj. Večina ljudi z velikimi globalnimi znamkami povezuje sklop splošnih asociacij. Te asociacije pa povezujejo tudi z ljudmi, ki uporabljajo te znamke. Če vozite Mercedes, ljudje predpostavljajo, da ste bogati oz. premožni. Vrednost tržne znamke je pojem, ki ga upora-

bljajo za vse, kar pomeni neka znamka in ta pomen je za proizvajalca lahko izredno dragocen. Vse te asociacije skupaj tvorijo pomemben del profila proizvajalca in njegove ponudbe izdelkov. Kljub temu proizvajalec nikoli ne more imeti popolnega nadzora nad vrednostjo tržne znamke. Potrošniki si neizogibno ustvarjajo lastne asociacije. Coca-Colo prepoznavajo kot ameriško ikono in karkoli storijo ZDA, lahko vpliva na podobo podjetja, če mu je prav ali ne. Uveljavljanje tržne znamke je v zasebnem sektorju že zelo dolgo ključna poslovna strategija. V zadnjih letih je postalo pomembno tudi v kulturnem sektorju in neprofitnih organizacijah.

### • Nadzorovati vrednost tržne znamke

V muzejih uveljavljanje močne tržne znamke lahko razumemo kot proces v štirih fazah. Postopek se začne z najslabšega položaja, ko javnost komaj ve za muzej. Na koncu je najbolj zaželeni položaj: muzej ima veliko zvestih podpornikov, ki niso samo uporabniki muzeja, ampak ga tudi priporočajo drugim. Opis v nadaljevanju temelji na modelu vrednosti tržne znamke, ki izhaja iz strank in ki ga je izdelal David Lane (2003, str. 75). To je orodje za uveljavljanje močne tržne znamke na osnovi vidika strank.

## PROCES UVELJAVITVE TRŽNE ZNAMKE MUZEJA

1. identiteta javnost prepoznava muzej, njegovo ime in vrsto muzeja.
2. asociacije profil razstav in obiskovalcev ter splošni odnos do muzeja oblikuje mnenje javnosti o muzeju.
3. odziv obiskovalci si oblikujejo mnenja in razvijajo določene občutke o muzeju.
4. povezanost nekateri obiskovalci priporočajo muzej drugim, delajo v njem kot prostovoljci in muzej morda postane del njihovega načina življenja.

Proces je treba izpeljati korak za korakom in muzej se lahko dvigne na višjo raven samo, ko so opravljeni predhodni koraki. Ne moremo pričakovati, da bo javnost imela mnenje o našem muzeju, če niti ne ve zanj, niti ne moremo pričakovati, da del javnosti postanejo zvesti obiskovalci, če nimajo pozitivnih občutkov o muzeju.

### • Identiteta

Javnost morajo naprej zvedeti za muzej, za njegovo ime in za katero vrsto muzeja gre. V vsakodnevnem življenju lahko vidimo imena mednarodno znanih znamk v različnih situacijah. Na mednarodnih športnih prireditvah so nekateri logotipi vidni vse povsod po prizorišču in celo na majicah tekmovalcev. S tem si podjetje zagotovi, da se njegovo ime vtisne v spomin ljudi. Seveda ne mislim, da bi moral muzej odkupiti sponzorske pravice mednarodne športne prireditve. A za povečanje prepoznavnosti muzej lahko skušamo doseči, da bodo ljudje čim bolj pogosto in v čim več različnih situacijah pomislili na muzej.

Ko ljudje želijo obiskati muzej, morajo takoj pomisliti na naš muzej. Ko želijo nekaj preučevati ali se srečati s prijatelji in sorodniki, mora biti naš muzej pravo mesto za to. Da bi prišli do tega, je treba skrbno graditi identiteto muzeja. Če je muzej nov, je treba ustvariti ime in logotip zanj. Če gre za obstoječi muzej, njegove glavne cilje lahko promoviramo z geslom. Mnogi muzeji imajo svoje ime in logotip že zelo dolgo, npr. Britanski muzej. Spremeniti ime in logotip je tvegana poteza. Zelo prepoznavno ime je velika prednost v procesu uveljavljanja tržne znamke. Številnim velikim podjetjem ni uspelo, ko so skušala lansirati novo tržno znamko. Če ima muzej že dobro znano tržno znamko, je bolje, da je ne spremenimo, ampak ji dodamo novo vsebino. To lahko dosežemo z dodatkom učinkovitega gesla. Bostonski muzej znanosti je za promocijo svojega novega profila uvedel novo geslo »Muzej je živ!«. (Kotler 1998, str.261)

- **Asociacije**

V drugi fazi se mora javnost seznaniti z določenimi lastnostmi muzeja, npr. z njegovimi razstavami in raziskavami, storitvami za obiskovalce, politiko vstopnin itd. V tej fazi si obiskovalci že sami ustvarjajo mnenje o muzeju, odvisno od izkušenj in profila uporabnikov.

Osnova za značilnosti muzeja so profil njegovih razstav in teme raziskovanja. Muzej sodobne umetnosti se lahko osredotoči na eksperimentalno ali celo provokativno umetnost in privlači obiskovalce, ki imajo radi take izzive. Ali se osredotoči na splošno priznane in slovite umetnike, ki privlačijo množice. Potem je tu še raven storitev. Muzej, ki se osredotoči na družine, mora imeti dodatno ponudbo za otroke. Muzej, ki se osredotoči na raziskovanje, mora imeti prostore in pogoje za raziskovalce, da preučujejo njegove zbirke. Javnost tudi ocenjuje muzej po tem, kako zanesljiva je njegova ponudba. Muzej more odpreti svoja vrata ob objavljeni uri, predmeti morajo biti razstavljeni na dostopen in privlačen način. Vsi zaposleni so ambasadorki tega, kaj pomeni muzej in morajo zagotoviti želeno raven storitev.

Vse te lastnosti so orodja za ustvarjanje profila muzeja. Obiskovalci si bodo tudi ustvarjali lastne asociacije in splošen odnos do muzeja. Pri splošnem trženju te asociacije izhajajo iz tega, kdo so uporabniki izdelka, v kakšni situaciji se izdelek uporablja in iz osebnosti in zgodovine izdelovalca. Identiteta in značilnosti muzeja te asociacije oblikuje, a jih sooblikujejo tudi osebne izkušnje in splošno mnenje.

Take asociacije so zelo očitne v sodobni avtomobilski industriji. Volvo je kot svoj glavni profil razvil varnost in njegove zveste stranke so to cenile. Vendar ljudje njegovih varnih, nekoliko težkih in dokaj počasnih vozil nikakor niso imeli za vznemirljiva. Zato Volvo sedaj spreminja svojo podobo v bolj športni smeri. Še vedno promovira profil varnosti, vozilom pa je dodal več konjskih moči in odličen avdio sistem. To je verjetno način, kako preoblikovati mnenja ljudi in privlačiti družine, ki imajo rade vznemirjenje in prostočasno zabavo.

Profil uporabnika je prav tako ključni dejavnik za uveljavitve tržne znamke muzeja. Če muzej velja za ustanovo, namenjeno znanstvenemu raziskovanju, se otroci niti ne bodo upali stopiti v stik z muzejem. In če prevladuje mnenje, da ima muzej samo stare dolgočasne razstave, ga družine najbrž ne bodo izbrale za nedeljski izlet. Muzeji, ki imajo izdelan osebni profil z vznemirljivo ponudbo in z dobrimi storitvami, bodo verjetno pritegnili več pozornosti.

- **Odziv**

Če nam uspe ustvarjati splošno predstavo o muzeju, lahko pričakujemo, da si bo javnost o njem ustvarila mnenje in tudi določene občutke. Asociacije tržne znamke so bolj povezane s splošnimi lastnostmi in z

razumevanjem izdelka ali storitve, odziv na tržno znamko pa je bolj povezan s specifično ravno kakovosti »proizvajalca«, z njegovimi edinstvenimi lastnostmi in z razmišljanji in osebnimi čustvi obiskovalcev.

Za prehod v tretjo fazo modela uveljavljanja tržne znamke mora muzej zagotoviti stalno in zanesljivo raven kakovosti. Razstave in publikacije raziskovalnih spoznanj morajo biti znanstveno korektne in vsi zaposleni morajo biti zelo usposobljeni. Bistveno je, da javnost zaupa izjavam muzeja. Potem bodo muzej obravnavali s spoštovanjem in plod tega bo močna prepoznavnost. A vendar ni dovolj, da muzej nudi visoko kakovost. Imeti mora tudi aktiven pristop k javnosti in jo spodbujati k obisku muzeja. Če ni aktivnega pristopa, se muzej lahko znajde v pasivnem položaju: zelo je cenjen, a redko obiskan.

Za to, da doseže položaj, ki si ga muzej želi, mora izstopati po nečem, imeti nekaj, kar je edinstveno in privlačno. To so lahko edinstveni zakladi, razstave, ki temeljijo na odličnih raziskavah ali preprosto najboljša kavarna v mestu. Obiskovalci bodo ravno tako razvijali določene občutke glede muzeja. Sodobno trženje zelo upošteva občutke in doživetja ljudi. Ker je v kakovosti in oblikovanju izdelkov vse manj razlik, so vse bolj ključni občutki, ki jih imajo ljudje pri uporabi neke tržne znamke. Kulturni zakladi lahko vzbujajo zelo močna čustva in če muzeju uspe, da določeni ključni predmeti vzbujajo močno čustva, lahko služijo kot ikone muzeja.

- **Povezanost**

Najvišja in najbolj zaželeno stopnja uveljavitve tržne znamke je, da ima muzej številne zveste obiskovalce, ki redno obiščejo muzej, ga priporočajo drugim in ga podpirajo finančno ali s prostovoljnimi deli. Lahko se celo zgodi, da postane muzej del njihovega načina življenja. V sodobnem podjetniškem trženju je poudarek vse bolj na tej skupini. Pravijo, da je pridobiti novo stranko petkrat težje, kot obdržati obstoječo. V tem smislu mnogi muzeji že leta sodelujejo z društvi ali združenji prijateljev muzeja. Prijatelji muzeja plačujejo letno vsoto in tako izražajo svojo zvestobo muzeju; lahko tudi podpirajo muzej z dodatnimi sredstvi in s prostovoljnimi deli. Če ima naš muzej tovrstne zveste obiskovalce, moramo zelo dobro skrbeti zanje in jih spodbujati, ker so naši najbolj dragoceni obiskovalci. Poznajo naše tržno znamko in vedo, kaj predstavljajo.