



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA  
U NOVOM SADU

---



Helena Hiršenberger

**UNAPREĐENJE METODOLOGIJE  
UPRAVLJANJA PROJEKTIMA  
U KONZERVACIJI I RESTAURACIJI  
KULTURNOG NASLEĐA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2019.



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА  
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

## КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, <b>РБР:</b>		
Идентификациони број, <b>ИБР:</b>		
Тип документације, <b>ТД:</b>	Монографска публикација	
Тип записа, <b>ТЗ:</b>	Текстуални штампани материјал	
Врста рада, <b>ВР:</b>	Докторска дисертација	
Аутор, <b>АУ:</b>	Хелена Хиршенбергер	
Ментор, <b>МН:</b>	др Бојан Лалић, ванредни професор др Јоњауа Раногајец, редовни професор	
Наслов рада, <b>НР:</b>	Унапређење методологије управљања пројектима у конзервацији и реставрацији културног наслеђа	
Језик публикације, <b>ЈП:</b>	Српски, писмо латиница	
Језик извода, <b>ЈИ:</b>	Српски	
Земља публиковања, <b>ЗП:</b>	Република Србија	
Уже географско подручје, <b>УГП:</b>	Војводина	
Година, <b>ГО:</b>	2019	
Издавач, <b>ИЗ:</b>	Ауторски репринт	
Место и адреса, <b>МА:</b>	Трг Доситеја Обрадовића 6, Нови Сад	
Физички опис рада, <b>ФО:</b> (поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)	6/112/134/13/17/0/0	
Научна област, <b>НО:</b>	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент	
Научна дисциплина, <b>НД:</b>	Управљање пројектима	
Предметна одредница/Кључне речи, <b>ПО:</b>	Пристап управљању пројектима; културно наслеђе; управљање ризицима пројекта; пројекти конзервације и реставрације; мултидисциплини пројекти	
<b>УДК</b>		
Чува се, <b>ЧУ:</b>	Библиотека Факултета техничких наука	
Важна напомена, <b>ВН:</b>		
Извод, <b>ИЗ:</b>	У оквиру дисертације се испитује могућност за унапређење управљања пројектима у конзервацији и реставрацији културног наслеђа. Квалитативним истраживачким методама испитивани су ризици и изазови са којима се сусрећу и како њима управљају ови изразито мултидисциплинарни и интерсекторски пројекти сарадње. Као резултат истраживања и оригиналан научни допринос дисертације предложен је сет препорука за унапређење управљања ризицима у пројектима у конзервацији и реставрацији културног наслеђа.	
Датум прихватања теме, <b>ДП:</b>	20.09.2018.	
Датум одбране, <b>ДО:</b>		
Чланови комисије, <b>КО:</b>	Председник:	др Зорица Узелац, ред. проф.
	Члан:	др Илија Ћосић, проф. емеритус
	Члан:	др Даниела Королија Црквењаков, ван. проф.
	Члан:	др Данијела Грачанин, доц.
	Члан:	др Андријана Север Шкапин, доц.
	Члан, ментор:	др Бојан Лалић, ван. проф.
	Члан, ментор:	др Јоњауа Раногајец, ред. проф.
		Потпис ментора



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES  
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, <b>ANO</b> :	
Identification number, <b>INO</b> :	
Document type, <b>DT</b> :	Monographic publication
Type of record, <b>TR</b> :	Textual material, printed
Contents code, <b>CC</b> :	Ph.D. Thesis
Author, <b>AU</b> :	Helena Hiršenberger
Mentor, <b>MN</b> :	Prof. Bojan Lalić, Ph.D. Prof. Jonjaua Ranogajec, Ph.D
Title, <b>TI</b> :	Advancement of project management methodology in cultural heritage conservation and restoration
Language of text, <b>LT</b> :	Serbian
Language of abstract, <b>LA</b> :	Serbian
Country of publication, <b>CP</b> :	Republic of Serbia
Locality of publication, <b>LP</b> :	Vojvodina
Publication year, <b>PY</b> :	2019
Publisher, <b>PB</b> :	Author's reprint
Publication place, <b>PP</b> :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, <b>PD</b> : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	6/112/134/13/17/0/0
Scientific field, <b>SF</b> :	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific discipline, <b>SD</b> :	Project Management
Subject/Key words, <b>S/KW</b> :	Project management approach; Cultural heritage; Project risk management; Conservation projects; Multidisciplinary projects
<b>UC</b>	
Holding data, <b>HD</b> :	Library of the Faculty of Technical Sciences
Note, <b>N</b> :	
Abstract, <b>AB</b> :	The dissertation examines the possibility of advancing project management in conservation and restoration of cultural heritage. A survey was conducted in order to examine how increased complexity of cross-disciplinary setting influences project management challenges and risks in heritage conservation. As a research result and the original scientific contribution of the dissertation, a set of recommendations for advancement of project risk management in conservation and restoration of cultural heritage has been proposed.
Accepted by the Scientific Board on, <b>ASB</b> :	20.09.2018.
Defended on, <b>DE</b> :	
Defended Board, <b>DB</b> :	President: Prof. Zorica Uzelac, Ph.D. Member: Prof. Ilija Čosić, Ph.D. Member: Assoc. Prof. Daniela Korolija Crkvenjakov, Ph.D. Member: Asst. Prof. Danijela Gračanin, Ph.D. Member: Asst. Prof. Andrijana Sever Škapin, Ph.D. Member, Mentor: Assoc. Prof. Bojan Lalić, Ph.D. Member, Mentor: Prof. Jonjaua Ranogajec, Ph.D.
	Mentors' signature

SADRŽAJ .....	i
Lista slika .....	iii
Lista tabela .....	iv
Reči zahvalnosti.....	v
1. Uvod, predmet i cilj istraživanja .....	2
1.1. Uvod .....	2
1.2. Predmet istraživanja.....	4
1.3. Cilj istraživanja, hipoteze i očekivani rezultati .....	6
2. Prikaz metodologije istraživanja .....	8
2.1. Plan rada i faze u istraživanju .....	8
2.2. Istraživačke metode .....	9
2.3. Tok i uzorak terenskog istraživanja .....	12
3. Teorijske podloge.....	19
3.1. Kulturno nasleđe i zaštita .....	20
3.2. Projekti u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa .....	26
3.3. Projektni prilaz .....	28
3.3.1. Upravljanje heterogenim projektnim timovima .....	30
3.3.2. Upravljanje projektnom komunikacijom .....	31
3.3.3. Upravljanje znanjem .....	33
3.3.4. Upravljanje projektnim rizicima.....	37
4. Rezultati istraživanja .....	41
4.1. Predstavljanje i analiza rezultata istraživanja .....	41
4.2. Regionalne prilike .....	44
4.3. Planiranje projekta .....	54
4.4. Implementacija.....	57
4.5. Zatvaranje projekta .....	62
4.6. Upravljanje znanjem .....	62

5.	Diskusija rezultata i pravci budućih istraživanja .....	66
5.1.	Izazovi i rizici kolaborativnih projekata u zaštiti nasleđa .....	67
5.2.	Da li je istraživanje pružilo odgovore na postavljena pitanja?.....	84
5.3.	Preporuke za unapređenje metodologije upravljanja projektima - planiranje i upravljanje projektnim rizicima .....	89
5.4.	Mogućnosti primene rezultata.....	94
5.5.	Mogući pravci za buduća istraživanja .....	95
6.	Literatura.....	98

## Lista slika

Slika 1 - Faze istraživanja.....	8
Slika 2 - Teorijski okvir istraživanja .....	19
Slika 3 - Ciklus nasleđa .....	23
Slika 4 - <i>In situ</i> kolorimetrijska i XRF ispitivanja mobilnom laboratorijom, projekat HEROMAT .....	25
Slika 5 - Tradicionalni pristup: faze životnog ciklusa projekta.....	29
Slika 6 - Proces komunikacije .....	32
Slika 7 - Dve dimenzije stvaranja znanja .....	34
Slika 8 - Spirala znanja.....	35
Slika 9 - Primer razvijene strukture rizika .....	37
Slika 10 - Matrica verovatnoće i uticaja .....	38
Slika 11 - Države regiona bivše Jugoslavije prema ekonomskoj snazi, izraženoj u standardnoj kupovnoj moći u odnosu na prosek EU28 .....	45
Slika 12 - Evropska godina kulturnog nasleđa .....	46
Slika 13 - Tvrđava Bač .....	47
Slika 14 - Stablo rizika: rizici upravljanja projektom .....	69
Slika 15 - Stablo menadžerskih rizika .....	70
Slika 16 - Stablo organizacionih rizika .....	71
Slika 17 - Šema preporuka za unapređenje metodologije upravljanja projektima .....	93

## Lista tabela

Tabela 1 - Tok istraživanja.....	12
Tabela 2 - Učesnici u kratkim neformalnim razgovorima, prema vrsti organizacije i zanimanju .....	14
Tabela 3 - Učesnici intervjuja, prema vrsti organizacije i zanimanju.....	15
Tabela 4 - Učesnici u drugoj seriji kratkih neformalnih razgovora .....	17
Tabela 5 - Oblici znanja: tacitno i eksplicitno .....	33
Tabela 6 - Strategije za reakcije na rizike .....	39
Tabela 7 - Specifične karakteristike kolaborativnih projekata tehničke zaštite kulturnog nasleđa, podaci dobijeni tokom intervjuja .....	43
Tabela 8 - Države regiona bivše Jugoslavije – status članstva u Evropskoj uniji i BDP po glavi stanovnika .....	44
Tabela 9 – Implikacije specifičnosti kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa na upravljanje projektima.....	67
Tabela 10 - Registar rizika: lista identifikovanih menadžerskih i organizacionih rizika .....	71
Tabela 11 - Registar rizika: lista identifikovanih spoljašnjih rizika pod delimičnim uticajem projekta.....	75
Tabela 12 - Ažuriran registar menadžerskih i organizacionih rizika sa mogućim odgovorima na identifikovane rizike .....	76
Tabela 13 - Ažuriran registar spoljašnjih rizika sa primerima dobre prakse reakcija na rizike	83

## Reči zahvalnosti

*Ovo je jedinstveno mesto na kome može da se kaže pisano hvala svima koji su doprineli da vreme provedeno na doktorskim studijama i u izradi disertacije bude jedinstveno i dragoceno iskustvo. Na tom neobičnom putu, koji sam uz asistenciju ipak prešla, hvala svima onima koji su imali strpljenja, koji su me gurkali, podizali, slušali i podržavali.*

*Zahvalnost najviše dugujem prof. dr Janji Ranogajec što me je pozvala u svoj tim i omogućila mi da se angažujem na sjajnim projektima u oblasti zaštite kulturnog nasleđa. Hvala Vam na svemu što sam od Vas naučila za ovih osam godina zajedničkog rada, ali i na svim razgovorima, neodustajanjima i stečenim iskustvima. I posebno Vam hvala što ste na sebe preuzeli odgovornost da me vodite kroz istraživanje i prezentovanje rezultata našeg rada u jasnu i čitku disertaciju. Mom drugom mentoru prof. dr Bojanu Laliću naročito hvala što mi nije dozvolio da odustanem od upisa doktorskih studija, iako tada nije bilo ni naznaka da će tema mog budućeg istraživanja biti upravljanje projektima i da će njegova uloga prerasti u mentorstvo ovog rada.*

*Veliko hvala koleginicama i kolegama iz institucija i organizacija zaštite kulturnog nasleđa koji su odvojili vreme i učestvovali u istraživanju. Bez vašeg znanja i podrške ne bih uspela da uspešno ostvarim postavljene ciljeve. Članovima komisije prof. dr Zorici Uzelac, prof. dr Iliji Ćosiću, prof. dr Danieli Korolija-Crkvenjakov, doc. dr Danijeli Gračanin i dr Andrijani Sever-Škapin zahvaljujem se na razumevanju i savetima. Danieli, Andrijani i Danijeli naročito hvala na konstruktivnim i inspirativnim razgovorima, na korekcijama i ponovnim čitanjima.*

*Dragim kolegama Sneži, Milanu i Bojanu, kao i svima koji su u prethodnom periodu bili deo naše Laboratorije hvala na prijateljskoj i lepoj timskoj atmosferi, a našem Milanu bonus zahvalnost za detaljnu lekturu i korekturu disertacije. Mojim dragim drugaricama Maji, Sneži i Daci hvala na ogromnom strpljenju koje imate za mene. Prava je sreća imati uz sebe tako sjajnu ekipu super dama koje su prethodno uspešno prešle isti put.*

*Mojim mentorima u univerzitetskom svetu profesoru Veskoviću, profesoru Plačnaku i profesorici Seki hvala na fantastičnim prilikama, na poverenju koje ste imali, na slobodi da usvajam nova znanja i na velikoj stručnoj podršci da poverene poslove radim najbolje što umem.*

*I za kraj, hvala svima onima sa kojima komuniciram osmehom, koji neguju veštine kvalitetnog timskog rada, koji su godinama tu i pomažu da radimo lepe i korisne stvari, svim partnerima, kolegama i prijateljima. Zadovoljstvo je imati vas pored sebe.*



Poglavlje 1. *Uvod, predmet i cilj istraživanja* pruža osnovne podatke o motivaciji za istraživanje, uvodi čitaoca u predmet istraživanja i postavljene ciljeve, predstavlja istraživačka pitanja i očekivane rezultate.

Plan i faze istraživanja, korišćene metode, uzorak i tok istraživanja obrazloženi su u poglavlju 2. *Prikaz metodologije istraživanja*.

Multidisciplinarni teorijski okvir u koji je pozicionirana ova doktorska disertacija prezentovan je u poglavlju 3. *Teorijske podloge*.

Kombinacijom kvalitativnih istraživačkih tehnika sprovedeno je ispitivanje među ciljnom grupom rukovodilaca i saradnika projekata u istraživanoj oblasti. Dobijeni rezultati prikazani su u poglavlju 4. *Rezultati istraživanja*.

U poglavlju 5. *Diskusija rezultata i pravci budućih istraživanja* dati su odgovori na postavljena istraživačka pitanja, predložena su unapređenja metodologije upravljanja projektima, prezentovane mogućnosti za primenu rezultata u praksi i pravci budućih naučnih istraživanja.

U poglavlju 6. *Literatura* dat je pregled korišćenih referenci i izvora, što uključuje naučne i stručne radove, knjige, izveštaje i internet stranice međunarodnih organizacija u oblasti kulturnog nasleđa.

# 1. Uvod, predmet i cilj istraživanja

## 1.1. Uvod

Proteklih decenija kulturno nasleđe je sve aktuelnija tema i niz novih dokumenata i regulativa na međunarodnom nivou uređuje različite aspekte baštinjenja. Kulturno nasleđe se danas smatra javnim dobrom, izvorom vrednosti, identiteta i znanja [1], važnim činiocem ekonomskog razvoja, zapošljivosti i društvene kohezije [2]. Kulturno nasleđe značajno doprinosi ekonomiji na razne načine: od ulaganja u sanaciju, renoviranje i održavanje zgrada i spomenika, što čini skoro četvrtinu od ukupne vrednosti evropske građevinske industrije godišnje [3], do kreativnih industrija, kulturnog turizma i obrazovanja. U budžetskom periodu od 2007. do 2013. godine za zaštitu i očuvanje kulturnog nasleđa, Evropski fond za regionalni razvoj investirao je 3,2 milijarde evra, uz dodatne 2,2 milijarde evra za razvoj infrastrukture u kulturi i pola milijarde evra za usluge u kulturi [4]. Graditeljsko nasleđe i spomenici predstavljaju vodeći element kulturne rute za domaće i strane turiste, ali i osnovu mnogih uspešnih projekata regeneracije i revitalizacije urbanih četvrti i čitavih gradova [5]. Istorijske građevine daju jedinstveni karakter okruženju i oblikuju osećaj prostora i društva (svojevrsno brendiranje) kod stanovnika i posetilaca, čime privlače turiste, kreativne industrije i organizacije kulture.

Težnja za očuvanjem materijalnog svedočanstva prošlih vremena za sadašnje i buduće generacije predstavlja veliki izazov za konzervatore i restauratore kulturnog nasleđa. Savremena tehnička zaštita<sup>1</sup> nasleđa zahteva stručnjake najrazličitijih profila i profesionalnih iskustava, iz više sektora (javni, poslovni, neprofitni). Oni sarađuju na raznovrsnim složenim poslovima: na otkrivanju strukture, sastava i tehnologije proizvodnje istorijskih materijala i fenomena njihove degradacije, na utvrđivanju i sprovođenju optimalnih tretmana čišćenja, konsolidacije, konzervacije, restauracije i zaštite, kao i prilikom izbora načina čuvanja, prezentacije, valorizacije i eksploatacije.

Interesovanje autora ove disertacije za temu unapređenja metodologije upravljanja projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa razvilo se tokom učešća na projektima Laboratorije za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu Tehnološkog fakulteta Novi Sad, pod vođstvom prof. dr Jonjaue Ranogajec. Među projektima kojima je ova Laboratorija rukovođila po kompleksnosti upravljanja i izazovima naučnog i timskog rada posebno se isticao projekat HEROMAT – „*Protection of Cultural Heritage Objects with Multifunctional Advanced Materials*“ (2011-2015, [www.heromat.com](http://www.heromat.com)) [6], finansiran u okviru programa FP7 Evropske unije. Ovaj projekat je u panevropski konzorcijum okupio

---

<sup>1</sup> Merama tehničke zaštite u smislu Zakona o kulturnim dobrima Republike Srbije [60] smatraju se radovi na konzerviranju, restauriranju, rekonstrukciji, revitalizaciji i prezentaciji kulturnih dobara. U ovoj disertaciji pojmovi *tehnička zaštita kulturnog nasleđa* i *konzervacija i restuaracija kulturnog nasleđa* koriste se kao sinonimi.

deset organizacija iz tri sektora: (1) organizacije visokog obrazovanja, nauke i istraživanja, (2) institucije zaštite kulturnog nasleđa, i (3) privatna preduzeća u oblasti proizvodnje materijala i usluga konzervacije. Ovakav projekat u oblasti razvoja modernih materijala i tehnika za zaštitu graditeljskog nasleđa [7–9], omogućio je nove uvide u teme poput pristupa upravljanju kompleksnim projektom i izazova vođenja heterogenih timova, saradnje, komunikacije i koordinacije organizacija iz različitih sektora i različitih zemalja na zajedničkim zadacima. Niz javnih događaja koji su usledili, poput konferencija na kojima su predstavljani rezultati projekta HEROMAT, ali i kontinuirani kontakti sa srodnim evropskim projektima u oblasti zaštite i prezentacije nasleđa, kao i brojni radni sastanci koji su organizovani u sklopu nacionalnih i evropskih naučnih i stručnih skupova, pružali su izuzetne prilike za dublje i detaljnije istraživanje ovih tema. Oni su bili prilika za opservaciju, za kvalitetne razgovore i zajedničko promišljanje o specifičnostima oblasti konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa, kao i upoznavanje okolnosti koje utiču na saradnju između članova projektnog tima, izazove koje je potrebno savladati, rizike koji se pojavljuju u upravljanju projektima i primere dobre prakse kako projekti uspešno prevazilaze te rizike.

---

*Zbog čega je neophodna saradnja u zaštiti kulturnog nasleđa?*

*Koje su dostupne forme saradnje?*

*Da li je dobro poznato šta svaka od profesija okupljenih u projektu može/treba da ponudi?*

*Koje su prilike, izazovi i rizici kompleksnih, multidisciplinarnih projekata?*

*Kako ovi projekti upravljaju znanjem kao važnim resursom u inovacijama?*

*Da li postoje primeri dobre prakse kako umanjiti rizike organizacije i upravljanja projektima?*

---

Lično i neformalno interesovanje za specifičnosti i okolnosti koje utiču na projekte saradnje u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa [10,11] bilo je polazna osnova za sistematično naučno istraživanje primenom kvalitativnih metoda. Dobijeni rezultati predstavljeni su u okviru ove doktorske teze, a međunarodnoj naučnoj javnosti u radu objavljenom u recenziranom časopisu u oblasti kulturnog nasleđa [12].

Istraživanje polazi od interpretacije konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa kao holističke i inkluzivne nauke koja se odvija u izrazito multidisciplinarnom okruženju. U upravljanju kolaborativnim (multiorganizacijskim) projektima u zaštiti nasleđa, kao posledica kompleksnosti same oblasti i internog projektnog okruženja, javlja se niz specifičnih izazova i rizika, posebno u pogledu organizacije projektnih zadataka, timskog rada i saradnje. Svaki projekat, naravno, predstavlja jedinstvenu kombinaciju ciljeva, resursa i rasporeda, ali teorija upravljanja projektima sugerise da postoje obrasci koji se ponavljaju i koji se mogu identifikovati, klasifikovati, evaluirati i sistematizovati u set preporuka kako bi se ponudile teorijske smernice i praktična podrška u upravljanju kolaborativnim projektima u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa.

## 1.2. Predmet istraživanja

U okviru ove doktorske disertacije istražuju se mogućnosti za unapređenje metodologije upravljanja projektima u savremenoj konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa. **Istraživanje polazi od specifičnosti projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa i uticaja tih specifičnosti na upravljanje projektima, uz mapiranje relevantnih teorijskih postavki i dobre prakse u oblasti.** Ovu temu posebno čini izazovnom odgovornost koja se postavlja pred projekte tehničke zaštite u pogledu očuvanja kulturnog nasleđa kao neobnovljivog resursa od izuzetnog značaja za sadašnjost i za budućnost, kao i sve izraženija potreba da projekti budu naučno zasnovani, da se koriste tehnički napredna rešenja i da se umesto univerzalnih rešenja proizvedu funkcionalni pristupi i tretmani po meri objekta.

Za predmet istraživanja izabrani su projekti savremene konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa koje odlikuje:

- heterogenost projektnih timova (multidisciplinarnost<sup>2</sup>, multiorganizacijska i intersektorska povezanost),
- primena naučnih metoda (u dijagnostici, odabiru pristupa i tretmana, kao i monitoringu),
- znanje kao vodeći resurs.

Projekti savremene tehničke zaštite kulturnog nasleđa podrazumevaju primenu svih dostupnih tehničkih, tehnoloških i naučnih rešenja u dijagnostici, istraživanju, dokumentovanju, razvoju novih i/ili optimizaciji željenih karakteristika postojećih materijala i tehnika za konzervaciju i restauraciju istorijskih građevinskih objekata i umetničkih dela, kao i prilikom kontrole i praćenja. Svaki ovakav projekat predstavlja jedinstveni događaj (eng. *single event project*) s obzirom na to da ne postoje dva ili više identičnih istorijskih objekata u pogledu arhitektonske/umetničke strukture, autora, perioda nastanka ili gradnje, korišćenih materijala i tehnologija njihove proizvodnje, tehnike izvođenja, stepena i vrste degradacije i uslova čuvanja. Iz ovog razloga je za projekte tehničke zaštite od presudne važnosti dostupnost i korišćenje uskostručnih znanja i naučnih dostignuća, kako u fazi pripreme projekta i dijagnostike stanja izabranog objekta, tako i u fazama istraživanja, razvoja materijala i tehnika za konzervaciju i restauraciju, njihovog testiranja, optimizacije, proizvodnje, aplikacije (tretmana objekta) i monitoringa, prezentacije i edukacije. Da bi ostvarili postavljene ciljeve projektima su neophodna specifična znanja i veštine iz različitih naučnih, stručnih, umetničkih i zanatskih oblasti, što podrazumeva učešće različitih

---

<sup>2</sup> Za potrebe prezentacije ovog istraživanja koristiće se pojam *multidisciplinarnost*, iako se u zaštiti kulturnog nasleđa, pored dominantne (1) multidisciplinarnosti – pojedinci iz različitih disciplina rade zajedno, svako u svojoj oblasti, može govoriti i o (2) interdisciplinarnosti – integriranje znanja i metoda iz različitih disciplina koristeći sintezu pristupa, i (3) transdisciplinarnosti – stvaranje jedinstva intelektualnih okvira izvan perspektiva pojedinačnih disciplina [132].

profesija [13]: restauratora, arhitekata, arheologa, tehničara, naučnika i istraživača, slikara i vajara, kustosa, inženjera, tehnologa, građevinara, zanatlija, hemičara, fizičara, biologa i mikrobiologa, ekologa, sociologa, psihologa, menadžera objekata kulturnog nasleđa, turizmologa, proizvođača, distributera i korisnika krajnjih proizvoda. Iako svaki projekat ne zahteva učešće svih nabrojanih struka, ipak sve projekte karakteriše izražena multidisciplinarnost, multiorganizacijska i međusektorska povezanost.

Usled ovakve potrebe za specifičnim uskostručnim znanjima, projekti najčešće okupljaju velike konzorcijume, često međunarodnog karaktera, i uključuju različite organizacije: javne i privatne institucije zaštite kulturnog nasleđa, muzeje, univerzitete i naučne institute, mala i srednja proizvodna i uslužna preduzeća, velike kompanije, vlasnike kulturnih dobara, organizacije civilnog društva, marketing agencije i medije. U takvom *ad hoc* projektnom okruženju, koje se stvara kako bi se odgovorilo na konkretne zahteve projekta konzervacije i restauracije, brojni su izazovi i rizici:

---

*Kako efikasno upravljati kompleksnim zadacima i heterogenim timovima?  
Kako organizovati timove koje čine pojedinci iz različitih sektora i organizacija,  
sa različitom poslovnom kulturom i etikom?*

*Kako uspostaviti „zajednički jezik komunikacije“ među stručnjacima  
različitih profila i nivoa obrazovanja?*

*Koji je najbolji način da se mapira raznorodna ekspertiza koja postoji u okviru konzorcijuma?*

*Kako harmonizovati tim i koristiti dostupnu ekspertizu za razvoj inovacija  
(novih materijala, tehnika, metoda i aparata) koje su rezultat ovih projekata?*

*Kako obezbediti uključenost spoljnih zainteresovanih subjekata?*

---

Istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije se, dakle, bavilo projektima koji angažuju timove izraženog multidisciplinarnog, multiorganizacijskog i intersektorskog karaktera za razvoj inovativnih pristupa i rešenja u konzervaciji i restauraciji materijalnog kulturnog nasleđa. U ovoj grupi projekata presudan resurs je znanje (eng. *knowledge intensive projects*), zbog čega projektno okruženje mora omogućiti da se znanje koje je potrebno precizno mapira i nesmetano koristi, kao i da se tokom projekta razvija novo znanje koje će biti sastavni deo inovativnih projektnih rešenja (materijala, tehnika i aparata za konzervaciju i restauraciju). Uzimajući u obzir navedeno, istraživanje je imalo za cilj da sagleda različite izazove i probleme sa kojima se u praksi susreću menadžeri i učesnici projekata savremene tehničke zaštite kulturnog nasleđa, i da zatim identifikuje metode, tehnike i alate kojima se može unaprediti metodologija upravljanja ovom grupom projekata. Istraživanje je pretendovalo da prikupi, analizira i predstavi teorijske osnove i studije slučaja dostupne u literaturi, te da proširi i produbi razumevanje okolnosti i aktivnosti od uticaja, primenom kombinacije kvalitativnih metoda naučnog istraživanja na terenu. Svaka od oblasti relevantnih za razumevanje izabranog problema izložena je u kontekstu preduslova za

upravljanje projektnim rizicima. U tom smislu istraživano je na koji način heterogeni karakter projektnog tima utiče na komunikaciju, saradnju i zajedničku realizaciju ciljeva projekta. Strukturna analiza pristupa, metodologije i procesa upravljanja projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa korišćena je sa namerom da pruži uvid u postojeće prakse, da identifikuje njihove prednosti i nedostatke, ukaže na česte probleme i izazove, ali i da locira mesta i načine za unapređenja.

### 1.3. Cilj istraživanja, hipoteze i očekivani rezultati

**Cilj istraživanja** doktorske disertacije je doprinos unapređenju metodologije upravljanja projektima u savremenoj konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa. Polazna pretpostavka jeste ta da identifikovanje rizika specifičnih za ovu grupu projekata i mapiranje primera dobre prakse u pogledu odgovora na identifikovane rizike, te njihova naučno zasnovana klasifikacija i evaluacija mogu pružiti nova saznanja i doprineti: (1) daljem razvoju nauke o upravljanju multidisciplinarnim, multiorganizacijskim i intersektorskim projektima, i (2) unapređenju pristupa u upravljanju projektnim rizicima kroz set preporuka namenjen rukovodiocima i učesnicima projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa.

Formulisana su sledeća **istraživačka pitanja** od posebnog značaja:

#### Istraživačko pitanje 1

- **Koje karakteristike kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa imaju uticaj na izbor metodologije za upravljanje projektima?**

Opis i značaj:

*Odgovor na ovo pitanje treba da pruži sistematizovan pregled specifičnih karakteristika kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa (npr. veličina, stepen inovativnosti, heterogenost projektnog tima, multidisciplinarnost i sl.) koje prepoznaju praktičari u oblasti, a koje mogu imati uticaj na izbor metodologije upravljanja projektima.*

#### Istraživačko pitanje 2

- **Da li se u upravljanju kolaborativnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa može primeniti neka od postojećih metodologija upravljanja projektima?**

Opis i značaj:

*Namera je da se istraži u kojoj meri projekti obuhvaćeni uzorkom primenjuju neku od vodećih metodologija upravljanja projektima. Analiziraće se pristupi, metode i tehnike u upravljanju projektima u odnosu na karakteristike, specifične izazove i probleme kolaborativnih*

*projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa. Odgovor na ovo pitanje će pomoći u razumevanju toga da li je tradicionalni pristup odgovarajući i dovoljan u oblasti istraživanja.*

### **Istraživačko pitanje 3**

- **Koje metode i tehnike bi mogle da doprinesu unapređenju metodologije upravljanja izazovima i rizicima u kolaborativnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa?**

Opis i značaj:

*Istražuje se da li projekti obuhvaćeni uzorkom već koriste neke od metoda i tehnika za upravljanje rizicima i izazovima u kolaborativnim projektima konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa. Takođe, u ovoj fazi će se istražiti doprinos identifikovanih pojedinačnih tehnika upravljanja projektnim rizicima i izazovima na tok pripreme, realizacije i zatvaranja projekta, odnosno uticaj na komunikaciju, timsku saradnju, uštede u resursima (vreme, budžet), kao i na upravljanje tokovima znanja.*

U inicijalnoj fazi istraživanje je bilo usmereno na sticanje opsežnog uvida u specifičnosti projekata savremene konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa, sa naglaskom na identifikovanje izazova, rizika i problema sa kojima se ovi projekti suočavaju u procesu upravljanja, kao i na njihovo razumevanje i klasifikovanje. U narednoj fazi prikupljeni su podaci i iskustva ciljne grupe projekata kombinacijom kvalitativnih istraživačkih tehnika. Izabrani su projekti koji okupljaju organizacije iz više sektora, imaju jasnu razvojnu crtu i uključuju naučne institucije, a kao rezultat nude inovacije u dijagnostici i tretmanu istorijskih objekata i spomenika, uz edukaciju stručne javnosti i građana. U završnoj fazi rada formulisani su predlozi za rešavanje postavljenog istraživačkog problema sintezom teorijskih podloga i dobijenih rezultata terenskog istraživanja [14].

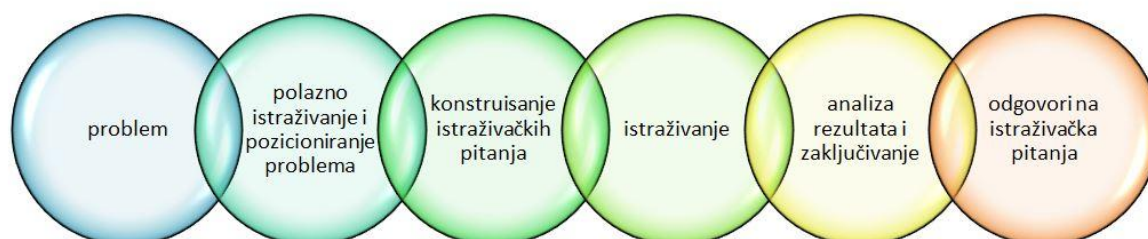
**Rezultati istraživanja** daju doprinos boljem razumevanju specifičnosti i dinamike heterogenih timova, kao i prepoznavanju mogućnosti za njihovo efikasnije organizovanje, podsticanje saradnje i razmenu znanja u projektnom kontekstu. Set preporuka za podršku procesu upravljanja projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa predstavlja najvažniji rezultat istraživanja. Preporuke imaju praktičnu primenu kao podrška rukovodiocima i timovima u upravljaju projektima. Donosiocima odluka se obezbeđuje da prilikom pripreme plana i tokom realizacije projekta izaberu kombinaciju pristupa i alata za upravljanje projektnim izazovima i rizicima tako da maksimizuju efekte postojećeg znanja u konzorcijumu, svesno i strateški doprinose zajedničkom učenju, uvećavanju stručnog znanja i kreiranju novih vrednosti i inovativnih rešenja za zaštitu materijalnog kulturnog nasleđa, uz porast efikasnosti upravljanja raspoloživim resursima (ljudski resursi, znanje, vreme i budžet) i povećanje zadovoljstva članova tima.

## 2. Prikaz metodologije istraživanja

### 2.1. Plan rada i faze u istraživanju

Plan rada na istraživanju je organizovan u 12 koraka, koji su grupisani u šest faza (Slika 1):

1. utvrđivanje problema istraživanja;
2. pregled raspoložive literature iz oblasti industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, pozicioniranje predložene teme u okvirima izabrane naučne oblasti;
3. prikupljanje i proučavanje raspoložive literature iz naučnih disciplina relevantnih za pripremu istraživanja: upravljanje projektima, tehnička zaštita kulturnog nasleđa, heterogenost projektnih timova, upravljanje znanjem, upravljanje projektnim rizicima, i vezane tematske celine koje se tiču preklapanja pomenutih oblasti;
4. selekcija, analiza i sinteza relevantnih činjenica i teorija;
5. definisanje istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja;
6. izbor, opis i obrazloženje istraživačke strategije i odabranih metoda kojima će se pokušati rešiti postavljeni istraživački problem i odgovoriti na istraživačka pitanja;
7. planiranje i priprema istraživanja, uz izbor istraživačkih instrumenata;
8. realizacija istraživanja;
9. kvalitativna obrada prikupljenih podataka i analiza rezultata istraživanja;
10. interpretacija, prezentacija i diskusija rezultata istraživanja, uz povezivanje sa prethodnim istraživanjima;
11. definisanje seta preporuka za podršku procesima upravljanja rizicima u projektima tehničke zaštite kulturnog nasleđa;
12. zaključna razmatranja uz definisanje pravaca budućih istraživanja.



Slika 1 - Faze istraživanja



## 2.2. Istraživačke metode

Dizajn metodologije istraživanja predstavlja detaljni nacrt koji usmerava istraživačku studiju prema ostvarenju postavljenih ciljeva istraživačkog rada. Za postizanje ciljeva ove doktorske disertacije korišćena je kombinacija kvalitativnih istraživačkih metoda. Pod metodama istraživanja podrazumevaju se različiti načini prikupljanja podataka i informacija, koji se potom sređuju, obrađuju i povezuju kako bi omogućili naučno zasnovano predstavljanje i analizu aktuelnog stanja, ali i stvorili podloge za anticipiranje budućih kretanja. Metode istraživanja biraju se tako da omoguće rešavanje postavljenog naučnog problema i pruže odgovore na istraživačka pitanja. Prema načinu prikupljanja podataka i informacija, metode se mogu svrstati u dve osnovne grupe:

- „*desk research*“ (istraživanja „za stolom“) - podaci i informacije se dobijaju iz sekundarnih izvora,
- „*field research*“ („terenska“ istraživanja) - podaci se dobijaju iz primarnih izvora.

Proces istraživanja obuhvata teorijski i empirijski deo. Teorijski deo podrazumeva prikupljanje i izučavanje relevantne literature, kao osnove za postavljanje istraživačkog okvira. To uključuje prikupljanje potrebnih saznanja i podataka iz ranijih istraživanja istih ili sličnih problema, sa svrhom da se upozna stanje nauke u pogledu izabranog problema i postavljenih ciljeva istraživanja. Empirijski deo istraživanja treba da omogući neposredno upoznavanje sa okolnostima ispoljavanja pojave koja je predmet izučavanja i time da omogući davanje odgovora na postavljena istraživačka pitanja. Empirijski deo istraživanja uključuje metode koje podrazumevaju rad na terenu. Istraživanje složenih fenomena, među koje spada predmet ovog istraživanja, neizbežno je kontekstualno i iz tog razloga neophodno je kombinovanje više istraživačkih metoda. Za potrebe istraživanja koje je predstavljeno u ovoj doktorskoj disertaciji, korišćene su sledeće tehnike prikupljanja podataka:

- sistematski pregled literature,
- tehnika posmatranja (opservacija),
- kratki neformalni razgovori,
- intervju (poluotvoreni/polustrukturisani tip intervju), i
- studija slučaja.

Ovakav pristup kombinovanog kvalitativnog istraživanja pokazao se pogodnim u odnosu na postavljena istraživačka pitanja.

Sistematski pregled literature (eng. *systematic literature review*) korišćen je za prikupljanje teoretskih podloga disertacije. Sistematski pregled literature je metoda koja sistematski locira, na transparentan način procenjuje i sažima rezultate relevantnih studija koje se odnose na temu od interesovanja. Ovom tehnikom se identifikuju, kritički procenjuju i integrišu ishodi i zaključci prethodno sprovedenih istraživanja dostupni u literaturi, a koji su

relevantni za postavljena istraživačka pitanja. Na osnovu toga se opredeljuje dalji pristup i tok empirijskih istraživanja [15–17].

Tehnika posmatranja (opservacija) i tehnika kratkih neformalnih razgovora se uglavnom primenjuju zajedno i to u ranim fazama ispitivanja. Smatraju se presudnim za razvoj razumevanja o okolnostima i stavovima članova zajednice, posebno kada tema od interesovanja nije već iscrpno opisana u postojećoj literaturi. Tehnika posmatranja je jedan od pristupa sistematskom prikupljanju podataka, pogotovo u situacijama kada je potrebno pronaći odgovore na pitanja kako i zašto. Opservacija podstiče dubinsko i bogato razumevanje fenomena, situacija i ponašanja učesnika u određenom okruženju. Posmatranje može pružiti osnovu za razvoj teorije i hipoteza [18–20].

Neformalni razgovori se primenjuju za otkrivanje novih tema od interesovanja kojima se prethodna istraživanja nisu bavila. Razgovori se obavljaju neformalno, bez unapred definisane strukture i unapred pripremljenih pitanja. S obzirom na to da se razgovori odvijaju spontano, uglavnom tokom procesa posmatranja, te se ne praktikuje snimanje, ispitivač se trudi da što verodostojnije zapamti razgovore, vodi beleške i zapisuje teze koje treba da mu pomognu da po završetku razgovora isti rekonstruiše što tačnije i sa što većim nivoom detaljnosti. Prednost ovakvog pristupa jeste ta da ne zahteva dogovaranje unapred, ni planiranje termina sa učesnicima istraživanja. Učesnici često ovaj metod prikupljanja podataka posmatraju kao „običan razgovor“, čime se smanjuje pritisak i omogućava veća sloboda i neposrednost razgovora. Neformalni razgovori često predstavljaju uvod u pripremi i sprovođenju ispitivanja putem dužih strukturiranih intervju [21,22].

Intervju predstavlja izabrani način prikupljanja podataka iz primarnih izvora. To je kvalitativna tehnika sakupljanja podataka kojoj su svojstveni sasvim jasno određeni problem i ciljevi istraživanja, strogi nacrti uzorkovanja i istančana analiza rezultata. Intervju omogućava prikupljanje empirijskih podataka posredstvom iskaza, usmenih i pisanih, koje daju ispitanici. Tehnikom intervju pribavljaju se podaci od ciljanog uzorka, to jest od onih koji imaju dobar uvid u postavljeni problem istraživanja. Bazira se na terenskom istraživanju i prikupljanju originalnih podataka neophodnih za realizaciju postavljenog istraživačkog problema [18,21,23–25].

Intervju, kao instrument ispitivanja, može biti:

- Strukturisan – zatvoren intervju koji dosledno prati protokol ispitivanja bez mogućnosti postavljanja dodatnih pitanja i potpitanja. Predstavlja zatvorenu listu pitanja koja se postavljaju ispitanicima u cilju dobijanja podataka i informacija bitnih za rezultate istraživanja.
- Polustrukturisan – poluotvoren pristup, vođeni razgovor koji prati unapred pripremljen protokol, ali ostavlja prostora za fleksibilnost ispitivača i pribavljanje dodatnih detalja i primera.

- Nestrukturisan – otvoreni intervju koji podseća na svakodnevni razgovor o temi istraživanja.

Za potrebe ovog istraživanja korišćen je polustrukturisani (poluotvoreni) tip intervju.

Studija slučaja predstavlja intenzivno, produbljeno proučavanje neke pojave, procesa društvene grupe, sistema, odnosno slučaja. Za analizu se bira predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obeležjima koja se posmatraju. Upotrebljava se kao izvor opisnih informacija, ilustrovanja pojava posredstvom reprezentativnih primera, demonstracija značajnih metoda ili postupaka nalaženja podrobnih objašnjenja retkih i neobičnih fenomena [26–28]. Tehnici studije slučaja nedostaje kontrola uslova, te je slaba tehnika za potkrepljivanje teorija, ali može biti snažan alat u unapređivanju znanja, rešavanju problema, poboljšavanju stanja i razvoju proučavanog slučaja. U ovom istraživanju studija slučaja je korišćena uz intervju kao komplementarna metoda za detaljnije proučavanje primera (slučajeva) na koje su se učesnici intervju pozivali.

Nakon terenskog istraživanja sledi faza obrade i interpretacije prikupljenih podataka. Poslednja faza rada je zaključivanje. U toj fazi, kao osnovna metoda, koristi se sinteza, tj. spajanje više činilaca u jednu celinu. Sinteza podrazumeva razumevanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem i sastavljanjem u razne moguće odnose i veze. Nakon sinteze, dobijeni rezultati istraživanja se uopštavaju, odnosno generalizuju i proverava se da li potvrđuju ili opovrgavaju polazne hipoteze/istraživačka pitanja, kao i to da li su postignuti rezultati temelj na kome mogu da se nastave nova istraživanja, odnosno da li se iz njih može odrediti neki novi problem.

## 2.3. Tok i uzorak terenskog istraživanja

Istraživanje literature, terensko istraživanje i zaključivanje za potrebe ove doktorske disertacije organizovani su na sledeći način (*Tabela 1*):

Tabela 1 - Tok istraživanja

ISTRAŽIVANJE LITERATURE	
1. Prikupljanje i pregled naučne i stručne literature o predmetu koji se proučava;	
2. Sinteza i interpretacija naučnih podataka u teorijskom delu istraživanja;	
TERENSKO ISTRAŽIVANJE (empirijska istraživanja sa ciljem da se odgovori na istraživačka pitanja)	
1. Priprema za opservaciju i neformalne razgovore na osnovu podataka iz naučne i stručne literature;	
2. Prikupljanje podataka iz realnog sistema putem opservacije i kratkih neformalnih razgovora;	
3. Obrada rezultata dobijenih opservacijom i neformalnim razgovorima i priprema za dalju fazu dubinskih istraživanja;	
4. Mapiranje realnog sistema, izbor i utvrđivanje reprezentativnog uzorka ispitanika za intervju;	
5. Priprema intervju – definisanje niza obaveznih pitanja od interesa i mogućih modaliteta odgovora, definisanje niza opcionih pitanja uz omogućavanje fleksibilnosti za dodatna pitanja i detaljisanje; zakazivanje termina sa ispitanicima;	
6. Prikupljanje podataka iz realnog sistema tehnikom intervju i tehnikom studije slučaja;	
7. Obrada rezultata intervju i studije slučaja;	
ZAKLJUČIVANJE	
1. Sinteza rezultata terenskog istraživanja;	
2. Evaluacija i interpretacija dobijenih rezultata;	
3. Diskusija rezultata, razmatranje mogućnosti za njihovu primenu i usmeravanje daljih naučnih istraživanja.	

Sistematski pregled literature je korišćen da bi se istražili priroda i specifične karakteristike projekta konzervacije, izazovi heterogenog projektnog okruženja, upravljanje znanjem u projektnom okruženju, organizacija projektnih aktivnosti i projektne komunikacije, kao i da bi se analizirale studije slučaja i primeri dobre prakse iz ovih tematskih oblasti objavljeni u prestižnim međunarodnim naučnim časopisima. S obzirom na izraženi multidisciplinarni karakter teorijskog okvira u kom su pozicionirana istraživačka pitanja, tokom sistematskog pregleda literature prema izabranim kombinacijama ključnih reči i njihovih sinonima, rezultati pretrage su odabirali radove objavljene u časopisima iz veoma različitih naučnih oblasti: od industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, projektnog menadžmenta i kulturnog nasleđa, do časopisa iz društvenih nauka, psihologije, organizacionih nauka, antropologije i sociologije, pa čak i telekomunikacija, arheologije, političkih nauka, zaštite životne sredine, građevinarstva, industrijskog marketinga i transfera tehnologije. Pretraživanje je uključivalo radove objavljene i dostupne u celosti u recenziranim časopisima na engleskom jeziku i jezicima regiona. Većina naučnih radova koji su se pojavili kao rezultat pretrage prema ključnim rečima, oblastima ili rečima u nazivu rada, eliminisani su već u sledećem koraku na osnovu kriterijuma specifičnosti (naslov rada i apstrakt). Na primer, naprednim pretraživanjem baza elektronskih časopisa za kombinaciju ključnih reči „kulturno nasleđe“ + „konzervacija“ + „upravljanje projektima“ + „upravljanje rizicima“ rezultat pretrage bi izlistalo veliki broj radova (preko 20.000), ali daljom pretragom prema nazivu rada većina ponuđenih rezultata bi bila eliminisana, jer se bave upravljanjem rizicima pristupa i tretmana u konzervaciji kulturnog nasleđa, ili upravljanjem rizicima u kulturnom nasleđu koji su posledica klimatskih promena, ili rizicima upravljanja lokalitetima kulturnog nasleđa i tako dalje. Broj radova koji je na kraju odgovarao kriterijumima pretrage i fokusu ovog istraživanja nije bio velik. Iako sistematski pregled literature zapravo nije uspeo da ponudi veliki broj različitih relevantnih izvora, s druge strane dao je podstrek za nastavak istraživanja, jer je jasno ukazao da ova tema, na ovaj način, nije do sada bila predmet naučnih istraživanja.

Rezultati sistematskog pregleda literature koji su zadovoljili postavljene kriterijume pretrage prikazani su u poglavlju 3. *Teorijske podloge*. Tu su predstavljene tematske celine od značaja za istraživanje i utemeljenje problematike istraživanja ove doktorske disertacije u širi teorijski okvir. Dat je pregled teorijskih osnova i aktuelnog stanja istraživanja u sledećim relevantnim naučnim oblastima:

- Kulturno nasleđe i zaštita;
- Projekti u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa;
- Projektni prilaz
  - Upravljanje heterogenim projektnim timovima;
  - Upravljanje projektnom komunikacijom;
  - Upravljanje znanjem;
  - Upravljanje projektnim rizicima.

Opservacija i kratki neformalni razgovori, u trajanju od 10 do 20 minuta, organizovani su u različitim situacijama: tokom projektnih i strateških sastanaka, naučnih i stručnih konferencija, *in situ*<sup>3</sup> aktivnosti i drugih relevantnih događaja u oblasti zaštite kulturnog nasleđa, u periodu od oktobra 2014. do decembra 2016. godine. Pored sastanaka u okviru projekta HEROMAT [6], javnih prezentacija projekta i postignutih rezultata tokom i nakon formalnog završetka projektnog finansiranja, prilike za opservaciju i neformalne razgovore su pružili i sledeći događaji: sastanci klastera „NanomeCH“<sup>4</sup>, koji je okupio pet projekata (HEROMAT, IMAT, NANOFORART, NANOMATCH i PANNA.) iz oblasti kulturnog nasleđa finansiranih u okviru Okvirnog programa 7 Evropske komisije (FP7), kao i završni sastanci tih projekata (npr. završna konferencija projekta „Nano-systems for the conservation of immoveable and moveable polymaterial Cultural Heritage in a changing environment“, Museo Correr, Venecija, Italija, oktobar 2014); konferencija „Cultural Heritage: Reuse, Remake, Reimagine“<sup>5</sup>, koju je u Berlinu u novembru 2016. godine organizovao projekat „Europeana Space – Best Practice Network“, sastanci u okviru projekta „Vekovi Bača“<sup>6</sup>, kao i drugi događaji koji su omogućili susrete sa profesionalcima i učesnicima projekata u oblasti konzervacije i restauracije nasleđa (poput sastanaka mreže „Kreativno mentorstvo“<sup>7</sup>). U ovoj fazi su, zbog prirode sastanaka i događaja tokom kojih se odvijalo istraživanje, učestvovali profesionalci i članovi timova projekata sa teritorije čitave Evrope, a ne samo iz regiona, koji je kasnije obuhvaćen istraživanjem metodom intervjua.

U kratkim neformalnim razgovorima učestvovalo je ukupno 26 ispitanika, različitih profesija i iz različitih vrsta organizacija (Tabela 2).

**Tabela 2 - Učesnici u kratkim neformalnim razgovorima, prema vrsti organizacije i zanimanju**

	<b>VRSTA ORGANIZACIJE</b>	<b>ZANIMANJE ISPITANIKA</b>
<b>JU</b>	<b>Javne ustanove za zaštitu kulturnog nasleđa</b> (uključujući odeljenja za naučna istraživanja)	arhitekta, istoričar umetnosti, slikar-konzervator, urbanista
<b>LAB</b>	<b>Naučne laboratorije i univerziteti</b>	inženjer materijala, hemičar, mikrobiolog, arheolog, geolog, antropolog

<sup>3</sup> *In situ* je latinska fraza koja se može prevesti kao *na mestu*, *na licu mesta*. U konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa podrazumeva dijagnostiku i tretmane koji se vrše na terenu, na lokalitetu objekta nasleđa.

<sup>4</sup> NanomeCH Cluster, <http://www.nanomech.eu/> (pristup 15.11.2018).

<sup>5</sup> Europeana space project, Cultural Heritage: Reuse, Remake, Reimagine, (2016), <http://www.europeana-space.eu/conferences/berlinconference2016/> (pristup 15.11.2018).

<sup>6</sup> Projekat Vekovi Bača, Pokrajinski zavod za zaštitu spomenika kulture, <http://www.pzzsk.rs/vekovi-baca/vekovi-baca.html>, (pristup 15.11.2018).

<sup>7</sup> Program Kreativno mentorstvo, <http://www.kreativnomentorstvo.com/>, (pristup 25.01.2019).

<b>MG</b>	<b>Muzeji i galerije</b> (uključujući radionice za konzervaciju)	arheolog, istoričar umetnosti, slikar-konzervator, projektni menadžer
<b>NVO</b>	<b>Organizacije civilnog društva</b> (lokalne, regionalne, razvoj strategija, promocija nasleđa)	arhitekta, istoričar umetnosti
<b>MSP</b>	<b>Mala i srednja preduzeća</b> (proizvodnja, usluge, konsalting)	konzervator, mašinski inženjer, tehnolog

Za drugu fazu terenskog istraživanja primenom tehnike vođenja dubinskih poluotvorenih intervjua izabran je uzorak ciljne grupe eksperata koji ima dobar uvid u predmet istraživanja [29]. Uzorak je obuhvatio 16 rukovodilaca projekata konzervacije i restauracije, različitih obrazovnih profila, iz više sektora i vrsta organizacija (*Tabela 3*), uključujući univerzitete, naučne institute, institucije zaštite kulturnog nasleđa, muzeje, galerije i organizacije civilnog društva.

**Tabela 3 - Učesnici intervjua, prema vrsti organizacije i zanimanju**

	<b>VRSTA ORGANIZACIJE</b>	<b>ZANIMANJE ISPITANIKA</b>
<b>JU</b>	<b>Javne ustanove za zaštitu kulturnog nasleđa</b> (uključujući odeljenja za naučna istraživanja)	arhitekta-konzervator, hemičar, slikar-konzervator
<b>LAB</b>	<b>Naučne laboratorije i univerziteti</b>	naučnik u oblasti materijala, inženjer zaštite životne sredine
<b>MG</b>	<b>Muzeji i galerije</b> (uključujući radionice za konzervaciju)	slikar-konzervator, istoričar umetnosti, izvršni direktor
<b>NVO</b>	<b>Organizacije civilnog društva</b> (lokalne, regionalne, razvoj strategija, promocija nasleđa)	arhitekta, istoričar umetnosti, arheolog
<b>MSP</b>	<b>Mala i srednja preduzeća</b> (proizvodnja, usluge, konsalting)	arheolog, arhitekta

Učesnici intervjua izabrani su na osnovu sledećih kriterijuma:

- a) iskustvo u upravljanju multidisciplinarnim i međusektorskim projektima tehničke zaštite kulturnog nasleđa (s naglaskom na projekte sa snažnim naučnim doprinosom i inovativnim rezultatima);
- b) afilijacija u regionu zemalja bivše Jugoslavije – izborom su obuhvaćeni rukovodioci koji su u periodu kada se realizovalo istraživanje bili angažovani u regionu. Ovaj kriterijum nije eliminisao rukovodioce projekata sa izraženo međunarodnim

karakterom i uticajem van granica posmatranog regiona, ali im je, u kontekstu istraživanja, sugerisano da svoje odgovore, ukoliko je moguće, baziraju na iskustvu lokalnih i regionalnih prilika.

U geografskom smislu istraživanje se ograničilo na region zemalja bivše Jugoslavije (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Severna Makedonija, Slovenija i Srbija). Ovakav izbor je bio posledica opravdanog uverenja da će rukovodioci i članovi projekata iz regiona pokazati veće interesovanje da učestvuju u istraživanju, te da će uzorak istraživanja biti reprezentativan. To znači da se rezultati koji se dobiju na osnovu istraživanja uzorka mogu generalizovati, kao i da su lakše uporedivi (nego da su u istraživanje uključene i države poput Italije i Velike Britanije, sa izrazito različitim praksama i okolnostima eksternog okruženja). Izabrani region odlikuju sličnosti prilika, problema i izazova sa kojima se suočavaju učesnici sistemima zaštite nasleđa, koji su inače često usmereni na prekograničnu saradnju, razmenu stručnih znanja i dobre prakse. Izabrani pristup je omogućio da se kvalitativno istraži niz varijabli, uključujući:

- a) alate i tehnike upravljanja projektnim izazovima i rizicima koji se primenjuju u praksi,
- b) probleme, pristupe i intervencije karakteristične za posmatrani region,

i pružio je veću izvesnost u pogledu primene rezultata istraživanja neposredno u budućim regionalnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa.

U ovoj fazi istraživanje je oblikovano na osnovu standarda i smernica koje je utvrdio Institut za upravljanje projektima (eng. *Project Management Institute*), vodeća međunarodna asocijacija projektnih menadžera, koja razvija i promovise globalne standarde u upravljanju projektima [30]. Fokus istraživanja tehnikom intervjuja stavljen je na mapiranje i analizu onih organizacionih i upravljačkih rizika koji su jasno identifikovani tokom prethodnih faza istraživanja (sistematski pregled literature, opservacija, kratki neformalni razgovori). Ova faza istraživanja je realizovana u periodu između marta i decembra 2017. godine.

Intervjui su u proseku trajali između 90 i 120 minuta. Realizovani su tokom sastanaka koji su unapred dogovoreni i sa učesnicima iz Srbije organizovani u Novom Sadu ili Beogradu, odnosno putem platforme *Skype* sa učesnicima iz drugih zemalja posmatranog regiona. Svi intervjui su pratili sledeći niz tema za razgovor:

- specifične karakteristike kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa;
- regionalne prilike i ograničenja;
- potrebe i izazovi projekta u odnosu na eksterne faktore;
- projektni tim, planiranje konzorcijuma, poželjne/nepoželjne karakteristike tima;
- upravljanje znanjem i inovacijama;
- izazovi i rizici kroz projektne faze;
- komunikacija i koordinacija timova i zadataka, saradnja sa interesnim grupama;
- projekti koji mogu biti primeri dobre i loše prakse iz zemlje i regiona.



Pored obaveznih tematskih oblasti i pripremljenih pitanja, razgovor je ostajao otvoren za primere, ilustracije, digresije i nove teme, čime je omogućeno otvaranje i analiza dodatnih pitanja za koje su učesnici intervjua smatrali da su od značaja za sveobuhvatno razumevanje problema istraživanja.

Kao dopunska tehnika uz intervjue sa rukovodiocima projekata korišćena je tehnika studije slučaja. U skladu s ciljevima ovog istraživanja i postavljenim istraživačkim pitanjima, studija slučaja je korišćena kao metod za prikupljanje detaljnih podataka o praksama (dobrim i lošim) u upravljanju projektnim izazovima i rizicima. Analizirani su projekti čiji su rukovodioci učestvovali u intervjui, odnosno projekti na koje su se sagovornici pozivali. Na taj način istraživanjem su obuhvaćeni neki od aktivnih projekata, ali i projekata realizovanih u proteklih pet do deset godina u oblasti zaštite kulturnog nasleđa u Srbiji i posmatranom regionu. Ovako izabrani, projekti su garantovali raznolikost u pogledu obima, uticaja, oblasti konzervacije kojom su se bavili, a posebno u pogledu pristupa temama od značaja za istraživanje. Učesnici intervjua su se na različite načine pozivali na projekte kojima su rukovodili ili koje su navodili kao primere uspešno ili neuspešno rešenih izazova u upravljanju projektima. Neki od učesnika intervjua su svoje odgovore zasnivali na iskustvima, dobrim i lošim, iz samo jednog projekta, dok su drugi za različite teme davali opštije odgovore zasnovane na dugogodišnjem iskustvu ili navodili primere više različitih projekata. Na taj način je tehnikom studije slučaja u ovom istraživanju obuhvaćen ne samo jedan projekat u svojoj celovitosti, već veći broj projekata, ali samo u određenim segmentima od značaja za istraživane probleme u procesu upravljanja projektnim rizicima, prilikama i izazovima.

U ovoj fazi istraživanja je ponovljena još jedna serija kratkih neformalnih razgovora, ovog puta sa učesnicima onih projekata koji su postali predmet studija slučaja, ukoliko su okolnosti to dozvoljavale. Ovi razgovori su imali za cilj da prikupe dodatne podatke o načinu na koji članovi projektnih timova vide organizaciju tih projekata, komunikaciju i timski rad, i posebno one prakse koje su u prethodnoj fazi istraživanja sagovornici navodili kao dobre i loše primere u upravljanju projektnim rizicima i izazovima. U ovoj fazi je učestvovalo 19 ispitanika (*Tabela 4*).

**Tabela 4 - Učesnici u drugoj seriji kratkih neformalnih razgovora**

	<b>VRSTA ORGANIZACIJE</b>	<b>ZANIMANJE ISPITANIKA</b>
<b>JU</b>	<b>Javne ustanove za zaštitu kulturnog nasleđa</b> (uključujući odeljenja za naučna istraživanja)	arhitekta, urbanista, slikar-konzervator, arhitekta za prostorno planiranje
<b>LAB</b>	<b>Naučne laboratorije i univerziteti</b>	inženjer materijala, inženjer kvaliteta, biohemičar, fizičar

<b>MG</b>	<b>Muzeji i galerije</b> (uključujući radionice za konzervaciju)	kustos, vajar-konzervator, administrator
<b>NVO</b>	<b>Organizacije civilnog društva</b> (lokalne, regionalne, razvoj strategija, promocija nasleđa)	arhitekta, ekonomista
<b>MSP</b>	<b>Mala i srednja preduzeća</b> (proizvodnja, usluge, konsalting)	građevinski inženjer, mašinski inženjer

Za potrebe dalje obrade prikupljenih podataka intervjui su transkribovani i potom analizirani primenom metodologije za kvalitativnu obradu podataka dobijenih tehnikom poluotvorenog (polustrukturisanog) intervjua [31]. Taj pristup uključuje pet faza:

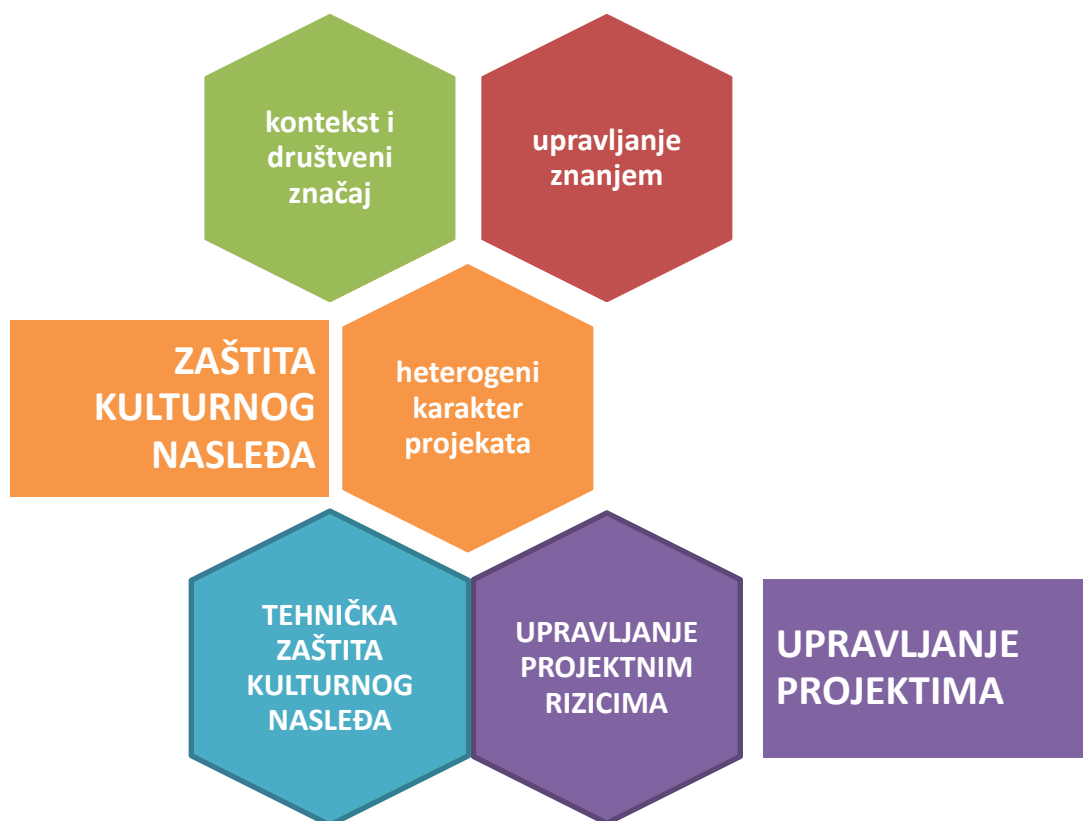
1. čitanje materijala i utvrđivanje analitičkih kategorija (tema i individualnih aspekata);
2. grupisanje analitičkih kategorija u vodič za kodiranje;
3. kodiranje materijala kako bi se mogli uporediti dobijeni podaci u odnosu na dominantne tendencije. Količina informacija se u ovoj fazi analize smanjuje kako bi se mapirale tendencije;
4. kvantifikacija rezultata kodiranja uz jasnu prezentaciju rezultata i utvrđivanje indikacija frekvencija u pojedinačnim analitičkim kategorijama;
5. detaljna interpretacija dobijenih rezultata kako bi se testirale hipoteze, razvila nova ili testirala postojeća teorijska razmatranja.

Isti sled koraka za kodiranje primenjen je i prilikom obrade podataka dobijenih ponovljenom serijom kratkih neformalnih razgovora. Rezultati intervjua su potom integrisani sa rezultatima druge serije kratkih neformalnih razgovora, pružajući na taj način dodatne informacije, više pojedinosti i dokaza iz prakse za teme i primere o kojima su učesnici intervjua izveštavali.

### 3. Teorijske podloge

S obzirom na to da su predmet i problem istraživanja ove doktorske disertacije izrazito multidisciplinarnog karaktera, pregled relevantne literature podrazumeva utemeljenje u sledećim tematskim okvirima (Slika 2):

1. Kulturno nasleđe i zaštita – društveni značaj, tehnička zaštita, uloga nauke, principi konzervacije i restauracije
2. Projekti tehničke zaštite kulturnog nasleđa - karakteristike, metodološke podloge, principi, prakse i potencijal za unapređenja
3. Projektni pristup i metodologija upravljanja projektima:
  - heterogenost projektnih timova;
  - upravljanje komunikacijama;
  - upravljanje znanjem kao resursom za inovacije;
  - upravljanje projektnim rizicima.



Slika 2 - Teorijski okvir istraživanja

### 3.1. Kulturno nasleđe i zaštita

Kultura i nasleđe predstavljaju jedan od izvora identiteta zajednica i osnova su za njihovo razumevanje i međusobno povezivanje [32], posebno u savremenom svetu intenzivnog umrežavanja, globalizacije i porasta nestabilnosti. Pod kulturnim nasleđem podrazumevaju se sva dobra koja su nasleđena od prethodnih generacija ili koja nastaju u sadašnjosti, a imaju specifičnu vrednost za društvo i treba da budu očuvana za buduće generacije [33]. Ova dobra najčešće su pod režimom zaštite i imaju simbolički značaj u svesti ljudi. Kulturno nasleđe u svojoj raznolikosti i posebnosti zajedničko je bogatstvo čovečanstva. Njegova zaštita jedan je od važnih činilaca za prepoznavanje, definisanje i afirmaciju kulturnog identiteta [34]. Kulturno nasleđe se smatra vrednim potencijalom za inovacije, rast, konkurentnost, održivi razvoj i blagostanje evropskih društava [35–37]. Bogato kulturno nasleđe privlači putnike i čini Evropu vodećom turističkom destinacijom [38]. S druge strane, evropsko kulturno nasleđe ima koristi od velikog broja različitih evropskih politika, strategija, programa i finansijskih izvora [39]. U budžetskom periodu 2007-2013. iz evropskih fondova bilo je opredeljeno 4,5 milijardi evra za kulturno nasleđe, od čega 100 miliona evra za finansiranje nauke i istraživanja u ovoj oblasti<sup>8</sup> (poređenja radi, u istom periodu za mala i srednja preduzeća, koja se smatraju okosnicom evropske privredne aktivnosti, Evropski fond za regionalni razvoj investirao je 11,5 milijardi evra<sup>9</sup>, što je tek 2,5 puta više u odnosu na ukupna sredstva za kulturno nasleđe opredeljena iz istog fonda i Evropskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj). Za budžetski period od 2014. do 2020. godine iz Kohezionog fonda EU planirano je 6 milijardi evra za kulturu, kreativni sektor i kulturno nasleđe, uz dodatnih 100 miliona evra iz programa Horizont 2020 za istraživački rad u kulturi<sup>10</sup>.

Od istorijskih spomenika i muzeja do savremene umetnosti, kulturni sadržaji obogaćuju svakodnevni život pojedinca na brojne načine [40]. Predmeti kulturne baštine čuvaju informacije i imaju sposobnost da komuniciraju sa svojom publikom neposredno, bez intervencije rečima. Proučavanje istorijskih predmeta omogućava saznanja o tome kako se nekada živelo i koje vrednosti su oblikovale život [41]. Kulturno nasleđe čine pokretna i nepokretna kulturna dobra od umetničkog, istorijskog, arheološkog, antropološkog i naučnog značenja. U tom smislu, kulturno nasleđe predstavlja jedan od najvrednijih neobnovljivih resursa, ne samo u pogledu negovanja kulture, istorije i identiteta društva, već i njegove ekonomije, pokretanja i razvoja turističke ponude, generisanja radnih mesta i unapređenja stepena razvoja [5,42–44].

---

<sup>8</sup> European Commission, Culture, Supporting cultural heritage, [https://ec.europa.eu/culture/policy/culture-policies/cultural-heritage\\_en](https://ec.europa.eu/culture/policy/culture-policies/cultural-heritage_en) (pristup: 7.3.2018.)

<sup>9</sup> European Commission, Regional Policy, 9 ways Cohesion Policy works for Europe - main results 2007-2013, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/evaluations/ec/2007-2013/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/ec/2007-2013/) (pristup: 8.2.2019.)

<sup>10</sup> Spotlight on the European Year of Cultural Heritage 2018, <http://publications.europa.eu/webpub/com/factsheets/cultural-heritage/en/> (pristup: 8.2.2019.)

Šta sve obuhvata termin kulturno nasleđe?

Jedna od vodećih međunarodnih organizacija u oblasti zaštite nasleđa Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu – UNESCO (eng. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation*) pod pojmom kulturno nasleđe razlikuje [45]:

- **materijalno nasleđe:**
  - nepokretno nasleđe: spomenici, građevine, arheološki lokaliteti, zidno slikarstvo,
  - pokretno nasleđe: slike, skulpture, novčići, rukopisi, i
  - podvodno nasleđe: olupine brodova, podvodne ruševine i gradovi;
- **nematerijalno nasleđe:** rituali, izvođačke umetnosti (ples, pozorište), usmena tradicija;
- **prirodno nasleđe:** prirodni i kulturni predeli, fizičke, biološke i geološke forme;
- **kulturno nasleđe u okolnostima oružanih sukoba.**

U filozofskom i sociološkom smislu kulturno nasleđe ne treba pojednostavljeno razumeti kao zbir istorijskih objekata, fizičkih artefakata ili zapisa. Nova teorijska razmatranja prevazilaze takvo shvatanje [46] i nasleđe posmatraju kao *kulturni proces*, polazeći od premise da nasleđe nije inertno [47]. Taj kulturni proces se odvija u sadašnjem trenutku i daje vrednost nasleđu. Vrednost nije *a priori* upisana u objekte, ona predstavlja tek potencijal koji postaje vrednost onda kada društvo svesno odluči da nasleđe prepozna, odnosno baštini. Proces baštinjenja odvija se sa namerom negovanja kulture sećanja [48]. Kulturno nasleđe tako postaje zbir doživljaja, iskustava, impresija, identiteta, pamćenja i sećanja, kako ličnih tako i kolektivnih [49]. Nasleđe komunicira sa korisnicima, prenosi poruke i značenja, koji mogu biti različiti u zavisnosti od konteksta i okruženja. Ono postaje deo savremene kulturne prakse i instrument kulturne moći [50]. U tom smislu upravljanje kulturnom baštinom ne znači samo upravljanje fizičkim nasleđem, već i vrednostima – vrednostima koje se povećavaju sa vremenom i značenjem u svom kulturnom kontekstu.

U terminološkom smislu *baština* i *nasleđe* su donekle sinonimi, pri čemu pod nasleđem možemo u širem smislu posmatrati „sve ono što je nasleđeno“, dok termin baština može uže označiti ono što je društvo odlučilo da „baštini“, tj. kultivisanje nasleđa. Ipak, za potrebe ovog istraživanja termini će se koristiti kao sinonimi s obzirom na to da je Republika Srbija pri ratifikaciji dve važne povezane međunarodne konvencije Unesco u prevodu engleske reči *heritage* upotrebila oba termina: „baština“ kada je reč Konvenciji o zaštiti svetske kulturne i prirodne baštine (eng. *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*) iz 1972. godine, odnosno „nasleđe“ u slučaju Konvencije o očuvanju

nematerijalnog kulturnog nasleđa (eng. *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*) iz 2003. godine [51].

Poštovanje kulturne baštine je proces koji prolazi kroz velike promene u dugom vremenskom periodu. Fenomen nije nov, niti je posledica modernog doba. Nasleđe ima dugačku putanju razvoja, prepoznavanja i priznavanja [47]. Kulturno nasleđe je danas prepoznato kao važan resurs za obrazovanje, razvoj turizma i lokalne ekonomije [52], ali takođe i kao izvor kulturnih sadržaja i kreativnosti. U protekloj deceniji kulturno nasleđe je sve češće predmet digitalizacije koja ga približava masovnoj publici putem interneta i pametnih uređaja. Pored digitalizacije, u fokusu interesovanja naučne i stručne javnosti u oblasti zaštite nasleđa su i naponi da se nasleđe sačuva za budućnost. Neophodno je da istorijski objekti budu fizički sačuvani jer je to je elementarni preduslov da se oni dalje proučavaju i pružaju saznanja o ljudima i okolnostima njihovog nastanka i korišćenja, što prestaje da bude moguće u slučaju kada je objekat uništen ili izgubljen. S ciljem osiguranja održivosti i trajnosti objekata sprovode se mere zaštite kulturnog nasleđa, koje obuhvataju različite vrste aktivnosti: od identifikacije, dokumentovanja, istraživanja, konzervacije i restauracije, održavanja, pravne, tehničke i društvene zaštite, do korišćenja i promovisanja vrednosti, odnosno valorizacije u pravnom smislu i eksploatacije u obrazovnom i ekonomskom.

Oblasti zaštite kulturnog nasleđa mogu se grupisati na sledeći način [53]:

- pravna – konvencije, zakoni, propisi, preporuke;
- institucionalna – ustanovljavanje, programiranje i standardizacija;
- naučna – opšta nomenklatura delatnosti.

Ustaljeni sistemi normativne zaštite:

- pravna – institucionalizacija baštinjenja u okviru uređenja društvene i državne zajednice, i
- tehnička – postupci usmereni ka očuvanju materijalnih objekata kao nosilaca svedočanstava o prošlosti (veoma raznovrsni, najuočljiviji u domenu graditeljskog nasleđa),

u socijalnoj verifikaciji baštinjenja [54] nadgrađeni su trećom formom, odnosno:

- društvenom zaštitom, koja obuhvata negovanje sećanja kroz obrazovne sadržaje koji održavaju potrebu za očuvanjem i korišćenjem resursa nasleđa, kao i kulturni turizam.

Od dominantno materijalnog, koncept kulturnog nasleđa je evoluirao [55] kroz različite direktive, povelje i međunarodne rezolucije [56,57]. Venecijanska povelja [58] definiše principe tehničke zaštite spomenika i utvrđuje da se aktivnosti konzervacije i restauracije moraju služiti svim dostupnim naučnim i tehničkim sredstvima za zaštitu objekata baštine. Konzervacija je prepoznata kao sredstvo očuvanja kulturnog nasleđa koje je prilagođeno društvenim potrebama, a realizuje se putem primene tehničkih, zakonodavnih, finansijskih,

fiskalnih, obrazovnih i drugih mera. Restauracija podrazumeva tehnička sredstva koja se koriste s ciljem da se kulturno nasleđe održi i prenese u budućnost u svom integralnom obliku. Ta dva procesa su međusobno neodvojiva, pri čemu bi se moglo reći da je konzervacija logistički okvir restauracije, kao tehničkog postupka zaštite nasleđa [59]. Merama tehničke zaštite u smislu Zakona o kulturnim dobrima Republike Srbije [60] smatraju se radovi na konzerviranju, restauriranju, rekonstrukciji, revitalizaciji i prezentaciji kulturnih dobara.

Interpretacija kulturnog nasleđa povećava potencijal za razumevanje i korišćenje nasleđa, u okvirima različitih konteksta [61]:

- primarni (originalni) – u kom je materijal stvaran i korišćen,
- arheološki – u kom je materijal pronađen, i
- muzeološki (savremeni) – koji se kontinuirano menja pod uticajem prirodnih i društvenih faktora.

Ciklus nasleđa (eng. *heritage cycle*) polazi od pretpostavke da je razumevanje nasleđa preduslov za njegovo vrednovanje i čuvanje. Zaštita nasleđa omogućava da se to nasleđe doživi i da se u njemu uživa, što zatim ponovo podstiče potrebu da se nasleđe razume, poštuje i štiti (Slika 3, izvor: Historic England) [62].



Slika 3 - Ciklus nasleđa

Nepoznavanje interpretativnog procesa nasleđa, nedostatak istraživanja publike, odsustvo pristupa svim zainteresovanim stranama, nerazvijena interresorna, intersektorska i interdisciplinarna saradnja uzroci su nedovoljno uspešne komunikacije [63], kako unutar stručne zajednice, tako i na relaciji stručna javnost i društvo u celini (uključujući komunikaciju sa donosiocima odluka i lokalnim zajednicama).

Multidisciplinarni pristup je, sa razvojem oblasti, postao neophodan za razumevanje kompleksnih fenomena u nauci o konzervaciji, ali i u prezentaciji kulturnog nasleđa [64]. Složenost zadataka u konzervaciji prevazilazi znanje pojedinca, što razvija potrebu za saradnjom i postavlja timski rad za presudni faktor uspeha [65,66]. U baštinjenju materijalnog i nematerijalnog kulturnog i prirodnog nasleđa ulogu imaju svi sektori i niz različitih disciplina:

- Javni (državni) sektor – odgovoran za kreiranje politike, donošenje odluka i obezbeđivanje javnih investicija za sprovođenje aktivnosti zaštite, kreiranje programa i sadržaja (ministarstva, državna tela, zavodi za zaštitu spomenika kulture, muzeji i galerije).
- Privatni (poslovni) sektor – mala i srednja preduzeća, velike proizvodne i uslužne kompanije, kreativne industrije – učestvuju u poslovima zaštite, u aktivnostima konzervacije i restauracije, proizvode materijale i aparate, unapređuju tehnike, vrše poslove čišćenja, sanacije, konzervacije i zaštite. Mogu ostvariti značajnu ulogu kao donatori/sponzori projekata, ali i učestvovati u organizaciji projekata, prezentaciji, promociji i popularizaciji kulturnog nasleđa i ekonomskoj valorizaciji (npr. u turizmu, razvoju kreativnih urbanih distrikta i sl.).
- Univerziteti i naučne ustanove – imaju vodeću ulogu u razvoju novih funkcionalnih materijala i tretmana za zaštitu istorijskih objekata od propadanja i za konsolidaciju oštećenih delova. Primenjuju naučne metode i rezultate najnovijih naučnih istraživanja za dijagnostiku, unapređenje postojećih i razvoj inovativnih metoda i tehnika za konzervaciju. Sprovode programe edukacije i celoživotnog učenja namenjene učesnicima procesa konzervacije.
- Organizacije civilnog društva obezbeđuju nesmetanu komunikaciju sa lokalnom zajednicom, dok na međunarodnom nivou (npr. Unesko, Evropa Nostra, ICOMOC, ICROM i sl.) podstiču razumevanje između različitih kultura kroz zaštitu nasleđa i podršku kulturnom diverzitetu.

Intenzivni razvoj tehnologije otvorio je oblast konzervacije za niz profesija, uveo nove načine za upoznavanje i razumevanje istorijskih materijala, ubrzao generisanje novog znanja i otvorio nove mogućnosti za razmenu i kruženje postojećeg znanja između učesnika procesa zaštite. Proteklih godina je ostvaren veliki napredak u pogledu novih tretmana tehničke zaštite objekata pokretnog i nepokretnog nasleđa. Razvijeni su efikasniji odgovori za tretiranje posledica degradacije i nove metode prevencije degradacije, što uključuje i eliminisanje različitih uzroka degradacije ukoliko je moguće. Značajni naponi su uloženi u razvoj pravne regulative i osnaživanje društvene i ekonomske uloge kulturnog nasleđa za lokalne zajednice i regione. Takođe, razvoj novih ekoloških materijala, koji su kompatibilni sa istorijskim, kao i novih tehnika za lečenje oštećenja i produžavanje efekata i trajnosti tretmana, od presudne su važnosti kako bi objekti ostali zdravi tokom vremena [67]. Novi



materijali i tehnike za konzervaciju povećavaju šanse da objekti kulturnog nasleđa traju duže, istovremeno otvarajući put budućim intervencijama. Delatnost zaštite kulturnog nasleđa osigurava da se materijalni objekti sačuvaju od oštećenja i trajnog gubitka, čime se direktno doprinosi fenomenu pamćenja kao jednoj od osnovnih vrednosti ljudske civilizacije [68].

S porastom interesovanja za očuvanje objekata kulturnog nasleđa za sadašnjost i budućnost, povećavaju se i potrebe za efikasnijim i dugotrajnijim intervencijama i tretmanima zaštite. U poslove tehničke zaštite, od sredine prošlog veka, sve intenzivnije se kao podrška uključuju nauka i savremena tehnička rešenja u fazama dijagnostike, tretmana i monitoringa (*Slika 4*). Aktivnosti zaštite postaju sve složenije i oslanjaju se na specifične i visoko specijalizovane kompetencije iz različitih naučnih i stručnih oblasti. Kao posledica sve veće multidisciplinarnosti i diversifikacije potrebnih sofisticiranih znanja i opreme, ali i razvoja svesti o odgovornosti prema nasleđu kao neobnovljivom resursu od izuzetne vrednosti, raste kompleksnost projekata u konzervaciji i uvećavaju se brojnost i vrste izazova s kojima se suočava upravljanje projektima u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa.



**Slika 4 - In situ kolorimetrijska i XRF ispitivanja mobilnom laboratorijom, projekat HEROMAT**

## 3.2. Projekti u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa

Tehnička zaštita kulturnog nasleđa predstavlja zadatak koji se nalazi u preseku prirodnih i društvenih nauka, inženjerstva i umetnosti. Ona objedinjuje istraživanja, intervencije konzervacije, restauracije, rekonstrukcije i revitalizacije, vođenje dokumentacije o izvršenim tretmanima, kao i monitoring. U direktnoj je vezi sa pravnom i društvenom valorizacijom i ekonomskom eksploatacijom nasleđa. Projekti u konzervaciji i restauraciji se dominantno realizuju kroz privremenu (*ad hoc*) organizacionu formu [69], koja nema karakter trajnosti. Ova forma okuplja, na određeno vreme (dok traje projekat), različite organizacije i pojedince da sarađuju u pravcu ostvarenja postavljenih projektnih ciljeva.

Za projekte tehničke zaštite kulturnog nasleđa nužna je usaglašenost procesa planiranja i izvođenja projekata sa međunarodnim principima i strategijama, nacionalnim i lokalnim planovima. U projektima savremene tehničke zaštite pored konzervatora i restauratora učestvuju arhitekta, arheolozi, građevinari, tehničari, umetnici, inženjeri, hemičari, fizičari, biolozi i ekolozi, sociolozi, turizmolozi, istoričari umetnosti, etnolozi, različite vrste majstora i zanatlija (električari, mašinci, moleri, stolari), kao i IT stručnjaci, dizajneri, pravnici, administrativno i upravljačko osoblje i mnogi drugi, u zavisnosti od konkretnih potreba svakog projekta. Ovim projektima, po pravilu, upravljaju iskusni konzervatori i inženjeri, čije su kvalifikacije prepoznate među kolegama. Njihove veštine za upravljanje projektima su uglavnom stečene kroz neformalno učenje i praksu.

U razvoju nauke o konzervaciji postojali su pokušaji da se sistematizuju očekivanja i da se sastavi sveobuhvatna lista kompetencija za svaku od profesija koje daju doprinos u projektima konzervacije. Jedan od prvih radova koji se detaljno bavi pitanjima izražene multidisciplinarnosti projekata konzervacije napisao je *Bernard Feilden* [70], engleski konzervator sa višedecenijskim iskustvom. On se još 1993. godine bavio istraživanjem potreba za saradnjom različitih disciplina na projektima konzervacije u Velikoj Britaniji, polazeći od ICOMOS<sup>11</sup> uputstva za obrazovanje i usavršavanje u oblasti konzervacije [71]. Ovaj autor ističe probleme slabog međusobnog poznavanja učesnika projekta koji dolaze iz različitih organizacija i sektora, nejasnih očekivanja šta koja profesija treba da pruži zajedničkom projektu i postavlja pitanje načina na koji se one ipak mogu međusobno razumeti. U radu se zatim detaljno sistematizuju očekivanja od svake profesije uključene u projekat konzervacije i predlaže se iscrpna listu kompetencija i znanja (koja nije konačna) za čak 16 zanimanja koja su pojavljuju u projektima konzervacije u Velikoj Britaniji od 60-ih godina prošlog veka. Napominje se da mnoge profesije koje učestvuju u projektima možda nemaju formalnu kvalifikaciju, ali da uprkos tome moraju posedovati izraženu specijalizovanost, znanje i tehnike, razumevanje konteksta i sposobnost rada u timu, kao i da

---

<sup>11</sup> Međunarodni savet za spomenike i spomeničke celine (eng. *International Council on Monuments and Sites*), [www.icomos.org](http://www.icomos.org)

projektu treba da doprinesu intelektualno, umetnički ili praktično. U kreiranju liste kompetencija za prepoznatih 16 zanimanja autor polazi od pomenutog ICOMOS dokumenta koji se bavi obaveznim ishodima učenja programa obrazovanja i obuke konzervatora. Uz te obavezne ishode učenja, autor rada posebno ističe značaj međusobnog razumevanja učesnika u projektu i važnost sagledavanja svih različitih uloga interesnih strana u projektima konzervacije, počevši od vlasnika objekta, menadžera, osoblja održavanja objekta, do svakog od članova projektnog tima. On takođe ukazuje na neophodnost da se u procesu planiranja, realizacije i evaluacije projekata prepoznaju uloge nacionalnih strategija, lokalnih vlasti, nevladinih organizacija i međunarodnih tela. Na kraju članka autor izražava ličnu skeptičnost prema ozbiljnim promenama u oblasti konzervacije u Velikoj Britaniji sa samog kraja prošlog veka. Njegova bojazan je da projektni menadžeri, koji su na poslovima koordinacije i upravljanja projektima zamenili iskusne arhitekate, ne razumeju u potpunosti kontekst konzervacije, kao i da će porast birokratije oslabiti šanse da opstane umetnička komponenta konzervacije.

U timovima koji su visoko heterogeni često nedostaje razumevanje između svih činilaca. Razumevanje je presudno za uspeh i održivost projektnih rešenja. Kombinacija i nadogradnja potrebnih znanja i veština svake od relevantnih oblasti, uz negovanje zajedničkog jezika i razumevanja među članovima projekta, preduslovi su za uspešno ostvarenje postavljenih projektnih ciljeva. Već i površna analiza ključnih oblasti zaštite ukazuje da ni minimalan broj termina koji su u opticaju u profesionalnoj terminologiji zaštite nije u potrebnoj meri pojmovno određen niti stručno definisan [53]. S obzirom na to da je menadžment nasleđa jedinstveni „hibrid“, koji uključuje različite discipline i veliki broj interesnih strana, za njegov dalji razvoj od ključnog značaja je uspostavljanje dobre komunikacije između svih aktera [67].

Danas je u konzervaciji i restauraciji istorijskih objekata i celina sve prisutniji trend individualnog pristupa (po meri objekta), što često podrazumeva inovacije u pristupu, metodama, tehnikama, materijalima i aparatima za dijagnostiku stanja i tretman istorijskih objekata. Zato sve važniju ulogu u projektima tehničke zaštite imaju univerziteti i naučni instituti. Inovacija u opštem smislu podrazumeva širok dijapazon unapređenja: nove proizvode (materijale, tehnike, aparate), nove proizvodne procese (za laboratorijsku proizvodnju, pilot i industrijsku proizvodnju), nove metode i tehnologije, unapređenja upravljačkih metoda, poboljšanje performansi, poboljšanje kvalifikacija radne snage i slično. U teoriji, stepen inovacija se kreće od minimalnog, postepenog poboljšanja, preko novina za preduzeće i sektor, do radikalnih promena koje u potpunosti menjaju način na koji se radi [72]. Razumevanje i prepoznavanje različitih tipova inovacija je preduslov da se njima upravlja na adekvatan način i da se optimalno alociraju raspoloživi resursi (ljudi, vreme i novac). Individualizovani pristup u upravljanju projektima je od suštinskog značaja za upravljanje različitim vrstama inovacija.

Za uspešnost projekata i trajnost rezultata tehničke zaštite kulturnog nasleđa važna su dva uslova: (1) sinergija specifičnih znanja, veština i kompetencija različitih struka uključenih u projekat, koje dovode do inovativnih rešenja po meri objekta, i (2) saradnja i dobro razumevanje među učesnicima projekta, što se može obezbediti izborom adekvatnih pristupa i alata za organizaciju timskog rada. Unapređenjem metodologije upravljanja projektima moguće je kreirati i održavati okolnosti koje podstiču saradnju i kruženje znanja u projektu, čime se ostvaruju i uštede u vremenu potrebnom za pripremu, realizaciju i izveštavanje na projektu, odnosno uštede u potrebnim finansijskim sredstvima.

### 3.3. Projektni prilaz

Projektni menadžment je priznata disciplina sa opšteprihvaćenim metodologijama i standardima. Projektni prilaz obezbeđuje priznate alate i tehnike za planiranje, izvođenje i kontrolu posla, balansiranje resursa (vremena, budžeta, ljudi i opreme), praćenje obima i kvaliteta, kao i upravljanje rizicima projekta. U poslednjih 60 godina raste broj organizacija koje koriste projektni prilaz za realizuju svojih strateških ciljeva, tako da se danas oko 25% svetske ekonomske aktivnosti realizuje kroz projekte [73]. Projekti se od redovnih, rutinskih poslovnih aktivnosti razlikuju u tome što su na privremenoj bazi (imaju jasan početak i kraj) i okupljaju pojedince i timove (najčešće iz različitih organizacionih celina) koji se zajednički fokusiraju na ostvarenje specifičnih ciljeva projekta, dok su obim posla i raspoloživi resursi unapred planirani. Način na koji se upravlja projektom zavisi od niza faktora, od čega su obim, značaj i složenost zadataka očigledni činioci od uticaja [30].

Upravljanje projektima je disciplina koja se lako proširila na različite sektore kao rezultat svoje široke aplikativnosti i adaptabilnosti [74,75]. Standardi se kontinuirano razvijaju (dinamički prilaz), zasnovani su na „dobraj praksi“ koja je identifikovana i usvojena u okviru profesije, i podložni su promenama, uzimajući u obzir nove pristupe da se stvari rade na bolji način [76]. Prethodne studije o upravljanju projektima pokazuju da je pozitivistički (deskriptivni) pristup u istraživanju pružio važne doprinose u razvoju metodologije projektnog upravljanja [77]. Za razvoj nauke o upravljanju projektima poseban izazov predstavlja činjenica da nije moguće primeniti jedinstvenu metodologiju za sve vrste projekta, s obzirom na to da postoje različite vrste organizacija, koje posluju u različitim oblastima, odnosno različite vrste projekata sa različitim karakteristikama. Tokom proteklih nekoliko decenija u naučnoj i stručnoj literaturi veliki je broj radova koji se bave projektnim prilazom. Karakterišu ih brojne paradigme, perspektive, klasifikacije i pristupi, metodologije, modeli i tokovi ispitivanja, koji svi pružaju menadžerima razne tehnike i alate koji se mogu koristiti tokom pripreme i realizacije projekta [78–80]. Jedna od analiza proteklih šest decenija istraživanja i publikovanja o projektnom menadžmentu potvrđuje da je broj objavljenih radova izuzetno velik, ali i da su uglavnom ograničeni na pojedinačne teme, kratke periode ili prilagođeni onim oblastima kojima se naučni časopisi bave [81]. Naučnom

promišljanju projektnog menadžmenta kritičari uglavnom zameraju slabu relevantnost teorijske baze za praksu [79] i nedorečenost naučnih rezultata o faktorima uspešnosti projekata [78], uprkos obimu sprovedenih istraživanja i studija slučaja.

Tradicionalni pristup u upravljanju projektima (*Slika 5*) pretpostavlja da su događaji koji utiču na projekat predvidivi, tj. da se projekat realizuje u stabilnom okruženju, gde se poznati ishodi isporučuju za fiksni budžet [82].



**Slika 5 - Tradicionalni pristup: faze životnog ciklusa projekta**

Iako je dobra praksa i efikasnost tradicionalnog upravljanja projektima dokazana i primenjuje se širom sveta još od 60-ih godina prošlog veka, s posebnim izazovima se suočavaju projekti koje karakteriše visok stepen neizvesnosti, velika heterogenost projektnog tima, generisanje inovacija i razvoj novih proizvoda. Organizaciona kultura, stil i struktura, stepen organizacione zrelosti i sistemi upravljanja direktno utiču na izvođenje projekata [30,83]. U tom smislu su važne zajedničke vizije, vrednosti, norme, verovanja, očekivanja, pravila, metode i procedure, odnos prema autoritetima, poslovna etika i radno vreme. To u praksi podrazumeva i opšta znanja o tome kako pristupiti poslu da bi on bio izvršen, koje sposobnosti se smatraju prihvatljivim i ko može pomoći u izvršenju posla. Vođa projekta treba da razume različite organizacione stilove i kulture koje mogu da utiču na projekat i mora da prepozna koji pojedinci u timu jesu važni za donošenje odluka, kako bi sa njima radio na postizanju uspeha projekta. Korišćenje tradicionalnih metoda upravljanja projektima, u kombinaciji sa komplementarnim disciplinama, može da obezbedi najbolje izgleda za postizanje uspešnih rezultata za širok spektar kreativnih i inovativnih aktivnosti. Potrebno je da metodologija pruži adekvatan odgovor na izazove nepredvidivosti okruženja i heterogenosti projektnog tima. Oslanjajući se na ljude, njihovo znanje i kreativnost, metodologija i formalizovani procesi treba da se prilagode problemu koji se pokušava rešiti projektom i da pruže efikasan sistem za razumevanje i saradnju timova. Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima [30] prepoznaje 10 osnovnih tema, odnosno oblasti znanja za upravljanje projektima:

1. Upravljanje integracijom projekta
2. Upravljanje obimom projekta
3. Upravljanje vremenom na projektu
4. Upravljanje troškovima projekta
5. Upravljanje kvalitetom projekta
6. Upravljanje ljudskim resursima projekta

7. Upravljanje komunikacijama na projektu
8. Upravljanje rizikom projekta
9. Upravljanje nabavkama za projekat
10. Upravljanje zainteresovanim stranama.

### 3.3.1. Upravljanje heterogenim projektnim timovima

Kada se govori o heterogenosti projektnih timova fokus je na raznolikosti njihovih karakteristika i potencijalnim implikacijama tih različitosti. Različitosti se mogu ogledati u profesionalnoj raznovrsnosti, stepenu i nivou formalnog obrazovanja, stečenim kompetencijama, veštinama i znanjima, ali i u geografskom poreklu, socijalnom statusu, društvenoj i poslovnoj kulturi, starosti, polu i sličnom. Multidisciplinarno projektno okruženje, tj. angažovanje pojedinaca različitih stručnih profila, u nekim slučajevima je preduslov za uspešno izvršenje projektnih zadataka. Učešće više disciplina često je od presudne važnosti za razumevanje složenih sistema [84], a to je opet neophodan korak ka upravljanju njihovom kompleksnošću. Učešće više organizacija, odnosno privremena multiorganizaciona forma (eng. *temporary multi-organization*), zastupljena je u oblastima u kojima se traže kreativnost, inovacije i stvaranje znanja, jer pruža izrazitu fleksibilnost da se mobilišu resursi koji će omogućiti izvršavanje složenih i jedinstvenih zadataka [85]. S druge strane, izazovi privremenih multiorganizacionih projekata uključuju nedostatak prethodne saradnje i jasne hijerarhije autoriteta, različite ili kontradiktorne ciljeve i poslovne prakse, kao i potencijalne konflikte u upravljanju vremenom, prioritetima i radnim rasporedom između projekta i organizacija u kojima su zaposleni članovi projektnog tima [86,87]. Organizacije koje istovremeno učestvuju u više projekata trebalo bi da posebnu pažnju posvete efikasnom upravljanju zaposlenima [88] i alokacijom zadataka, vremena i prioriteta, kako se takvo multiprojektno angažovanje (uz redovne vanprojektno aktivnosti) ne bi nepovoljno odrazilo na njihovu održivost [89].

Istraživanja na temu uticaja heterogenih timova na upravljanje projektima, organizaciju timova i internu komunikaciju uglavnom su zasnovana na primerima multidisciplinarnih projekata u dizajnu arhitektonskih rešenja i implementaciji projekata u građevinskoj industriji [90–94], naučnoj interdisciplinarnoj saradnji [84,95,96] i projektima u IT sektoru. U prvoj grupi heterogenost je posledica razlika u nivoima obrazovanja i stečenim iskustvima, dok se u drugoj i trećoj heterogenost dominantno ogleda u vrstama znanja, izraženoj raznolikosti naučnih oblasti i profesionalnih disciplina učesnika. Heterogenost projektnih timova otežava integraciju grupe, međusobno razumevanje članova i njihovu efikasnu saradnju [90,95,97–100]. Različite interpretacije zadataka i znanja imaju negativne efekte na učinak tima. Studije koje su istraživale deljenje znanja u heterogenim projektnim timovima [101,102] upozoravaju da nekonzistentne interpretacije grupnih zadataka i znanja mogu da povećaju učestalost konflikata u grupi, ali i da, s druge strane, mogu podstaći integraciju tima, jer inspirišu učesnike da više razgovaraju [103].



### 3.3.2. Upravljanje projektom komunikacijom

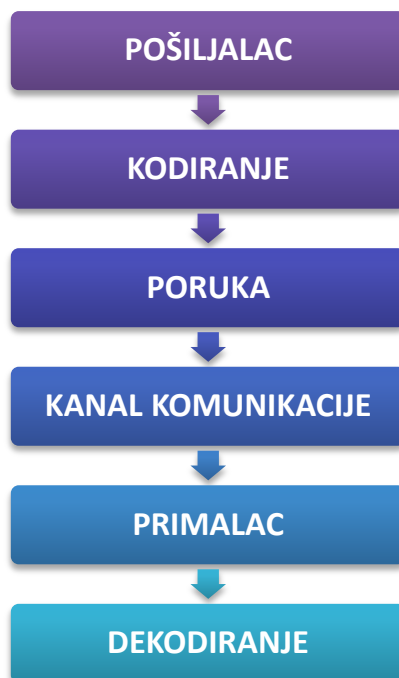
Projektna komunikacija ima kapacitet da oblikuje očekivanja i aktivnosti članova tima, odnosno da direktno utiče na potencijal projekta za uspešno postizanje postavljenih ciljeva. Proces upravljanja projektom komunikacijama obuhvata četiri osnovne faze [104]:

- planiranje komunikacije – utvrđivanje potreba za informacijama i komunikacijom, uključujući odgovore na pitanja ko, kada i kako;
- distribuciju informacija – potrebne informacije postaju dostupne odgovarajućim zainteresovanim grupama, u odgovarajuće vreme;
- izveštavanje o učinku – prikupljanje i diseminacija informacija o učinku, uključujući izveštavanje o rezultatima;
- administrativno zatvaranje – kreiranje, prikupljanje i diseminacija informacija kojima se formalizuje završetak projekta.

Komunikacija u svojoj osnovi ima četiri funkcije: upravljačku, motivacionu, informativnu i izražavanje emocija. Način na koji se organizuju projektni timovi jeste način na koji se dizajnira komunikacija [105]. Formalnom komunikacijom i organizacionim politikama, ali i neformalnom komunikacijom u grupi, upravlja se ponašanjem zaposlenih u organizaciji. Posebnu pažnju u komunikaciji trebalo bi posvetiti različitim stavovima i perspektivama članova tima i praksi zajedničkog timskog promišljanja [106]. Organizaciona komunikacija se odvija raspoloživim kanalima komunikacije, koji se biraju u odnosu na poruku koju treba preneti, broj primalaca, vreme čekanja na odgovor i sl. Najčešći kanali poslovne komunikacije su zvanični izveštaji, unapred pripremljeni govori, onlajn diskusije, video konferencije, pisma i elektronska pošta, telefonski i razgovori licem u lice. Odsustvo komunikacije i oskudna komunikacija se smatraju najčešćim uzrokom međuljudskih konflikata u organizaciji. S obzirom na to da svaki zaposleni provede oko 70% radnog vremena u komunikaciji – u pisanju, čitanju, razgovoru ili slušanju – sasvim je razumljivo da je nedostatak efikasne komunikacije vodeća kočnica grupnog uspeha [107]. Veliki je broj prepreka koje mogu usporiti i narušiti efikasnost komunikacije. Tu spadaju: filtriranje informacija, selektivno opažanje, prezasićenost informacijama, emocije i raspoloženje, prećutkivanje, obmanjivanje, trema i nelagodnost prilikom komuniciranja, jezik komunikacije i opšte razumevanje pojmova.

Za upravljanje komunikacijom u projektima u kojima učestvuju više različitih organizacija pitanje zajedničkog jezika od posebne je važnosti. Čak i kada govorimo istim jezikom, reči mogu da imaju različita značenja za različite ljude. Na to utiču starosna dob i kontekst, struka i poslovno iskustvo. Razlika u korišćenju pojmova uzrokuje nerazumevanje, smanjuje efektivnost i efikasnost komunikacije. Za uspešno međusobno razumevanje potrebno je da se govori istim jezikom, sa zajedničkim ciljem, jedinstvenim rečnikom i da se koristi jedinstvena lista skraćenica. Pojmovi moraju da imaju isto značenje za svakoga kako bi pružali isto znanje za sve. Grupa, tim ili organizacija ne mogu da postoje a da istovremeno ne postoji zajedničko razumevanje pojmova. To je zapravo jedini način na koji se informacije

i ideje prenose. Ipak, komunikacija je više od pukog saopštavanja značenja, budući da druga strana treba da razume poslatu poruku. Dakle, pojednostavljeno rečeno, važno je da postoji prenos poruke i razumevanje značenja, u funkciji konteksta i svrhe komunikacije [108]. (Slika 6).



Slika 6 - Proces komunikacije

Iako na prvi pogled može izgledati trivijalno, uspostavljanje zajedničkog jezika komunikacije pokazalo se u praksi kao ozbiljan izazov u vođenju projekata u kojima učestvuju heterogeni timovi. Pojedinci različitih obrazovnih profila i profesionalnog iskustva, drugačijeg načina rada i poslovne etike, u projekat unose i deo organizacione kulture i načina komunikacije iz svog primarnog radnog okruženja. Takva složenost konzorcijske strukture doprinosi složenosti projektne komunikacije [92]. Da bi razmena znanja na projektu bila moguća, što je potreban uslov za stvaranje inovacija, neophodno je da postoji zajednički jezik, odnosno da partneri na projektu koriste glavne pojmove na isti način. Zajednički jezik može predstavljati ishod tekuće saradnje. Koncepti, referentni okvir, rečnik i simboli razvijaju se među učesnicima procesa deljenja znanja. Stoga, zajednički jezik ne može biti zasnovan samo na postojećem jeziku. Iako u pojedinim oblastima postoji veoma razvijen profesionalni jezik i terminologija, to samo po sebi nije dovoljno da se izbegnu nesporazumi i pogrešna tumačenja. Modeli, pojašnjenja prirodnog jezika, zvanična objašnjenja pojmova, rečnik i upućivanje na referentnu literaturu, alati su za razvoj zajedničkog jezika projekta i multiorganizacijske saradnje [109].



### 3.3.3. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je koncept koji je doživeo ekspanziju 90-ih godina prošlog veka i od tada zauzima važno mesto u menadžment teoriji i praksi. Upravljanje znanjem je disciplina koja zastupa integrisani pristup identifikaciji, čuvanju, vrednovanju, upotrebi i razmeni svih informacijskih dobara u jednoj organizaciji ili timu. Polazeći od stanovišta da je „znanje fenomen u pokretu” [110], pristup se fokusira na tok znanja, koje potiče od pojedinca i stavlja se na raspolaganje ostalim članovima organizacije.

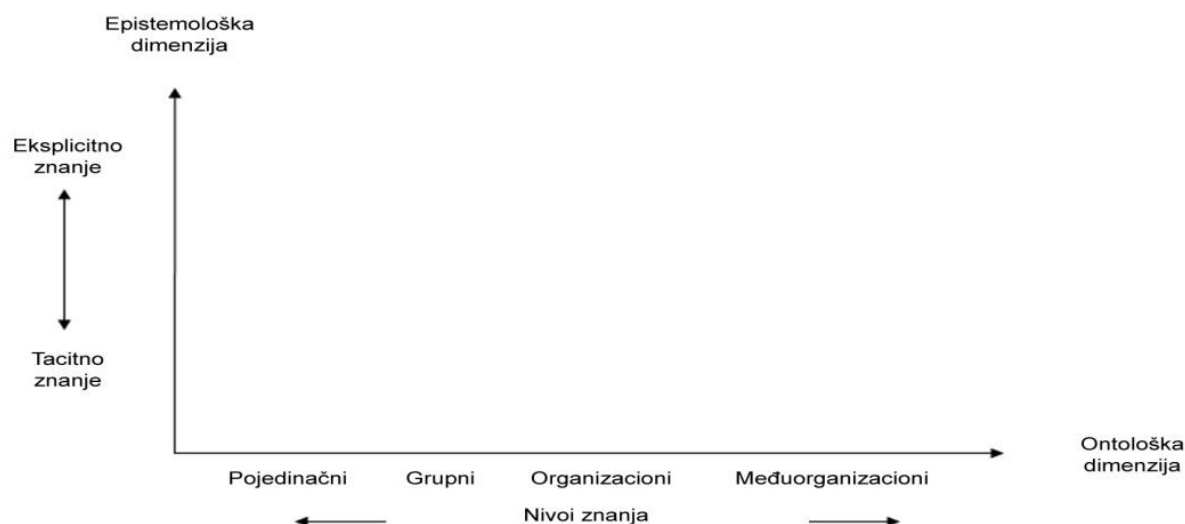
Jednu od najšire prihvaćenih teorija o stvaranju i razmeni znanja u organizaciji objavili su 1995. godine *Ikuđiro Nonaka (Ikujiro Nonaka)* i *Hiroataka Takeuči (Hiroataka Takeuchi)* u knjizi pod nazivom „*The Knowledge-Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*” [111]. Teorija o kreiranju znanja u organizaciji polazi od detaljnog objašnjenja dva osnovna oblika znanja: tacitnog i eksplicitnog (*Tabela 5*).

**Tabela 5 - Oblici znanja: tacitno i eksplicitno**

Znanje		<b>Tacitno (Implicitno)</b>	<b>Kognitivno (spoznajno): mentalni modeli</b>
			<b>Tehničko: kompetencije, sposobnosti, veštine</b>
		<b>Eksplicitno</b>	<b>Podaci, informacije, dokumenti</b>
			<b>Modeli, alati</b>
			<b>Politike, strategije, postupci, uputstva</b>

Tacitno znanje je bazirano na individualnom shvatanju, iskustvu i intuiciji, često suviše komplikovano za komunikaciju rečima i simbolima. Suprotno tacitnom, eksplicitno znanje se može kodirati, komunicirati i lako deliti sa drugima, ali se takođe oslanja na razumevanje i primenu u tacitnom obliku [112]. Informacijski resursi uključuju baze podataka, dokumente, politike, procedure, ali i ekspertizu i iskustvo svakog zaposlenog (tacitno znanje), koje prethodno nije zabeleženo. Intelektualni kapital tako je izrastao u resurs od izuzetnog značaja za uspeh organizacije. Izazovi beleženja znanja i mogućnosti da se ono učini dostupnim svima u organizaciji postalo je centralna tema istraživanja u ovoj oblasti.

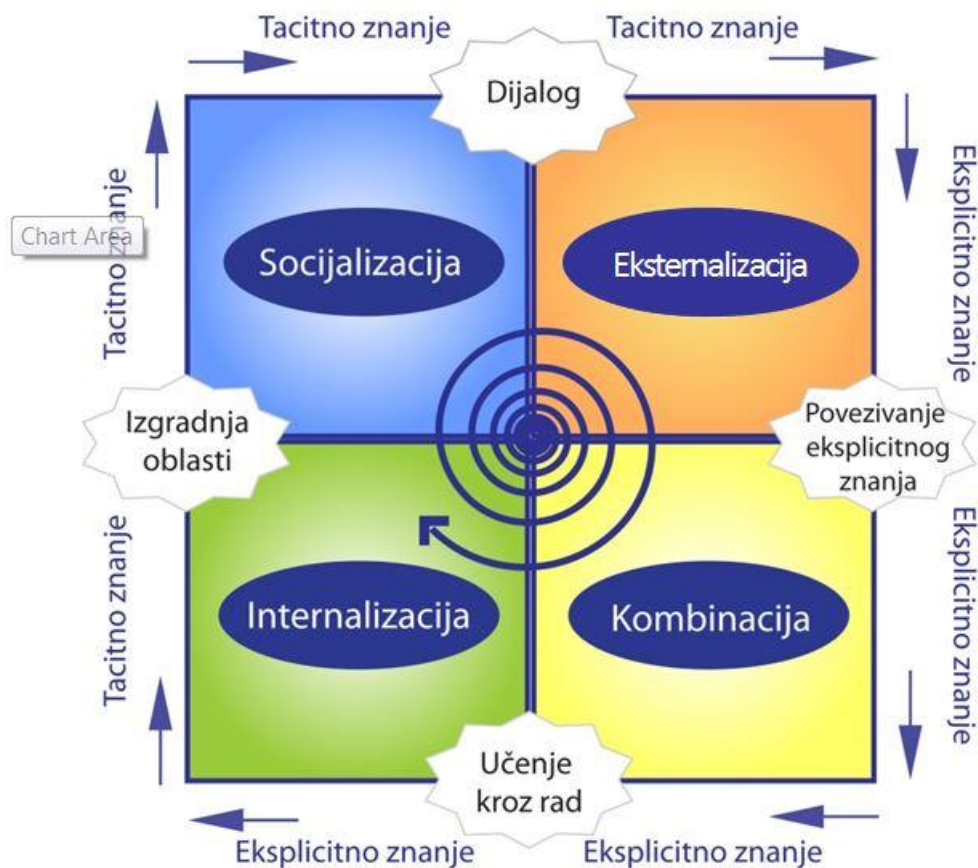
*Nonaka* i *Takeuči* su teoriju o stvaranju organizacionog znanja izgradili u dvodimenzionalnom prostoru koji zajedno formiraju epistemološka (y-osa) i ontološka (x-osa) dimenzija znanja (*Slika 7*).



Slika 7 - Dve dimenzije stvaranja znanja

Ontološka dimenzija podrazumeva strukturu i suštinu znanja – samo su pojedinci sposobni da stvaraju znanje, organizacija sama ne može da stvara znanje. Zadatak organizacije je da pruži podršku kreativnim pojedincima i neguje okruženje koje podstiče procese kruženja znanja. Ontološka dimenzija se u teoriji znanja kreće od individualnog, preko grupnog i organizacijskog, do međuorganizacijskog znanja. Epistemološka dimenzija znanja podrazumeva teoriju saznanja i oslanja se na razliku između tacitnog i eksplicitnog znanja

Proces kruženja znanja između tacitne i eksplicitne forme predstavljen je modelom stvaranja i pretvaranja znanja (eng. *Model of Knowledge Creation and Conversion*), koji je poznat i kao SECI proces (naziv predstavlja akronim četiri osnovna procesa: *Socialization – Externalization – Combination – Internalization*). Socijalizacija je proces kreiranja tacitnog znanja razmenom iskustava, zajedničkih mentalnih modela i tehničkih veština, bez upotrebe jezika, putem posmatranja, imitacije i prakse (prenos znanja iz tacitnog u tacitni oblik). Eksternalizacija je proces artikulisanja tacitnog znanja u eksplicitne pojmove. To je srž procesa stvaranja znanja: tacitno znanje postaje eksplicitno, i poprima formu koncepta, hipoteze ili modela. Kombinacija (iz eksplicitnog u eksplicitno) je proces sistematizacije pojmova u sistemu znanja i uključuje kombinovanje različitih nosilaca eksplicitnog znanja (dokumenti, sastanci, telefonski razgovori, kompjuterske mreže). Rekonfiguracija postojećeg znanja putem sortiranja, dodavanja, kombinovanja i kategorizacije, može dovesti do stvaranja novog znanja, što je karakteristika formalnog obrazovanja i treninga. Internalizacija je proces kojim se eksplicitno znanje prevodi u tacitno i blisko je povezano sa učenjem kroz rad i iskustvo (eng. *learning by doing*). U procesu stvaranja organizacionog znanja ove četiri faze se ciklično nadovezuju, stvarajući i uvećavajući ukupno znanje u organizaciji (Slika 8). Konverzija znanja je, dakle, društveni proces koji se odvija među članovima tima.



Slika 8 - Spirala znanja

Smatra se da teorija upravljanja znanjem, kao moderna nauka koja se intenzivno razvija, ima korene u različitim disciplinama i naučnim oblastima. Evoluciji upravljanja znanjem doprineli su brojni teoretičari menadžmenta, među kojima su najpoznatiji *Piter Draker (Peter Drucker)* [113] i *Pol Štrasman (Paul Strassmann)*, koji su isticali rastući značaj informacija i eksplicitnog znanja kao resursa organizacije, i *Piter Sengi (Peter Senge)*, koji se bavio fenomenom organizacije koja uči (eng. *learning organization*) kao kulturološkom dimenzijom upravljanja znanjem [114]. Neki od radova koji se indirektno odnose na upravljanje znanjem datiraju još iz 70-ih godina prošlog veka.

Opšta zabrinutost koju je izazvao eksponencijalni rast količine dostupnog znanja u informacionom društvu, zajedno sa drastičnim povećanjem složenosti proizvoda i procesa, prouzrokovala je rastuće interesovanje za organizaciono znanje. Informacione tehnologije, koje su omogućile izobilje dostupnih informacija, postale su deo problema, ali i deo rešenja. Razvoj sistema za upravljanje znanjem, zasnovan na radovima o veštačkoj inteligenciji i ekspertskim sistemima, započeo je već 80-ih i u tom procesu nastaju novi pojmovi kao što su *akvizicija znanja*, *inženjerstvo znanja* i *baze znanja*. Pod upravljanjem znanjem danas se podrazumeva skup sistemskih pristupa koji omogućava da informacije i znanje teku prema i između *pravih pojedinaca u pravo vreme*, omogućavajući da oni rade efikasnije i ostvare

bolji učinak u procesima stvaranja vrednosti u organizaciji [115]. Visoko se vrednuje ljudski kapital čije veštine i znanja treba da se neguju i osnažuju u funkciji razvoja konkurentске prednosti koja direktno vodi organizacionom uspehu [116].

Kao što je već rečeno, znanje stvaraju pojedinci – organizacije ne mogu da kreiraju znanje. Organizacije samo mogu da podržavaju i podstiču procese u kojima pojedinci stvaraju znanje i da obezbede odgovarajuće stimulatívno okruženje za kruženje znanja u organizaciji [117,118]. Stvaranje organizacionog znanja treba razumeti kao proces u okviru kog se znanje, koje su stvorili pojedinci, širi i oblikuje na nivou grupe i zajednice prakse (eng. *community of practice*) putem razgovora, razmene iskustva i opažanja. Organizaciono znanje tako nije prost zbir individualnih znanja, već ono nastaje i razvija se sinergijom individualnih znanja i kompetencija, veština, sposobnosti delovanja i stručnosti. Obuhvata takođe i informacije koje su uređene u tokove, rutine i procese.

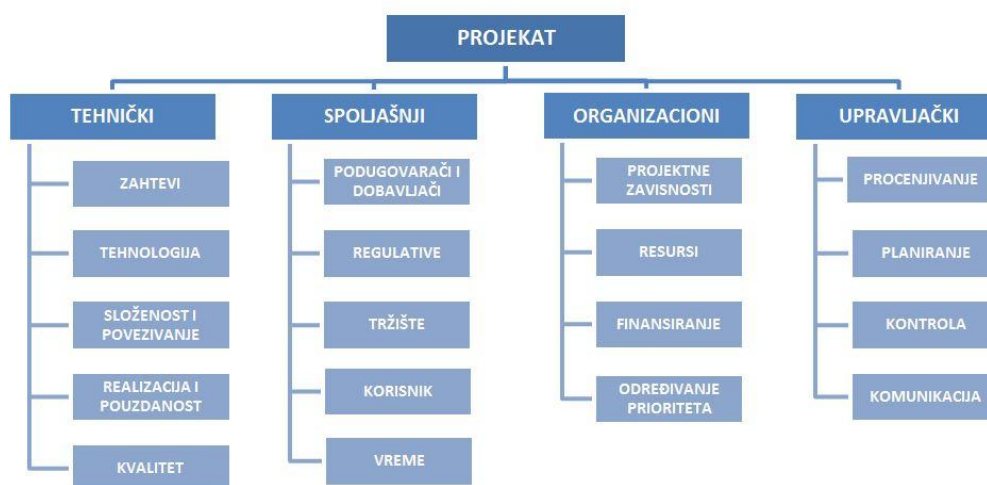
Centralnu ulogu u procesu kreiranja organizacionog znanja imaju grupe i timovi. Oni obezbeđuju širi kontekst u kom pojedinci komuniciraju, razmenjuju mišljenja i ulaze u kreativne konflikte. Na taj način podstiče se razmišljanje, preispitivanje sopstvenih premisa i tuđih stavova, usvajanje novog znanja i drugačijih obrazaca razmišljanja. Ova vrsta dinamičke interakcije na nivou grupe omogućava transformaciju pojedinačnog znanja u organizacijsko znanje. Upravljanje organizacionim znanjem zahteva razvijenu informaciono-komunikacionu osnovu, koja će omogućiti da se individualno znanje formalizuje i da postane dostupno ostalim članovima organizacije putem virtuelnih mreža. S druge strane, deljenje znanja uslovljeno je povoljnom organizacionom kulturom, stilom upravljanja, strategijama razvoja ljudskih resursa i sistemima motivacije koji mogu da podstaknu (ili spreče) pojedince da svoje znanje stave na raspolaganje drugima [118,119].

Saradnja između više timova, kao što je to slučaj u projektnom okruženju međuorganizacijske saradnje, podrazumeva razmenu informacija, reorganizaciju aktivnosti, deljenje resursa i povećanje kapaciteta partnerskih organizacija, na uzajamnu korist i sa zajedničkim ciljevima. Deljenje znanja među timovima pozitivno utiče na produktivnost i projektni učinak. Kruženje znanja između partnerskih organizacija olakšava održavanje konkurentске prednosti, unapređuje efikasnost rada na projektu i organizaciono učenje, i utiče na to da se zadaci brže izvršavaju [120]. Razmena znanja u projektnim timovima nije samo kritični faktor uspeha, već ima odlučujuću ulogu u promociji inovacija, unapređenju organizacione agilnosti i stvaranju ukupne organizacione vrednosti. Deljenje znanja između timova unutar organizacije, kao i sa drugim organizacijama, klijentima, dobavljačima i mrežom partnera, značajno olakšava proces unapređenja usluga za klijente, poboljšava saradnju sa drugim timovima i učvršćuje odnose sa partnerima, što kao posledicu ima unapređenje kompetitivne prednosti [121].

### 3.3.4. Upravljanje projektnim rizicima

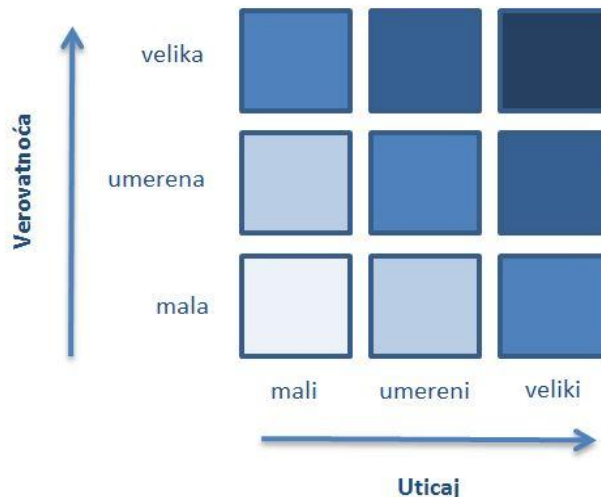
Savremene teorijske odrednice u upravljanju projektima posebnu pažnju posvećuju planiranju i upravljanju projektnim rizicima [30]. S druge strane, istraživanje o menadžerskim praksama u upravljanju projektima otkrilo je da je upravljanje rizicima najmanje korišćena od 10 oblasti znanja za upravljanje projektima [122]. Isti autori su ipak uočili značajnu razliku između uspešnih i neuspešnih projekata u pogledu primene metoda za upravljanje rizicima, ukazujući na pozitivnu korelaciju između upravljanja rizicima i boljih projektnih rezultata. Radovi objavljeni u recenziranim naučnim časopisima bave se različitim aspektima upravljanja projektnim rizicima: od istraživanja prakse i pristupa u upravljanju rizicima u projektima u kojima učestvuje više organizacija [123] i izbora tehnika za upravljanje rizicima [124], preko analize faktora koji utiču na previđanje određenih rizika [125], do uloge profesionalizacije i ISO standardizacije u upravljanju rizicima [126].

Rizik je pojam koji u sebi sadrži dve ključne ideje: neizvesnost i posledice, tako da se najčešće definiše kao šansa (verovatnoća) da se dogodi nešto što će imati negativan (ili pak pozitivan) uticaj na tok i uspešnost projekta [127]. Upravo kombinacija verovatnoće i očekivanog uticaja omogućava da se rizici razumeju i planiraju. Planiranje rizika sastavni je deo grupe procesa za planiranje projekta. Svrha planiranja rizika je kreiranje liste rizika (registra rizika). Na tom mestu bi trebalo da budu pobrojani svi rizici za koje je procenjeno da bi mogli imati značajne posledice na tok i uspešnost projekta, izazvati prekoračenje budžeta, kašnjenje u odnosu na raspored (terminski plan), uticati na kvalitet rezultata ili ispunjavanje postavljenih ciljeva. Spisak rizika ne treba ograničiti samo na rizike koji su pod direktnom kontrolom projekta, koji su od ranije poznati i kojima konzorcijum može adekvatno upravljati, već treba obuhvatiti i nove rizike koji su otkriveni tokom planiranja projekta, rizike koji nisu pod kontrolom projekta, kao i one za koje je neizvesno kako njima upravljati [127].



Slika 9 - Primer razvijene strukture rizika

Standardi i uputstva za upravljanje projektima [128] sugerišu da nakon identifikacije rizika u procesu planiranja rizika sledi izvođenje kvalitativne i kvantitativne analize rizika. Kvalitativna analiza rizika podrazumeva kategorizaciju rizika na osnovu izvora ili oblasti projekta koja je pogođena (stablo rizika, odnosno razvijena struktura rizika, *Slika 9*, [128]), procenu verovatnoće i uticaja rizika (matrica verovatnoće i uticaja, *Slika 10*), kao i procenu hitnosti rizika na osnovu indikatora prioriteta.



Slika 10 - Matrica verovatnoće i uticaja

Matrica precizira kombinacije verovatnoće i uticaja i na taj način omogućava kategorizaciju rizika prema nivoima prioriteta: nizak (svetliji kvadrati na slici), umeren (umereno zasenčeni kvadrati) ili visok (najtamniji kvadrati na slici). Kvantitativna analiza rizika podrazumeva numeričku analizu efekata rizika za koje se u prethodnom koraku, kvalitativnoj analizi, procenilo da su prioritetni i da mogu imati jak uticaj na projekat.

Svrha analize rizika je da se razumeju uzroci (jedan ili više) i izvori (jedan ili više) rizika, verovatnoća da se rizični događaj ostvari, kao i njegove potencijalne posledice. Rezultati analize rizika koriste se za određivanje prioriteta rizika i odgovora na rizike [127]. Pristup u izboru odgovora na rizike može biti proaktivan, reaktivan ili pristup prihvatanja. Donedavno istraživanja su se bavila uglavnom proaktivnim pristupom u upravljanju rizicima koji je moguć samo u slučaju kada su rizici unapred poznati (identifikovani i analizirani). Međutim, nije moguće unapred predvideti sve rizike. Zbog takvih nepoznatih rizika potrebno je da postoji i opšti plan projekta za postupanje u nepredviđenim situacijama [128].

Za razliku od, u menadžerskoj praksi duboko ukorenjene, percepcije rizika kao događaja koji može imati isključivo negativne posledice po projekat, savremeno razumevanje rizika obuhvata jednako i negativna i pozitivna odstupanja od definisanih ciljeva projekta [123].

Planiranje reakcije na rizike podrazumeva razvoj strategija kako bi se povećale mogućnosti pozitivnih uticaja i smanjile negativne pretnje za projektne ciljeve. Kroz nekoliko koraka – od mapiranja mogućih alternativa, preko procene njihove izvodljivosti, projektni tim bira optimalne reakcije na identifikovane projektne rizike [129]. Izabrane reakcije treba da budu odgovarajuće u odnosu na značaj rizika, troškovno efikasne i realne. Razlikuju se strategije za reakcije na negativne rizike (pretnje) i na pozitivne rizike (mogućnosti) [128], (Tabela 6):

Tabela 6 - Strategije za reakcije na rizike

Strategije za NEGATIVNE rizike		Strategije za POZITIVNE rizike	
<b>izbegavanje</b>	izmena plana upravljanja projektom radi eliminisanja pretnje	<b>iskorišćavanje</b>	osiguravanje da se ostvari povoljna mogućnost i stvore uštede u vremenu i/ili budžetu
<b>prenos</b>	pomeranje negativnih uticaja pretnji i vlasništva rizika ka trećoj strani van konzorcijuma	<b>raspodela</b>	deljenje mogućnosti s trećom stranom koja je dovoljno sposobna da iskoristi povoljnu mogućnost u korist projekta
<b>ublažavanje</b>	smanjenje verovatnoće i/ili uticaja štetnih rizika	<b>poboljšanje/unapređenje</b>	povećavanje verovatnoće i/ili uticaja pozitivnih mogućnosti
<b>prihvatanje</b>	projektni tim se odlučuje da ne menja plan upravljanja projektom kako bi se suočio sa rizikom; aktivno prihvatanje implicira uspostavljanje rezervi za nepredviđene situacije	<b>prihvatanje</b>	pasivna spremnosti da se mogućnosti iskoriste

Izabrane reakcije na rizike se unose u registar rizika i potom se u odnosu na njih ažurira plan upravljanja projektom i projektna dokumentacija. Alternativni planovi i postupci reakcija na rizike nekad mogu uključivati i velike izmene u planu projekta (planu aktivnosti, resursa, komunikacija i slično) i mogu značajno uticati na troškove projekta i projektni raspored.

Proces upravljanja rizicima ne postoji nezavisno od celine, što znači da mora biti dobro integrisan sa ostalim delovima projekta. Pristup je potrebno prilagoditi individualnim karakteristikama projekta, uz praćenje odgovarajućih smernica i uputstava za upravljanje projektnim rizicima. U projektima konzervacije i restauracije prilikom planiranja rizika fokus je uglavnom na rizicima koji su u vezi sa osetljivim karakterom istorijskih objekata i pretnjama iz okruženja (poplave, požari, zemljotresi, ratni sukobi i slično), odnosno na faktorima koji mogu dovesti do uništenja i gubitka objekata nasleđa. U uputstvu za upravljanje rizicima u kulturnom nasleđu, koje je 2016. godine objavio Međunarodni centar za proučavanje očuvanja i restauracije kulturne baštine – ICCROM (eng. *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*), stoji sledeće [130]:

---

*„Može se desiti mnogo stvari koje će imati negativan uticaj na zbirke baštine, na građevine, spomenike, lokalitete i na naše ciljeve u vezi sa njihovim korišćenjem i očuvanjem.*

*Uticaj rizika se izražava u stepenu očekivanog gubitka vrednosti nasleđa.*

*Vrste rizika za kulturnu baštinu variraju od iznenadnih i katastrofalnih događaja*

*(kao što su veliki zemljotresi, poplave, požari i oružani sukobi)*

*do postupnih i kumulativnih procesa (kao što su hemijska, fizička ili biološka degradacija)“.*

---

Druge vrste rizika, posebno rizici upravljanja i organizacije projekata, često se u fazi planiranja ovih projekata *de facto* previđaju. Ipak, praksa pokazuje da su ti rizici brojni, da su rukovodioci i projektni timovi njih svesni i da postoji niz alata koje oni uspešno koriste kako bi odgovorili na te rizike. Mogu li projektni rizici i izazovi, koji su opšte prepoznati među učesnicima kolaborativnih projekata u konzervaciji, i uspešni odgovori na njih iz prakse, biti povezani sa naučno zasnovanim pristupima i postojećim znanjima o upravljanju projektnim rizicima? Koja se znanja i veštine, kao primeri dobre prakse, koriste za upravljanje projektnim rizicima, a mogu biti referentni primeri za unapređenje metodologije upravljanja projektima u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa? Da bi se pronašli odgovori na ova pitanja bilo je neophodno da se sprovede terensko istraživanje, primenom odgovarajuće kombinacije kvalitativnih istraživačkih metoda, opisanih u poglavlju 2. *Prikaz metodologije istraživanja*. Rezultati tog istraživanja predstavljeni su u narednom poglavlju.



## 4. Rezultati istraživanja

### 4.1. Predstavljanje i analiza rezultata istraživanja

Podaci prikupljeni tokom istraživanja su u velikoj meri koherentni. Postoje manja odstupanja u stavovima i gledištima na neke od istraživanih tema i problema, što se uglavnom može dovesti u vezu sa vrstom organizacije u kojoj su učesnici intervjuja angažovani (javne institucije zaštite kulturnog nasleđa, univerziteti i naučne laboratorije, muzeji i galerije, nevladine organizacije, mala i srednja preduzeća) i njihovim prethodnim iskustvom u zavisnosti od sektora (javni, poslovni, civilni).

Razgovori su pratili unapred pripremljenu šemu tema i listu pitanja, ali su pružali mogućnost da razgovor teče i razvija se u skladu sa ekspertizom sagovornika i informacijama koje sagovornik želi da prenese. Vođeni intervju je obuhvatao sledeće teme, uz niz potpitanja, pojašnjenja, primera i detalja:

- 
- *Specifičnosti projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa koje imaju uticaj na upravljanje projektima i saradnju timova*
  - *Projektno okruženje, eksterne prilike i ograničenja*
  - *Karakteristike uspešnog projektnog tima, poželjne osobine članova tima, pristupi i metode izgradnji tima*
  - *Upravljanje znanjem i inovacijama*
  - *Organizacija komunikacije, jezik komunikacije*
  - *Upravljanje vremenom i zadacima u kojima učestvuje više organizacija/članova tima*
  - *Projektni rizici, mapiranje, upravljanje, dobra i loša praksa*
  - *Faza projekta: planiranje (metodologija, iskustva, dobra i loša praksa)*
  - *Faza projekta: implementacija (metodologija, iskustva, dobra i loša praksa)*
  - *Monitoring i kontrola (metodologija, iskustva, dobra i loša praksa)*
  - *Faza projekta: zatvaranje (metodologija, iskustva, dobra i loša praksa)*
  - *Za sledeći partnerski projekat na šta od prethodnog pozitivnog i negativnog iskustva biste se oslonili? Šta biste pokušali da ponovite, a šta da izbegnete?*
- 

Ispitanici su se praktično jednoglasno složili da je najvažnija specifična karakteristika multidisciplinarni karakter oblasti, što direktno utiče na komunikaciju između zainteresovanih strana i upravljanje znanjem u projektima. Multidisciplinarni karakter struke

i nauke zaštite kulturne baštine prepoznat je u međunarodnim konvencijama i direktivama, kao odraz realnog stanja i izazova sa kojima se zaštita i očuvanje nasleđa svakodnevno susreću u praksi. Iskusni stručnjaci iz sistema zaštite ipak objašnjavaju da je potreba za različitim znanjima i veštinama u kulturnom nasleđu oduvek bila prisutna u praksi, te da ju je struka pratila delom instinktivno, a delom na osnovu primera dobre prakse tog doba. Postojao je razvijen osećaj potrebe za uključivanjem različitih stručnjaka koji bi doprineli konzervatorskom procesu. Naziv *multidisciplinarni pristup* je postao popularan tek pre nekih 10 - 15 godina kada su usvojene određene smernice, čime je samo potvrđen i afirmisan pristup koji je već bio rasprostranjen među kolegama konzervatorima. Za većinu stručnjaka inter- i multidisciplinarni karakter je prepoznat u svim fazama intervencije, od pripremnih koraka, analize i ispitivanja istorijskih i materijalnih aspekata predmetnog nasleđa, kroz sve faze očuvanja i restauracije, sve do konačne prezentacije.

Stručnjaci iz muzeja i javnih institucija za zaštitu spomenika ističu da polje kulturnog nasleđa uokviruju često suprotstavljeni interesi kodeksa struke sa jedne, i vlasnika nasleđa i finansijskih mogućnosti sa druge strane (što je naročito relevantno u uslovima kada se zaštita kulturnog nasleđa posmatra vrlo usko kao područje koje ne generiše profit, nego samo „crpi“ javni budžet). Ispitanici iz naučnih instituta, inženjeri i nevladine organizacije ističu vrednost predmeta nasleđa, originalne aspekte istorijskih objekata, osetljivi karakter istorijskih materijala i neobnovljivost resursa nasleđa, kao jedan od ključnih atributa oblasti. *"Svaki objekat nasleđa je priča za sebe. Nema ponavljanja šablona, ni univerzalnih rešenja."*

Većina stručnjaka i naučnika prepoznaje potrebu da nova rešenja za zaštitu budu primenljiva i lako dostupna krajnjim korisnicima (konzervatorima, restauratorima, muzejskim radnicima), što nadalje ima kapacitet da direktno oblikuje njihov pristup očuvanju materijalnog nasleđa. Konačno, vredno je napomenuti da su projekti prepoznati kao gotovo jedini dostupan okvir pod kojim se mogu okupiti relevantni stručnjaci iz različitih organizacija i oblasti da sarađuju na međusobno povezanim aktivnostima konzervacije, u određenom vremenskom periodu, sa odgovarajućim budžetom i merljivim pokazateljima rezultata. Usled nedostatka kontinuiranog i stabilnog finansiranja, projekti danas predstavljaju dominantni način pribavljanja sredstava i organizacije posla za svaku veću i obimniju konzervatorsko-restauratorsku intervenciju. Stoga, većina sagovornika identifikuje planiranje konzorcijuma kao posebno važan aspekt: *„Projekat treba da privuče prave ljude u tim i da dizajnira pravo okruženje za plodnu razmenu znanja i zajednički doprinos rezultatima projekta.“*

Sagovornici takođe jasno prepoznaju i naglašavaju potrebu da svi članovi projektnog tima razvijaju duboko razumevanje konteksta nasleđa. Potreban je holistički pristup, što znači da svaki član projekta, pored svoje uskostručne ekspertize, treba da stekne dobro osnovno poznavanje svih drugih aspekata nasleđa o kom je reč: *"ne samo materijali i tehnike, već istorija objekta, kontekst, upotreba od trenutka kada je izgrađen do današnjih dana"*. Holistički pristup, kažu ispitanici, zahteva više vremena za pripremu projekta i za njega je

preduslov da svi članovi neguju otvorenost i spremnost da uče. Veruju da to nije u istoj meri neophodno kada se projekti pokreću i realizuju unutar jedne discipline (svi članovi tima dobro poznaju principe i pravila te discipline) ili na primer za projekte u industrijskoj proizvodnji, kada su skoro svi parametri unapred poznati.

Učesnici istraživanja su identifikovali pet vodećih specifičnosti projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa (*Tabela 7*).

**Tabela 7 - Specifične karakteristike kolaborativnih projekata tehničke zaštite kulturnog nasleđa, podaci dobijeni tokom intervjua**







R. br.	SPECIFIČNE KARAKTERISTIKE	Vrsta organizacije iz koje ispitanici dolaze
1.	Multidisciplinarni karakter oblasti kulturnog nasleđa	Sve
2.	Suprotstavljeni interesi između vlasnika nasleđa i/ili finansijskih mogućnosti s jedne, i struke (konzervatora-restauratora) s druge strane	Javne institucije zaštite kulturnog nasleđa, Muzeji i galerije
3.	Vrednost istorijskih objekata, osetljivi karakter istorijskih materijala, neophodnost da se razume kontekst nasleđa i obezbede rešenja po meri objekta	Nevladine organizacije, Nauka
4.	Primenljivost i pristupačnost novih rešenja u konzervaciji krajnjim korisnicima (konzervatorima, restauratorima, muzejima i galerijama)	Nauka, Konzervatori iz javnih institucija
5.	Nedostatak stabilnog i kontinuiranog finansiranja	Sve

U nastavku poglavlja 4. *Rezultati istraživanja*, prikazano je kako rukovodioci kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa i članovi njihovih projektnih timova, koji su učestvovali u istraživanju, vide i interpretiraju upravljanje projektnim izazovima i rizicima. Rezultati su klasifikovani prema fazama projekta (planiranje, implementacija, zatvaranje) i vrstama mapiranih rizika i izazova. Neki od rezultata istraživanja nesumnjivo se mogu odnositi na projekte konzervacije i izvan konteksta regiona u kom je ovo istraživanje sprovedeno. Drugi su u velikoj meri posledica lokalnih, nacionalnih i makroregionalnih prilika. Učesnici iz država kandidata za članstvo u Evropskoj uniji (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Severna Makedonija i Srbija) tokom istraživanja iskazali su više sličnosti u iznetim stavovima, posebno po pitanjima regionalnih prilika, opasnosti koje dolaze iz okruženja i napora koje konzervatori, restauratori i drugi profesionalci ulažu da zaštite i očuvaju nasleđe. Pre detaljne prezentacije rezultata istraživanja projektnih praksi i metodologija upravljanja projektnim rizicima, prikazane su regionalne prilike koje su učesnici intervjua prepoznali i koje po njihovom mišljenju takođe oblikuju projektno okruženje.

## 4.2. Regionalne prilike

Države makroregiona bivše Jugoslavije se danas razlikuju u pogledu statusa članstva u Evropskoj uniji i ekonomskoj snazi (*Tabela 8*).

Tabela 8 - Države regiona bivše Jugoslavije – status članstva u Evropskoj uniji i BDP po glavi stanovnika

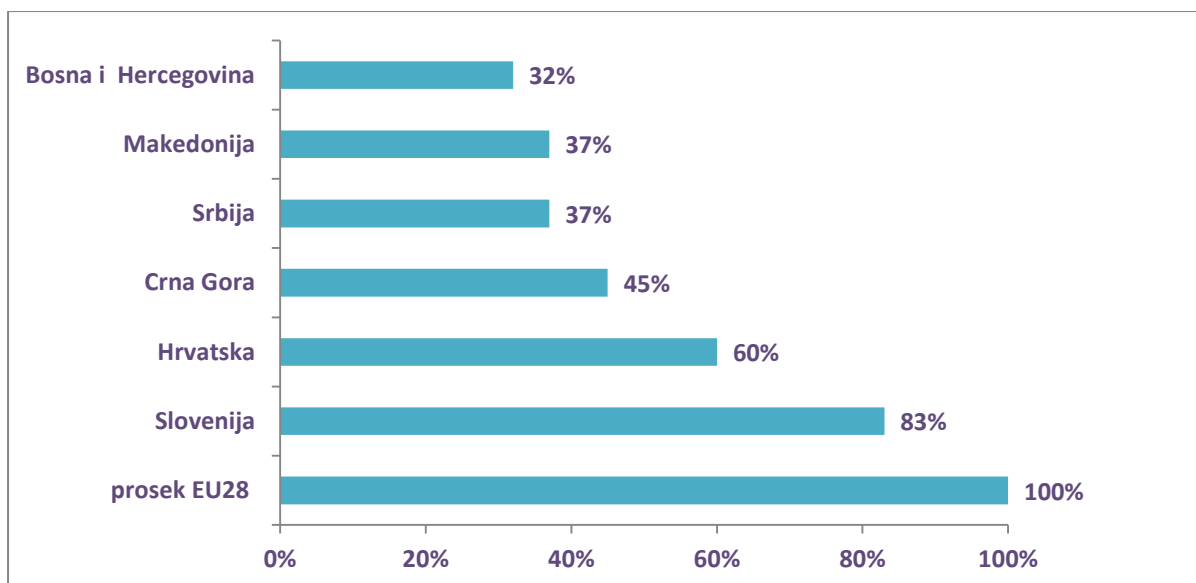
Članstvo u EU	Članice Evropske unije		Države kandidati za članstvo u Evropskoj uniji			Potencijalni kandidat za članstvo u EU
DRŽAVE REGIONA	SLOVENIJA	HRVATSKA	CRNA GORA	SRBIJA	SEVERNA MAKEDONIJA	BOSNA I HERCEGOVINA
Datum prijema u članstvo /početka procesa integracija (za države kandidate za članstvo) <sup>12</sup>	2004.	2013.	2010. status kandidata 2007. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju	2012. status kandidata 2007. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju	2005. status kandidata 2001. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju	/ 2008. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju
Bruto društveni proizvod (€) po glavi stanovnika <sup>13</sup>						

Uporedni pregled ekonomske snage država regiona je prikazan kroz bruto društveni proizvod po glavi stanovnika izražen u standardnoj kupovnoj moći, u odnosu na prosek EU28, prema podacima Eurostata za 2016. godinu<sup>14</sup> (*Slika 11*).

<sup>12</sup> European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations, [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/check-current-status\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/check-current-status_en) (datum pristupa 02.12.18)

<sup>13</sup> za 2017. godinu: <https://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/european-statistics-day-2018>, <https://europeanwesternbalkans.com/2018/02/07/western-balkans-figures/>, (datum pristupa 12.01.19)

<sup>14</sup> EUROSTAT, Real GDP per capita in Purchasing Power Standards (PPS), expressed in relation to the European Union (EU28), Dec 2017, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1> (pristup 02.05.18)



Slika 11 - Države regiona bivše Jugoslavije prema ekonomskoj snazi, izraženoj u standardnoj kupovnoj moći u odnosu na prosek EU28

Uprkos razlikama u pogledu članstva u Evropskoj uniji i ekonomskoj snazi, države regiona i dalje dele važno jugoslovensko nasleđe nastalo u periodu između 1929. i 1992. godine, kao i zajedničko nasleđe (graditeljski stilovi, svetovna i crkvena umetnost, kao i nematerijalno nasleđe: običaji, muzika, hrana, stilovi odevanja) iz prethodnih epoha: iz perioda rimske, vizantijske, otomanske, habzburške i austro-ugarske dominacije u regionu, zaključno sa periodom prve zajedničke države Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (1918 – 1929).

Na Unesco listi svetske kulturne baštine<sup>15</sup> trenutno se nalaze dva lokaliteta kulturnog nasleđa koja su nominovana u saradnji dve ili više država ovog regiona:

- Stećci – srednjevekovni kameni nadgrobni spomenici<sup>16</sup>, ponekad sa uklesanim slikovnim ukrasima ili natpisima, vreme nastanka XII – XVI vek, zajedničko nasleđe Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Hrvatske, i
- Mletačka utvrđenja izgrađena između XVI i XVII veka<sup>17</sup>: Stato da Terra - kopnene fortifikacije koje su štitile Mletačku republiku od evropskih sila na severozapadu i zapadne *Stato da Mar* - fortifikacije koje su štitile mletačke pomorske puteve i luke Jadranskog mora, zajedničko nasleđe Italije i dve bivše jugoslovenske republike: Hrvatske i Crne Gore.

<sup>15</sup> UNESCO World Heritage List <https://whc.unesco.org/en/list/> (pristup 26.04.18)

<sup>16</sup> <https://whc.unesco.org/en/list/1504> (pristup 25.04.18)

<sup>17</sup> <https://whc.unesco.org/en/list/1533> (pristup 25.04.18)

Na Unesco listu nematerijalne baštine su od novembra 2018. godine uvršteni i suvozidi, zaštićeni kao umetnost, znanje i tehnika suvog zidanja<sup>18</sup>, nasleđe koje je kandidovao niz država: Hrvatska i Slovenija iz regiona, i Kipar, Francuska, Grčka, Italija, Španija i Švajcarska. Ova tehnika zidanja susreće i u drugim državama regiona bivše Jugoslavije (Crna Gora, Srbija, Bosna i Hercegovina).

Evropska spoljnopolitička služba je u 2018. godini, koja je proglašena za Evropsku godinu kulturnog nasleđa (*Slika 12*, izvor: *European Youth Portal*<sup>19</sup>), pokrenula tematsku rutu kulturnog nasleđa Evropske unije i Zapadnog Balkana (eng. *EU – Western Balkans Cultural heritage route*<sup>20</sup>). Ova tematska ruta povezuje niz inicijativa i događaja koji promovišu bogato kulturno nasleđe Zapadnog Balkana kao celine.



*Slika 12 - Evropska godina kulturnog nasleđa*

Akteri sistema zaštite kulturnog nasleđa iz regiona kažu da se i dalje često ugledaju jedni na druge i da su upućeni na blisku saradnju u razmeni znanja, pristupa, tehnika i dobre konzervatorsko-restauratorske prakse.

---

<sup>18</sup> <https://ich.unesco.org/en/RL/art-of-dry-stone-walling-knowledge-and-techniques-01393> (pristup 15.12.18)

<sup>19</sup> [https://europa.eu/youth/fr/article/43/52741\\_en](https://europa.eu/youth/fr/article/43/52741_en)

<sup>20</sup> European External Action Service, <https://eeas.europa.eu/diplomatic-network/western-balkans/cultural-agenda> (pristup 09.05.18)



#### 4.2.1. Finansiranje projekata zaštite kulturnog nasleđa

Javno finansiranje aktivnosti zaštite i očuvanja kulturnog nasleđa je uglavnom nedovoljno u celom posmatranom regionu. Praksa finansiranja iz privatnih izvora (mala i srednja preduzeća, velike kompanije, finansijske institucije, privatne inicijative) još uvek je slabo razvijena usled nedovoljno podsticajnih poreskih politika. U takvim okolnostima, projekti konzervacije, restauracije i očuvanja nasleđa moraju da se bore za sredstva u veoma kompetitivnom okruženju fondova Evropske unije za kulturu (program *Creative Europe*) i nauku (program *Horizon 2020*), regionalnih programa (strukturni fondovi za članice EU, kao i programi prekogranične saradnje Interreg i IPA – instrument za pretpristupnu pomoć), privatnih fondacija i donatora. Dodatno otežavajuća okolnost, prema mišljenju sagovornika, jeste ta što oblasti i teme koje raspisuju fondovi i donatori često ne odgovaraju dobro realnim potrebama i svrsi u lokalnom i regionalnom kontekstu. Prilagođavanje temama poziva u cilju obezbeđivanja sredstava za izvođenje aktivnosti ume na duži rok da skrene pažnju stručne javnosti sa onih tema koje su zaista od izuzetne važnosti za lokalnu zajednicu, ali nisu uspele da budu nametnute u procesu programiranja fondova. Međutim, zbog višedecenijskog deficita javnog finansiranja, nije iznenađenje što ovakve uslovno rečeno „uzmi ili ostavi“ ponude konzervatorska zajednica u velikoj meri prihvata, u pokušaju da produži život materijalnom svedočanstvu i suštini nasleđa do povoljnijih prilika koje bi budućnost mogla doneti.

Za neke strateške projekte, ukoliko su timovi iskusni, ovo prilagođavanje uslovima finansiranja može značiti reorganizovanje aktivnosti u više zasebnih projekata, oblikovanih oko manjih celina planiranih intervencija, a u skladu sa prioritetima različitih poziva. Projekat „Vekovi Bača“ je jedan od uspešnih primera koji potvrđuje da je ovakav diversifikovan pristup održiv već duže od jedne decenije, održavajući balans u prikupljanju neophodnih sredstava, što je organizovano oko tri stuba: naučna istraživanja, aktivnosti konzervacije i izgradnja kapaciteta lokalne zajednice.



Slika 13 - Tvrđava Bač

Zahvaljujući uspehu ovog projekta, Tvrđava Bač (*Slika 13*, izvor: RTV<sup>21</sup>) je, kao deo kulturnog predela „Istorijsko mesto Bač sa okruženjem“, upisana na Unesco tentativnu listu svetskog nasleđa 2010. godine<sup>22</sup>. Projekat konzervacije Tvrđave Bač je 2018. godine na godišnjoj svečanosti u Berlinu primio prestižnu Nagradu Evropske unije za kulturno nasleđe / Nagradu Evropa Nostra i *Gran Prix* u kategoriji konzervacije<sup>23</sup>. Tom prilikom je žiri ocenio<sup>24</sup>:

---

*„Ovaj projekat je izuzetan primer očuvanja nasleđa, zasnovan na interdisciplinarnosti i saradnji. Da bi se ovo postiglo, lideri projekta su iskoristili evropske izvore za istraživanja i obavili potrebna prethodna ispitivanja, što je dovelo do primene odgovarajuće strategije upravljanja. Kontinuirano se ulagao napor da se pažljivom konzervacijom očuvaju važni aspekti ostataka tvrđave. Pored toga, postoji jaka obrazovna komponenta, važna za celu regiju.“*

---

U pogledu dostupnih nacionalnih fondova u zemljama regiona, nekoliko sagovornika, pre svega iz Srbije, ukazalo je na neuobičajen nedostatak veze između nauke i kulture. Na primer, za projekte koji se finansiraju iz nacionalnog, pokrajinskog ili lokalnih budžeta nije na dobar način uređeno niti interpretirano, da li projekti u kulturi mogu uključiti ozbiljnu naučnu komponentu, odnosno da li naučni projekti mogu imati glavnu namenu rezultata svog istraživanja u kulturi. Korisnici fondova za kulturu mogu biti ustanove i organizacije kulture, a korisnici namenskih sredstava za nauku naučno-istraživačke organizacije i ustanove visokog obrazovanja. Ovo praktično onemogućava partnere iz kulture i nauke da zajedno prijavljuju projekte i sarađuju u okviru raspoloživih fondova za kulturu i nauku. Dakle, čini se da su šeme Evropske unije, drugih inostranih ili privatnih fondova za finansijsku podršku projektima i dalje gotovo jedine raspoložive mogućnosti za finansiranje projekata očuvanja nasleđa koji pored organizacija kulture ravnopravno uključuju naučne organizacije u dijagnostici i razvoju inovativnih tretmana po meri objekata nasleđa. U tom pogledu aktuelna je još jedna važna dilema: „*ko ima osnovni interes i motiv za finansiranje obnove i zaštite lokalnog i regionalnog nasleđa, ako ne gradovi, države i regije vlasnice tog nasleđa?*“ To se, smatraju sagovornici, iz trenutnih politika finansiranja obnove i zaštite nasleđa jasno ne vidi.

Finansiranje iz fondova Evropske unije često sa sobom nosi i dodatne teškoće i izazove za upravljanje projektom, što je rezultat neusklađenosti između pravila utvrđenih od strane donatora s jedne strane, i nacionalnog pravnog okvira i prakse s druge. Ipak, u odgovarajućim okolnostima ovo je prepoznato i kao prilika za partnerske organizacije da

---

<sup>21</sup> [http://rtv.rs/sr\\_lat/vojvodina/backa/eu-za-obnovu-tvrđjave-u-bacu-izdvojila-tri-miliona-evra\\_924436.html](http://rtv.rs/sr_lat/vojvodina/backa/eu-za-obnovu-tvrđjave-u-bacu-izdvojila-tri-miliona-evra_924436.html)

<sup>22</sup> Historical place of Bač and its Surroundings, <https://whc.unesco.org/en/tentativelists/5540/> (pristup 18.11.2018)

<sup>23</sup> <http://www.europeanheritageawards.eu/winners/the-bac-fortress/> (pristup 18.11.2018)

<sup>24</sup> [http://www.rtv.rs/sr\\_lat/vojvodina/backa/tvrđjavi-bac-nagrada-evropske-unije-za-kulturno-nasledje\\_918170.html](http://www.rtv.rs/sr_lat/vojvodina/backa/tvrđjavi-bac-nagrada-evropske-unije-za-kulturno-nasledje_918170.html) (pristup 18.11.2018)



ojačaju svoje kapacitete. Neki ispitanici čak smatraju da su takve protivrečnosti imale pozitivan uticaj na ubrzavanje procesa harmonizacije pravnog okvira partnerskih zemalja sa zakonodavstvom Evropske unije, posebno u pogledu pitanja finansijskog i administrativnog upravljanja projektima koji su finansirani sredstvima Evropske unije.

#### 4.2.2. Javne politike i sistem zaštite

Gotovo svi učesnici intervjuja iz institucija i zavoda za zaštitu spomenika kulture, izrazili su zabrinutost zbog odsustva stručne i javne debate o urbanom i ruralnom razvoju, a posebno o ulozi očuvanja nasleđa u toj agendi. To je naročito izraženo u državama kandidatima za članstvo u Evropskoj uniji, u kojima ubrzani razvoj, infrastrukturni i projekti rekonstrukcije i izgradnje urbanih četvrti u velikim gradovima ne ostavljaju dovoljno prostora za debatu o zaštiti istorijskih objekata. U tom smislu, usled odsustva prakse javnih procesa promišljanja i uključenosti struke i lokalne zajednice u donošenje odluka koja je nekada postojala, zaštita kulturnog nasleđa se često namerno previđa i stavlja na margine, pa se čak u nekim krugovima percipira i kao „inhibitor razvoja“, dok na donošenje odluka o izmenama urbanističkih planova značajan uticaj imaju interesi investitora i političkih organizacija.

Dugoročno planiranje, koje je povezano sa kontinuiranim javnim finansiranjem, nedostaje u svim državama regiona koje nisu članice Evropske unije. Jedna od sagovornica iz zavoda za zaštitu spomenika, po struci arhitekta, kaže: „*Mi smo zatočeni izbornog sistema, sve je u ciklusima od 4 godine, nema kontinuiteta u strategijama i odlukama, a kulturno nasleđe ne može da se čuva kampanjski.*“ To direktno utiče na kontinuitet u primeni postojećih politika. Usvojeni planovi obično su predmet revizije sa svakom promenom lokalnih samouprava nakon izbornih ciklusa. Stoga se okolnosti za rad konstantno menjaju, a uloga, vrednost i značaj kulturnog nasleđa moraju se stalno iznova dokazivati i promovisati. U tom poslu, druga sagovornica, arhitekta-konzervator, sugeriše da stalno treba misliti o tome koja je to „*tačka atrakcije koja privlači donosiocima odluka i lokalnu zajednicu, a koja ide u prilog očuvanju istorijskih celina i arhitektonskog nasleđa. Svi vole rezultate i na taj način treba planirati intervencije, kako bi važne donosiocima odluka svrstali među svoje saveznike.*“

S druge strane, godine koje su prošle od oružanih sukoba devedesetih na tlu bivše Jugoslavije bile su izrazito nepovoljne za kulturno nasleđe, a po oceni sagovornika ulaganja opredeljena za očuvanje nasleđa bila su minimalna. Zbog toga su mnogi istorijski spomenici i objekti arhitektonskog nasleđa počeli ubrzano da propadaju. Neke akcije koje su započele kao kratkoročni projekti manjih intervencija tokom rada na objektima otkrivale su nove segmente i potrebe za urgentno delovanje usled veoma lošeg stanja samih objekata, ali su zbog hroničnog nedostatka finansijskih i ljudskih resursa prerastale u višegodišnje procese. Ti procesi su se godinama prilagođavali dostupnim, uglavnom nedovoljnim finansijskim mogućnostima, i oblikovani su u zasebne projekte i manje intervencije koje su mogle biti realizovane u okvirima dodeljenih budžeta i raspoloživih kapaciteta. U tim okolnostima nisu

se mogle sprovoditi velike i obimne intervencije sanacije, konzervacije i restauracije, već je struka ulagala velike napore da se koliko je moguće objekti zaštite i da im se produži trajnost do nekih povoljnijih okolnosti u budućnosti. Tokom godina je broj objekata za čiju konzervaciju i restauraciju je bilo potrebno izdvojiti značajna sredstva i angažovati velike timove eksperata rastao i do danas je veoma mali broj uspeo da bude kompletno zaštićen, i to uglavnom uz finansijsku podršku iz inostranih izvora.

Zaštitu kulturnog nasleđa, koja je dominantno organizovana kroz javne ustanove kulture (zavodi za zaštitu spomenika, muzeji, galerije, arhivi), ispitanici su uglavnom okarakterisali kao prilično zatvoren sistem. Iako se brojne organizacije i pojedinci aktivno bave različitim aspektima očuvanja, prezentacije i eksploatacije kulturnog nasleđa, veze među njima su nerazvijene, opisane uglavnom kao nesistemske i bez kontinuiteta, zasnovane na ličnim i neformalnim kontaktima. Jedan od modaliteta za unapređenje saradnje neki od ispitanika vide u profesionalnim udruženjima, poput društva konzervatora, koja pružaju brojne prilike za povezivanje, razvoj i produbljivanje saradnje među konzervatorima-restauratorima iz različitih vrsta organizacija. U tom smislu učesnici istraživanja pozivaju kolege na umrežavanje koje treba da okupi relevantne organizacije i pojedince, i u kontinuitetu održava dijalog o očuvanju i prezentaciji nasleđa, olakšava mapiranje ekspertize, znanja i praksi koje se dalje mogu koristiti, deliti i promovisati.

Kao veliku prepreku održivom očuvanju nasleđa stručnjaci iz institucija zaštite posebno navode slabu dostupnost stručnjaka i metoda (aparata, tehnika i materijala za dijagnostiku, konzervaciju i monitoring). Za neke probleme na lokalnom ili regionalnom nivou ne postoje stručnjaci, ili se ne zna za njih, jer ne postoje baze podataka o organizacijama, pojedincima i njihovoj ekspertizi. Isto tako, ne postoji dobra informisanost konzervatora iz institucija o tome koje sve metode ispitivanja i dijagnostike mogu dati odgovore i na koja tačno pitanja, kao ni gde ta oprema postoji i pod kojim uslovima može da se koristi. Zato je među učesnicima intervjuja kao pozitivan iskorak i znak harmonizacije regiona sa dobrim međunarodnim praksama prepoznato uključivanje naučnih laboratorija koje nisu deo javnog sistema zaštite u projekte tehničke zaštite kulturnog nasleđa. Ovakve laboratorije pri fakultetima i naučnim institutima pokazuju veliko interesovanje za oblast očuvanja i zaštite nasleđa, i u saradnji sa istraživačkim odeljenjima i radionicama unutar institucija zaštite razmenjuju znanja i razvijaju ekspertizu. Ove laboratorije raspolažu savremenom opremom za istraživanje i pružaju konzervatorima naučno zasnovanu dijagnostiku, monitoring i savetovanje u rešavanju konzervatorskih problema. Saradnju nauke i prakse na konkretnim problemima (dijagnostici stanja istorijskih materijala, utvrđivanju vrste i mehanizama degradacije, odabiru tretmana, pristupa lečenju i zaštiti istorijskih materijala), učesnici istraživanja jednoglasno prepoznaju kao izuzetno važan korak ka efektivnijem i efikasnijem očuvanju materijalnih svedočanstava prošlosti.

### 4.2.3. Nedostatak kvalifikovanih kadrova

Nedostatak kvalifikovanih kadrova za poslove u konzervaciji, restauraciji i povezanim delatnostima, izaziva zabrinutost među rukovodiocima projekata u regionu, a posebno u zemljama koje još uvek nisu članice Evropske unije. Programi formalnog srednjoškolskog obrazovanja ne nude znanje i veštine relevantne za buduću karijeru u konzervaciji i zaštiti kulturnog nasleđa. Konzervacija istorijskih objekata je mala tržišna niša, tako da se sa čisto ekonomskog stanovišta, koje je često u siromašnim društvima preovlađujući kriterijum, postavlja pitanje opravdanosti školovanja majstora starih zanata. Lokalna građevinska preduzeća često ne uspevaju da dokažu da poseduju potrebno znanje o tradicionalnim istorijskim materijalima i tehnologijama gradnje. Zato su, na primer, za izvođenje svih konzervatorsko-restauratorskih radova na fasadi i enterijeru Subotičke sinagoge, u okviru projekta realizovanog u periodu od 2015. do 2017. godine<sup>25</sup>, u nedostatku kvalifikovanih majstora odgovarajućih profila u zemlji bili angažovani majstori iz Mađarske. Struka predlaže da se, po uzoru na Veliku Britaniju i druge zemlje, ponovo uvede majstorsko šegrtovanje i da se razviju akreditovani kursevi tradicionalnih zanata kao pristupačan model obuke za neophodne zanatske profile. To može biti jedan od načina da se premosti jaz između formalnog sistema obrazovanja i realnih potreba u izvođenju konzervatorskih radova. U takvom sistemu bi se akreditacija majstora starih tehnika mogla sprovoditi na osnovu određenog broja sati rada majstora na projektima restauracije u toku godine. Strateški bi se rešio problem nedostatka obuke za potrebne stručne kadrove i istovremeno postavio transparentan sistem o broju i stručnosti raspoloživih majstora za rad na projektima restauracije i obnove. Deo rešenja neki stručnjaci vide i u boljem povezivanju regionalnog tržišta bivših jugoslovenskih zemalja i regionalnoj mobilnosti majstora specijalizovanih za poslove u konzervaciji i restauraciji. Ovakav pristup, objašnjavaju, ima dve komparativne prednosti: ne postoji jezička barijera i postoji vrlo mnogo sličnosti u korišćenim istorijskim materijalima i tehnikama, što bi doprinelo čak boljoj i održivoj razmeni znanja i konzervatorskih praksi u regionu.

U visokom obrazovanju u porastu je broj kurseva i programa osnovnih, master, specijalističkih i doktorskih studija koje obrazuju profile za buduću karijeru u konzervaciji i očuvanju nasleđa. U Sloveniji skoro svaki od univerziteta nudi neki od programa u vezi sa zaštitom kulturnog nasleđa, u Hrvatskoj su studije konzervacije uvedene 1997. uporedo na umetničkim akademijama u Splitu i Zagrebu, na Univerzitetu u Sarajevu postoje u okviru izborne nastave od 2001. godine. U Srbiji je Centralni institut za konzervaciju 2008. godine uveo studije preventivne konzervacije koje danas realizuje kroz edukativne programe za muzeje i tematske kurseve, dok Akademija Srpske pravoslavne crkve za umetnost i konzervaciju nudi programe na nivou osnovnih i master studija. Proteklih godina su takođe neki od postojećih programa master studija na Univerzitetu u Novom Sadu uveli nove

---

<sup>25</sup> Jewish Heritage Europe, <http://jewish-heritage-europe.eu/2018/02/05/serbia-a-look-at-the-restored-synagogue-in-subotica/> (accessed 10.04.18)

izborne kurseve koji nude sadržaje iz oblasti istorijskih materijala, graditeljskog nasleđa i konzervacije, a od akademske 2017/18. godine na Akademiji umetnosti u Novom Sadu otvorene su dvogodišnje master studije konzervacije i restauracije dela likovne i primenjene umetnosti. S druge strane, ishodi učenja programa osnovnih studija arhitekture, građevinarstva i umetnosti ne sadrže, često ni u okviru izbornih predmeta, osnovna znanja i veštine koji su neophodni da bi se buduće arhitektae, urbanisti, slikari, vajari i diplomirani studenti iz drugih relevantnih oblasti, mogli opredeliti za karijeru u izraženo multidisciplinarnoj oblasti konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa. Diplomci nemaju osnovne kompetencije potrebne za poslove u kulturnom nasleđu i njihovo profilisanje i usavršavanje za ovu oblast zavisi od ličnog interesovanja, individualnih prilika i finansijskih mogućnosti. Takođe, kako je par sagovornika objasnilo, čak je i većina novih kurseva iz oblasti zaštite nasleđa ostalo ipak dominantno fokusirano na predmet, umesto na kontekst, pogotovo ne na savremeni kontekst nasleđa. Oni ukazuju da u obrazovanju i praksi i dalje prevlađuje tradicionalni pristup, što po njihovom mišljenju ozbiljno utiče na konzervatorsko-restauratorske kapacitete regiona. U pogledu dostupnih kurseva neformalnog obrazovanja i celoživotnog učenja od 2017. godine Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu na Tehnološkom fakultetu u Novom Sadu vodi projekat škole ispitivanja materijala u kulturnom nasleđu. Škola je namenjena prvenstveno konzervatorima koji su već angažovani na poslovima konzervacije i zaštite, ali i studentima završnih godina srodnih studijskih programa koji svoju buduću karijeru vide u oblasti zaštite nasleđa. Program škole obuhvata edukaciju o naučnim metodama koje se mogu primeniti u konzervaciji, kao i rad na savremenoj mobilnoj i laboratorijskoj opremi. Za prvu održanu školu Laboratorija je dobila Godišnju nagradu Društva konzervatora Srbije. Od 2019. godine planira se da škola izraste u regionalnu letnju akademiju.

#### 4.2.4. Percepcija rizika u upravljanju projektima

Opšte prihvaćeno mišljenje o projektnim rizicima je, tokom jednog od intervjua, opisano na sledeći način: „*Oblast zaštite kulturnog nasleđa je puna rizika, ali samo se mali broj rizika otvoreno navodi u konzervatorskim projektima*“. Pored rizika koji se odnose na osetljivi karakter samih umetničkih dela, spomenika, eksterijera i enterijera istorijskih građevina, rukovodioci projekta imaju tendenciju da pretpostave da će projekat ići glatko i potpuno u skladu sa onim kako je planirano. Ipak, u fazi implementacije projekta javljaju se izazovi: potrebno je mnogo više vremena da se aktivnost završi, zadaci nisu delegirani pravim osobama, ili nisu objašnjeni na pravi način, zbog novih saznanja čini se da timu nedostaje neka ključna ekspertiza, nedostaje dokumentacija o prethodnim konzervatorskim tretmanima na objektu, ne postoji ili nije dostupna odgovarajuća stručna literatura itd. Ovi primeri se redovno pojavljuju u praksi, sagovornici kažu pre svega zbog nepredvidivog karaktera očuvanja nasleđa. Za razliku od projekata u drugim oblastima, gde su gotovo svi parametri unapred poznati, konzervacija kulturnog nasleđa sličnija je sistemu „crne kutije“, s

velikim faktorom neizvesnosti i mnogo nepoznatih na putu od projektnih ulaza do finalnih rezultata.

Istraživanje je otkrilo da je među rukovodiocima projekata široko rasprostranjena sumnja da ista standardizovana metodologija upravljanja projektima može da se primeni za sve projekte tehničke zaštite nasleđa, koji se međusobno veoma razlikuju, i da može da pruži rešenja za svaku od situacija sa kojima se profesionalci suočavaju u praksi. Sagovornici se slažu da su lično skloniji da, umesto jedinstvenog rešenja, podrže neke opšte principe koje bi u upravljanju projektima mogli da slede. Ovi principi bi, smatraju oni, trebalo da uzmu u obzir sve faze ciklusa zaštite: od prevencije (održavanje objekata), pasivne (monitoring) i aktivne konzervacije, do restauracije, pa čak i korak dalje kako bi se odmah nastavilo sa novom preventivnom konzervacijom, čime se zapravo ulazi u novi ciklus. Kao odgovor na stalne izazove održavanja projekta otvorenim za okruženje (za nove rizike, nove intervencije, lokalnu zajednicu i različite zainteresovane subjekte), jedan iskusni konzervator, trenutno angažovan u sektoru civilnog društva, predlaže kontingentni, tj. situacioni pristup u upravljanju projektima. Kao odgovor na isti izazov, arhitekta konzervator iz zavoda za zaštitu spomenika sugeriše da planirana projektna intervencija treba da bude vešto mapirana i dobro povezana sa okruženjem, infrastrukturom i društvom, ali da u implementaciji strateškog projekta treba otvarati velike teme jednu po jednu i to onim redosledom gde se u datom trenutku može ostvariti najveći doprinos. Jedna od sagovornica ovakav pristup naziva „*filozofijom talasa – uhvati talas koji ima najveću energiju i uzjaši ga, a onda gledaj koje ćeš sledeće talase uhvatiti.*“ Ovaj pristup bi mogao biti naročito koristan sa promenom perspektive u zaštiti nasleđa i prepoznavanjem novih važnih aktera na sceni (nevladine organizacije, lokalna zajednica, obrazovne institucije, privreda, interesne grupe), s obzirom na to da podseća projektne menadžere da je projekat „živ organizam“ i da ne zanemaruju međusobno povezane procese i potrebu za održavanjem kontakta sa svim zainteresovanim stranama, vlastima i lokalnim zajednicama.

Jedan od rizika koji veliki broj sagovornika prepoznaje jeste održivost projekta. Kao primer loše prakse navode se svi projekti i sve intervencije koji nisu zaživeli i čiji se rezultati ne koriste. Tu po njihovom mišljenju spadaju i oni projekti koji su na kratak ili srednji rok dali dobre rezultate (doprineli produžetku trajanja materijalnog svedočanstva nasleđa, razvili nov materijal, pripremili akcioni plan za upravljanje kulturno-istorijskim predelom), ali koji nisu zaživeli u lokalnoj zajednici (sa novim sadržajima i upotrebom na primer u obrazovanju, kulturnoj i turističkoj ponudi), odnosno čije ishode nadležni organi nisu usvojili i kao takvi nisu u upotrebi. Rizik održivosti zajednički je projektima koji su u potpunosti ispunili postavljene ciljeve, ali čiji se rezultati (novi materijali i tehnike za čišćenje, konzervaciju i zaštitu objekata, novonabavljena oprema) ne koriste, nisu potpuno komercijalizovani ili nisu lako dostupni krajnjim korisnicima (konzervatorima, građevinskim preduzećima angažovanim na projektima sanacije, konzervacije i zaštite i sl). Jedna ekspertna organizacija iz Crne Gore je navela primer projekta koji je u participativnom procesu, uz učešće lokalnih samouprava, razvio strategiju za upravljanje jednom prirodnom i kulturno-

istorijskom celinom, ali strategija nije u primeni, jer dokumenta više godina čekaju na usvajanje od strane opštinskih organa. Sagovornici ističu da na taj način i odlični rezultati koje su projekti proizveli postaju primeri loše prakse, usled odsustva šire podrške donosilaca odluka i zainteresovanih strana, ali i usled nedovoljne povezanosti svih aktera i organizacija u oblasti zaštite nasleđa.

### 4.3. Planiranje projekta

#### 4.3.1. Priprema

U idealnim okolnostima, svi potencijalni projektni partneri bi se susreli nekoliko puta i kroz niz diskusija zajedno razvijali projektni predlog, ravnomerno doprinoseći u tom poslu. Međutim, za to retko kad postoje uslovi. Zajednički naponi u dizajnu i pisanju predloga projekta iziskuju previše vremena i sredstava (za putovanja na sastanke), koje većina partnera ne može sebi da priušti. Ovo je posebno izraženo u slučajevima kada se radi u kratkom roku, jer se odluka da se podnese prijava za finansiranje po pravilu donosi samo nekoliko nedelja pre isteka poziva. Zbog toga posao dizajna i pisanja aplikacije uglavnom pada na teret koordinatora, ali ovaj nedostatak vremena za susret i diskusiju svih partnera u fazi pripreme, ocenjuju učesnici istraživanja, može ozbiljno uticati na pojavu brojnih problema kad je projekat već odobren i u realizaciji. U praksi čak 60-70% posla oko pripreme predloga uradi koordinator projekta i njegov tim. U pripremi projekta učesnici potvrđuju da se često oslanjaju na jednostavne onlajn alate, poput platformi *Skype*, *GoToMeeting* i cirkularnih elektronskih pisama, za koje smatraju da su limitiranog dometa. Kad okupljaju mnogo učesnika u inicijalnim fazama planiranja, dok su još sva važna pitanja otvorena, *Skype* sastanci često umeju da budu teški za praćenje, zbog nedostatka strukture sastanka, velikog broja učesnika i niza tehničkih problema. Onlajn alati, smatraju učesnici istraživanja, mogu biti odlična komplementarna platforma za detaljniju razradu elemenata projekta i formulisanje aplikacije, kada se radi u manjim grupama. Za razvoj polazne ideje, predloga intervencije i mapiranje partnera, u praksi se pokazalo boljim ukoliko postoji mogućnost da se barem par vodećih partnera sretne uživo, posveti vreme diskusiji i zajedničkom definisanju specifičnih ciljeva, očekivanih ishoda i aktivnosti, šeme konzorcijuma i planiranju projektnih rizika.

Uopšteno govoreći, učesnici istraživanja koji dolaze iz civilnog sektora i naučnih laboratorija pokazali su više znanja i veština u pisanju i koordinaciji projekata. To je verovatno posledica činjenice da se značajan deo njihovih aktivnosti finansira kroz projekte, često podržane kroz šeme finansiranja za koje je konkurencija velika, tako da su njihovi timovi usavršili veštine pripreme i vođenja projekata kroz dugogodišnji rad. S druge strane, javne institucije sistema zaštite, posebno one iz država kandidata za članstvo u Evropskoj uniji, dominantno se oslanjaju na finansiranje redovnih aktivnosti i godišnjih projekata iz budžetskih sredstava i u proseku raspoložu sa manje znanja i veština kada je u pitanju priprema i vođenje velikih

kolaborativnih međunarodnih projekata koji se finansiraju iz različitih izvora (fondovi Evropske unije, Instrument za pretprijetnu pomoć – IPA, fondovi za makroregionalnu i prekograničnu saradnju, ambasade, međunarodne fondacije i sl). Usled ovih razlika, tokom istraživanja je uočeno da naučne institucije i nevladine organizacije zapravo preferiraju da preuzimaju na sebe koordinaciju pripreme predloga projekta.

Tokom pripreme projekata koordinatori koriste različite pristupe i tehnike. Neki na sastancima sa vodećim partnerima u procesu planiranja projekta organizuju sesije za mapiranje, zajedničko promišljanje i razmenu ideja (eng. *brainstorming*) u odnosu na ciljeve i prioritete poziva. Jedna strukovna nevladina organizacija potvrđuje da rado koristi pristup logičnog okvira [131] i da ga smatraju posebno pogodnim u fazi planiranja. S druge strane, javne ustanove zaštite nasleđa izveštavaju da obično pripremu projekta započinju mapiranjem ciljeva, referenci, potencijalnih partnera, saveznika, protivnika, učesnika i njihovih interesa. Mapiranje izvode u manjim timovima, koje uglavnom čine budući koordinator projekta i nekoliko pouzdanih kolega. Iz ugla institucija zaštite nasleđa najbolji scenario je kada se projekat inicira i započinje interno. U suprotnom, projekti koji se naručuju spolja (od strane lokalnih vlasti, privatnih vlasnika, crkve) umeju da prouzrokuju nove izazove i probleme, pre svega usled nedovoljnog znanja spoljnih zainteresovanih strana o vrednostima objekta kulturnog nasleđa, vodećim principima zaštite nasleđa, mogućnostima i praksi konzervacije. U tim slučajevima, stručnjaci iz institucija kažu da troše mnogo vremena i resursa kako bi naručioce projekta senzibilisali i edukovali. U tom scenariju oni uglavnom praktikuju jedan od dva pristupa: ili struka ulaže znatne napore i vreme u pripreme radnje i postupno, uz ukazivanje na dobre primere, pokušava da postigne kompromis u formi zajedničke agende, uz puno poštovanje sistema vrednosti i principa rada struke, ili kada vlasnik, odnosno finansijer, ne odstupa od svoje ideje, struka traži najbolju dostupnu alternativnu opciju da poverene zadatke izvrši a da ne ugrozi vrednost baštine i kulturnog pejzaža. Jedan od primera ove dileme je situacija u kojoj se crkva obratila nadležnoj instituciji za zaštitu nasleđa s namerom da obnovi enterijer crkve. Posle dijagnostike na terenu, konzervatori su utvrdili da je mnogo urgentnije pitanje rešavanje vlage unutar fasade i degradacije materijala izazvane dejstvom rastvorljivih soli. Nažalost, kao i u brojnim drugim „uzmi ili ostavi“ situacijama, crkva je insistirala da se izvrši samo restauracija unutrašnjosti i struka je ipak prihvatila taj zadatak svesna da će, ako odbije, vlasnik verovatno naći drugi način da realizuje projekat i da posao poveri kompaniji koja možda ne poseduje potrebne kompetencije za rad u oblasti kulturnog nasleđa. Zbog toga, u cilju sprečavanja dodatne štete koja je ireverzibilna, institucije se često odlučuju da prihvate zadatke i zahteve vlasnika, ali ulažu maksimalne napore da prilagode metodologiju i dosledno primene principe očuvanja nasleđa, uz kontinuirani rad na senzibilizaciji i podizanju svesti vlasnika, finansijera i drugih zainteresovanih strana. Uključivanje zainteresovanih strana se među učesnicima istraživanja generalno prepoznaje kao jedan od ključnih faktora uspeha projekata očuvanja nasleđa.

### 4.3.2. Postavljanje ciljeva

Za one koji prijavljuju projekte, posebno kada apliciraju za sredstva u okviru finansijskih instrumenata za koje je prolaznost ispod 10%, poput programa Evropske komisije za finansiranje istraživanja i inovacija Horizont 2020, značajan izazov i potencijalnu pretnju uspešnosti projekta predstavlja postavljanje dostižnih ciljeva. U želji da postignu najviše ocene u procesu evaluacije svoje projektne aplikacije i osvoje grant, podnosioci predloga projekata priznaju da umeju da preteraju i da obećaju revolucionarne inovacije. Ipak, praksa otkriva da vreme predviđeno za trajanje projekta obično ne pruža dovoljno prostora za revolucionarne inovacije, kao ni dovoljno vremena za drastične modifikacije projektnog plana i vraćanje par koraka unazad na alternativne pravce u projektnom planu u slučaju neuspeha prvobitne ideje. Zbog toga učesnici istraživanja iz naučne zajednice preporučuju postavljanje ostvarljivih i dostižnih ciljeva, „*da se prilikom dizajna projektnog plana treba voditi stvarnim kapacitetima konzorcijuma, stručnostima tima i predviđenim vremenskim okvirom*“.

### 4.3.3. Razvoj konzorcijuma i projektnog tima

Ispitanici ne kriju da su skloni tome da u konzorcijum projekta pozivaju organizacije i pojedince sa kojima su već ostvarili uspešnu saradnju i koji su se pokazali kao odgovorni i pouzdani partneri. S druge strane, pozivi za finansiranje propisuju uslove finansiranja i često umeju da ograniče slobodu u pogledu izbora partnera. U pozivu se obično sugerise preporučena šema konzorcijuma, broj partnera, vrsta organizacija i države koje mogu da učestvuju u korišćenju sredstava. Poziv takođe ukazuje na poželjan jezik aplikacije, ključne reči, fraze i ambicije, i postavlja opšte standarde prema kojima će se ocenjivati predlog projekta. Institucionalni i finansijski kapaciteti potencijalnih partnera takođe igraju važnu ulogu, posebno kada su u pitanju organizacije civilnog društva, mala i srednja preduzeća, koja često moraju da prilikom prijave projekta dokumentovano dokažu sopstvene kapacitete za učestvovanje u projektu. Pored ograničenja samog poziva, neke organizacije su ustanovile i interna ograničenja u pogledu broja projekata u kojima jedan tim može da učestvuje u isto vreme. Na taj način institucije teže da balansiraju potencijalno sukobljene interese organizacije s jedne, i interese projekata s druge strane, tj. podelu radnog vremena zaposlenih između njihovih redovnih zadataka i aktivnosti koje su u vezi sa projektima na kojima su angažovani.

U pogledu ličnih veština i kompetencija, projektni menadžeri se slažu da cene uporne, vredne i kompetentne pojedince, sposobne da rade u kompleksnom projektnom okruženju, u multidisciplinarnim međunarodnim timovima i pod pritiskom. Oni u svojim timovima preferiraju zainteresovane članove, koji brzo i pozitivno reaguju na poverene zadatke i jasno pokazuju želju da rade na projektu. Deo ispitanika posebno ističe da ove poželjne osobine članova tima treba da budu reflektovane i u njihovoj aktivnoj ulozi u donošenju odluka, a ne



isključivo u sprovođenju projektnih zadataka, o kojima je neko drugi prethodno odlučivao. Takođe, u timu su poželjni mladi ljudi, koji se obično prepoznaju kao brzi, kreativni, praktični, idealistični i neskloni da prave loše kompromise, iskreno zainteresovani da učine promenu, a ne samo da ispune neophodni minimum.

## 4.4. Implementacija

### 4.4.1. Alati za upravljanje vremenom

Kao praktičan i učinkovit pristup u koordinaciji projekata pokazalo se kontinuirano i detaljno planiranje zadataka, rokova i očekivanih doprinosa, za svaki projektni tim i svakog člana tima pojedinačno, od samog početka projekta i fazno tokom njegovog trajanja. Ispitanici takođe smatraju da su jasne vizuelne prezentacije zadataka, rokova, dinamike i odgovornosti alati koji efikasno pružaju sigurnost da su svi članovi projekta dobro i pravovremeno upoznati sa organizacionom/pojedinačnom ulogom u projektu i s tim ko nosi odgovornost za šta (od koga očekivati ulaze, kome isporučiti izlaze aktivnosti). Učesnici istraživanja potvrđuju da za to uglavnom koriste različite dijagrame: dijagram toka aktivnosti (eng. *workflow*), razvijenu strukturu rada (eng. *work breakdown structure*), terminski plan i gantogram (eng. *Gantt chart*). Ovakav pristup i alati takođe pomažu članovima tima da u ličnom planiranju radnog vremena uravnoteže aktivnosti povezane sa projektom i svoje svakodnevne dužnosti na poslu.

Postavljanje internih rokova pre formalnog datuma za dostavljanje izveštaja o aktivnostima ili objavljivanje rezultata (npr. slanje dokumenta donatoru, postavljanje dokumenta na *Participant portal* Evropske komisije, postavljanje materijala na internet stranicu projekta i slično), ispostavilo se da je pogodan pristup za prevenciju kašnjenja projekta u odnosu na planirani raspored. Na ovaj način se obezbeđuju male vremenske rezerve (par dana ili nedelja, zavisno od konkretne aktivnosti, obima rezultata i internog dogovora) da čak i ukoliko nastupe nepredviđene okolnosti, projekat ima dovoljno vremena da odreaguje (da se aktivnosti preraspodele među partnerima ili čak zatraži pomoć izvan konzorcijuma).

Redovno interno izveštavanje o nedavno završenim zadacima/postignutim ishodima, kao i redovno podsećanje na predstojeće zadatke i rokove takođe se široko primenjuje među ispitanicima. Iako vrlo jednostavan alat, smatra se korisnim da usmeri pažnju konzorcijuma i svih članova projekta na realizovane aktivnosti, predstojeće dužnosti i potrebu da se međusobno saraduje i koordinira.

#### 4.4.2. Osnaživanje projektnog tima

Kako je jedna sagovornica, historičarka umetnosti, rekla:

---

*„Svaki projekat konzervacije je proces učenja. Od presudne je važnosti da je svaki član projektnog tima upoznat sa radom ostalih članova i da svi oni zaista deluju kao tim. To zahteva više vremena, ali je to jedini način da se zapravo cela konzervatorska zajednica kreće napred.“*

---

Rukovodioci projekata, posebno oni iz civilnog sektora, veliku pažnju posvećuju harmonizaciji projektnog tima, razvoju komunikacije i osećaja zajedništva među članovima tima kroz različite društvene aktivnosti (organizovana timska druženja, stručna putovanja i turistička obilaske, društvene igre, kreativne i sportske aktivnosti). Isto tako, aktivnosti koje zahtevaju da članovi tima blisko sarađuju, poput planiranja i realizacije zajedničkih projektnih aktivnosti, pripreme izveštaja, koautorstva naučnih i popularnih članaka za časopise, koordinacije oko nastupa na sajmovima, javnim prezentacijama i slično, prepoznate su kao veoma korisne za izgradnju partnerstava, koja često traju i nakon životnog veka projekta.

Tokom intervjua rukovodioci projekata su vrlo jasno pokazali da od projekta očekuju da među partnerima razvija autentični osećaj pripadnosti projektnom timu, osećaj zajedničke odgovornosti za uspeh i greške projekta i da neguje međusobno poverenje. Različite perspektive i načini razmišljanja koje donose članovi multidisciplinarnog tima su generalno među ispitanicima prepoznati kao prednosti prilikom rešavanja problema. Rukovodilac projekata koji dolazi iz naučne laboratorije ističe da je *„poverenje izuzetno važno za deljenje znanja i otvoreni dijalog o rezultatima projektnih zadataka, posebno kada rezultati istraživanja ne ispunjavaju očekivanja“*. S druge strane, istraživanje je otkrilo da ne pridaju svi menadžeri projekata dovoljno pažnje aktivnostima koje osnažuju pripadnost timu i usklađuju različitosti unutar tima. Neki od njih očekuju da će se osnaživanje tima dogoditi spontano, bez ikakve namerne intervencije i uplitanja, dok je nasuprot tome jedna od sagovornica, po zanimanju historičarka umetnosti, s posebnom pažnjom istakla da *„razvoj tima zahteva pažljivo planiranje, posebno u slučajevima kada se pojedini partneri osećaju nedovoljno poštovani od strane drugih članova konzorcijuma, kao recimo u slučajevima kada univerziteti i javne institucije zaštitite potcenjuju ulogu civilnog sektora, malih i srednjih preduzeća“*.

#### 4.4.3. Jezik projekta

Više od polovine rukovodilaca projekata koji su učestvovali u istraživanju otkrilo je da su tokom projekata imali lični doživljaj da se od njih, kao koordinatora i menadžera, očekivalo

da u projektu preuzmu ulogu prevodioca i medijatora između članova projektnog tima. Oni su navodili i primere žustrih stručnih rasprava, pa čak i sukoba među članovima tima koji dolaze iz različitih profesionalnih grupa, a čiji je uzrok bio međusobno nerazumevanje, čak i onda kada svi članovi tima govore istim jezikom. Mnoge reči koje se koriste u multidisciplinarnom kontekstu nemaju isto značenje za svaku profesionalnu grupaciju koja učestvuje u zajedničkom projektu. Neusklađenost u smislu tumačenja termina i različita stanovišta multidisciplinarnog tima posledica su različitih vrsta stručnosti, formalnog obrazovanja, radnog okruženja i posebno upotrebe profesionalnog jezika. Jedna od sagovornica, po zanimanju arheolog, navela je primer fraze „valorizacija kulturnog nasleđa“, koja među arheolozima može značiti formalno priznanje i pravnu zaštitu objekta ili lokaliteta, dok se u nekim drugim grupama, kao što su predstavnici lokalnih vlasti i turističke organizacije, ovaj termin odnosi na kapitalizaciju nasleđa u turističkim ponudama. Ovakve razlike u značenju pojmova često dovode do nesporazuma i smanjuju efikasnost komunikacije. Iz sopstvenog iskustva ispitanici prepoznaju da uspešna komunikacija zahteva da reči, fraze i skraćenice imaju isto značenje za celu grupu. Neki su predložili i određene alate za pomoć, kao što su objašnjenja, primeri i referentna literatura, što je pomoglo njihovim projektima da razvijaju zajednički jezik i bolje razumevanje između disciplina.

Ono što je takođe važno, a što je istakla jedna od sagovornica, po struci istoričar umetnosti i menadžer u kulturi, jeste da se kada kreiramo i razvijamo zajednički jezik tokom projekta, i međusobno se uključujemo u planiranje i rešavanje problema u svakom od segmenta projekta, opet mora voditi računa da se ni u tome ne pretera. *„Važno je da se stvari ispričaju i da se svi razumemo, ali svako u timu ima svoj domen ekspertize i zaduženja, svoju profesionalnu odgovornost i autonomiju. Zato je važno da svako ima svoj segment za koji je zadužen i da o tom segmentu donosi konačnu odluku, naravno nakon što je sa kolegama razgovarao o dilemama, zatražio pomoć i organizovao konsultacije u okviru (a ako je neophodno i izvan) projekta.“*

#### **4.4.4. Softver za upravljanje projektom**

Učesnici u istraživanju smatraju da je projektima neophodna podrška različitih savremenih informaciono-komunikacionih alata za koordinaciju i upravljanje zadacima, timovima i rasporedom. Neki navode i potrebu da ovi alati obezbede centralizovanu komunikaciju u realnom vremenu među članovima tima, kao i pravovremenu signalizaciju ukoliko se pojavi kašnjenje ili neka druga vrsta problema koja zahteva pažnju koordinatora, jednog dela ili celog projektnog tima. Ipak, nijedan od projekata koji su bili uključeni u istraživanje nije koristio softver za upravljanje projektima. U praksi projekti su se uglavnom oslanjali na eksterne servere za skladištenje i upravljanje dokumentima (npr. *Dropbox*) i mejling liste. U nekim slučajevima je projektna internet prezentacija (danas sastavni deo standardnog promotivnog paketa svakog projekta), podrazumevala i zatvoreni, šifrom zaštićeni deo, namenjen isključivo komunikaciji između članova projekta i upravljanju dokumentima.

Prema izjavama učesnika istraživanja, nijedan od njihovih projekata koji je imao takvu mogućnosti nije je u potpunosti iskoristio, a projektna komunikacija je nastavila da se dominantno odvija putem cirkularne elektronske pošte i eksternih servisa za skladištenje (*Dropbox*) i slanje (*WeTransfer*) dokumenata.

Iako nisu imali direktno iskustvo sa korišćenjem softvera za upravljanje projektima, ispitanici su pokazali visoka očekivanja od takvog alata za podršku. Većina smatra da upotreba softvera treba da približi projektnu komunikaciju svim članovima projekta i ohrabri ih da održavaju redovnu korespondenciju, bez obzira na njihov položaj u matrici projekta i na geografsku udaljenost, što smatraju posebnim izazovom projekata međunarodne saradnje. Međutim, uprkos tome što imaju prilično jasno definisana očekivanja od softvera za podršku projektnom upravljanju, menadžeri priznaju da prilikom planiranja projektnih aktivnosti i budžeta zaborave da ukalkulišu sredstva za kupovinu softvera za upravljanje projektima, ili pozovu prave partnere i planiraju potrebno vreme za njegov razvoj, a nedostaje im i preporuka od kolega za koji od softvera na tržištu da se opredele.

#### **4.4.5. Prilagođavanje promenama**

Rukovodioci projekata zastupaju opšte stanovište da je gledanje šire slike, odnosno razumevanje šireg konteksta projekta u zaštiti kulturnog nasleđa suštinski važno za njegovu uspešnost. Ipak, oni priznaju da ponekad umeju da se fokusiraju na projekat u užem smislu i zanemare spoljne subjekte i lokalnu zajednicu, što uglavnom pravdaju nedostatkom vremena i nedovoljnim brojem saradnika. Međutim, postoji razvijena svest da projekti treba da ostanu otvoreni i fleksibilni da se prilagode neplaniranim okolnostima. Tako je, na primer, projekat restauracije kuća i starih krovova podgrađa Petrovaradinske tvrđave u Novom Sadu tokom 2017. godine prekinut na nekoliko meseci zbog uticaja brojnih lastavičjih gnezda na pristupačnost krovova za planiranu intervenciju. Kada se problem pojavio, Zavod za zaštitu spomenika kulture Grada Novog Sada je, kao rukovodilac posla, u konsultaciji sa spoljnim savetnikom, nadležnim zavodom za zaštitu prirode, postigao kompromisno rešenje da se radovi pauziraju i nastave tek nakon što ptići odrastu i odlete, kada gnezda mogu biti bezbedno uklonjena. Ovakva odluka je doneta uzimajući u obzir širi kontekst nasleđa, s obzirom na to da je cvrkut lasta karakterističan za Podgrađe i da predstavlja značajno nematerijalno nasleđe koje takođe treba sačuvati. Iskusni konzervatori, kao odgovor na brojne izazove da se projekat stalno održava otvorenim za okruženje, predlažu kontingentni pristup u vezi sa svim nepredviđenim rizicima i intervencijama, učešćem lokalne zajednice i drugih zainteresovanih strana.

#### 4.4.6. Monitoring

Iako su pojedini profesionalci skloni da monitoring projekta posmatraju kao formalnost, tokom istraživanja mapirani su primeri dobre prakse, kako u internom monitoringu, tako i za spoljni nadzor projekata. Kao jedan od primera dobre prakse se navode restauratorsko-konzervatorski radovi na Subotičkoj sinagogi, projekat u okviru kog su se održavali nedeljni monitoring sastanci na kojima su majstori predstavljali svoj nedeljni plan. Diskutovalo se o radovima, izvršenim i planiranim, u pogledu principa konzervacije, budžeta i redosleda aktivnosti. Ovi sastanci su okupljali sve relevantne učesnike i zahtevali da oni budu redovno prisutni na terenu, što je podrazumevalo ne samo izvođače, već i institucije zaštite, lokalnu samoupravu i organe finansiranja. S druge strane, nekoliko naučnika je naročito istaklo pozitivna iskustva koja su imali sa eksternim stručnim nadzorom, koji je u nekim programima finansiranja istraživanja i inovacija postao obavezan. *„Neopterećeni svakodnevnim projektnim zadacima i problemima, spoljni eksperti mogu lakše uočiti eventualna odstupanja od projektnog plana i pravovremeno signalizirati koordinatoru projekta da postoji problem, na taj način mu pomažući da ostane fokusiran i brzo odreaguje“*, istakla je jedna od sagovornica, po zanimanju univerzitetska profesorka i koordinatorka projekata. Neki sagovornici su naveli i loše primere iz prakse susednih zemalja, odnosno projekte obnove koji su izvedeni koristeći nekompatibilne materijale, što je otkriveno naknadno, par godina nakon intervencije, a za šta veruju da se moglo brzo korigovati da su tokom trajanja projekta organizovane dodatne monitoring aktivnosti i posete, i eksterni nadzor na licu mesta.

#### 4.4.7. Eksterna podrška u upravljanju projektom

Projektima u zaštiti kulturnog nasleđa, po pravilu, upravljajuiskusni inženjeri, arhitekte, konzervatori, istoričari umetnosti i drugi profesionalci sa velikim iskustvom u konzervaciji i očuvanju nasleđa. Iako su se gotovo svi učesnici istraživanja požalili da zadaci upravljanja projektima daleko prevazilaze okvire njihove ekspertize i ključnih kompetencija, kada je pitanje postavljeno direktno: *„da li biste angažovali stručnu pomoć za upravljanje projektom, upravljanje ljudskim resursima i diseminaciju projektnih rezultata, bilo kao dodatne članove konzorcijuma ili eksternu podršku?“*, nijedan od ispitanika iz javnog sektora nije pokazao nameru da u budućim projektima na taj način reši neke od problema sa kojima se do sada suočavao u projektnom upravljanju, a koji su po njihovom mišljenju bili posledica nedostatka znanja i veština u upravljanju projektima i timovima. Jedino su učesnici iz nevladinog sektora u potpunosti podržali ideju angažovanja dodatne podrške u projektnoj organizaciji, komunikaciji i diseminaciji, i ukazali na dobru praksu nekoliko projekata u kulturnom nasleđu koji su finansirani u okviru Okvirnog programa 7 i Horizont 2020, koji su uključivali agencije za upravljanje projektima i diseminaciju rezultata kao partnere na projektu.

## 4.5. Zatvaranje projekta

Sprovedeno istraživanje potvrdilo je da neki projekti imaju tendenciju da o napretku i rezultatima izveštavaju striktno i u potpunosti u skladu sa projektnim planom, čak i kada to ne odražava stvarno stanje. Međutim, ovakva praksa značajno zavisi i od pravila finansiranja, kao i od profesionalne etike, ali i načina i učestalosti komunikacije, stepena otvorenosti i dobronamernosti koji je uspostavljen između organa finansiranja i konzorcijuma projekta.

Ipak, osim što ne odgovara realnom stanju na terenu, gorespomenuta praksa može imati dalekosežne negativne efekte na buduće projekte i potrebne intervencije. Stručnjaci upozoravaju da kad je jednom podnet izveštaj o tome da su svi problemi rešeni (objekti u potpunosti obnovljeni, na adekvatan način prezentovani i uvršteni u kulturnu i turističku ponudu, savremeni mehanizmi upravljanja uspostavljeni, i slično), neće biti opravdano ponovo za te namene potraživati sredstva. Ukoliko problemi zapravo nisu rešeni i nije sprovedena održiva strategija upravljanja, veoma je nepovoljno izveštavati da je to urađeno, jer se trajno zatvaraju vrata za dalje intervencije. Sagovornici izveštavanje povezuju sa postavljanjem merljivih i dostižnih projektnih ciljeva u fazi pripreme projekta, jer samo ako je planiranje bilo održivo postoji velika izvesnost da će projekat uspešno realizovati postavljene ciljeve, i da će prateće izveštavanje takođe na dobar način odražavati postignut napredak i ostaviti prostor za opravdanost budućih neophodnih intervencija.

Iskusni rukovodioci predlažu da se tokom čitavog trajanja projekta, čak i kada se to uslovima finansiranja ne traži, vrši interna evaluacija i izveštavanje (jednom ili par puta godišnje), uz učešće svih partnera, što umnogome olakšava pripremu završnog projektnog izveštaja. Neki programi finansiranja u zavisnosti od visine budžeta projekta zahtevaju da se uz završni narativni i finansijski izveštaj dostavi i izveštaj eksternog finansijskog revizora. U tom slučaju pojedini rukovodioci predlažu da se sredstva za finansijsku reviziju dobro isplaniraju još u fazi pripreme budžeta projekta, kao i da se revizorska kuća angažuje blagovremeno, što u nekim slučajevima može značiti već na početku projekta, kako bi se tokom životnog veka projekta periodično pratile sve finansijske promene i omogućio prostor za korekciju, ukoliko za njom postoji potreba.

## 4.6. Upravljanje znanjem

### 4.6.1. Učenje kroz rad

Deljenje znanja i stručno usavršavanje opšte su prepoznati među stručnjacima kao vodeći faktori uspeha. Jedan od načina na koji struka uspeva da prevaziđe nepovoljne okolnosti sistema formalnog obrazovanja jeste učenje kroz rad. Učesnici intervjuja iz zavoda za zaštitu spomenika, muzeja i galerija su posebno istakli značaj učenja o konzervaciji od starijih kolega kroz redovne aktivnosti na poslu. Iako ovaj način obuke nije zvanično prepoznat niti priznat

u nacionalnom okviru kvalifikacija, on služi kao vredan korektivni mehanizam za identifikovani jaz između potreba tehničke zaštite nasleđa i sistema srednjoškolskog obrazovanja, strukovnih i akademskih studija. Kako precizno objašnjava jedna od sagovornica, po zanimanju slikar-konzervator: „*Iskusni profesionalci mogu skoro instinktivno prepoznati materijale i tehnike, posebno kada su u pitanju slike. Oni mogu da razviju odgovarajuću ideju kako da pristupe objektu, šta se može očekivati, koja ispitivanja su potrebna i kakvi tretmani mogu biti odgovarajući, ponekad čak i na osnovu samo prvog kontakta sa umetničkim delom.*“ Ovo tacitno znanje, iako je izazovno za prenošenje i komuniciranje direktno sa drugim članovima tima, vredan je izvor uspeha projekta u svim fazama, od pripreme, dijagnostike stanja, do primene tretmana i monitoringa. Jedan naučnik ga je opisao kao sposobnost tima da uči (eng. *learning organization*) – da članovi uče jedni od drugih van granica svojih osnovnih disciplina i da zajednički razvijaju nova znanja koja treba da budu ugrađena u nova rešenja za zaštitu nasleđa po meri objekata. Ovakva praksa učenja od kolega kroz rad predstavlja osnovnu pretpostavku za učenje i deljenje znanja u kontekstu projektne saradnje.

#### 4.6.2. Baze znanja i izvori informacija

Pored prenosa tacitnog znanja, dostupnost eksplicitnog znanja objavljenog u knjigama, naučnim i stručnim člancima i izveštajima neophodan je resurs u planiranju i rešavanju problema. Jedna učesnica istraživanja, arhitekta-konzervator, kaže: „*Nauka o konzervaciji evoluira kontinuirano, čak i u osnovnim principima. Danas imamo nove principe reverzibilnosti, odnosno princip ponovnog tretmana – to su novi načini promišljanja da delujemo na spomenik tako da ga ne oštetimo. Sve je postalo razvojno.*“ Biti u toku sa savremenim dostignućima nauke o konzervaciji od suštinske je važnosti. Pojedine zemlje, poput Hrvatske i Slovenije, svojoj konzervatorskoj zajednici omogućile su pristup centralnoj elektronskoj biblioteci, što uključuje i elektronske knjige i časopise, naučne i stručne radove. U ostalim zemljama obuhvaćenim istraživanjem profesionalci se žale na odsustvo sličnih servisa, što smatraju da otežava stručnoj zajednici da bude obaveštena o savremenim dostignućima nauke i tehničkim rešenjima koja imaju potencijal da otvore nove mogućnosti i pomognu u rešavanju konzervatorskih dilema. S druge strane, izvori stručne literature na lokalnim jezicima su vrlo ograničeni, nedovoljni i nisu sistematizovani u jedinstveni, lako dostupan sistem. To predstavlja dodatnu prepreku stručnjacima da kontinuirano osvežavaju svoje znanje i budu pravovremeno informisani o temama od interesovanja, posebno imajući u vidu da je oblast izuzetno dinamična, zahvaljujući novim naučnim saznanjima i tehničkim dostignućima koje nalaze primenu u konzervatorskoj praksi. Nedostatak savremene i iscrpne literature na lokalnim jezicima može biti dodatna prepreka za starije kolege i zaposlene u javnim ustanovama sistema zaštite koji ne poznaju strane jezike dovoljno dobro da bi mogli svoje znanje da usavršavaju izučavanjem inostrane literature i objavljenih studija slučaja koji su slobodno dostupni na internetu.



Među ispitanicima je uočeno veliko interesovanje za uvođenjem integrisane i dostupne baze knjiga, časopisa, naučnih i stručnih članaka i izveštaja o studijama slučaja (primenjenim pristupima, rezultatima istraživanja, materijalima i tehnikama, izazovima i ograničenjima). Takva baza podataka bi trebalo da sadrži spisak nasleđa koje je pod nekim od režima zaštite, sa detaljnijim faktografskim i istorijskim podacima, kao i, ako postoji, dokumentaciju i zabeleške konzervatora o prethodno sprovedenim tretmanima. Sistem bi trebalo da obuhvati i informacije o rezultatima sprovedenih studija o karakterističnim stilovima, materijalima i tehnikama koje su koristili poznati umetnici iz ovog regiona, tradicionalnim tehnologijama proizvodnje građevinskih materijala i tehnikama gradnje, tehnikama izvođenja slikarstva i drugih vrsta umetnosti. Naravno, manji deo ovakve baze podataka mogao bi biti javno dostupan (spisak objekata pod zaštitom, istorijski i faktografski podaci, objavljene studije slučaja i publikacije), dok bi veći deo sistema zapravo služio konzervatorskoj zajednici kao baza znanja, sistem za razmenu informacija i učenje. Trenutno bi neke od ovih informacija bilo moguće naći samo u fragmentima, na ličnim računarima i među ličnom dokumentacijom pojedinih konzervatora i drugih stručnjaka iz oblasti zaštite nasleđa, ali oni nisu objedinjeni na jednom mestu, niti sistematizovani u nekom centralnom registru. To znači da bi ovi značajni podaci mogli biti trajno izgubljeni usled manje softverske greške, gubitka ili oštećenja dnevnika i ličnih zabeleški konzervatora.

#### 4.6.3. Objavljivanje projektnih rezultata i studija slučaja

Rukovodioci priznaju da među projektima nekada postoji dosta sličnosti, pa čak i ponavljanja, što je često posledica nedovoljne umreženosti, manjka komunikacije i saradnje u struci. Uprkos činjenici da živimo u društvu postignuća, u kome se uspeh teško može definisati greškama, jedna od učesnica intervjua, po zanimanju arhitekta-konzervator, navodi:

---

*„Trebalo da objavljujemo studije slučaja, a posebno prakse i pristupe koji su proizveli negativne rezultate. Nema više kulture kritike među kolegama, jedina kritika je na društvenim mrežama, gde ona postaje lična, prljava i nekonstruktivna. Verujem da svi radimo svoj posao u dobroj nameri, u cilju postizanja optimalnih rešenja u datim okolnostima. Greške mogu nastati zbog nedostatka znanja, ali opet konzervacija je koncept koji se kontinuirano razvija. Pre 30 godina smo koristili cementne maltere, a danas znamo da je taj pristup prevaziđen. Svi bismo imali koristi od rastućeg dostupnog znanja i redovnog objavljivanja naših rezultata i studija slučaja.“*

---

Iako su učesnici istraživanja iskazali veoma pozitivne stavove u pogledu publikovanja procesa i rezultata projekata, i smatraju ga vrednim izvorom učenja (uključujući ne samo



studije slučaja o konzervatorskim radovima, nego i pristupe, metodologije i primere dobre prakse u upravljanju projektima i diseminaciji rezultata u konzervaciji), ipak nisu svi jednako entuzijastični u pogledu izvodljivosti intenzivnijeg objavljivanja. Dvoje učesnika iz oblasti nauke otvoreno je izrazilo sumnju u pogledu redovnog objavljivanja studija slučaja, navodeći da u radu njihovih timova ne postoje dodatni radni sati koje bi bilo moguće preusmeriti na pripremu za publikovanje. Oni navode da učesnici projekata treba prvo objektivno da evaluiraju svoj rad na projektu, zatim da izrade pisane materijale i organizuju recenzije, komuniciraju sa dizajnerima kako bi materijal bio grafički obrađen i pripremljen za objavljivanje, i tek tada svoje rezultate učine javno dostupnim kroz studije slučaja. Oni smatraju da su njihovi timovi već preopterećeni poslovima od suštinskog značaja za njihovu delatnosti i opstanak na tržištu, kao i da rezultate svog naučnog rada objavljuju u naučnim časopisima i na konferencijama, a da bez dodatnih sredstava kroz projekte i dodatnih radnih sati, nije realno očekivati da zasebno objavljuju studije slučaja i „naučene lekcije“ (eng. *lessons learned*). Ipak, većina učesnika istraživanja bi podržala organizovanu i koordiniranu praksu objavljivanja izveštaja i studija slučaja, ako su takvi materijali bili prikupljeni i sistematizovani na jednom mestu, i lako dostupni svim zainteresovanim stranama. Oni vide prednosti u dostupnosti rezultata i redovnom objavljivanju prakse pre svega zbog mogućnosti da se tako postojeća iskustva koriste (i ne ponavljaju iste greške), da se upoznaju različiti pristupi i njihovi ishodi, da se u tom procesu uči, kao i da se na taj način aktivno doprinosi rastućoj bazi lokalnog i regionalnog stručnog znanja.

## 5. Diskusija rezultata i pravci budućih istraživanja

---

*1. Koje karakteristike kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa imaju uticaj na izbor metodologije za upravljanje projektima?*

*2. Da li se za upravljanje kolaborativnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa može primeniti neka od postojećih metodologija upravljanja projektima?*

*3. Koje metode i tehnike bi mogle da doprinesu unapređenju metodologije upravljanja izazovima i rizicima kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa?*

---

Istraživanje koje je predstavljeno u ovoj disertaciji sprovedeno je sa namerom da se pronađu odgovori na gorenavedena pitanja. Istraživanje je obuhvatilo pretraživanje referentne literature i terensko istraživanje kombinacijom kvalitativnih istraživačkih tehnika: posmatranjem, razgovorima sa ekspertima i saradnicima na projektima, i studijom slučaja. Istraživanjem su, direktno i indirektno, obuhvaćene ustanove zaštite kulturnog nasleđa, naučne laboratorije i akademska zajednica, muzeji i galerije, preduzeća u oblasti konzervacije i građevinske industrije, organizacije civilnog društva i donosioci odluka. U ovom poglavlju su prikazani najvažniji odgovori definisani na osnovu rezultata istraživanja, preporuke za unapređenje metodologije upravljanja posmatranom grupom projekata, relevantnost dobijenih rezultata za buduća naučna istraživanja, kao i smernice za njihovu primenu u praksi upravljanja projektima tehničke zaštite i očuvanja kulturnog nasleđa.

## 5.1. Izazovi i rizici kolaborativnih projekata u zaštiti nasleđa

Sprovedeno istraživanje, za koje je korišćena kombinacija kvalitativnih istraživačkih tehnika i čiji su rezultati predstavljeni u odeljku 4. *Rezultati istraživanja*, potvrdilo je da postoji niz izazova i rizika sa kojima se u praksi susreću kolaborativni projekti u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa. Utvrđeno je da kompleksnost i neizvesnost konteksta u kom se realizuju projekti imaju značajan uticaj na to da učesnici intervjuja ocene upravljanje projektima posebno izazovnim i stresnim. Većina je pokazala zainteresovanost za unapređenje kompetencija koje se odnose na upravljanje projektima i veću raspoloživost odgovarajućih menadžerskih i organizacionih znanja i veština u okviru projektnih konzorcijuma.

Istraživanje je započelo mapiranjem vodećih specifičnosti kolaborativnih projekata u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa, kako ih vide stručnjaci iz prakse. U ovom koraku su mapirane i evaluirane moguće implikacije tih specifičnosti na upravljanje projektima, izbor metodologije, pristupa i alata (*Tabela 9*).

**Tabela 9 – Implikacije specifičnosti kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa na upravljanje projektima**

R. br.	SPECIFIČNE KARAKTERISTIKE	IMPLIKACIJE
1.	Multidisciplinarni karakter oblasti kulturnog nasleđa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiče na komunikaciju u okviru projekta i na upravljanje znanjem.</li> <li>▪ Projekti moraju da privuku „prave pojedince“ u projektni tim i da dizajniraju projektno okruženje koje će podsticati razmenu znanja i zajednički doprinos aktivnostima i rezultatima.</li> </ul>
2.	Suprotstavljeni interesi između vlasnika nasleđa i/ili finansijskih mogućnosti s jedne, i struke (konzervatora-restauratora) s druge strane	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ograničene mogućnosti u pogledu oblasti intervencije, učešća stručnjaka, naučno zasnovane dijagnostike, savremenih materijala, tehnika itd.</li> </ul>
3.	Vrednost istorijskih objekata, osetljivi karakter istorijskih materijala, neophodnost da se razume kontekst nasleđa i obezbede rešenja po meri objekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oprez u planiranju i rukovanju.</li> <li>▪ Svaki istorijski objekat je jedinstven. Sa svakim objektom se počinje <i>ab ovo</i>, od početka (pri čemu ekspertiza, odnosno akumulirano tacitno znanje imaju veliki uticaj, usmeravaju izbor u pogledu pristupa i skraćuju vreme za pripremu).</li> <li>▪ Neophodno je više vremena za pripremu i otvorenost u pristupu (eng. <i>open-minded approach</i>).</li> </ul>
4.	Primenljivost i pristupačnost novih rešenja u konzervaciji krajnjim korisnicima (konzervatorima i restauratorima)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Od dizajna u laboratoriji do plasmana novih rešenja na tržište neophodno je da se ispoštuju principi lakog rukovanja, dostupnosti i pristupačnosti rešenja, uz ostale priznate principe konzervacije (kompatibilnost</li> </ul>

	sa istorijskim materijalima, mogućnost ponovnog tretmana (eng. <i>retreatability</i> ), neškodljivost za tretirani objekat, operatera i životnu sredinu, i sl).
5	Nedostatak stabilnog i kontinuiranog finansiranja <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekti su, kao način organizacije posla i finansiranja, preostali skoro jedini način da se relevantni stručnjaci angažuju u povezanim aktivnostima konzervacije u određenom vremenskom periodu.</li> </ul>

Na osnovu analize identifikovanih specifičnosti posmatrane grupe projekata ustanovljeno je da su njima najviše pogođene sledeće oblasti upravljanja projektima:

- upravljanje integracijom projekta,
- upravljanje ljudskim resursima, i
- upravljanje komunikacijama.

Ograničeni resursi i budžeti za očuvanje kulturnog nasleđa direktno uzrokuju selektivni pristup, jer se svi nagomilani problemi i aktuelne opasnosti po gubitak vrednosti i materijalnog svedočanstva nasleđa ne mogu rešavati istovremeno. To često znači i da se neki važni konzervatorsko-restauratorski radovi moraju odložiti na neodređeno, dok se za druge slučajeve hitno moraju tražiti sredstva, najčešće kroz projektno finansiranje. Postoji opravdana opasnost da ovakvi nedostaci u načinu organizacije i finansiranja sistema zaštite dovedu do nekih loših odluka, što postupno dovodi do gubitka vrednog arhitektonskog nasleđa, spomenika, muzejskih zbirki i umetničkih dela. Jedan od načina da se poveća kapacitet sistema zaštite, učesnici istraživanja su prepoznali u umrežavanju organizacija i pojedinaca aktivnih u oblasti očuvanja nasleđa, u razmeni znanja, uspešnih pristupa, metoda i alata među menadžerima baštine, kustosima, naučnicima i konzervatorima.

Zaštita kulturnog nasleđa je oblast čiji se uspeh u velikoj meri oslanja na dostupna savremena znanja i veštine (eng. *knowledge intensive field*). Zbog toga i uspešnost projekata u konzervaciji i restauraciji u velikoj meri zavisi od kompetencija i ekspertize koju su projekti sposobni da okupe u okviru konzorcijuma. Istraživanje je potvrdilo da prethodni lični kontakti, pozitivna iskustva i preporuke igraju važnu ulogu prilikom odabira potencijalnih partnera za projekat. Pored standardnog seta formalnih znanja koje svaki član/organizacija projekta donose kao svoju ključnu ekspertizu, zbog kompleksnosti same oblasti očekuje se da svaki od partnera na projektu poseduje i dodatne veštine, uključujući široko razumevanje konteksta konzervacije i sposobnost rada u multidisciplinarnom/intersektorskom timu. Istraživanje je potvrdilo da umrežavanje i saradnja, učenje iz iskustava kolega i dostupnih studija slučaja postaju važni izvori za učenje i usavršavanje stručnjaka u zaštiti nasleđa. Takođe je dodatno potkrepljeno uverenje da je prenošenje tacitnog znanja, koje se odvija među kolegama tokom procesa konzervatorskog rada na objektu nasleđa, jedan od važnih načina kontinuiranog učenja veština konzervacije, ali i pretpostavka za efikasnu razmenu znanja unutar projekta.

Na osnovu analize rezultata istraživanja može se zaključiti da upravljački pristup treba da osigura da projekat bude dobro povezan sa okruženjem, infrastrukturom i lokalnom zajednicom, i da ostaje tokom celog svog životnog veka otvoren za aktivno uključivanje zainteresovanih strana i umrežavanje. Od inovativnih rešenja za zaštitu (novi funkcionalni materijali i tehnike konzervacije) očekuje se da budu primenljiva i lako dostupna krajnjim korisnicima (konzervatorima, restauratorima, muzejskim radnicima). Njihova dostupnost, jednostavnost korišćenja i cenovna konkurentnost faktori su koji opredeljuju izbor dijagnostičkih sredstva, materijala i tehnika u konzervatorskim tretmanima. Kada je reč o programima finansiranja koji komunikaciju sa donatorom ograničavaju na izveštaje i onlajn platforme, bez ličnog kontakta, angažovanje spoljnog stručnjaka za praćenje razvoja projekta prepoznato je kao efikasan način da se osigura da projekat ostane dosledan planu, a da se prepreke i problemi pravovremeno rešavaju.

Istraživanje je takođe ukazalo na to da rukovodioci projekata često očekuju da će projekti teći glatko i baš onako kako je planirano. Isto tako ukazalo je i na brojne izazove koji se veoma lako i učestalo pojavljuju:

- potrebno je više vremena za završetak nekog zadatka,
- aktivnosti nisu dobro delegirane,
- usled najnovijih saznanja konzorcijum u toku projekta shvata da mu nedostaje neka ključna ekspertiza za nastavak rada,
- specifična stručna literatura nije dostupna,
- pojavljuju se administrativne barijere i problemi na koja se nije računalo, i slično.

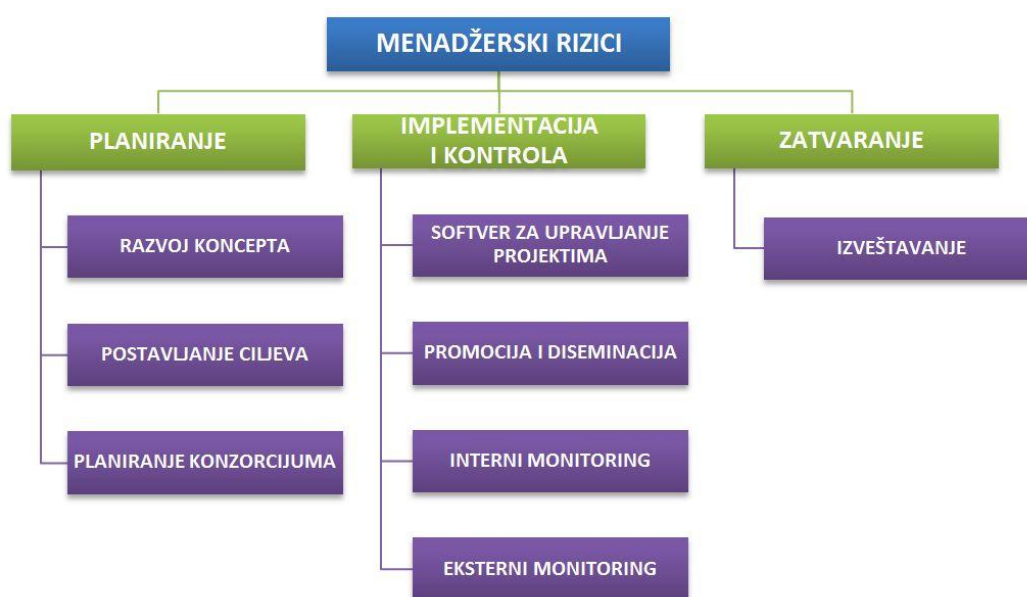
Istraživanje je pokazalo da su brojni izazovi i rizici na koje su se sagovornici pozivali. Oni se mogu razviti u skoro svakom konzervatorskom projektu, zahvaljujući nepredvidivom karakteru oblasti i kompleksnosti strukture projekta. Na osnovu rizika i izazova koji su opšte prepoznati među učesnicima intervjuja i referentne literature, uključujući dostupne studije slučaja, razvijeno je stablo rizika za opšti slučaj kolaborativnih projekata tehničke zaštite kulturnog nasleđa (*Slika 14*).



Slika 14 - Stablo rizika: rizici upravljanja projektom

U daljoj analizi rezultata istraživanja fokus je posvećen **menadžerskim rizicima** i **organizacionim rizicima**, koji su u nastavku teksta predstavljeni u zasebnim dijagramima, dodajući naredni hijerarhijski nivo stablu projektnih rizika. Ove dve grupe rizika su pod direktnim uticajem izbora metodologije, alata i tehnika za upravljanje projektom, iz kog razloga su i odabrane za predmet interesovanja ovog istraživanja. Pridavanje veće pažnje njihovom razumevanju, strukturi, uticajima, okolnostima i vlasnicima može biti od pomoći rukovodiocima i projektnim timovima u planiranju, realizaciji, praćenju projekata i izveštavanju. Ovi rizici su analizirani u odnosu na uzroke i moguće pristupe za njihovo sprečavanje i otklanjanje, ublažavanje ili prenos na treća lica, te su rezultati istraživanja objedinjeni u smernicama za unapređenje metodologije upravljanja projektnim rizicima, odeljak 5.3 *Preporuke za unapređenje metodologije upravljanja projektima*. Ove liste i hijerarhijska organizacija rizika ne predstavljaju, naravno, konačnu lista rizika i izazova, ali daju dobru indicaciju o vodećim vrstama rizika upravljanja projektima koji su prepoznati i klasifikovani tokom istraživanja.

Važno je napomenuti da su iz dalje razrade i analize rizika izostavljeni svi oni rizici koji se odnose na same konzervatorsko-restauratorske radove i rizici koji su posledica uticaja klimatskih promena, prirodnih katastrofa i ljudskim delovanjem uzrokovanih oštećenja objekata kulturne baštine. Ovi rizici su u stablu projektnih rizika (*Slika 14*) označeni kao „tehnički rizici“. Ova grupa rizika je najčešće prva i jedina asocijacija konzervatora na pojam „rizici u kulturnom nasleđu“, tako da su oni predmet dugogodišnjih istraživanja, temeljno analizirani i predstavljeni u brojnoj naučnoj i stručnoj literaturi. U nastavku teksta prezentovane su razvijene strukture menadžerskih (*Slika 15*) i organizacionih rizika (*Slika 16*), koji su mapirani tokom istraživanja i grupisani prema **fazama projekta** u slučaju menadžerskih rizika, odnosno prema **oblasti projekta koja je pogođena** nepovoljnim uticajem u slučaju organizacionih rizika.



Slika 15 - Stablo menadžerskih rizika



Slika 16 - Stablo organizacionih rizika

Rizici i izazovi koji su mapirani tokom istraživanja, grupisani su i klasifikovani tokom obrade rezultata. Oni su sa kratkim opisima predstavljeni u listi identifikovanih rizika, odnosno prvom nacrtu registra rizika (Tabela 10).

Tabela 10 - Registar rizika: lista identifikovanih menadžerskih i organizacionih rizika

RIZIK	OPIS RIZIKA
<b>MENADŽERSKI RIZICI I IZAZOVI</b>	
<b>PLANIRANJE</b>	
RAZVOJ KONCEPTA	Polazne ideje projekta ne odgovaraju ciljevima i prioritetima poziva za finansiranje (polazni ciljevi, planirana intervencija, šema partnera, identifikovani korisnici, zainteresovane strane).
POSTAVLJANJE CILJEVA	Projektni ciljevi su preambiciozni, nije ih moguće ostvariti u toku trajanja projekta.
PLANIRANJE KONZORCIJUMA	Ograničenja poziva za finansiranje koja je postavio donator (vrsta organizacija, broj i kapacitet partnera, države koje mogu da učestvuju, itd). Interna ograničenja (broj projekata/aplikacija u kojima organizacija/tim mogu da učestvuju, finansijski kapacitet).

RIZIK	OPIS RIZIKA
<b>IMPLEMENTACIJA I KONTROLA</b>	
SOFTVER ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	Slaba informaciono-komunikaciona podrška upravljanju projektom (zadacima, timovima, rasporedom, dokumentima). Kašnjenje u razmeni informacija i internoj komunikaciji. Nedostatak pravovremenog upozorenja na probleme (kašnjenje).
PROMOCIJA I DISEMINACIJA	Slaba vidljivost projekta, ostvarenih rezultata i donatora. Nedostatak vremena za publikovanje rezultata. Manjak znanja i veština za organizovanje različitih aktivnosti promocije i diseminacije.
INTERNI MONITORING	Potcenjivanje uloge monitoringa: „monitoring je formalnost“. Nedostatak efikasnih mehanizama za kontrolu i prikupljanje povratnih informacija. Izbegavanje otvorene i konstruktivne kritike unutar konzorcijuma, prikrivanje problema.
EKSTERNI MONITORING	Odstupanja u odnosu na projektni plan prolaze neopaženo; Manjak povratnih informacija iz eksternog okruženja o napretku/rezultatima projekta. Netačno izveštavanje spoljnih subjekata (donosilaca odluka, finansijera, zainteresovanih strana, medija i javnosti).
<b>ZATVARANJE</b>	
IZVEŠTAVANJE	Izveštaji nisu podneti na vreme. Slab obim i kvalitet izveštaja. Izveštajno stanje ne odgovara realnom stanju na terenu i ostvarenim rezultatima projekta.
<b>ORGANIZACIONI RIZICI</b>	
<b>RESURSI</b>	
LJUDSKI RESURSI	Nedostatak kvalifikovanog osoblja u organizacijama partnerima i podizvođačima. Angažovanje pojedinaca bez adekvatnih kvalifikacija i kompetencija za dati zadatak. Slabo poznavanje tradicionalnih tehnika i materijala. Nedostatak znanja i veština o upravljanju i administraciji projekata.
ZNANJE	Ne postoji referentna baza znanja sa objedinjenim pristupom informacijama o učesnicima sistema zaštite, referencama i stručnom literaturom. Konzervatorska zajednica ima ograničen pristup naučnim radovima i stručnim časopisima. Nedostatak savremene literature na lokalnim jezicima. Nedovoljna motivacija/zainteresovanost partnera da dele znanje (lično suparništvo, organizaciona konkurencija).



RIZIK	OPIS RIZIKA
FINANSIJSKI RESURSI	<p>Nedostatak kontinuiranog i stabilnog finansiranja.</p> <p>Velika konkurencija i slaba prolaznost unutar dostupnih programa finansijske podrške.</p> <p>Teme i oblasti definisane pozivima za finansiranje ne odgovaraju realnim potrebama u lokalnom/regionalnom kontekstu.</p> <p>Nedovoljna finansijska podrška javnih fondova i od strane privatnog sektora.</p>
OPREMA	<p>Dostupnost i raspoloživost odgovarajuće opreme za dijagnostiku i monitoring.</p> <p>Nedostatak znanja o tome koje dijagnostičke metode i koja oprema su neophodne za rešavanje datog konzervatorskog problema.</p>
MATERIJALI	<p>Dostupnost materijala i tehnika odgovarajuće kompatibilnosti i efikasnosti.</p> <p>Razvoj rešenja po meri objekta (dizajn novih materijala i tehnika aplikacije).</p> <p>Slaba dostupnost informacija i objavljenih studija slučaja (uključujući pristupe i tretmane koji nisu dali dobre rezultate).</p>
VREME	<p>Predviđeno vreme trajanja projekta ne odgovara ambicioznom planu projekta.</p> <p>Planirane vremenske odrednice za aktivnosti, njihove međuzavisnosti i rokovi nisu dovoljno jasne i transparentne.</p> <p>Kašnjenje.</p>
<b>ZADACI</b>	
PRIORITETI	<p>Nisu uspostavljeni prioriteti među zadacima, što dovodi do toga da se više vremena i pažnje posvećuje manje bitnim (sporednim) zadacima, i uzrokuje manjak vremena za realizaciju primarnih aktivnosti.</p> <p>Nije jasna razlika između hitnih/urgentnih (potrebna je pažnja odmah) i važnih (potrebna kontinuirana pažnja u dužem vremenskom periodu) zadataka.</p> <p>Odsustvo prioritizacije zadataka izaziva kašnjenje u sprovođenju povezanih aktivnosti i isporuci rezultata.</p> <p>Smanjena produktivnost i motivacija.</p>
MEĐUZAVISNOST	<p>Nedostatak svesti među članovima konzorcijuma (organizacijama i pojedincima) o povezanosti projektnih (pod)zadataka i zaduženja.</p> <p>Ishodi projekta kasne.</p>
KONFLIKT RADNOG OPTEREĆENJA	<p>Problem raspodele radnog vremena članova tima između redovnih zadataka u matičnoj organizaciji i aktivnosti u vezi sa projektom.</p> <p>Nefleksibilnost u pogledu delegiranja zadataka, posebno u slučaju</p>

RIZIK	OPIS RIZIKA
	neočekivanih promena u organizaciji i prioritizaciji zadataka.
KOMUNIKACIJA	
IZGRADNJA TIMA	Odsustvo osećaja pripadnosti projektnom timu. Nedostatak osećaja zajedničke odgovornosti. Problemi i prepreke se kriju od drugih članova projektnog tima. Manjak poverenja među članovima projektnog tima.
ZAJEDNIČKI JEZIK	Smanjena efikasnost komunikacije. Profesionalno nerazumevanje među organizacijama i članovima tima. Različite interpretacije/značenja istih termina.
KONFLIKTI	Nesporazumi, rasprave, profesionalni sukobi. Otvoreni i prikriiveni konflikti između dva (ili više) partnera. Smanjena efikasnost komunikacije. Nedostatak poverenja među organizacijama/članovima tima.
UKLJUČENOST I MOTIVACIJA	Niska motivacija i zainteresovanost. Nedostatak odgovora i povratne informacije na predloge i zahteve. Kašnjenje u realizaciji aktivnosti i isporuci rezultata. Slabo deljenje znanja među članovima tima. Slab kvalitet rezultata.

Iako nisu pod direktnim uticajem projekta, spoljašnji rizici su u određenom obimu takođe bili deo istraživanja. Nije uvek izvodljivo podvući jasnu crtu između internog i eksternog okruženja u oblasti kulturnog nasleđa, budući da nije moguće isključiti društvenu dimenziju i posmatrati projekat u uskostručnom kontekstu tehničke zaštite. Na ovom mestu spoljašnji rizici projekata posmatrani su sa aspekta mogućnosti za izbegavanje ili umanjeње nepovoljnih uticaja rizika uz planiranje odgovarajućih reakcija. Na osnovu sprovedene analize rezultata istraživanja odabrani su oni spoljašnji rizici koji se mogu otkloniti ili ublažiti pravovremenim i odgovarajućim delovanjem projekta. Oni su klasifikovani prema izvoru rizika (*Tabela 11*).

Tabela 11 - Registar rizika: lista identifikovanih spoljašnjih rizika pod delimičnim uticajem projekta

RIZIK	OPIS RIZIKA
<b>SPOLJAŠNJI RIZICI</b>	
ZAINTERESOVANE STRANE	Fokusiranje na projekat u užem smislu. Zanemarivanje spoljnih subjekata. Participativni proces (participativni proces ne postoji; participativni proces postoji ali uz učešće samo „odabranih“ strana; nedostatak strukture).
KORISNICI	Nedovoljna uključenost u proces planiranja i testiranja. Održivost rezultata.
VLASNICI	Konflikti i nerazumevanje sa vlasnicima objekata nasleđa.
FINANSIJERI	Nestabilno finansiranje. Uslovi finansiranja.
PODIZVOĐAČI	Nedostatak ključnih kompetencija.
PRAVNA PITANJA	Neregulisana pravna zaštita.
JAVNOST I MEDIJI	Slaba informisanost javnosti. Loši odnosi sa predstavnicima medija.

S obzirom na to da verovatnoća i ocena uticaja svakog pojedinačnog rizika na projekat direktno zavise od konteksta konkretnog projekta (internih i eksternih činilaca), kvalitativnu i kvantitativnu analizu rizika nije moguće izvršiti za opšti slučaj posmatrane vrste projekata, tako da ta dva koraka nisu izvedena u okviru ovog istraživanja, već se direktno prešlo na naredni korak: planiranje odgovora na rizike.

Na osnovu referentnih primera dobre prakse prikupljenih tokom istraživanja, registar rizika (Tabela 10 - Registar rizika: lista identifikovanih menadžerskih i organizacionih rizika) upotpunjen je setom preporučenih reakcija na rizike. Tako ažuriran registar rizika obuhvata mapirane izazove i rizike, njihove opise i potencijalne odgovore u formi preporuka i uputstava (Tabela 12).

Tabela 12 - Ažuriran registar menadžerskih i organizacionih rizika sa mogućim odgovorima na identifikovane rizike

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
<b>MENADŽERSKI RIZICI I IZAZOVI</b>		
<b>PLANIRANJE</b>		
RAZVOJ KONCEPTA	Polazne ideje projekta ne odgovaraju ciljevima i prioritetima poziva za finansiranje (polazni ciljevi, planirana intervencija, šema partnera, identifikovani korisnici, zainteresovane strane).	Organizovanje sesija u malim grupama za zajedničko razmatranje prioriteta i ciljeva poziva i skiciranje vodećih elemenata projekta.  Mapiranje ciljeva, referenci, oblasti intervencije, partnera / saveznika / protivnika / zainteresovanih strana.  Pristup logičkog okvira.
POSTAVLJANJE CILJEVA	Projektni ciljevi su preambiciozni, nije ih moguće ostvariti u toku trajanja projekta.	Postavljanje merljivih i dostižnih ciljeva („SMART“ ciljevi <sup>26</sup> ).  Usklađivanje plana projekta da dobro odgovara kapacitetima konzorcijuma, ekspertizi, naznačenom vremenskom i finansijskom okviru.
PLANIRANJE KONZORCIJUMA	Ograničenja poziva za finansiranje koja je postavio donator (vrsta organizacija, broj i kapacitet partnera, države koje mogu da učestvuju, itd).  Interna ograničenja (broj projekata/ aplikacija u kojima organizacija/tim mogu da učestvuju, finansijski kapacitet).	Razvoj plana ljudskih resursa.  Izbor partnera koji će na dobar način odgovarati ciljevima i prioritetima poziva, očekivanoj šemi konzorcijuma i kriterijumima za učešće u programu.  Pozivanje organizacija/pojedinaca sa kojima je prethodno ostvarena uspešna saradnja, ili po preporuci od poverenja.
<b>IMPLEMENTACIJA I NADZOR</b>		
SOFTVER ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	Slaba informaciono-komunikaciona podrška upravljanju projektom (zadacima, timovima, rasporedom, dokumentima...)  Kašnjenje u razmeni informacija i internoj komunikaciji.  Nedostatak pravovremenog upozorenja na probleme (devijacije u odnosu na projektni plan, kašnjenja).	Planiranje softvera (kupovina ili razvoj) u budžetu projekta.  Procena realnih potreba projekta u pogledu softverskih alata za upravljanje projektom (npr. centralizovana komunikacija u realnom vremenu, koordinacija zadataka i partnera, monitoring i sl).  Preporuke i iskustva partnera koji već koriste neki od softverskih alata.

<sup>26</sup> SMART je akronim nastao od engleskih reči: Specific (specifičan), Measurable (merljiv), Attainable (dostižan), Realistic (realističan), i Time bound (vremenski ograničen) [133]. Pojam se prvi put se pojavljuje 1981. godine [134], nakon čega je široko prihvaćen u menadžment praksi.

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
PROMOCIJA I DISEMINACIJA	<p>Slaba vidljivost projekta, ostvarenih rezultata i donatora.</p> <p>Nedostatak vremena za publikovanje rezultata (potrebno vreme nije uvršteno u vremenski plan projekta, vodeće aktivnosti su potrošile više vremena).</p> <p>Manjak znanja, veština i kapaciteta za organizovanje različitih aktivnosti promocije i diseminacije.</p>	<p>Izbor partnera sa ekspertizom u ovoj oblasti.</p> <p>Preraspodela zadataka među parterima prema kapacitetima za ovu vrstu aktivnosti.</p> <p>Izgradnja kapaciteta partnerskih institucija za organizaciju aktivnosti promocije i diseminacije projekta.</p> <p>Angažovanje stručne podrške van konzorcijuma (npr. agencije za organizaciju događaja i marketing).</p>
INTERNI MONITORING	<p>Potcenjivanje uloge monitoringa: „monitoring je formalnost“.</p> <p>Nedostatak efikasnih mehanizama za kontrolu i prikupljanje povratnih informacija.</p> <p>Izbegavanje otvorene i konstruktivne kritike unutar konzorcijuma, prikrivanje problema.</p>	<p>Transparentne procedure interne kontrole i monitoringa.</p> <p>Plan interne kontrole i praćenja usvojen na početku projekta (praćenje svih segmenata projekta, uključujući administrativno vođenje i izveštavanje).</p> <p>Redovni monitoring relevantnih tema (budžet, raspored i redosled aktivnosti, prioriteta, komunikacije, rokovi).</p> <p>Učešće svih relevantnih članova tima u oceni napretka projekta.</p> <p>Otvoreni razgovori o problemima, prilikama, zajedničko razmatranje potencijalnih rešenja.</p>
EKSTERNI MONITORING	<p>Odstupanja u odnosu na projektni plan prolaze neopaženo.</p> <p>Manjak povratnih informacija iz eksternog okruženja o napretku/rezultatima projekta.</p> <p>Netačno izveštavanje spoljnih subjekata (donosilaca odluka, finansijera, zainteresovanih strana, medija i javnosti) o napretku i rezultatima projekta.</p>	<p>Angažovanje spoljnih eksperata za praćenja napretka projekta.</p> <p>Periodični sastanci sa predstavnicima finansijera (donatorskih institucija) i zainteresovanim stranama.</p> <p>Poseta spoljnih eksperata radu na terenu i organizovanje sastanaka sa konzorcijumom.</p>
<b>ZATVARANJE</b>		
IZVEŠTAVANJE	<p>Izveštaji nisu podneti na vreme.</p> <p>Slab obim i kvalitet izveštaja.</p> <p>Izveštajno stanje ne odgovara realnom stanju na terenu i ostvarenim rezultatima projekta.</p>	<p>Preraspodela zadataka pripreme izveštaja među partnerima.</p> <p>Profesionalna i redovna komunikacija sa predstavnicima finansijera projekta.</p> <p>Razumevanje da je „projekat živ“ i da su nekada neophodna prilagođavanja projektnog plana tokom</p>

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
		implementacije projekta – izmene moraju biti dobro obrazložene i o njima je potrebno uredno izveštavati (uvek je bolje pribaviti saglasnost odgovarajućih strana unapred). Profesionalna etika.
<b>ORGANIZACIONI RIZICI I IZAZOVI</b>		
<b>RESURSI</b>		
<b>LJUDSKI RESURSI</b>	<p>Nedostatak kvalifikovanog osoblja u organizacijama partnerima i podizvođačima.</p> <p>Angažovanje pojedinaca bez adekvatnih kvalifikacija i kompetencija za dati zadatak;</p> <p>Slabo poznavanje tradicionalnih tehnika i materijala.</p> <p>Nedostatak znanja i veština o upravljanju i administraciji projekata.</p>	<p>Projektovanje konzorcijuma tako da dobro odgovara ambicijama i planu projekta.</p> <p>Informalno učenje (od kolega) i razmena znanja unutar projekta.</p> <p>Organizovanje interne edukacije i kurseva za tradicionalne zanate (materijali i tehnike) za članove konzorcijuma i/ili podizvođače.</p> <p>Stručna pomoć/podrška izvan konzorcijuma (konzervatorski problemi, dijagnostika, monitoring, upravljanje projektom, administracija).</p>
<b>ZNANJE</b>	<p>Ne postoji referentna baza znanja sa objedinjenim pristupom informacijama o učesnicima sistema zaštite, referencama i stručnom literaturom.</p> <p>Konzervatorska zajednica ima ograničen pristup naučnim radovima i stručnim časopisima.</p> <p>Nedostatak savremene literature na lokalnim jezicima.</p> <p>Nedovoljna motivacija/zainteresovanost partnera da dele znanje (lično suparništvo, organizaciona konkurencija).</p>	<p>Mapiranje potrebne ekspertize i relevantnih studija slučaja.</p> <p>Razvijanje projektne baze znanja koja sadrži relevantne knjige, članke, izveštaje, studije slučaja.</p> <p>Omogućavanje pristupa stručnim i naučnim časopisima za konzervatorsku zajednicu.</p> <p>Kreiranje podstičućeg okruženja za zajedničko učenje, razmenu znanja i informacija.</p> <p>Motivisanje članova tima da razmenjuju znanje (zajednički zadaci i izveštaji).</p> <p>Objavljivanje rezultata (studija slučaja), pogotovo na lokalnim jezicima.</p>
<b>FINANSIJSKI RESURSI</b>	<p>Nedostatak kontinuiranog i stabilnog finansiranja.</p> <p>Velika konkurencija i slaba prolaznost unutar dostupnih programa finansijske podrške.</p> <p>Teme i oblasti definisane pozivima</p>	<p>Prilagođavanje dugoročnih strateških intervencija dostupnim izvorima finansiranja – organizovanje u zasebne manje logičke celine (posebne projekte).</p> <p>Proaktivna uloga u programiranju</p>

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
	<p>za finansiranje ne odgovaraju realnim potrebama u lokalnom/regionalnom kontekstu.</p> <p>Nedovoljna finansijska podrška javnih fondova i privatnog sektora.</p>	<p>različitih finansijskih šema (učešće odgovarajućih predstavnika na sastancima, učešće u konsultativnom procesu).</p> <p>Podizanje svesti privatnog sektora o važnosti ulaganja u zaštitu i očuvanje kulturnog nasleđa.</p> <p>Promovisanje i zagovaranje podsticajnih fiskalnih mera za ulaganje u kulturu.</p>
OPREMA	<p>Dostupnost i raspoloživost odgovarajuće opreme za dijagnostiku i monitoring.</p> <p>Nedostatak znanja o tome koje dijagnostičke metode i oprema su neophodne za rešavanje datog konzervatorskog problema.</p>	<p>Mapiranje regionalno dostupne opreme i infrastrukture (vrsta opreme, mogućnosti, uslovi korišćenja, cena).</p> <p>Umrežavanje sa univerzitetskim i naučnim laboratorijama i istraživačkim grupama koje poseduju modernu opremu i ekspertizu za naučno zasnovanu dijagnostiku i monitoring u kulturnom nasleđu.</p> <p>Informisanje o mogućnostima savremene naučno-zasnovane metodologije i tehnika dijagnostike i monitoringa u konzervatorskim projektima (koja vrsta informacija se dobija, kako se ona može upotrebiti, koja kombinacija metoda je neophodna u konkretnom slučaju).</p> <p>Nabavka nedostajuće opreme (planiranje u budžetu projekta ukoliko je nabavka opreme dozvoljena propozicijama poziva).</p>
MATERIJALI	<p>Dostupnost materijala i tehnika odgovarajuće kompatibilnosti i efikasnosti.</p> <p>Razvoj rešenja po meri objekta (dizajn novih materijala i tehnika aplikacije).</p> <p>Slaba dostupnost informacija i objavljenih studija slučaja (uključujući pristupe i tretmane koji nisu dali dobre rezultate).</p>	<p>Mapiranje potencijalno odgovarajućih materijala/tehnika.</p> <p>Naučno zasnovana karakterizacija, procena kompatibilnosti, efikasnosti i trajnosti tretmana.</p> <p>Razvijanje rešenja po meri objekta (saradnja sa istraživačkim timovima na univerzitetima i u naučnim institutima).</p>
VREME	<p>Predviđeno vreme trajanja projekta ne odgovara ambicioznom planu projekta.</p>	<p>Planiranje projekta da na dobar način odgovara raspoloživim kapacitetima i vremenu trajanja projekta.</p>

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
	<p>Planirane vremenske odrednice za aktivnosti, njihove međuzavisnosti i rokovi nisu dovoljno jasni i transparentni.</p> <p>Kašnjenje.</p>	<p>Uvođenje prakse redovnog internog izveštavanje o zadacima urađenim u prethodnom periodu i predstavljanje predstojećih aktivnosti sa zaduženjima i rokovima.</p> <p>Pravovremeno, detaljno i jasno predstavljanje plana aktivnosti, rokova, međuzavisnosti i planiranih učesnika od samog početka projekta (dijagram toka aktivnosti, razvijena struktura rada, gantogram).</p> <p>Postavljanje jasnih internih rokova (npr. 2-3 nedelje pre zvaničnog roka).</p>
<b>ZADACI</b>		
PRIORITETI	<p>Nisu uspostavljeni prioriteti među zadacima, što dovodi do toga da se više vremena i pažnje posvećuje manje bitnim (sporednim) zadacima, i uzrokuje manjak vremena za realizaciju primarnih aktivnosti.</p> <p>Nije jasna razlika između hitnih/urgentnih (potrebna je pažnja odmah) i važnih (potrebna kontinuirana pažnja u dužem vremenskom periodu) zadataka.</p> <p>Odsustvo prioritizacije zadataka izaziva kašnjenje u sprovođenju povezanih aktivnosti i isporuci rezultata.</p> <p>Smanjena produktivnost i motivacija.</p>	<p>Planiranje prioriteta, jasno predstavljanje plana ostalim učesnicima projekta s naglaskom na međuzavisnosti zadataka, rokove i planirane učesnike u realizaciji.</p> <p>Koordinisanje zadataka u skladu sa njihovim prioritetom.</p> <p>Održavanje stalne komunikacije unutar konzorcijuma o planiranim i realizovanim aktivnostima, uz izveštavanje o eventualnom kašnjenju u izvršenju i isporuci.</p>
MEĐUZAVISNOST	<p>Nedostatak svesti među članovima konzorcijuma (organizacijama i pojedincima) o povezanosti projektnih (pod)zadataka i zaduženja.</p> <p>Ishodi projekta kasne.</p>	<p>Delegiranje i koordinacija.</p> <p>Interni monitoring.</p> <p>Jasna vizuelna prezentacija toka projekta, zadataka, dinamike, prioriteta i rokova (dijagram toka aktivnosti, razvijena struktura rada, gantogram).</p> <p>Pregledno i jednostavno predstavljanje očekivanih organizacionih/ličnih doprinosa i uloga: ko je odgovoran za šta, od koga se očekuju ulazi i kome se isporučuju izlazi iz aktivnosti, s kim se saraduje na realizaciji zadatka i sl).</p>



RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
KONFLIKT RADNOG OPTEREĆENJA	<p>Problem raspodele radnog vremena članova tima između redovnih zadataka u matičnoj organizaciji i aktivnosti u vezi sa projektom.</p> <p>Nefleksibilnost u pogledu delegiranja zadataka, posebno u slučaju neočekivanih promena u organizaciji i prioritizaciji zadataka.</p>	<p>Jasno i pravovremeno planiranje projektnih zadataka, organizacionih i individualnih doprinosa članova tima.</p> <p>Pružanje pomoći članovima projektnog tima da planiraju svoje radno vreme tako da uspostave i održavaju balans između aktivnosti u vezi sa projektom i ostalih poslovnih zadataka.</p> <p>Uspostavljanje koordinacije između organizacija članica konzorcijuma u pogledu planiranja vremena i usaglašavanja potreba projekta sa ostalim tekućim angažovanjem i poslovnim aktivnostima organizacija učesnica.</p>
<b>KOMUNIKACIJA</b>		
IZGRADNJA TIMA	<p>Odsustvo osećaja pripadnosti projektnom timu.</p> <p>Nedostatak osećaja zajedničke odgovornosti.</p> <p>Problemi i prepreke se kriju od drugih članova projektnog tima.</p> <p>Nedostatak posvećenosti projektu.</p> <p>Manjak poverenja među članovima projektnog tima.</p>	<p>Organizovanje aktivnosti izgradnje i jačanja tima (zajedničke društvene aktivnosti, turistički obilasci, društvene igre, kreativne i sportske aktivnosti).</p> <p>Razvijanje komunikacije i interakcija između članova projektnog tima.</p> <p>Održavanje otvorene komunikacije i podsticanje članova tima da aktivno učestvuju, kreiranje klime u kojoj je diskusija i izražavanje mišljenja članova tima važno.</p> <p>Organizovanje aktivnosti koje iziskuju saradnju više članova tima (projektni zadaci, izveštaji i prezentacije, objavljivanje rezultata u naučnim, stručnim i popularnim medijima).</p> <p>Angažovanje podrške van konzorcijuma za jačanje timskog duha (npr. agencije za komunikaciju i razvoj timova za savetovanje i organizaciju treninga).</p>
ZAJEDNIČKI JEZIK	<p>Smanjena efikasnost komunikacije.</p> <p>Profesionalno nerazumevanje među organizacijama i članovima tima.</p> <p>Različite interpretacije/značenja istih termina.</p>	<p>Imenovanje nekog od članova projekta za „prevodioca“ i „medijatora“.</p> <p>Kontinuirano razvijanje jezika (rečnika) projekta tokom životnog veka projekta: usaglašavanje zajedničkih definicija reči, fraza i značenja skraćenica.</p> <p>Upotreba opisa, primera i referentne literature u razvoju zajedničkog jezika.</p>

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
RASPRAVE	Nesporazumi, rasprave, profesionalni sukobi. Otvoreni i prikriiveni konflikti između dva (ili više) partnera. Smanjena efikasnost komunikacije. Nedostatak poverenja među organizacijama/članovima tima.	Negovanje inkluzivne i otvorene komunikacije. Medijacija i rešavanje konflikata; Planiranje i održavanje informaciono- komunikacione podrške (platforme za projektnu komunikaciju). Organizovanje aktivnosti razvoja poverenja među članovima tima (uglavnom uz pomoć spoljnog aktera – profesionalne agencije).
UKLJUČENOST I MOTIVACIJA	Niska motivacija i zainteresovanost. Nedostatak odgovora i povratne informacije na predloge i zahteve. Kašnjenje u realizaciji aktivnosti i isporuci rezultata. Slabo deljenje znanja među članovima tima. Slab kvalitet rezultata.	Planiranje podsticaja: javno izražavanje zahvalnosti na sastancima i u cirkularnim pismima, koautorstvo u naučnim i stručnim člancima, učešće na konferencijama, napredovanje u karijeri, nagrade. Izgradnja tima (moguće uz podršku profesionalne organizacije). Realokacija zadataka među članovima tima. Nalaženje pomoći izvan konzorcijuma za izvršenje projektnih aktivnosti ukoliko nije moguća realokacija zadataka unutar konzorcijuma.

Tokom istraživanja identifikovani su i evaluirani i primeri dobre prakse na koji način projekti mogu da odgovore i proaktivno deluju na rizike koji dolaze iz spoljašnjeg okruženja. Ažuriran je registar spoljašnjih rizika (*Tabela 13*) tako da pored liste i opisa eksternih rizika klasifikovanih prema njihovim izvorima, obuhvata i preporučene načine za upravljanje ovim rizicima. Među preporuke su uvrštene samo one aktivnosti koje su pod direktnim uticajem projekata. Strateški izazovi koji uređuju opštu klimu, uslove okruženja i delokrug sistema zaštite (zakoni, pravilnici, način rada državnih organa i organa lokalne samouprave, sistem formalnog obrazovanja, sistem finansiranja zaštite kulturnog nasleđa) i zadaci koji treba da realizuju donosioci odluka na višim nivoima nisu dalje analizirani u okviru ove disertacije. Te nepovoljne okolnosti i pretnje iz okruženja nisu pod direktnim uticajem odluka i aktivnosti projektnih konzorcijuma, odnosno preporuke za njihovo rešavanje bi prevazišle mogućnosti delovanja i domete uticaja projekata, tako da dalje nisu razmatrane u kontekstu ove disertacije.

Tabela 13 - Ažuriran registar spoljašnjih rizika sa primerima dobre prakse reakcija na rizike

RIZICI	OPIS RIZIKA	MOGUĆI ODGOVORI NA RIZIKE: PREPORUKE I UPUTSTVA MAPIRANI U PRAKSI
<b>SPOLJAŠNJI RIZICI</b>		
ZAINTERESOVANE STRANE	Fokusiranje na projekat u užem smislu. Zanemarivanje spoljnih subjekata. Participativni proces (participativni proces ne postoji; participativni proces postoji ali uz učešće samo „odabranih“ strana; nedostatak strukture).	Stvaranje i održavanje dobrih veza između projekta i njegovog okruženja i zajednice. Kontingentni pristup – održavanje projekta otvorenim za nove rizike, neplanirane intervencije, nove aktere i zainteresovane strane. Umrežavanje sa spoljnim akterima, održavanje konsultativnih sastanaka, javna prezentacija planova i rezultata. Učestvovanje u tematskim klasterima, strukovnim organizacijama, radnim grupama, regionalnim platformama.
KORISNICI	Nedovoljna uključenost u proces planiranja i testiranja. Održivost rezultata.	Uključivanje direktnih korisnika u projekat kroz proces konsultacija (faze planiranja, razvoja i testiranja).
VLASNICI	Konflikti i nerazumevanje sa vlasnicima objekata nasleđa.	Edukovanje vlasnika o vrednostima nasleđa i principima konzervacije, predstavljanje dobrih primera. Medijacija i rešavanje konflikata. Kompromisna rešenja.
FINANSIJERI	Nestabilno finansiranje. Uslovi finansiranja.	Diversifikacija izvora finansiranja. Izbor izvora finansiranja koji ne zanemaruju principe konzervacije i održivost zaštite nasleđa.
PODIZVOĐAČI	Nedostatak ključnih kompetencija.	Programi interne edukacije majstora za tradicionalne tehnike i materijale. Kreiranje regionalne mreže podizvođača koji imaju potrebne kompetencije.
PRAVNA PITANJA	Neregulisana pravna zaštita.	Regulisanje pitanja pravne zaštite. Angažovanje pravne podrške van konzorcijuma.
JAVNOST I MEDIJI	Slaba informisanost javnosti. Loši odnosi sa predstavnicima medija.	Razvijanje i redovno ažuriranje internet stranice projekta svim relevantnim podacima. Negovanje dobrog odnosa sa medijima. Pozivanje medija i javnosti na određene promotivne događaje. Angažovanje podrške van konzorcijuma.

## 5.2. Da li je istraživanje pružilo odgovore na postavljena pitanja?

Istraživanje je potvrdilo da je multidisciplinarni kontekst projekata savremene konzervacije i restauracije kulturnog nasleđa povezan sa dodatnim izazovima i rizicima u organizaciji i upravljanju projektima u odnosu na projekte koje realizuju timovi homogenije strukture i sa unapred poznatim projektnim ishodima. Koji su to dodatni izazovi i rizici u organizaciji i upravljanju projektima predstavljeno je u razvijenim strukturama (stablama) projektnih, organizacionih i menadžerskih rizika (*Slika 14* na stranici *69*, *Slika 15* na stranici *70*, *Slika 16* na stranici *71*). Opisi menadžerskih i organizacionih rizika (*Tabela 10 - Registar rizika: lista identifikovanih menadžerskih i organizacionih rizika* na stranici *71*) i preporuke odgovora na rizike, zasnovane na pozitivnoj praksi mapiranoj i evaluiranoj tokom istraživanja i obrade rezultata, organizovane su u pojednostavljenoj formi registra rizika (*Tabela 12 - Ažuriran registar menadžerskih i organizacionih rizika sa mogućim odgovorima na identifikovane rizike* na stranici *76*). Analiza projektnih rizika obuhvatila je jednim delom i spoljašnje rizike, ali samo u onom segmentu koji može biti pod direktnim uticajem i kontrolom projekta. Lista spoljašnjih rizika (*Tabela 11 - Registar rizika: lista identifikovanih spoljašnjih rizika pod delimičnim uticajem projekta* na stranici *75*) upotpunjena je preporukama za reakcije na identifikovane spoljašnje rizike projekta (*Tabela 13 - Ažuriran registar spoljašnjih rizika sa primerima dobre prakse reakcija na rizike*, stranica *83*).

Vodeći nalazi istraživanja u skladu su sa rezultatima dosadašnjih studija izazova i rizika upravljanja projektima sa izraženo heterogenim timovima u drugim sektorima i industrijama [84-103]. Nisu uočena odstupanja u pogledu *izazova projektne organizacije i komunikacije*, dok je utvrđeno da sama oblast kulturnog nasleđa ima strožije kriterijume u pogledu *razumevanja šireg društvenog konteksta konzervacije, potrebnog znanja i projektnog učenja, održavanja otvorene komunikacije i uključenosti spoljnih subjekata, i neobnovljivog karaktera objekata nasleđa*. Iako su neki od identifikovanih izazova i rizika sigurno posledica društvenog okruženja u kojem se odvijaju projekti, kao i primenjene metodologije i načina izbora učesnika istraživanja, većina nalaza prati slične obrasce i trendove, bez obzira na državu iz koje dolaze učesnici istraživanja i njihove individualne attribute (starost, obrazovanje, iskustvo). Prilikom obrade materijala relativna odstupanja u odgovorima bilo je moguće detektovati u odnosu na vrstu organizacije iz koje su ispitanici dolazili, kao i kompleksnost njihovog iskustva (rad u jednom ili više sektora). S druge strane, uočena odstupanja su relativno mala, a prikupljeni materijal je vrlo konzistentan u segmentu ocene okruženja i izazova projekata, dok je heterogenost iskustva i ekspertize ispitanika doprinela mapiranju različitih pristupa i načina rešavanja problema. Upravo je ta raznolikost pristupa omogućila da istraživanje ponudi niz alternativa za planiranje reakcije na svaku od identifikovanih vrsta rizika, kao i reference za buduće projektne konzorcijume kako da pristupe planiranju i upravljanju rizicima, zasnovane na primerima dobre prakse iz regiona.

U odnosu na postavljena istraživačka pitanja, istraživanje je pružilo sledeće uvide:

### 5.2.1. Istraživačko pitanje 1

- **Koje karakteristike kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa imaju uticaja na izbor metodologije za upravljanje projektima?**

Istraživanje je potvrdilo da postoje određene specifične karakteristike posmatrane grupe projekata koje imaju uticaj na izbor odgovarajuće metodologije i alata za upravljanje projektima. Učesnici istraživanja su nominovali sledećih pet odlika projekata tehničke zaštite kulturnog nasleđa, kao najvažnije specifičnosti, koje svaka na svoj način utiču na organizaciju i upravljanje projektima:

- multidisciplinarni karakter oblasti kulturnog nasleđa,
- suprotstavljeni interesi vlasnika nasleđa i finansijskih mogućnosti s jedne i struke (konzervatora-restauratora) s druge strane,
- vrednost istorijskih objekata (nasleđe je neobnovljiv resurs), osetljivi karakter istorijskih materijala, neophodnost da se razume kontekst nasleđa i obezbede rešenja po meri objekta,
- primenljivost i pristupačnost novih rešenja u konzervaciji krajnjim korisnicima (konzervatorima, restauratorima, muzejima i galerijama),
- nedostatak stabilnog i kontinuiranog finansiranja.

Navedenih pet karakteristika imaju implikacije na organizaciju zadataka i timova, upravljanje resursima, i održavanje otvorene komunikacije sa okruženjem i zainteresovanim stranama. One direktno utiču na:

- inovacije, upravljanje znanjem i dizajn projektne komunikacije (način da se podstiče razmena znanja i saradnja),
- mogućnost izbora projektne intervencije, primenu savremene dijagnostike, materijala i tehnika,
- vreme potrebno za pripremu projekta,
- dostupnost novih rešenja i pristupa (publikovanje rezultata i studija slučaja, plasman novih materijala na tržište),
- organizaciju i finansiranje konzervatorsko-restauratorskih intervencija u formi projekata.

Istraživanje se takođe bavilo analizom uslova okruženja, odnosno regionalnim prilikama koje oblikuju kontekst u kom se projekti pripremaju i realizuju. Učesnici su posebno izdvojili sledeće odlike okruženja:

- nedovoljno diversifikovani izvori finansiranja,
- javne politike nedovoljno podsticajne za očuvanje kulturnog nasleđa i relativno zatvoren sistem zaštite,
- nedostatak kvalifikovanih kadrova,
- rizik održivosti projektnih rezultata.

Navedene manjkavosti okruženja imaju uticaja na različite elemente projekata i zahtevaju vešto prilagođavanje pristupa upravljanju projektima kako bi se minimalizovali njihovi nepovoljni uticaji na tok i uspešnost projekata.

### 5.2.2. Istraživačko pitanje 2

- **Da li se za upravljanje kolaborativnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa može primeniti neka od postojećih metodologija upravljanja projektima?**

Odabir prave metodologije za upravljanje projektima treba da obezbedi načine da se projekat implementira efektivno i efikasno, uz smanjenje rizika, čime se povećava šansa za uspešnost projekta. Na osnovu obrade, klasifikacije i interpretacije rezultata istraživanja, kolaborativne projekte u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa moguće je, u odnosu na različite kriterijume, opisati na sledeći način:

1. Zahtevaju dobru i detaljnu pripremu i planiranje aktivnosti, učesnika, vremena, budžeta i ograničenja. Fokus projekta je podjednako na zadacima i krajnjem rezultatu.
2. Heterogeni su i kompleksni: veći broj organizacija i timova učestvuju u projektu, izražena je raznovrsnost u pogledu vrsta organizacija i sektora iz kojih dolaze.
3. Rezultati iz jedne faze projekta predstavljaju ulaz za narednu fazu, što omogućava da proces teče iz faze u fazu.
4. Ciljevi svake faze moraju biti jasni i poznati celom projektnom timu, tako da svi deluju zajedno u pravcu ostvarenja zadatah ciljeva.
5. Ljudi i njihova ekspertiza su izuzetno važni: od presudnog je značaja okupiti pojedince koji raspolažu specifičnom kombinacijom znanja i veština, i dobro su informisani o aktuelnim razvojnim trendovima i dostignućima u oblasti.

6. Procesi su relativno striktni i postoji opravdana potreba za dobrim i kontinuiranim dokumentovanjem svih koraka i faza.
7. Projekte odlikuje jasan početak i kraj, relativno mala fleksibilnost u pogledu planirane dinamike i vremenskog okvira aktivnosti i faza, relativna rigidnost strukture i jasna podela projektnih uloga.
8. Potrebno je identifikovati i alocirati neophodne resurse u odgovarajućem trenutku kako bi se osigurala tačnost rezultata i napredak u skladu sa vremenskim planom projekta.
9. Projekti su relativno osetljivi na promene, zbog čega moraju biti dobro utemeljeni u realnim potrebama, dobro povezani sa okruženjem (lokalna zajednica, donosioci odluka, korisnici, vlasnici objekata, finansijeri, podizvođači, zainteresovane strane, mediji) i spremni da na odgovarajući način odgovore na eventualne promene i nove aktere.

Navedene karakteristike projekata pružaju potrebne smernice za odabir adekvatne metodologije za upravljanje projektima. Može se zaključiti da kolaborativnim projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa **najviše odgovara klasična metodologija upravljanja projektima, odnosno pristup vodopada**, koji obezbeđuje formalniju fazu planiranja, faznu implementaciju po unapred utvrđenom redosledu, jasnu podelu uloga, pravovremenu alokaciju resursa i omogućava povećanu kontrolu tokom svake faze.

Zbog izražene potrebe za dinamičnom komunikacijom u realnom vremenu između članova multidisciplinarnog i intersektorskog tima, izraženih potreba projekata za znanjem i kapaciteta projekata da kreiraju inovacije, uz stalni zahtev da projekti ostanu otvoreni i fleksibilni za promene i uticaje iz spoljašnjeg okruženja, **agilni pristup upravljanju projektima bi pružio potrebnu fleksibilnost** u razvojnom procesu (faze u kojima se razvija inovacija i stvara novo znanje), smanjio rizike i redukovao kompleksnost.

Prednosti oba pristupa mogu se kombinovati, što predstavlja slučaj **hibridni prilaz u upravljanju projektima**, u kojem će faze planiranja i pripreme, implementacija i evaluacija pratiti pristup vodopada, dok će faze dizajna i razvoja novih rešenja pratiti agilnu projektnu metodologiju.

Konačno, projektima konzervacije i restauracije u praksi rukovode iskusni konzervatori i inženjeri, koji su tokom istraživanja vrlo jasno artikulirali da bi umesto striktno i jednoobrazne metodologije u upravljanju projektima radije pratili određene principe i preporuke, koje treba pažljivo prilagoditi svakom konkretnom slučaju i projektu. Uz uvažavanje utvrđenih specifičnosti i dominantnih karakteristika posmatrane grupe projekata, razvijen je set preporuka za unapređenje metodologije upravljanja projektnim rizicima, koji se može primeniti bilo da se projekti u procesu upravljanja odluče da prate klasičnu ili hibridnu metodologiju.

### 5.2.3. Istraživačko pitanje 3

- **Koje metode i tehnike bi mogle da doprinesu unapređenju metodologije upravljanja izazovima i rizicima kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa?**

Samim izborom da se rešavanju istraživačkog problema *unapređenja metodologije upravljanja projektima* pristupi kroz segment *upravljanja projektnim rizicima* namera je bila da se pojednostavi primena preporuka i smernica, koje su rezultat ovog istraživanja, bez obzira na to za koju od dve metodologije upravljanja projektima se projektni tim opredelio. Ovakav pristup takođe omogućava da procesi iniciranja i planiranja projekta prate usvojenu praksu koja je članovima konzorcijuma prethodno dala dobre rezultate, a da se u fazi planiranja rizika, kao svojevrsna kontrolna lista, primene rezultati istraživanja klasifikovani i predstavljeni u tabelama:

- *Ažuriran registar menadžerskih i organizacionih rizika sa mogućim odgovorima na identifikovane rizike, Tabela 12, na stranici 76*
- *Ažuriran registar spoljašnjih rizika sa primerima dobre prakse reakcija na rizike, Tabela 13, na stranici 83*

Navedeni registri rizika objedinjuju vrste i opise menadžerskih, organizacionih i spoljašnjih izazova i rizika koji su mapirani tokom terenskog istraživanja, kao i primere dobre prakse odgovora na te identifikovane rizike, koji su evaluirani u prethodnim fazama istraživanja. U registrima rizika su pobrojani samo oni rizici koji su pod direktnim uticajem i kontrolom projekta, što znači da se na njih može delovati u smislu izbora odgovarajućeg pristupa, odnosno strategije projekta. Konačno, svi rizici i izazovi pobrojani registrima rizika mogu imati značajnu preventivnu funkciju u praksi, jer omogućavaju planerima projekata da na vreme prilagode i ažuriraju projektni plan kako bi unapred eliminisali ili umanjili negativno dejstvo štetnih rizika, ili ih čak preneli na treća lica van konzorcijuma.

Preporuke za unapređenje metodologije upravljanja izazovima i rizicima kolaborativnih projekata tehničke zaštite kulturnog nasleđa rezultat su procesa koji je započeo prepoznavanjem i evaluacijom specifičnosti ove grupe projekata koje imaju uticaja na procese upravljanja projektima. U sledećem koraku istraženi su dominantni rizici koji se često pojavljuju u praksi i čiji negativan uticaj na projekat može biti velik. Urađena je njihova analiza i evaluacija potencijalnih odgovora na rizike, koji su tokom istraživanja prepoznati kao primeri dobre prakse. Konačno, na osnovu sinteze rezultata istraživanja razvijen je set preporuka za prilagođavanje metodologije upravljanja projektima, uz izbor alata i tehnika za upravljanje rizicima, u skladu sa potrebama i kapacitetima posmatrane grupe projekata.

Zahtevi koji su postavljeni pred rešenje ovog istraživačkog problema su dvojaki. Sa naučne strane set preporuka treba da obezbedi odgovarajući nivo opštosti kako bi ga mogao primeniti veći broj korisnika u funkciji budućih naučnih razmatranja. Sa praktične strane,



učesnici istraživanja su iskazali interesovanje za principe i preporuke koje su dovoljno fleksibilne da se mogu prilagođavati svakom konkretnom slučaju i projektu. Budući da se na osnovu njihovih preovlađujućih karakteristika projektima preporučuje da prate klasičnu metodologiju upravljanja projektima ili hibridni prilaz, procesi planiranja rizika su zajednički u oba slučaja, te je set preporuka (*Slika 17 - Šema preporuka za unapređenje metodologije upravljanja projektima*) ravnopravno primenljiv za svaki od izabranih metodoloških pristupa.

### **5.3. Preporuke za unapređenje metodologije upravljanja projektima - planiranje i upravljanje projektnim rizicima**

Projekti obuhvaćeni istraživanjem su relativno uspešno razvili i isporučili planirane rezultate. Njihovi rukovodioci i projektni timovi se, dakle, mogu ubrojati među uspešnije. Izvesno je da oni već prate određene smernice i pristupe u upravljanju projektima, koji daju očekivane rezultate. S druge strane, učesnici intervjuja su rukovođenje i rad na projektima ocenili kao manje ili više stresan posao sa nizom izazova i problema. Iako projekti uspevaju da postignu postavljene ciljeve, oni ipak ne teku uvek glatko i bez komplikacija, što predstavlja prostor za unapređenja. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja taj prostor za unapređenje prepoznat je u uvažavanju specifičnosti ove grupe projekata, u planiranju i prevenciji organizacionih, menadžerskih i spoljašnjih projektnih rizika, kao i u aktivnoj razmeni iskustava i dobre prakse među učesnicima različitih projekata u ovoj oblasti.

Većina rizika koji su mapirani tokom istraživanja mogu imati preventivnu funkciju, odnosno najveći doprinos mogu pružiti upravo u fazi planiranja projekta, kada se na njih može delovati proaktivno. Kako bi se specifičnosti posmatrane grupe projekata i njihovi potencijalni nepovoljni uticaji na upravljanje projektima blagovremeno eliminisali ili ublažili, potrebno je prepoznati rizike i izazove koji su im uzrok, razumeti mehanizam njihovog dejstva i planirati odgovarajuće reakcije, naravno u skladu sa mogućnostima i kapacitetima internog i eksternog projektnog okruženja.

Na osnovu svih prethodno iznetih rezultata, nalaza i zaključaka istraživanja, **razvijen je set preporuka za unapređenje metodologije upravljanja projektima u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa**, odnosno za planiranje i upravljanje rizicima projekata, koji je predstavljen u donjem tekstu.

#### **1. Prilagoditi metodologiju specifičnostima projekata**

Istraživanje je potvrdilo da se rukovodioci i učesnici projekata pridržavaju principa i pristupa u upravljanju projektima koji uglavnom prate faze tradicionalne metodologije vodopada i koji su do određene mere usklađeni sa njihovim individualnim stilovima vođenja. Ipak,

uočeno je da rukovodioci prilikom planiranja i upravljanja projektima ne pridaju potrebnu važnost specifičnostima ove grupe projekata, iako su ih većinom svesni. Među vodeće specifičnosti na koje se može uticati prilagođavanjem metodologije upravljanja projektima spadaju kompleksnost i multidisciplinarni karakter projektnog konzorcijuma (internog projektnog okruženja), što direktno oblikuje komunikaciju i razmenu znanja, razvoj primenljivih rezultata i njihovu održivost.

*Tabela 9 – Implikacije specifičnosti kolaborativnih projekata u konzervaciji i restauraciji kulturnog nasleđa na upravljanje projektima, na stranici 67, daje sažet pregled specifičnosti ove grupe projekata, kako ih prepoznaju profesionalci u oblasti koji su učestvovali u istraživanju, i implikacije tih specifičnosti na izazove i rizike u upravljanju projektima. Rezultati istraživanja sugerišu da bi uvažavanje ovih specifičnosti, od inicijacije i faze planiranja do završetka projekata, imalo pozitivan uticaj na efikasnost alokacije vremena, usklađenost tima i produktivnost razmene znanja u funkciji razvoja planiranih rezultata. Prostor za unapređenje je, dakle, u smanjenju, ili ako je moguće potpunom eliminisanju određene grupe rizika, čime se direktno povećavaju šanse za uspešnost projekata uz efikasno upravljanje raspoloživim resursima.*

## **2. Planirati organizacione i menadžerske rizike**

Istraživanje je potvrdilo da kada se radi o planiranju rizika u projektima konzervacije i restauracije, uglavnom se planiraju isključivo tehnički rizici, koji se odnose na same konzervatorsko-restauratorske radove, rizici koji su posledica uticaja klimatskih promena, prirodnih katastrofa i ljudskim delovanjem uzrokovanih oštećenja objekata kulturne baštine. Reference za njihovo planiranje i upravljanje dostupne su u brojnoj naučnoj i stručnoj literaturi. Druge grupe projektnih rizika, kao što su organizacioni i menadžerski rizici, uglavnom se potpuno previđaju u fazi planiranja projekta, ili se češće rutinski pobroje, bez detaljne analize relevantnosti i uticaja, i bez posvećenog planiranja načina prevencije i odgovora njih.

S obzirom na to da zbog specifičnosti ove grupe projekata organizacioni i menadžerski rizici mogu imati značajan negativan uticaj na tok projekta, otežavati komunikaciju i saradnju na projektu, smanjivati kapacitet za razmenu znanja i oduzimati vreme na aktivnosti koji ne donose novu vrednost, važno je već u fazi planiranja dobro sagledati i evaluirati ove rizike. Negativni uticaji većine menadžerskih i organizacionih rizika mogu biti otklonjeni, ili barem umanjeni, dobrim planiranjem i prilagođavanjem projektnog plana, zato što su oni pod direktnim uticajem projekta, odnosno izabrane metodologije, stilova, principa i alata za upravljanje projektom. Ovo zapravo znači da projektni tim može na prepoznate moguće negativne posledice po tok i uspešnost projekta proaktivno delovati izborom optimalnih načina za njihovo otklanjanje ili ublažavanje.

Rezultate istraživanja projektni timovi mogu koristiti kao referentnu listu u fazi planiranja projekta. *Tabela 12 - Ažuriran registar menadžerskih i organizacionih rizika sa mogućim odgovorima na identifikovane rizike*, na stranici 76, pruža pregled mapiranih menadžerskih i organizacionih rizika, kao i primere dobre prakse kako su projekti rešavali ove rizike. Prilikom planiranja projektnih rizika, tim koji priprema aplikaciju razvija registar rizika. Za planiranje menadžerskih i organizacionih rizika tim može uneti u prazan registar rizika one rizike iz liste u *Tabela 12* za koje oceni da se odnose na njihovu konkretnu situaciju, kao i rizike koji nisu identifikovani tokom ovog istraživanja, ali ih tim prepoznaje kao relevantne. U narednom koraku za svaki od rizika koje su uneli u registar projektni tim treba da sprovede merenje verovatnoće i uticaja rizika na projekat (kvalitativnu i kvantitativnu analizu) i odredi vlasnike rizika. Prilikom planiranja odgovora na rizike, projektni tim može koristiti strategije i pristupe koji su navedeni u *Tabela 12* (poslednja kolona: *Mogući odgovori na rizike: preporuke i uputstva mapirani u praksi*). Odgovore koji su tu ponuđeni treba razumeti kao smernice koje projekat treba dalje da prilagođava svojim konkretnim zahtevima i kapacitetima.

Kao rezultat ove iteracije planiranja i evaluacije rizika projektni tim ima na raspolaganju razvijeni registar rizika za konkretan projekat. Taj registar rizika ima važnu ulogu u planiranju, upravljanju i kontroli rizika projekta, ali ono što je još važnije on omogućava neposredno ažuriranje plana projekta. Za one negativne rizike i pretnje, na koje je moguće proaktivno reagovati odmah, promenom projektnog plana, potrebno je izabrati odgovarajuću strategiju:

- izbegavanje – izmena plana upravljanja projektom radi eliminisanja pretnje,
- prenos – pomeranje negativnih uticaja pretnji i vlasništva rizika ka trećoj strani van konzorcijuma, ili
- ublažavanje – odnosno smanjenje verovatnoće i/ili uticaja štetnih rizika.

Kada se izaberu odgovarajuće preventivne akcije, potrebno je te izmene inkorporirati u odgovarajuće delove plana projekta (integracija projekta, obim projekta, vremenski plan, plan troškova, plan ljudskih resursa, plan kvaliteta, plan komunikacija i plan nabavki). Konačno, nakon izmene plana projekta ažurira se ponovo i registar rizika.

### **3. Dobra povezanost projekata sa neposrednim okruženjem**

Jedna od važnih specifičnosti ove grupe projekata, koja takođe ima uticaj na izbor pristupa i metodologije organizacije i upravljanja projektima, jeste dobra povezanosti projekata sa okruženjem, infrastrukturuom, kapacitetima i interesnim grupama (finansijeri, vlasnici, korisnici, podizvođači, zainteresovane strane, pravna regulativa, javnost, mediji). Planiranje negativnih rizika, ali i pozitivnih prilika, koji dolaze van projekta, značajan je korak u pripremi i organizaciji projekta i njegovih veza sa spoljašnjim okruženjem. U ovom koraku potrebno je prepoznati i mapirati sve eksterne aktere i njihove interese (saveznici, protivnici, konkurencija, podrška, ravnodušni). Nakon toga, potrebno je prepoznati spoljašnje rizike i

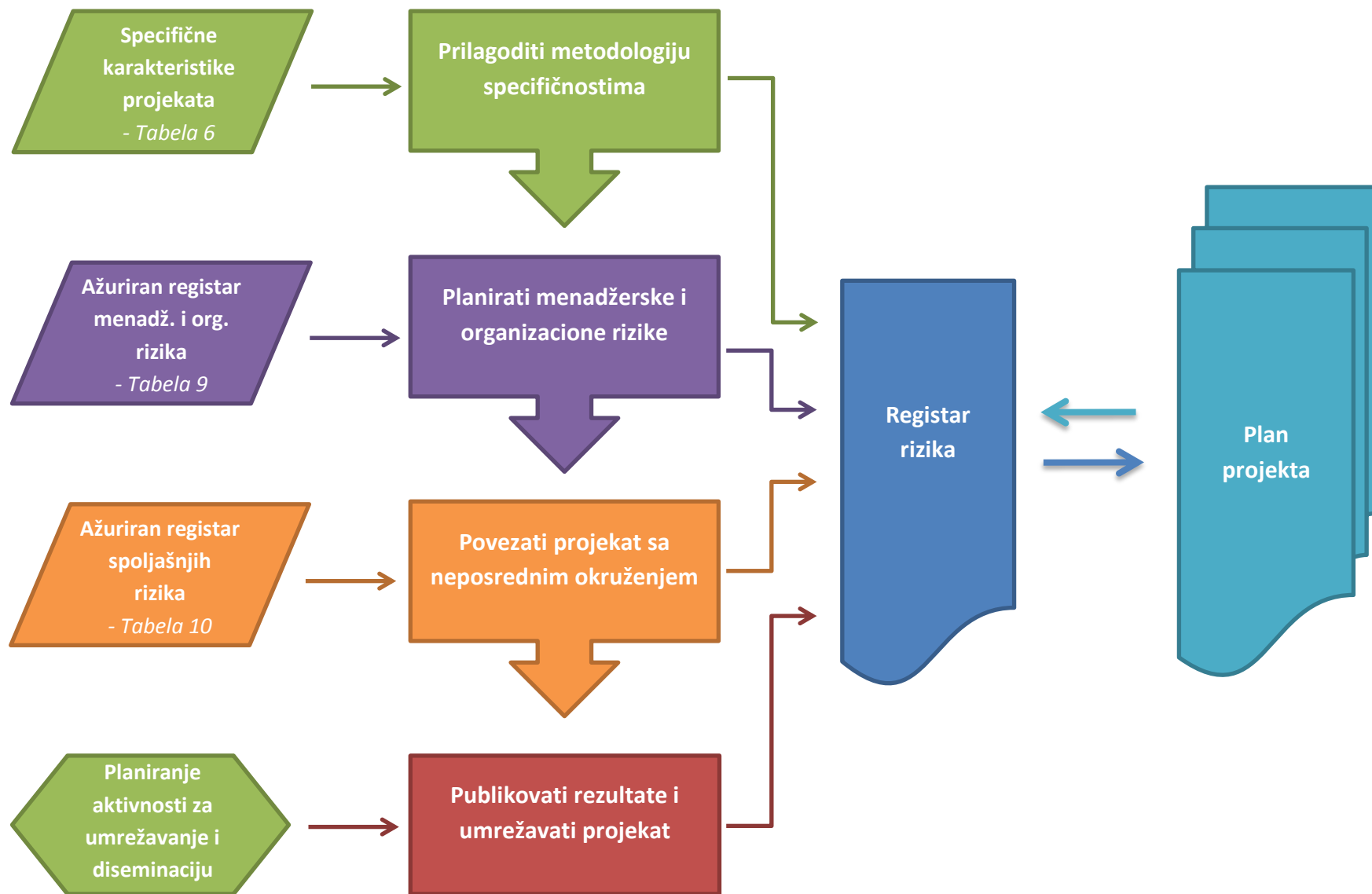
prilike, te u skladu sa ciljevima i kapacitetima projekta planirati odgovore na identifikovane rizike i inkorporisati ih u odgovarajuće delove projektnog plana.

Kao podrška u fazi planiranja spoljašnjih rizika može koristiti *Tabela 13 - Ažuriran registar spoljašnjih rizika sa primerima dobre prakse reakcija na rizike*, na stranici 83. U tabeli su pobrojani spoljašnji rizici, mapirani i evaluirani tokom istraživanja i organizovani prema izvorima rizika. Dobra praksa reakcije na prepoznate rizike je prezentovana u tabeli u skladu sa fokusom istraživanja, koji je bio na onim rizicima koji su pod direktnim uticajem izbora metodologije upravljanja projektima. *Tabela 13*, dakle, može koristiti kao referentna lista za planiranje spoljašnjih rizika (i prilika), koje treba dalje razvijati i odgovore prilagođavati konkretnim eksternim okolnostima i internim kapacitetima projekta, kako bi projekat uspostavio i održavao povoljne preduslove za njegovu dobru povezanost sa okruženjem.

#### **4. Publikovanje rezultata i umrežavanje**

Još jedna specifičnost ove grupe projekata ogleda se u značaju razmene nove dobre prakse i znanja između praktičara u oblasti zaštite kulturnog nasleđa, između učesnika i rukovodilaca niza projekata. Karakteristični rizici, izazovi i prilike sa kojima se projekti u ovoj oblasti suočavaju, upućuju njihove učesnike na saradnju i učenje od kolega (eng. *peer learning*), učesnika drugih tekućih i završenih projekata. Ovaj oblik prenosa eksplicitnog i tacitnog znanja jedan je od najvažnijih vidova unapređenja kompetencija unutar oblasti i kvalitativnog razvoja sistema tehničke zaštite kulturnog nasleđa. Brojne su prepreke za ovakav vid saradnje: od nedovoljno razvijenih kontakata među učesnicima sistema zaštite (neformalni i nekontinuirani, konkurencija umesto saradnje) do nedostatka odgovarajuće aktuelne literature (ograničen pristup naučnim i stručnim časopisima i knjigama, literatura na stranim jezicima, manjak izvora o lokalnim saznanjima i praksama). Upravo zato je važno da projekti svesno prepoznaju potrebu da doprinesu uvećanju specifičnog znanja unutar oblasti i među kolegama. Projektni timovi treba da planiraju odgovarajuće aktivnosti za umrežavanje, promociju i diseminaciju projektnih rezultata i praksi. To podrazumeva kombinaciju različitih tehnika i alata za publikovanje i razmenu znanja, ali i aktivno učešće u tematskim klasterima, strukovnim organizacijama i regionalnim platformama, kao i njihovo iniciranje i osnivanje ukoliko takve mreže nedostaju. Sve ove aktivnosti, potrebno vreme i sredstva neophodno je inkorporisati u projektni plan. U slučaju da projektni tim oceni da mu za aktivnosti umrežavanja i/ili objavljivanja rezultata nedostaju neke od veština i kompetencija (za organizaciju događaja zatvorenog i otvorenog karaktera, za objavljivanje rezultata, saradnju sa medijima, produkciju video i interaktivnih materijala), što je bilo indikovano tokom istraživanja, preporučljivo je da se poslovni subjekti ili pojedinci koji imaju potrebna znanja uključe u projekat, bilo u ulozi partnera ili podizvođača, što je takođe važno predvideti prilikom planiranja zadataka, izvršioaca i budžeta projekta.

Slika 17 - Šema preporuka za unapređenje metodologije upravljanja projektima



## 5.4. Mogućnosti primene rezultata

Rezultati istraživanja i predloženi set preporuka za planiranje i upravljanje projektnim rizicima mogu pronaći primenu u nauci i praksi. Razvijene strukture rizika (stabla projektnih, menadžerskih i organizacionih rizika), registri rizika sa klasifikovanim projektnim rizicima i nizom različitih pristupa upravljanju rizicima, direktno su primenljivi u budućim projektima tehničke zaštite kulturnog nasleđa. Registri spoljašnjih rizika, iako ne jednako iscrpni kao razvijeni registri menadžerskih i organizacionih rizika, takođe mogu biti vredna podrška u planiranju projekta i posebno u mapiranju izazova iz spoljašnjeg okruženja, podizanju svesti članova konzorcijuma o nužnosti sagledavanja eksternih aktera i planiranja aktivnog odnosa projekta prema ovim izvorima rizika.

Primena seta preporuka za planiranje i upravljanje rizicima ima praktičnu funkciju da spreči neefikasno korišćenje resursa (vreme, znanje, novac), kao i da unapredi komunikacione i kreativne procese u projektnom timu. Primena alata i smernica u upravljanju organizacionim i menadžerskim rizicima u projektima tehničke zaštite kulturnog nasleđa treba da pomogne rukovodiocima i učesnicima da održe fokus na stvaranju vrednosti i konkurentnosti projektnih rešenja, ne trošeći pri tom resurse (vreme, znanje, novac) na aktivnosti koje ne dodaju vrednost (nerazumevanje, neodgovarajuća organizacija komunikacije, rešavanje internih konflikata, nedostatak motivacije, loša raspodela odgovornosti i zadataka, nedostatak podrške iz eksternog okruženja i slično). Konačno, rezultati istraživanja takođe doprinose podizanju svesti među praktičarima koji se bave kulturnim nasleđem u pogledu rizika projektnog upravljanja i organizacije kojima se često ne posvećuje potrebna pažnja, posebno u fazi planiranja projekta, a koji imaju veliki uticaj na projekat iako se relativno efikasno mogu otkloniti ili ublažiti odgovarajućim preventivnim delovanjem.

Praktična primena rezultata istraživanja nije ograničena samo na kolaborativne projekte u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa, već se delimično ili u celosti može primeniti u drugim oblastima i industrijama:

- Kulturno nasleđe – društvena i pravna zaštita nasleđa, prezentacija i digitalizacija nasleđa, projekti upravljanja nasleđem i eksploatacije kulturne baštine u kulturnoj i turističkoj ponudi i obrazovanju – u ovim oblastima očuvanja i prezentacije nasleđa takođe je veoma izražena multidisciplinarnost i intersektorska povezanost, potreba za specifičnim uskostručnim znanjima, kapacitet projekta za kreativnost i inovacije, kao i nužnost da se razume širi kontekst, uloga i doprinos projekata zajednici i okruženju;
- Projekti u kulturi – kreativne industrije i savremeno višedisciplinarno umetničko stvaralaštvo, koje takođe karakteriše potreba za upravljanjem inovativnošću u uslovima multidisciplinarnog okruženja;

- Projekti u različitim poslovnim sistemima koje odlikuje potreba za saradnjom većeg broja stručnjaka heterogene ekspertize.

Pored mogućnosti za praktičnu primenu, sprovedeno istraživanje daje doprinos naučno zasnovanom razmatranju, razumevanju i interpretaciji načina na koje heterogeno projektno okruženje (multidisciplinarno i intersektorsko) utiče na upravljanje projektima. Istražene su odlike jedne grupe projekata – kolaborativnih projekata u tehničkoj zaštiti kulturnog nasleđa – njihove dominantne karakteristike i specifičnosti, kao i odlike okruženja posmatranog regiona zemalja bivše Jugoslavije, koje utiču na izbor metodologije, alata i tehnika za upravljanje projektima. Posebna pažnja je posvećena mapiranju, selekciji i klasifikaciji izazova i rizika sa kojima se ova grupa projekata najčešće susreće. Na osnovu kombinovane metodologije kvalitativnog istraživanja (sistematski pregled literature, intervju sa studijom slučaja, kratki neformalni razgovori i opservacija) mapirani su i evaluirani primeri dobre prakse u planiranju (identifikacija) i upravljanju (izbor odgovora) projektom rizicima. Potvrđene su uzročno-posledične veze između heterogenosti strukture konzorcijuma projekta i složenosti rizika u vezi sa organizacijom određenih segmenata projekta (upravljanje integracijom projekta, upravljanje komunikacijom projekta, upravljanje ljudskim resursima). Razvijena su stabla i registri rizika, kao i set preporuka za unapređenje metodologije upravljanja rizicima za posmatranu grupu projekata. Konačno, rezultati sprovedenog istraživanja sugerišu da se primenom integrisane metodologije kvalitativnih istraživanja može povećati razumevanje ovih složenih tema.

## 5.5. **Mogući pravci za buduća istraživanja**

Zaštita kulturnog nasleđa, posebno u posmatranom regionu, veoma je mala tržišna niša, što znači da broj primera posmatrane grupe projekata i broj stručnjaka u ovoj oblasti nije velik, tako da se opravdano može reći da je uzorak obuhvaćen istraživanjem dovoljno robustan da podrži predstavljene ideje i zaključke. S vremenskog aspekta period u kome se vršilo istraživanje obuhvatilo je više faza, od kojih su se neke odvijale istovremeno. Takav integrisani pristup je omogućio upoznavanje ispitivanog problema u različitim situacijama (učesće na događajima, sastanci, konferencije, razgovori, pretraživanje literature, intervju i istraživanje studija slučaja) u dužem vremenskom periodu. Fleksibilnost vremena istraživanja, koje je ukupno trajalo od oktobra 2014. do decembra 2017. godine, uz veliku ličnu zainteresovanost autora na naučnom i profesionalnom nivou, doprinelo je temeljnijoj pripremi za faze istraživanja i većem obimu prikupljene istraživačke građe.

Iako je sprovedeno istraživanje imalo svoja ograničenja i domete, rezultati predstavljeni u okviru ove disertacije pružaju korisne uvide za sadašnje i buduće istraživače projektog menadžmenta i posebno svrsishodne alate za praktičare u oblasti kolaborativnih projekata u očuvanju i zaštiti kulturnog nasleđa. Pravci daljih istraživanja mogu se tražiti u proširenju

uzorka istraživanja i komparativnoj analizi dobijenih rezultata i u modifikovanju metodologije za detaljnije istraživanje učestalosti i raspodele identifikovanih rizika i pristupa njihovom upravljanju. Takođe, bilo bi interesantno dalje istraživati mogućnosti za primenu predloženih unapređenja u drugim oblastima koje odlikuju izražena heterogenost projektnog konzorcijuma i inovativnost, što bi moglo uključiti i komparativnu analizu dobrih praksi koje te oblasti primenjuju.

Ograničenja istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije posledica su izbora istraživačkih instrumenata i ciljne grupe. Primenjena je kombinacija kvalitativnih istraživačkih tehnika: sistematski pregled literature, intervju sa studijom slučaja, kratki neformalni razgovori i opservacija. Istraživanje je u geografskom smislu bilo fokusirano na region bivše Jugoslavije, a kriterijum selekcije učesnika za intervju bilo je iskustvo rukovođenja, dok je za kratke neformalne razgovore kriterijum predstavljalo učešće u posmatranoj grupi projekata. Istraživanje je dakle bilo *situaciono i kontekstualno*, što znači da dobijeni rezultati zavise od primenjene metodologije istraživanja i kriterijuma odabira učesnika. Opravdana je sumnja da bi ishodi ovog istraživanja mogli biti donekle drugačiji u slučaju da je za istraživanje odabrano drugo geografsko područje, kao na primer da je istraživanje sprovedeno u zemljama koje se smatraju vodećim u pogledu ulaganja u tehničku zaštitu kulturnog nasleđa, koje odlikuje dobro razvijena podrška sistema i snažniji institucionalni kapacitet učesnika projekta. U tom smislu, kao jedan od pravaca budućih istraživanja nameće se ideja o proširenju uzorka i sprovođenje istraživanja primenom iste kombinacije istraživačkih metoda i kriterijuma na druge regione, te komparativna analiza dobijenih rezultata. Ovakvim istraživanjem bi se mapirali novi primeri dobre prakse, koji bi mogli da pruže novi kvalitet upravljanju izazovima kolaborativnih multidisciplinarnih projekata.

Nadalje, da je prilikom planiranja istraživanja odabrana drugačija kombinacija kvalitativnih istraživačkih metoda, moguće je da bi rezultati bili u nekom stepenu drugačiji. Najveći kvalitet istraživanju su pružili polustrukturisani intervjui, koji su sagovornicima ostavili dovoljno prostora da ispričaju sve ono što, iz svog ugla, smatraju relevantnim za temu istraživanja. U tom smislu istraživanje je prikupilo veoma obimnu i raznovrsnu građu, evidentiralo niz novih problema i izazova koji prevazilaze fokus istraživanja, i dobilo mnogo na kvalitetu i razumevanju uzročno-posledičnih odnosa. Da je umesto poluotvorenih intervjua kao tehnika istraživanja bila izabrana na primer anketa sa unapred ponuđenim odgovorima, rezultate istraživanja bi bilo lakše i jednostavnije prikazati, grupisati i obraditi, i čak bi bili pogodni za statističku obradu, ali bi se izgubilo na kvalitetu, dubini i obimu dobijenih rezultata. U tom smislu jedan od pravaca budućih istraživanja bi upravo mogla da bude izmena istraživačkog instrumenta i primena ankete kao tehnike terenskog istraživanja. Rezultati istraživanja prikazanog u okviru ove disertacije mogli bi se koristiti kao ulazni parametri za pripremu ankete. Anketiranjem većeg broja učesnika projekata bi se dodatno mogli istražili trendovi učestalosti pojavljivanja određenih vrsta rizika i primene svakog od ponuđenih rešenja, ali i bolje mapirati i utvrditi međuzavisnosti u pristupima koje primenjuju



rukovodioci i učesnici projekata u odnosu na kriterijume poput vrsta organizacija i država iz kojih dolaze, njihove profesije, godina iskustva i drugih karakteristika, što može doprineti razvoju preporuka za individualne stilove upravljanja projektima.

Konačno, proširivanje oblasti istraživanja na druge industrije i situacije koje odlikuje izražena heterogenost projektnog tima i znanje kao vodeći resurs, ponudilo bi nove korisne primere dobre prakse kako dodatno pojednostaviti pristupe, smernice i metodologije upravljanja projektima u multidisciplinarnom okruženju. Razmena dobre prakse između različitih oblasti ima veliki potencijal za unapređenje svih učesnika procesa razmene. Osim što rezultati takvog istraživanja mogu tražiti svoju primenu, delimično ili u celosti, u drugim oblastima i industrijama, usvajanje alata iz drugih sektora i njihovo prilagođavanje za potrebe očuvanja kulturnog nasleđa predstavlja mogućnost koja ima veliki potencijal da dalje inovira pristupe u oblasti zaštite i korišćenja kulturne baštine. Takvo istraživanje i komparativna analiza dobijenih rezultata omogućila bi novo unapređenje metodologije upravljanja projektima sa višim nivoom opštosti. To bi bio nov koristan set referenci i preporuka rukovodiocima i učesnicima kolaborativnih projekata bez obzira na njihovu oblast delovanja, dok bi s druge strane pružilo značajan doprinos naučnim istraživanjima kompleksnog problema upravljanja projektima sa izrazito heterogenom strukturom.

## 6. Literatura

- [1] Council of Europe, Explanatory Report to the Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural, (2009) 1–14.
- [2] T. Nypan, Cultural Heritage Monuments and Historic buildings as value generators in a post-industrial economy . With emphasis on exploring the role of the sector as economic driver, Oslo, 2005. <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/175613>.
- [3] European Construction Industry Federation - FIEC, KEY FIGURES ACTIVITY 2017 CONSTRUCTION IN EUROPE, 2018. <http://www.fiec.eu/en/library-619/key-figures.aspx>.
- [4] European Commission, Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Brussels, 2014. [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/2014-heritage-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf).
- [5] Historic England, HERITAGE COUNTS 2017 Heritage and the Economy Headline findings, 2017. [www.historicengland.org.uk](http://www.historicengland.org.uk).
- [6] Project HEROMAT - Protection of Cultural Heritage Objects with Multifunctional Advanced Materials, (n.d.). <http://www.heromat.com/> (accessed March 20, 2018).
- [7] A.M. Vidaković, J.G. Ranogajec, S.L. Markov, E.S. Lončar, H.M. Hiršenberger, A. Sever Škapin, Synergistic effect of the consolidant and the photocatalytic coating on antifungal activity of porous mineral substrates, *Journal of Cultural Heritage*. 24 (2017). doi:10.1016/j.culher.2016.11.005.
- [8] A. Pranjić Mauko, J. Ranogajec, L. Skrlep, A. Sever Škapin, S. Vucetić, K. Malovrh Rebec, J. Turk, Life cycle assessment of novel consolidants and a photocatalytic suspension for the conservation of the immovable cultural heritage, *Journal of Cleaner Production*. 181 (2018) 293–308. doi:10.1016/j.jclepro.2018.01.087.
- [9] S. Kramar, V. Ducman, S. Vucetić, E. Velkavrh, M. Radeka, J. Ranogajec, CHARACTERIZATION OF THE SUBSTRATES FROM TWO CULTURAL-HERITAGE SITES AND A PREPARATION OF MODEL SUBSTRATES, *Materiali in Tehnologije / Materials and Technology*. 48 (2014) 505–508.
- [10] J. Ranogajec, S. Vujović, J. Kiurski, S. Vucetić, H. Hirszenberger, O. Rudic, INSTITUCIJE KULTURE, UNIVERZITET I PRIVREDA U OČUVANJU KULTURNOG NASLEĐA, in: XX Skup TRENDOVI RAZVOJA: “RAZVOJNI POTENCIJAL VISOKOG OBRAZOVANJA,” Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, Novi Sad, 2014: pp. 1–4. [http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend\\_2014/radovi/T2.2/T2.2-3.pdf](http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2014/radovi/T2.2/T2.2-3.pdf).
- [11] J. Ranogajec, S. Vujović, S. Vucetić, B. Miljević, H. Hirszenberger, J.M. van der Bergh, Education and Materials Science in Cultural Heritage Preservation, in: Serbian Ceramic Society Conference ADVANCED CERAMICS AND APPLICATION V New Frontiers in Multifunctional Material Science and Processing, Serbian Ceramic Society, Belgrade, 2016: pp. 42–43.
- [12] H. Hirszenberger, J. Ranogajec, S. Vucetić, B. Lalić, D. Gracanin, Collaborative projects in cultural heritage conservation – management challenges and risks, *Journal of Cultural Heritage*. (2018). doi:10.1016/j.culher.2018.10.006.
- [13] D.K. Crkvenjakov, Konzervacija i restauracija umetničkih dela između naučnih znanja i dobre

- zanatske prakse, in: TREĆA GODIŠNJA KONFERENCIJA MUZEOLOGIJE I HERITOLOGIJE - NAUKA i BAŠTINA - Zbornik Radova, Centar za muzeologiju i heritologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2014: pp. 31–35. <http://www.f.bg.ac.rs/instituti/CMiH/publikacije>.
- [14] G. Lancaster, Introduction to Research in Management, in: Research Methods in Management A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy, Routledge, Amsterdam, 2005.
- [15] R.F. Baumeister, Writing a literature review, in: The Portable Mentor: Expert Guide to a Successful Career in Psychology, Second Edition, Springer Science+Business Media, New York, 2013: pp. 119–132. doi:10.1362/1469347002529189.
- [16] J. Webster, R.T. Watson, Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review, MIS Quarterly. 26 (2002) xiii–xxiii. doi:10.1016/j.dss.2016.09.013.
- [17] P. Brereton, B.A. Kitchenham, D. Budgen, M. Turner, M. Khalil, Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain, Journal of Systems and Software. 80 (2007) 571–583. doi:10.1016/j.jss.2006.07.009.
- [18] C. Marshall, G. Rossman, Data Collection Methods, in: Designing Qualitative Research, Fourth, Sage Publications, 2006: pp. 97–150.
- [19] V. Ilić, Planiranje primene metoda posmatranja u društvenim naukama, Issues in Ethnology and Anthropology. 10 (2015) 287–309.
- [20] G. Lancaster, Data Collection: Observational Research, in: Research Methods in Management A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy, Routledge, Amsterdam, 2005: pp. 97–112.
- [21] J. Soss, Talking Our Way to Meaningful Explanations for Interpretive Research, in: P. Schwartz-Shea, D. Yanow (Eds.), Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn, Second edi, Routledge, 2015: pp. 161–182.
- [22] S.-M. Nolas, Grounded Theory Approaches, in: N. Frost (Ed.), Qualitative Research Methods in Psychology : Combining Core Approaches, First, Open University Press, McGraw-Hill Education, 2011: pp. 16–43.
- [23] B. Diccio-bloom, B.F. Crabtree, Making sense of qualitative research - The qualitative research interview, Medical Education. 40 (2006) 314–321. doi:10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x.
- [24] J.M. Morse, The Implications of Interview Type and structure in Mixed-Method Designs, in: SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft, Second, SAGE Publications, Inc., 2012: pp. 193–204.
- [25] T. May, Interviewing: methods and process, in: Social Reserach Issues, Methods and Process, Fourth, Open University Press, McGraw-Hill Education, 2011: pp. 131–160.
- [26] A. Woodside, Building Theory from Case Study Research, in: Case Study Research: Core Skills Sets in Using 15 Genres, Second Edi, Emeral Group Publishing Limited, 2017: p. 455.
- [27] C.R. Kothari, Case study method, in: Research Methodology : Methods & Techniques, Second Rev, NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS MLA (Modern Language Assoc.) Kothari, C. R. Research Methodology : Methods & Techniques. Vol. 2nd rev. ed, New Age International, 2004. APA (American Psychological Assoc.) Kothari, C. R. (2004). Research

- Metho, 2004: pp. 113–117.
- [28] T. May, B. Perry, Case Study Research, in: Social Reserach Issues, Methods and Process, Fourth, Open University Press, McGraw-Hill Education, 2011: pp. 219–242.  
<http://www.ssrn.com/abstract=1444863>.
- [29] B. Beitin, Interview and Sampling: How Many and Whom, in: SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft, Second, SAGE Publications, Inc., 2012: pp. 243–253.
- [30] Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK<sup>®</sup> guide), 2013. doi:10.1002/pmj.20125.
- [31] C. Schmidt, The Analysis of Semi-structured Interviews, A Companion to Qualitative Research. (2004) 243–258. doi:10.1016/j.jpba.2011.06.017.
- [32] R. During, M. van Andela, R. van Dam, S. During, I. Even-Zohar, R. Seta-Sheffy, R. Tangelder, Cultural Heritage and identity politics, First publ, Silk Road Research Foundation, Wageningen, 2011. doi:10.1596/0-8213-4938-4.
- [33] J. Jokilehto, Definition of Cultural Heritage, in: ICCROM Working Group “Heritage and Society,” 2008: pp. 23–50.
- [34] UNESCO, Protecting Our Heritage and Fostering Creativity, (n.d.).  
<https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity> (accessed September 2, 2016).
- [35] Horizon 2010 Expert Group on Cultural Heritage, Getting cultural heritage to work for Europe, (2015) 28. doi:10.2777/745666.
- [36] E. Commission, Special Eurobarometer 466 Report Cultural Heritage September-October 2017 December 2017 Survey requested by the European Commission , Special Eurobarometer 466 Report, 2017. doi:10.2766/576064.
- [37] F. Nocca, The Role of Cultural Heritage in Sustainable Development : Multidimensional Indicators as Decision-Making Tool, Sustainability. 9 (2017) 28. doi:10.3390/su9101882.
- [38] Eurobarometer, Survey on the attitudes of Europeans towards tourism Analytical report Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, 2011.  
<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/eurobarometer>.
- [39] European Parliament, Cultural heritage in EU policies, 2018.  
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/621876/EPRS\\_BRI%282018%29621876\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/621876/EPRS_BRI%282018%29621876_EN.pdf).
- [40] P. Basu, W. Modest, Museums, heritage and international development, in: P. Basu, W. Modest (Eds.), Museums, Heritage and International Development, Routledge 711 Third Avenue, New York, NY 10017, 2015: p. 345. doi:10.4324/9780203069035.
- [41] J. Vilus, Pravna zaštita kulturnih dobara, EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ (ECPD) UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA, 2007.
- [42] E.C.M. Ruijgrok, The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands, Journal of Cultural Heritage. 7 (2006) 206–213.  
doi:10.1016/j.culher.2006.07.002.
- [43] X. Greffe, Is heritage an asset or a liability?, Journal of Cultural Heritage. 5 (2004) 301–309.

- doi:10.1016/j.culher.2004.05.001.
- [44] L. Safiullin, N. Bagautdinova, N. Safiullin, Historical and Cultural Heritage and Region's Economic: Case Study Central and Eastern Russia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 188 (2015) 151–156. doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.353.
- [45] UNESCO, What is meant by “cultural heritage”?, (n.d.). <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/> (accessed November 7, 2018).
- [46] D. Bulatović, *Od trezora do tezaurusa Teorija i metodologija izgradnje tezaurusa baštinenja*, Prvo elekt, Centar za muzeologiju i heritologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.
- [47] D.C. Harvey, Heritage pasts and heritage presents: Temporality, meaning and the scope of heritage studies, *International Journal of Heritage Studies*. 7 (2001) 319–338. doi:10.1080/13581650120105534.
- [48] C. Sandis, *Cultural Heritage Ethics: Between Theory and Practice*, Cambridge, UK: Open Book Publishers, 2014. doi:10.11647/OBP.0047.
- [49] L. Smith, HERITAGE AS A CULTURAL PROCESS, in: *Uses of Heritage*, Taylor & Francis e-Library, 2006: pp. 44–84. doi:10.4324/9780203602263.
- [50] E.A.K.S. Fairclough, Graham and Milena Dragičević -Šešić, Ljiljana Rogač -Mijatović, The Faro Convention, a New Paradigm for Socially-and-Culturally-Sustainable Heritage Action?, *Культура/Culture*, [S.L.]. (2015) 9–19. <https://journals.cultcenter.net/index.php/culture/article/view/111/95>.
- [51] V. Krivošejev, Nasleđivanje baštine ili baštinenje nasleđa ?, *Issues in Ethnology and Anthropology*. 10 (2015) 426–436.
- [52] R. Patuelli, M. Mussoni, G. Candela, The effects of World Heritage Sites on domestic tourism: A spatial interaction model for Italy, *Journal of Geographical Systems*. 15 (2013) 369–402. doi:10.1007/s10109-013-0184-5.
- [53] D. Bulatović, *Baštinstvo ili o nezaboravljanju*, Seminar Za Muzeologiju i Zaštitu Kulturnih Dobra. (2009). <http://muzeologija.blogspot.com/2009/04/bastinstvo.html> (accessed June 15, 2017).
- [54] D. Bulatović, *Studije baštine kao temelj očuvanja humanističkog obrazovanja*, *Andragoške Studije*. 2015 (2015) 41–64. <http://www.as.edu.rs/>.
- [55] G. Fairclough, *New heritage frontiers*, in: *Heritage and Beyond*, Council of Europe Publishing, 2009: pp. 29–42. doi:10.1038/477510a.
- [56] M. Vecco, A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible, *Journal of Cultural Heritage*. 11 (2010) 321–324. doi:10.1016/j.culher.2010.01.006.
- [57] Council of Europe, *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* (2005), *Encyclopedia of Global Archaeology*. (2014) 1724–1727. doi:10.1007/978-1-4419-0465-2\_1051.
- [58] ICOMOS - International Council on Monuments and Sites, *INTERNATIONAL CHARTER FOR THE*

- CONSERVATION AND RESTORATION OF MONUMENTS AND SITES (THE VENICE CHARTER 1964), (1965) 4. [https://www.icomos.org/charters/venice\\_e.pdf](https://www.icomos.org/charters/venice_e.pdf).
- [59] M. Popadić, Tehnika i tehnologija u studijama baštine, in: Vreme Prošlo u Vremenu Sadašnjem, Centar za muzeologiju i heritologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2014: pp. 109–117. <http://www.f.bg.ac.rs/instituti/CMiH/publikacije>.
- [60] Zakon o kulturnim dobrima, član 99, (“Sl. glasnik RS”, br. 71/94, 52/2011 - dr. zakoni i 99/2011 - dr. zakon, 2011. [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_kulturnim\\_dobrima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_kulturnim_dobrima.html).
- [61] I. Maroevic, Museology as a Discipline of Information Sciences, Nordisk Museologi. 2 (1997) 77–92. doi:10.1007/978-1-4614-3987-5.
- [62] Si. Thurley, Into the future. Our strategy for 2005–2010, Conservation Bulletin (Historic England). (2005) 26–27. <https://historicengland.org.uk/images-books/publications/conservation-bulletin-49/>.
- [63] K. Živanović, Interpretacija kulturnog nasleđa kao preduslov za korišćenje arheološke baštine u društveno-ekonomskom razvoju zajednice, Univerzitet u Beogradu, 2014. <http://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/3362>.
- [64] R. Douglas-Jones, J.J. Hughes, S. Jones, T. Yarrow, Science, value and material decay in the conservation of historic environments, Journal of Cultural Heritage. 21 (2016) 823–833. doi:10.1016/j.culher.2016.03.007.
- [65] G. Fischer, Symmetry of ignorance, social creativity, and meta-design, Knowledge-Based Systems. 13 (2000) 527–537. doi:10.1016/S0950-7051(00)00065-4.
- [66] M. Hoegl, H.G. Gemuenden, Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, Organization Science. 12 (2001) 435–449. doi:10.1287/orsc.12.4.435.10635.
- [67] J.D. Rodrigues, A. Grossi, Indicators and ratings for the compatibility assessment of conservation actions, Journal of Cultural Heritage. 8 (2007) 32–43. doi:10.1016/j.culher.2006.04.007.
- [68] J.M. Teutonico, F. Matero, Managing change: sustainable approaches to the conservation of the built environment. 4th annual US/ICOMOS international symposium, Philadelphia, Pennsylvania, April 2001, Getty Publications 1200 Getty Center Drive, Suite 500 Los Angeles, California 90049-1682, 2003. [http://hdl.handle.net/10020/gci\\_pubs/managing\\_change\\_built\\_enviro](http://hdl.handle.net/10020/gci_pubs/managing_change_built_enviro).
- [69] R.M. Bakker, Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews. 12 (2010) 466–486. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x.
- [70] B.M. Feilden, Multidisciplinary collaboration projects in the UK based on ICOMOS Guidelines for Education and Training for the Conservation of Monuments, Ensembles and Sites, in: Conservation of Historic Buildings, Third edit, Architectural Press, 2003: pp. 189–202.
- [71] ICOMOS - International Council on Monuments and Sites, Guidelines for Education and training in the conservation of Monuments, Ensembles and Sites (1993), (2011). <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/187-guidelines-for-education-and-training-in-the-conservation-of->

- monuments-ensembles-and-sites (accessed September 5, 2016).
- [72] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3th Edition, John Wiley & Sons Ltd, 2005. doi:10.1145/944868.944913.
- [73] C. Bredillet, S. Tywoniak, R. Dwivedula, What is a good project manager? An Aristotelian perspective, *International Journal of Project Management*. 33 (2015) 254–266. doi:10.1016/j.ijproman.2014.04.001.
- [74] J. Söderlund, Building theories of project management: Past research, questions for the future, *International Journal of Project Management*. 22 (2004) 183–191. doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X.
- [75] R. Turner, M. Huemann, F. Anbari, C. Bredillet, D. Dalcher, R. Gareis, P.L. Staal-Ong, E. Westerveld, T. Williams, *Perspectives on projects*, Routledge, London and New York., 2010. doi:10.4324/9780203891636.
- [76] P. Svejvig, P. Andersen, Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world, *International Journal of Project Management*. 33 (2015) 278–290. doi:10.1016/j.ijproman.2014.06.004.
- [77] C.N. Bredillet, Blowing hot and cold on project management, *Project Management Journal*. 41 (2010) 4–20. doi:10.1002/pmj.20179.
- [78] R. Jugdev, Kam Müller, A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success, *Project Management Journal*. 36 (2005) 19–31.
- [79] M. Winter, C. Smith, P. Morris, S. Cicmil, Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network, *International Journal of Project Management*. 24 (2006) 638–649. doi:10.1016/j.ijproman.2006.08.009.
- [80] S. Kim, A Philosophical Approach to Project Management: Project as a Phenomenon and the Case of Incheon Bridge, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 226 (2016) 455–462. doi:10.1016/j.sbspro.2016.06.211.
- [81] M. Padalkar, S. Gopinath, Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities, *International Journal of Project Management*. 34 (2016) 1305–1321. doi:10.1016/j.ijproman.2016.06.006.
- [82] S. Spalek, Traditional Vs. Modern Project Management Methods. Theory and Practice, *Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy*. (2016) 499–506.
- [83] M. Poli, I. Cosic, B. Lalic, Project strategy: Matching project structure to project type to achieve better success, *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 1 (2010) 29–40.
- [84] R.H. Bark, M.E. Kragt, B.J. Robson, Evaluating an interdisciplinary research project: Lessons learned for organisations, researchers and funders, *International Journal of Project Management*. 34 (2016) 1449–1459. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.004.
- [85] J. Söderlund, A.L. Vaagaasar, E.S. Andersen, Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others, *International Journal of Project Management*. 26 (2008) 517–526. doi:10.1016/j.ijproman.2008.06.002.

- [86] L. Lehtiranta, Relational Risk Management in Construction Projects: Modeling the Complexity, Leadership and Management in Engineering. 11 (2011) 141–154. doi:10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000114.
- [87] P. Kenis, M. Janowicz-Panjaitan, B. Cambré, Conclusions: toward an integrated view of temporary organizations: future research agenda and managerial implications, in: Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness, Edward Elgar Publishing Ltd., 2009: pp. 259–276.
- [88] A. Keegan, C. Ringhofer, M. Huemann, Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections, International Journal of Project Management. 36 (2018) 121–133. doi:10.1016/j.ijproman.2017.06.003.
- [89] C. Park, Project Ecosystem Competency Model, Procedia - Social and Behavioral Sciences. 226 (2016) 116–123. doi:10.1016/j.sbspro.2016.06.169.
- [90] M.M. Rahman, M.M. Kumaraswamy, Multicountry Perspectives of Relational Contracting and Integrated Project Teams, Journal of Construction Engineering and Management. 138 (2012) 469–480. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000463.
- [91] F. Chiocchio, D. Forgues, D. Paradis, I. Iordanova, Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance, Project Management Journal. 42 (2011) 78–91. doi:10.1002/pmj.20268.
- [92] R.R. Senescu, G. Aranda-Mena, J.R. Haymaker, Relationships between Project Complexity and Communication, Journal of Management in Engineering. 29 (2013) 183–197. doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000121.
- [93] E. Tribelsky, R. Sacks, An empirical study of information flows in multidisciplinary civil engineering design teams using lean measures, Architectural Engineering and Design Management. 7 (2011) 85–101. doi:10.1080/17452007.2011.582332.
- [94] J. Son, E.M. Rojas, Evolution of Collaboration in Temporary Project Teams: An Agent-Based Modeling and Simulation Approach, Journal of Construction Engineering and Management. 137 (2011) 619–628. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000331.
- [95] J. vom Brocke, S. Lippe, Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research, International Journal of Project Management. 33 (2015) 1022–1039. doi:10.1016/j.ijproman.2015.02.001.
- [96] M.E. Kragt, D.J. Pannell, A. McVittie, A.W. Stott, B. Vosough Ahmadi, P. Wilson, Improving interdisciplinary collaboration in bio-economic modelling for agricultural systems, Agricultural Systems. 143 (2016) 217–224. doi:10.1016/j.agsy.2015.12.020.
- [97] C. Dillon, N. Bell, K. Fouseki, P. Laurenson, A. Thompson, M. Strlič, Mind the gap: rigour and relevance in collaborative heritage science research, Heritage Science. 2 (2014) 11. doi:10.1186/2050-7445-2-11.
- [98] S.G. Cohen, D.E. Bailey, What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, Journal of Management. 23 (1997) 239–290. doi:10.1177/014920639702300303.
- [99] G.-J. Vreede, R. Briggs, A. Massey, Collaboration Engineering: Foundations and Opportunities: Editorial to the Special Issue on the Journal of the Association of Information Systems, Journal



- of the Association for Information Systems. 10 (2009) 121–137. doi:10.17705/1jais.00191.
- [100] T. Bjorvatn, A. Wald, Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance, *International Journal of Project Management*. 36 (2018) 876–888. doi:10.1016/j.ijproman.2018.05.003.
- [101] E.A.C. Bittner, J.M. Leimeister, Creating Shared Understanding in Heterogeneous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It, *Journal of Management Information Systems*. 31 (2014) 111–144. doi:10.2753/MIS0742-1222310106.
- [102] H.A. Nissen, M.R. Ewald, A.H. Clarke, Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships, *Industrial Marketing Management*. 43 (2014) 473–482. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.015.
- [103] P.E. Eriksson, P.C. Patel, D.R. Sjödin, J. Frishammar, V. Parida, Managing Interorganizational Innovation Projects: Mitigating the Negative Effects of Equivocality Through Knowledge Search Strategies, *Long Range Planning*. 49 (2016) 691–705. doi:10.1016/j.lrp.2016.05.006.
- [104] Project Management Institute, Project Communication Management, in: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2013: pp. 287–307.
- [105] M. Phillips, *Reinventing Communication: How to Design, Lead and Manage High Performing Projects*, ebook, Routledge, London, 2014.
- [106] S. Cicmil, T. Williams, J. Thomas, D. Hodgson, Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects, *International Journal of Project Management*. 24 (2006) 675–686. doi:10.1016/j.ijproman.2006.08.006.
- [107] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Communication*, in: *Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2013: p. 676. doi:10.1007/s12640-012-9328-5.
- [108] N. Gopal, *The communication process*, in: *Business Communication*, NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS, New Delhi, 2009: pp. 11–16.
- [109] J. Magnusson, A. Nilsson, K. Valentin, Knowledge Management Theory in Interorganizational Settings, in: *The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, Innsbruck, Austria, 2004. <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/>.
- [110] I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*. 33 (2000) 5–34. doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6.
- [111] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, 1995th ed., Oxford University Press, Inc., New Your, 1995.
- [112] I. Nonaka, G. von Krogh, Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, *Organization Science*. 30 (2009) 635–658. doi:10.1287/orsc.1080.0412.
- [113] P. Drucker, *Upravljanje u novom društvu (Managing in the Next Society)*, Prevod del, Adizes, Novi Sad, Novi Sad, 2005.

- [114] P. Senge, *Peta disciplina - umeće i praksa organizacije koja uči* (The Fifth Discipline - the art and practice of the learning organization, Izdanje na, Adizes MC, Novi Sad, Novi Sad, 2003.
- [115] J. Girard, J. Girard, *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*, *Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management*. 3 (2015) 1–20.
- [116] M. Birasnav, A. Goel, R. Rastogi, *Leadership behaviors, Organizational Culture, and Knowledge Management Practices: an Empirical Investigation*, *Amity Global Business Review*. 7 (2012) 7–13.
- [117] M.F. Peschl, T. Fundneider, *Designing and Enabling Spaces for collaborative knowledge creation and innovation: From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology*, *Computers in Human Behavior*. 37 (2014) 346–359. doi:10.1016/j.chb.2012.05.027.
- [118] A. Wiewiora, G. Murphy, B. Trigunarsyah, K. Brown, *Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing*, *Project Management Journal*. 45 (2014) 48–65. doi:10.1002/pmj.21407.
- [119] R. Tissen, D. Andriesen, F. Lekanne Deprez, *Dividenda znanja, Creating H, Asee (Adižes)*, Novi Sad, 2006.
- [120] V. Bartsch, M. Ebers, I. Maurer, *Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning*, *International Journal of Project Management*. 31 (2013) 239–251. doi:10.1016/j.ijproman.2012.06.009.
- [121] N. Jafari Navimipour, Y. Charband, *Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends*, *Computers in Human Behavior*. 62 (2016) 730–742. doi:10.1016/j.chb.2016.05.003.
- [122] K.E. Papke-Shields, C. Beise, J. Quan, *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?*, *International Journal of Project Management*. 28 (2010) 650–662. doi:10.1016/j.ijproman.2009.11.002.
- [123] L. Lehtiranta, *Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000-2012*, *International Journal of Project Management*. 32 (2014) 640–653. doi:10.1016/j.ijproman.2013.09.002.
- [124] A.C. Cagliano, S. Grimaldi, C. Rafele, *Choosing project risk management techniques. A theoretical framework*, *Journal of Risk Research*. 18 (2015) 232–248. doi:10.1080/13669877.2014.896398.
- [125] E. Kutsch, M. Hall, *Deliberate ignorance in project risk management*, *International Journal of Project Management*. 28 (2010) 245–255. doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.003.
- [126] A. Olechowski, J. Oehmen, W. Seering, M. Ben-Daya, *The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?*, *International Journal of Project Management*. 34 (2016) 1568–1578. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.002.
- [127] P.E.J. Green, *Introduction to Risk Management Principles*, in: *Enterprise Risk Management*, Elsevier Inc., 2016: pp. 1–14. doi:10.1016/B978-0-12-800633-7.00001-8.
- [128] *Project Management Institute, Project Risk Management*, in: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edit*, Project Management Institute,

2013: pp. 309–354.

- [129] M. Fontaine, Project Risk Management, in: Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization, Elsevier Inc., 2015: pp. 47–58. doi:10.1016/B978-0-12-800633-7.00004-3.
- [130] ICCROM-CCI International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property-Canadian Conservation Institute, A guide to risk management of cultural heritage, 2016. [https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management\\_English.pdf](https://www.iccrom.org/wp-content/uploads/Guide-to-Risk-Management_English.pdf).
- [131] J. Couillard, S. Garon, J. Riznic, The Logical Framework Approach-Millennium, Project Management Journal. 40 (2009) 31–44. doi:10.1002/pmj.20117.
- [132] B.C.K. Choi, A.W.P. Pak, Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness, Clinical and Investigative Medicine. 29 (2006) 351–364.
- [133] K. Heldman, Defining the Project Goals, in: Project Management JumpStart, Third edit, Wiley Publishing, Inc., 2011: pp. 83–104.
- [134] G.T. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, Management Review. 70 (1981) 35–36.