

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

ВИШЊА С. КИСИЋ

СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ
БАШТИНОМ
КАО МОДЕЛ ГЕНЕРИСАЊА
ДРУШТВЕНИХ ВРЕДНОСТИ

докторска дисертација

Београд, 2014.

Ментор:

др Драган Булатовић, доцент - Филозофски факултет, Универзитет у Београду

Чланови комисије:

др Милена Драгићевић Шешић, редовни професор - Факултет драмских уметности,
Универзитет уметности у Београду

др Милан Ристовић, редовни професор - Филозофски факултет, Универзитет у
Београду

др Саша Брајовић, ванредни професор - Филозофски факултет, Универзитет у
Београду

др Ненад Радић, доцент - Филозофски факултет, Универзитет у Београду

Датум одбране докторске дисертације:

РЕЧ ЗАХВАЛНОСТИ

Мом професору и ментору, Драгану Булатовићу, за „баштинске темеље“, за инсистирање на посматрању света изван подразумевајућих категорија, за разумевање мојих лутања и предомишљања, и за наизменичну критичност и подршку без које ово истраживање не би било ни близу утемељено. Мојој професорки и ко-менторки Милени Драгићевић Шешић, за отворање света културне политике и менаџмента у култури, за инспирацију, критике и подстицаје из „другог угла“, за то што ме сматра својим студентом...

Саши Брајовић, мојој неформалној менторки, на пренесеном знању и љубави према европској уметности, на сталном разумевању и препознавању, и на томе што је увек ту. Томиславу Шоли, ментору, за сталну инспирацију и трагање за смислом у бављењу баштином. Татјани Цветићанин, на подршци, поверењу и пруженој шанси за рад у Народном музеју, без које би овај докторат био писан на другу тему. Драгим колегама из Народног музеја, Лидији Хам, Симони Огњановић, Јелени Војводић, Марини Пејовић, Весни Круљац, Гордани Грабеж, Ивану Станићу, Биљани Ђорђевић, Елиани Гавриловић и Вери Богосављевић, на улепшавању дана које сам провела у Музеју, и на раду и енергији коју улажу у ову институцију. Колегама из Одељења за историју новије уметности, Гордани Станишић, Драгани Ковачић, Љубици Миљковић, Евгенији Блануши, Петру Петровићу и Вери Богосављевић, као и конзерваторкама Софији Кајтез и Сањи Лазић, на знању и искуству које су самном делили током четрнаест месеци заједничког рада. Срђану Бошњаку и Весни Радић, на људскости, поверењу и подршци, која се не заборавља.

Ирини Суботић, посебној у мом животу, јер ми показује да отвореност, младост, позитивност и радозналост не зависе од година, већ савршено иду уз искуство и мудрост. Каји, Мари, Миланчету, Дубравки, Николи, Нини, Милени, Исидори, Јелени, Горану, Маши и Саши на пријатељству, упитаности, инспирацији, критикама, подстицајима, идејама и разговорима. На томе што смо се нашли и што сте толико блистави и феноменални!

Мојим великим љубавима... Тати и мами зато што су ми својом безусловном љубављу остављали простора за трагање за „мојим начином“. Бранку који ми изнова показује снагу шармантности, страсти и храбрости...снагу „бивања својим“. Ањи, Маји, Дори, Луки и Драгани за све дивне паузе од доктората! Милици, тета Мири, чика Драгану, Јелени и Дејану на томе што су ми током писања овог рада постали део породице. Софи, Елени и Фићи на радости! Марку, на свему што јесте у мом животу, и на свакодневном подсећању да наредних 280 страна и није толико битно...

Наслов дисертације: Стратегијско управљање баштином као модел генерисања друштвених вредности

Резиме: Иако је постојала потреба за интегративним приступом баштини у процесима управљања баштином, до сада није била понуђена свеобухватна веза између музеологије и менаџмента као дисциплина. Ове везе су углавном успостављане фрагментарно, као последица пракси, а оптерећене дисциплинарним и нормативним поделама у оквиру система заштите баштине. Кроз спроведено истраживање покушала сам да одговорим на потребу анализе и синтезе односа стратешког управљања и музеологије и формирам теоријски засноване везе и преклапања две дисциплине у процесима баштињења.

Кроз динамичко и дијалектичко сагледавање баштине, посматрала сам вредност баштине као потенцијал за критичко промишљање садашњости и прошлости, полазиште за формулисање жељене будућности и креативно деловање ка њеном остварењу. Баштина и процеси баштињења су одраз претходних „режима вредности“ о којима сведоче, али и израз савременог система вредности, који се кроз процес музеализације генерише. Самим тим, кроз баштину се генерише савремени систем вредности зарад (ре)продуковања одређене слике човека и друштва - идентитета и новог друштвеног поретка као форме обликовања и представљања вредности - кроз које се чине видљивим жеље и избори заједница.

Истраживањем сам указала да је процес баштињења и генерисања друштвених вредности баштине стратешки, те да би модел стратешког управљања био би логичан, најефективнији модел баштињења. Ипак, за формирање управљања баштином које би одговарало на карактеристике баштине и баштињења као предмета управљања, било би нужно да се музеологија и стратешки менаџмент преплићу не само на прагматичком нивоу, већ и на филозофско-критичком и теоријско-емпиријском нивоу.

И за музеологију и за стратешки менаџмент карактеристично је да се баве потребом за спајањем прошлости и будућности у садашњем тренутку. Музеологији је при том спајању акценат на значењима и стварању смисла кроз који се стварају вредности, док је

стратешком менаџменту фокус на организацији колективног деловања кроз које се учи из прошлости и замишља жељена будућност. Оба долазе кроз човекову потребу за успостављањем контроле, за одржавањем континуитета и за препознавањем познатог у неизвесној будућности.

Музеологија је до сада у свом бављењу музеалијама, музеланошћу и баштинским институцијама често остајала везана за линеарни процес размишљања и генерисања знања, фокусирана на предметну реалност и њена значења. Са друге стране, стратешки менаџмент коришћен само на прагматичком нивоу за управљање институцијама баштине, често је запостављао суштински предмет бављења музеологије, њене вредносне дилеме, филозофске претпоставке и теоријске основе.

Ревизијом односа две дисциплине, истраживање сам поставила оквир за стратешко управљање баштином као процес критичке рефлексije на прошле обрасце и артикулисања жељене реалности, кроз коју се појединци и друштво одређују према потребном континуитету и променама. У тако постављеном оквиру, баштина се не сагледава као пасивни ресурса којим се управља, већ и као праксе баштињења којима се успостављају везе са „прошлошћу“. На тај начин истраживање је смањило јаз у управљању баштином које почива на два различита концепта – концепту управљања некретнинама, на коме почива англосаксонска пракса менаџмента наслеђа и концепту управљања организацијама, на коме почива пракса управљања баштинским институцијама.

Применом метода стратешке анализе и планирања прилагођеног предмету баштињења, понуђен је могући начин репозиционирања и оживљавања случаја Збирке стране уметности Народног музеја у Београду и враћење њене активне друштвене улоге. Студија овог случаја учинила је видљивим процесе управљања не само Збирком као скупом предмета, већ и обрасцима и праксама које се дешавају око њих, и указала да су ове праксе у директној вези са стварањем, рефлектовањем и комуницирањем идентитета кроз збирку као формализовано колективно памћење.

Анализом циклуса живота Збирке стране уметности увидело се да је њен развој зависио од политичких промена, односа Србије и других земаља, али и надлежних

кустоса, те да се друштвено-политички дисконтинуитет одражавао на дисконтинуитет развоја Збирке. Нит која се упркос свим променама исчитава кроз понуђену биографију Збирке стране уметности од првих аквизиција до данас је њена двојака идеолошка улога. С једне стране Збирка стране уметности била је посредник и заступник европских националних култура у Србији - цивилизујући механизам за разумевање Европе. С друге стране, њена улога била је позиционирање Србије, касније Југославије, па поново Србије, у европски културни, друштвени и политички простор и давање легитимитета Београду и Србији као европској престоници и држави.

Функционалном анализом контекста у коме Збирка стране уметности делује, указала сам да је садашња маргинализована позиција Збирке производ промена културних потреба и навика и промена поља културне продукције, као и производ непреиспитане вредносне перспективе бављења Збирком стране уметности у савременом контексту. Ова вредносна перспектива је традиционална и елитистичка, заснована на деветнаестовековној идеји „музеја као храма“, која негује затвореност према другости и игнорисање важних друштвених питања у корист наизглед „безинтересног“ естетског искуства.

Основу за ревитализацију Збирке стране уметности у оквиру националног музеја, препознала сам у моделу музеја-форума и критичког музеја, у ком би улога Збирке била да нуди простор за активно учење, дијалог и критички осврт према прошлости. Преузимањем логике музеја као форума, насупрот логици музеја као храма и музеја као забаве, Збирка би могла да постане важно место за преиспитивање механизма европеизације кроз колективно памћење, али и за размишљање о симболичким дихотомијама Исток-Запад, традиционално-модерно, Балкан-Европа, које и даље представљају доминантне поделе политике и друштва у Србији. Предложеном позицијом би се на ефективнији и друштвено одговорнији начин генерисале вредности баштине и остваривао њен потенцијал за друштво, што и јесте циљ модела који у истраживању предлагам.

Истраживање указује да логика управљања вредностима баштине није (само) заштитарска, већ би требало да се посматра као стваралачка, па отуда управљање баштином доприноси не само очувању, већ препознавању, формулисању, комуникацији, и генерисању вредности. Наведено проматрање вредности баштине ствара оквир у коме

стратешко управљање није у функцији уношења вредности неолибералног капитализма као једине могуће замене конзервативном приступу бављења баштином, већ пружања оквира за њихову критику и формулисање могућих друштвених алтернатива. Оно омогућава сагледавање, покретање и реаговање на процесе друштвених промена и на могућност одржавања баштине актуелном и значајном у свакодневном животу и развоју друштва, и на сагледавање историјата и пракси баштињења из угла њиховог креативног потенцијала – не само тога шта јесу већ тога шта могу да постану.

Кључне речи: управљање баштином, музеологија, нова музеологија, стратешки менаџмент, тезаурус, музеалност, Збирка стране уметности Народног музеја у Београду

Научна област: Историја уметности

Ужа научна област: Музеологија

УДК број: 069:005.51(043.3)

069.5:7(497.11 Beograd). Narodni muzej. Beograd. Zbirka strane umetnosti

Title of the PhD thesis: Strategic heritage management as a model for generating social values

Resume:

Despite of “management” being seen as a new paradigm of rationalization in “doing” heritage, despite of Heritage Site Management Plans being a precondition for the inscription to the World Heritage List, and despite of the numerous toolkits and books dedicated to heritage management, there is a lack of scientific and theoretical discussion and writings on the topic. Moreover, the institutional, political and disciplinary fragmentation of heritage as a field has led to the fragmentation and specialization of the existing scientific writings related to heritage management. Museums, libraries, archives, built and archaeological heritage as well as cultural landscape and intangible heritage have been treated separately, leaving little space for scientific synthesis and philosophical rethinking on the relationship of management and heritage studies. This research aimed to respond to this lack of synthesis, by analyzing, questioning and reestablishing the connections between museology and (strategic) management within heritage studies.

Unlike understanding heritage as protection and preservation of values from the past, throughout the research I understood heritage as a process that is intuitively strategic since it uses our understandings of the past in order to project the future by generating values in the present moment. Observed as strategic and creative process, heritage connects three interdependent aspects - (re)production as a process of creating or maintaining desired, imaginary image of the man and society; values as the recognition, formulation and expression of desires and choices as well as results of creation; and identities and new social relations as forms of shaping and representing values. This view towards heritage allows me to claim that the logic of heritage practices is not preservationist but creative, and consists of reflection on the previous regimes of values, selection of the desired values, imagination of the desired reality and actions that lead towards this reality.

Because “doing” heritage is intuitively strategic, the model and methods of integrated strategic heritage management would be an appropriate model for heritage cybernetics as creative memory management. However, in order to come up with the integrated strategic heritage management that is featured to fit the needs of heritage processes, it is needed that

museology and strategic management as disciplines are theoretically integrated not only on the pragmatic level, but on the philosophical-critical and theoretical-empirical levels as well.

I point out that both museology and strategic management are occupied with the need to connect the past and the future in the present moment. In this, museology has been focused on creation of meanings and sense of the world through which values are generated, while strategic management focuses on organization of collective perception and action by learning from the past and imagining the desired future. The roots of both disciplines come from the human need to establish control, to sustain continuity and recognize the familiar in the unpredictable future.

Up to now, in its occupation with artefacts, museality and heritage institutions, museology has been focused on material reality and its meanings, leaving aside the question of social agency. On the other hand, strategic management, uncritically applied to heritage institutions, has often put aside the object, ethical dilemmas, philosophical assumptions and theoretical basis of museology.

Through the revision of the two disciplines I have set the frame for integrative strategic heritage management as the process of critical reflection on the previous patterns and articulation of imagined desired reality, through which individuals and communities position themselves towards continuity and change. In this frame heritage is not a passive resource that is the object of management, but includes the practices of heritage making and management through which one sets its relation towards the past. In this way the research has bridged the gap between two different concepts of heritage management – the concept of property management and the concept of organizational management.

By applying the methods of strategic analyses and planning adjusted to heritage, to the case of the Foreign Art Collection of the National Museum in Belgrade I have tried to offer the possible way of repositioning and rehabilitating the Collection. The study of this case has made visible the processes of managing the Collection not only as the group of artifacts, but as the patterns and practices which are going on around them. It has also shown that these practices are in the direct relation to the creation, reflection and communication of identities through the collection as a formalized cultural memory.

The lifecycle analyses of the Collection has pointed out that Collection's development has been dependent on political changes, on the diplomatic relations of Serbia with other countries, as well as on the curators that were in charge of the Collection. Therefore, socio-political discontinuities have resulted in the discontinuities of Collection's development. The tread which is visible throughout Collection's biography, despite of all the changes, is its dual ideological role. On one hand, it has been a mediator and representative of European national cultures in Serbia – a civilized mechanism for the understanding of “Europe”. On the other hand, its role was to position Serbia (and the Yugoslavias) in European cultural, social and political space and give legitimacy to Belgrade and Serbia as European metropolis and country.

Through the functional context analyses of the Foreign Art Collection, I have shown that contemporary marginalized position of the Collection is the consequence of the shift in cultural needs and attitudes of citizens, the change in the field of cultural production, as well as the result of the unquestioned value perspective reflected in the practices of managing the Foreign Art Collection. This value perspective is traditional and elitist, based on the idea of “museum as a temple”, which ignores important societal issues and changes in the favour of the “disinterested” aesthetic experience.

I proposed the model of museum as forum or critical museum - in which Foreign Art Collection would serve as a space for active learning, dialogue and critical thinking towards the past - as the basis for the revitalization of the Foreign Art Collection within the National Museum in Belgrade. By applying the logic of critical museum, unlike the logic of museum as a temple or museum as entertainment, the Collection could become an important actor in rethinking the mechanisms of Europeanization through collective memory. Furthermore, it could serve as a forum for rethinking and dialoguing about the symbolical dichotomies of East/West, traditional/modern, Balkans/Europe, that still represent the dominant divides of politics and society in contemporary Serbia. The suggested repositioning, would contribute to the more effective and socially responsible way of generating values and potentials of the Foreign Art Collection in the society, which is the aim of the model of integrative strategic heritage management which I have proposed through this research.

The research shows that managing heritage does not contribute only to the protection, but to the recognition, formulation, communication and generation of values. Dynamic and diachronic understanding of heritage create space in which strategic management does not have to serve the application of the values of neoliberal capitalism, but leaves possibilities for its critique and formulation of possible social alternatives. This understanding of heritage management allows actions and reactions to the processes of social changes and create space for actualizing heritage in contemporary society. Finally, it makes possible to treat heritage - its institutions, histories, practices and the whole society - from the perspective of its potential, not only as a process of appropriating and accumulating values, but of actualizing and reestablishing values.

Key words: heritage management, museology, new museology, strategic management, museality, thesaurus, Foreign Art Collection of the National Museum Belgrade

Scientific field: Art History

Mayor in: Museology

UDC no.: 069:005.51(043.3)

069.5:7(497.11 Beograd). Narodni muzej. Beograd. Zbirka strane umetnosti

САДРЖАЈ

<i>Реч захвалности</i>	3
СЛУЧАЈНИ ПОВОДИ ЗА НАСТАНАК ТЕЗЕ О СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ БАШТИНОМ	15
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	19
Хипотеза	20
Циљ истраживања.....	22
Истраживачке методе и приступи.....	22
Структура истраживања	24
Ограничења истраживања	31
КА ДИНАМИЧКОМ РАЗУМЕВАЊУ ВРЕДНОСТИ БАШТИНЕ	33
Вредност – од платоновске етике до савремене антропологије	33
Суштаствена вредност баштине у оквирима „ауторизованог дискурса наслеђа“	36
Инструментална вредност као актуелизација и испуњавање сврхе кроз баштину.....	38
Баштина као извор и медиј вредности	40
Баштињење као вредносни и стратешки процес	46
МУЗЕОЛОГИЈА И МЕНАџМЕНТ КАО (НЕ)ПРИЈАТЕЉИ: РЕВИЗИЈА ОДНОСА ДВЕ ДИСЦИПЛИНЕ.....	50
Развој музеолошке мисли.....	54
Музеологија – од практичних савета за музеје до изучавања музеалности	57
Нове музеологије: -ревизија етике, позиције и образаца деловања музеја и музеологије у односу на друштвени контекст-.....	61
Од музеологија ка науци о баштини	68
Од очувања до актуелизације: Парадигме развоја теорија и пракси управљања баштином	72
Фрагментираност поља - термини и праксе управљања баштином.....	73
Фазе развоја пракси управљања баштином	77
Управљање баштином као управљање вредностима, значењем и значајем.....	82

Стратешки менаџмент као основа за преиспитивање, планирање, актуелизацију и усмерење	90
Жива организација кроз концепт четири функције управљања	94
Стратегија као план, образац, позиција и перспектива	99
Стратешко управљање као адаптивни менаџмент квалитета	103
ИНТЕГРАТИВНО СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ БАШТИНОМ	111
Принципи и оквир модела интегративног стратешког управљања баштином	116
Структура модела	118
ЗБИРКА СТРАНЕ УМЕТНОСТИ НАРОДНОГ МУЗЕЈА У БЕОГРАДУ КРОЗ МОДЕЛ ИНТЕГРАТИВНОГ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА БАШТИНОМ.....	126
Одабир студије случаја и оправданост стратешке анализе збирке.....	126
Структура стратешког плана управљања Збирком стране уметности	130
Анализа Збирке стране уметности као баштинског система	132
Структура фонда Збирке стране уметности.....	132
Институционална биографија кроз фазе развоја Збирке стране уметности унутар Народног музеја у Београду	133
(Ре)дефинисање музеалности и вредности Збирке стране уметности	168
Анализа тренутног стања Збирке стране уметности	172
Анализа контекста – функционална анализа Збирке стране уметности.....	201
Стратешки оквир за будући развој и коришћење Збирке стране уметности.....	221
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....	226
<i>Литература</i>	<i>234</i>
<i>Прилог 1: Специфични циљеви стратешког плана развоја Збирке стране уметности.....</i>	<i>253</i>
<i>Прилог 2: Табеларни приказ изложбене делатности везане за инострану уметносту у оквиру НМБ-а</i>	<i>263</i>
<i>Биографија ауторке:</i>	<i>277</i>

СЛУЧАЈНИ ПОВОДИ ЗА НАСТАНАК ТЕЗЕ О СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ БАШТИНОМ

Актуелност односа баштине и стратешког управљања релевантна је како у контексту данашње Србије, тако и у међународним оквирима. Први разлог за актуелност бављења управљањем баштином везан је за анимозитет између истраживача из области хуманистичких са једне и економских и организационих наука са друге стране. Дати анимозитет постављао је хуманистичке насупротив управљачких, „бирокарских“ приступа и пракси. Он је довео до недостатка знања и искуства о „другом“ са обе стране, те до лимитираног схватања да управљање баштином не представља само управљање некретнинама, организацијом, људским и финансијским ресурсима, већ управљање вредностима кроз које у садашњем тренутку спајамо прошлост и будућност.

Други разлог за актуелност теме је тај што је поље бављења баштином подељено административним и дисциплинарним оквирима, као и оквирима културних политика. Самим тим, музејске збирке, споменици, историјска језгра градова, библиотечко и архивско наслеђе, а од скоро и „нематеријално“ наслеђе и културни пејзаж, третиран су лимитирано и кроз уско специјализоване праксе. Ова подела на покретно и непокретно, културно и природно, нематеријално и материјално наслеђе, додатно је усложњена кроз интересе посебних дисциплина као што су археологија, архитектура, ботаника, историја, историја уметности, етнологија, физика, као и од стране посебних сектора у области културе. У поделама, специјализацијама и самодовољностима појединих збирки и дисциплина, измицао је свеобухватан *поглед одозго* на заједничке карактеристике процеса баштињења и на императив генерисања друштвеног добра кроз ове процесе.

Трећи разлог актуелности теме управљања баштином је проширено схватање појма баштине од материјалних остатака прошлости ка праксама баштињења као сакупљања, очувања и комуницирања колективних и индивидуалних памћења и сећања. Процеси

баштињења се дешавају овде и сада, из потребе за спајањем искустава из прошлости како би се лакше осмислила и контролисала будућност. Они су динамички и флексибилни, те се не могу свести само на оквир управљања институционализованим културним добрима. Разумевање баштине као процеса и друштвене праксе у баштинску арену уводи нове ванинституционалне актере – групе грађана, појединце и приватни сектор. У том померању термина нужно би било да схватање управљања баштином буде свеобухватно и динамичко, као управљање процесима.

Моји поводи за преиспитивање односа управљања и баштине били су мотивисани свим горе поменутиим разлозима, али и чињеницом да сам кроз своје досадашње образовање нашла просторе преклапања историје уметности, науке о баштини, културне политике и менаџмента у култури. Међутим, случајни повод за тему докторске дисертације била је Збирка стране уметности Народног музеја у Београду и чињеница да ме је практични изазов управљања овом збирком подстакао да покушам да пружим свој научни допринос стратешком управљању баштином. Као кустос-приправник задужен за вођење Збирке током 2012. године, пола године пре писања предлога докторске тезе, урадила сам стратегијску анализу Збирке стране уметности Народног музеја у Београду. Кроз наведену анализу покушала сам да збирку као целину посматрам помоћу музеолошких теорија, концепта нових музеологија, као и теорија и алатки стратешког планирања и управљања, и одгонетнем која би била њена улога и вредност у садашњем друштву.

Предамном је била „престижна“ Збирка, у националној институцији која је перципирана као затворена, у држави која се неретко односи према култури из перспективе етно-национализма. Збирка чија важност имплицира да је довољно само изложити одабрана дела и тумачити их кроз кључ традиционалне историје уметности. Збирка, за коју се на први поглед чини да нема никакву везу са људима који живе овде и сада у Србији, и да је леп, репрезентативни украс минулих времена - провинцијални „сведок“ да смо део „Европе“.

Моје знање о садржају и настанку Збирке било је ограничено, тако да сам јој приступила као што бих било ком другом корпусу баштине. Питања на која ми је било

важно да дам одговоре била су: Шта је целина коју имам пред собом? Шта она значи, коме и зашто? Каква је њена улога била и каква може да буде данас и у будућности узевши у обзир мноштво контекста и фактора који је одређују? Зашто је вредно бавити се њом и зашто би она била вредна ван саморефлектујућег институционалног оквира Народног музеја?

Ова питања суштинска су управљачка и стратешка питања. Истовремено, сматрала сам да су она управо и суштинска кустоска питања, као и питања свих оних који се баве баштином. Од одговора на ова питања директно зависи начин на који ћемо се односити према баштини и вредности које ћемо генерисати кроз то. Она се одмичу од питања шта могу да урадим у референтном систему матичне институције или основне дисциплине коју сам студирала и фокусирају се на ширу друштвену слику, у којој су захтеви науке, закона и установа тек неки од параметара којима се промишља о баштини.

Одговори на ова питања нашли су место у стратешкој анализи Збирке стране уметности која је требало да ми служи као основа за управљање Збирком, али нису нашли место у Одељењу за историју новије уметности Народног музеја у Београду. Од стране већине колега кустоса, схваћени су као „сувише музеолошки“, „менаџерски“, и угрожавајући за рад и интересе Одељења и Музеја. Одлука да за кустоски рад не анализирам једно дело из Збирке већ стратешки поставим дугорочно управљање њом као целином, помешана са компликованим бољкама институционалне инерције, донела ми је другачији поглед на потенцијале музеја као институције, али и отказ од стране установе коме сам приступила на ”неадекватан начин”. Институционални начин мишљења сваки покушај промене, кроз критичко и конструктивно промишљање, види као опасност, од које је најбоље одбранити тако што ће се ”страно тело” одстранити из система. Мој изазов био је да Збирку и Музеј промислим на другачији начин и понудим другачије моделе, сматрајући да садашњи не функционишу, утопљени у самодовољност и номбрилизам.

Искуством у Збирци стране уметности поставило се питање како неке од законитости које сам увидела током размишљања о стратешком управљању Збирком могу да буду примењиве не само на било коју збирку већ на баштину као концепт и баштињење као процес. Упркос томе што однос баштине и управљања није била моја првобитна тема

за израду докторске дисертације, та тема ме је пронашла кроз разне стицаје пријатних и непријатних околности, изазивала ме и показала да је управо она та друга страна медаље већине питања која себи постављам везано за баштину. Самим тим, методолошки приступ у мом случају није био ни стриктно индукцијски ни дедукцијски, већ оба, наизменично. Уз то, методологија је обележена мојим активним учешћем у предмету истраживања помешана са до тада стеченим теоријском и практичним основама, сталном саморефлексијом на искуство и увиде, преиспитивањем законитости које могу да буду универзалније од мог тренутног искуства, и покушајем да их објасним. У мом случају методски приступ је био директна последица мојих различитих „пракси“ – од оне професионалне у музеју, до оне везане за различите облике школовања и професионалног и друштвеног активизма, који сам превела у понуђене оквире како би могао да буде процењен и, надам се, коришћен.

Не могу знати у ком смеру би се цео процес кретао да сам наредних неколико година добила могућност да водим Збирку стране уметности по моделу који предлажем у овој тези. Највећа ограниченост истраживања које следи и јесте у томе што је модел инспирисан и постављен кроз праксу, али није до краја могао бити тестиран кроз њу. Упркос томе, верујем да је овај модел вредан не само теоријског разматрања већ и поновних практичних примена у будућности. Он је пре свега покушај посматрања стратешког управљања баштином не као метода за ефективнију друштвену манипулацију, већ као основе за критичко промишљање стварности, личне и колективне саморефлексије, артикулације жељених вредности и стремљења, и могућности друштвених промена.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања је проблем интегративног стратешког управљања баштином као ефективног модела баштињења - остваривања потенцијала баштине и генерисања вредности баштине за друштво. Основни проблем којим се истраживање бави је фрагментарно разумевање менаџмента као манифестације уплива капиталистичке парадигме у безинтересни, хуманистички свет културе и као споредне дисциплине и праксе преузете из света бизниса, а примењене на баштинске институције. Разумевање менаџмента као генеричког скупа административно-управних техника везаних за људске, финансијске и временске ресурсе остаје на маргини музеологије¹, на супротном крају у односу на музеографију и темељне дисциплине проучавања баштине. Менаџмент и музеологија стога имају додира само на прагматичком нивоу, што онемогућава примену „менаџмента наслеђа“ као управљања баштинским вредностима – као кровног, свеобухватног модела промишљања, планирања и остваривања улоге баштине у савременом друштву.

Предмет истраживања егзистира између два теоријска контекста. Први је контекст музеолошких и херитолошких теорија које проматрају однос човека и баштине и формирања друштвеног памћења и сећања као стварања односа између прошлости, садашњости и будућности. Други је контекст теорија менаџмента у култури и стратешког менаџмента као свеобухватног управљања ресурсима у садашњем тренутку, кроз призму анализе прошлости и визије развоја у будућности, а на основу критеријума друштвене релевантности. Кроз истраживање разматраће се и ревидирати однос који би се могао успоставити између ова два теоријска корпуса при моделу стратешког управљања баштином.

¹ Desvallées, A. and Mairesse, F. (2010) *Key Concepts of Museology*, Paris: ICOM and Armand Colin, p.45-46; Van Mensch, P. „*Museology and Management: Enemies Or Friends?: Current Tendencies in Theoretical Museology and Museum Management in Europe*“. In: *E. Mizushima (ed.), Museum management in the 21st century*. Museum Management Academy. Tokyo 2004, 3-19.

Овако формулисан предмет илустрован је и анализиран на искуствима управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду, репрезентативног примера тезауруса за креирање објективизованог позајмљеног памћења, и понуђен као алтернатива традиционалним начинима управљања.

Хипотеза

Полазиште за моје истраживање била је идеја да се баштином увек управља. Баштина без пракси управљања не постоји, јер оно што јој радимо, и што верујемо да она ради, ствара дискурзивни оквир који омогућава њено постојање.² Дакле баштина *није* без управљања, те би баштињење било стварање и управљање баштином.³ Управљање није добро или лоше само по себи, већ га таквим чине намере и идеје које га покрећу и вредности које генерише, уз помоћ технологија и техника којима се служи. Баштина постаје јавна вредност, опште добро, само ако се њоме управља тако да има функцију у друштву, тј релевантност за друштво. При процесима баштињења као јавног добра ствара се баштински систем, *тезаурус* као ресурс који има одређену документарну и друштвену вредност, музеалност, која се може дугорочно остваривати, (пре)обликовати и увећавати само активним филозофским, истраживачким и практичним односом према њему.

Ако је баштином нужно управљати како бисмо је развијали - стварали њену вредност и користили потенцијал баштине - из тога следи да је нужно преиспитати и установити однос музеологије и менаџмента као две за сада недовољно обједињене теоријске парадигме. Процес стварања вредности из баштине је процес стварања односа између далеке прошлости и далеке будућности у садашњем тренутку. Свако претендовање на дугорочно стварање вредности захтевало би да у сваком тренутку знамо на који начин ресурси које имамо стварају вредност у садашњем тренутку, како га стварају у будућности

² Smith, L., *Uses of Heritage*.

³ „Претходно дефинисан предмет и његова структура уобичајено се социолошки третирају као манифестација друштвених нематеријалних потреба појединаца због којих се они организују и уређују институције задовољења. Организација и уређење већ подразумева одређену «оикономи», што ће рећи мудрост газдовања (домострој), тј.економска рационализација сервиса важан ресурс индивидуализованих потреба за јавним добром (за његовим вредностима).“ У: Булатовић, Д. (2004) Баштина као бренд или узеј као економија жеље, Годишњак за друштвену историју 2-3, стр. 142.

и на који начин дате ресурсе можемо да развијемо како би се вредност коју стварају у будућности увећавала у односу на садашњи тренутак.

Кључни проблем менаџмента у музеологији и науци о баштини био би *зашто, како и са којим последицама управљамо* односима човека и његовог окружења. Ова логика је по својој суштини логика стратешког управљања. Из овога следи и главна хипотеза истраживања,

Музеологија и стратешки менаџмент сусрећу се не само на прагматичком, већ и на емпиријско-теоријском и филозофско-критичком нивоу.

Процеси баштињења су по својим карактеристикама стратешки, јер у садашњем тренутку валоризују прошлост ради трасирања будућности.

Моделом стратешког управљања баштином, који обједињује музеологију и менаџмент на сва три нивоа, на ефективнији и друштвено одговорнији начин би се генерисале вредности баштине и остваривао њен потенцијал за друштво.

Стратешко управљање баштином руководило би се истим кровним принципима и процесима без обзира на то о ком се типу тезауруса као јавног добра ради - да ли се ради о једном предмету, збирци, музејској збирци, библиотечком или архивском фонду, легату, непокретном споменику културе, старом градском језгру или било ком другом баштинском систему и пракси условљеном практичном поделом баштине ради лакшег управљања. Концепт нематеријалне културне баштине административно и декларативно установљен кроз УНЕСКО Конвенцију о заштити нематеријалне културне баштине 2003, не издвајам као засебну категорију баштине, већ уврштавам у појам тезауруса. Појам тезауруса обухвата како трезор (материјалну манифестацију) тако и његово ментално, вредносно освешћење и кодификацију (нематеријалну манифестацију).⁴ Процес настајања тезауруса као јавног добра подразумева стварање услова за кодификацију и преношење значењске стварности кроз стандардизовање процеса селекције, документације и интерпретације друштвено препознате вредности у некој ствари или пракси.⁵ Стога је

⁴ Stransky, Z. (1970) Temelji opšte muzeologije, *Muzeologija* 8, Zagreb, str. 40-73;

⁵ Булатовић, Д. (у припреми) Студије баштине као темељ очувања хуманистичког образовања.

сваки баштински систем пре свега нематеријалан, вредносни и значењски, али се материјализује и преноси у некој појавној форми.

Циљ истраживања

Циљ истраживања је критичко преиспитивање утврђених веза и ревалоризовање односа између музеологије, управљања наслеђем и стратешког менаџмента како би се формирали специфичан теоријски оквир и практични модел који су кључни за интегративно стратешко управљање баштином и ефективно остваривање потенцијала баштине за друштво.

Циљ истраживања се спроводи кроз идентификацију кључних тачака преклапања два теоријска правца који води разумевању сложености односа музеологије и менаџмента као интегралног дела науке о баштини и позиционирању његовог места у пракси управљања баштином. Тиме се позиционирају и кључне тачке промена застарелих модела баштињења, а стратешко управљање наслеђем предлаже се као могући модел.

Модел стратешког управљања баштином анализира се и илуструје на примеру Збирке стране уметности Народног музеја у Београду, и служи идентификацији проблема управљања баштином у пракси кроз студију случаја музејског тезауруса. Модел који предлажем се не ограничава на институцију, организацију или пак одређени локалитет или збирку, већ уз адаптације може да се користи конзистентно за било коју институционалну или ванинституционалну делатност баштињења и било који баштински ресурс. Он то омогућава кроз сагледавање баштине, функција и процеса баштињења, организација и друштва. Такође, модел почива на разумевању односа музеологије као предмета управљања, музеалности као документарне вредности, музеализације као процеса баштињења и вредности које се комуницирају и генеришу кроз ове процесе.

Истраживачке методе и приступи

Процес истраживања одвијао се кроз два основна тока, теоријско-критички и документарно-емпиријски. Кроз први се, кроз компаративну анализу литературе са аспекта теорија традиционалне и нове музеологије, менаџмента наслеђа, теорија стратешког менаџмента, и културне политике истражују могуће међусобне везе, теоријске премисе које их повезују, а које би водиле ка интегративном оквиру „стратешког управљања баштином“.

У документарно-емпиријском делу истраживања фокус је на студији случаја управљања вредностима Збирке стране уметности Народног музеја у Београду. Он је реализован кроз четрнаест месеци не само архивског истраживања, већ и практичног учешћа у управљању Збирком. Истраживање кроз учешће допринело је свеобухватнијем увиду не само у документацију везану за Збирку, већ и позицију Збирке, у контексту политика, свакодневних пракси, образаца понашања и интеракција унутар Народног музеја у Београду.

Примарни извори коришћени за анализу Збирке били су, пре свега, инвентарне књиге, картотека и база података Збирке стране уметности. Као секундарни извори коришћени су каталози изложби, системски каталози Збирке и истраживања објављивана у научним часописима и архива Народног музеја. За смештање Збирке у историјски контекст Народног музеја у Београду коришћени су публиковани историјати Народног музеја у Београду и *Музеолошке свеске*, које пописују изложбе и публикације Музеја од 1945-1996. године. Разговори са сведоцима историјских дешавања везаних за Збирку стране уметности, као мозаик, попунили су неке од празнина које су изостале из званичне институционалне меморије. Разговори су вођени са Николом Кусовцем, Ирином Суботић, Љубицом Миљковић, Драганом Ковачић, Горданом Станишић, Весном Круљац, Дубравком Прерадовић, Татјаном Цвјетићанин, Милорадом Живковићем.

Закони који дефинишу систем заштите културних добара Републике Србије, као и Статут, организациона структура, политике и процедуре Народног музеја, служили су као извори за позиционирање Збирке стране уметности у тренутни контекст система заштите Републике Србије и Народног музеја у Београду. Уз то, годишњи извештаји о раду Народног музеја од 2004-2011. године, разговори са колегама из Кабинета директора,

Одељења за документацију, превентивну заштиту, едукацију и техничку службу, са којима би требало уско сарађивати како би се сви аспекти Збирке интегрално развијали, били су извори за тренутно стање и позицију Збирке стране уметности, али пре свега за планове и предлоге развоја Збирке у будућности.

Одлуком да се за студију случаја одабере збирка, а не музејска установа желела сам да тестирам модел стратешког управљања баштином као управљања тезаурусом, његовим вредностима и праксама које се око њега одвијају, без обзира да ли се он налази у институционалном оквиру или ван њега. Студија случаја обухвата контекстуалну анализу историјског развоја Збирке како би се установила специфична сведочанственост збирке као баштинског корпуса. Анализа управљања Збирком је изведена на основу историографског и биографског истраживања институције Збирке стране уметности унутар националног музеја и критичког културолошког читања феномена колекционирања и управљања датим фондом.

Збирка се самим тим не посматра само као скуп предмета, већ и као скуп (управљачких) пракси које су се кроз историју одвијале око појединих предмета и Збирке као целине, а које дефинишу Збирку као јединствени тезаурус и његову сведочанствену вредност. Уз то, студија случаја обухвата и анализу постојећег стања изведеног кроз анализу управљања и социолошку анализу како би се проблем ситуирао у шири друштвено-културни контекст, збирка редефинисала кроз релевантност и вредности у садашњем тренутку, и усмерило интегративно управљање вредностима ове музејске јединице. Кроз могућност редефинисања сврхе и смисла ове Збирке у оквиру националног културног трезора проблематизује се и опробава предложени интегративни стратешки менаџмент наслеђа.

Структура истраживања

После **увода** који осликава повод и потребу за истраживањем на тему стратешког управљања баштином, **прво поглавље** објашњава методологију истраживања – предмет, хипотезу, циљеве, методе, структуру, лимитираност и допринос истраживања. **Друго**

поглавље има за циљ да одреди карактеристике вредности баштине као карактеристике ресурса којим управљамо, као и однос управљања и вредности. Баштина и управљање баштином истовремено су и последица и формативни елемент друштвених процеса. Они су увек у служби одређеног система вредности, који се кроз процес музеализације генерише, а зарад (ре)продуковања жељене слике човека и друштва.

Ово поглавље мапира и критички сагледава вредносне поставке *ауторизованог дискурса баштине*⁶, као дискурса који је постао легитиман од стране официјеног струковног и институционалног оквира, а који третира вредности баштине као суштаствене и статичне. Ауторизовани дискурс подразумева да се овако схваћене вредности, руковођене концептом аутентичности, могу „открити“ од стране стручњака и очувати у изворном облику. Кроз концепт вредности као датих и статичних, ауторизовани дискурс делује као моћан концептуални оквир, који легитимише и одржава доминантне идеје нације, класе, културе, етнице, рода, центра и периферије. Управо зато што приписује баштини објективне и фиксне вредности, он скрива идеолошке окоснице и позиције моћи при стварању и управљању баштином.

Насупрот овом погледу разумевање вредности које заступам у истраживању је динамичко и дијалектичко. Оно схвата вредност баштине као инструменталну вредност, при чему је препознавање вредности као својих и испуњење сопственог циља кроз баштину предуслов њене друштвене вредности. Релевантност, тј актуелизација и осавремењивање прошлости у садашњости, је услов за вредновање и оживљавање баштине. Специфичност друштвене вредности баштине лежи у баштини као *извору вредности* и баштини као *медију* кроз који се вредности генеришу у друштво. Баштина као ресурс је скуп вредности које су могу употребљавати зарад стицања нових вредности, те тако чини својеврсни симболички и економски капитал. Економија баштине као и свака друга подразумева (ре)продуковање баштинских вредности и добара, кроз који се баштина не само чува, већ изнова оживљава, модификује и развија.

Логика управљања вредностима баштине стога није заштитарска већ стваралачка, па управљање баштином доприноси не само очувању, већ препознавању, формулисању,

⁶ L. Smith (2006) *Uses of heritage*, p. 13-16.

комуникацији, и генерисању вредности. Овакво виђење вредности омогућава сагледавање, покретање и реаговање на процесе друштвених промена и на могућност одржавања баштине актуелном и значајном у свакодневном животу и развоју друштва. Тако схваћена, баштина је потенцијал за критичко промишљање реалности и прошлости, као полазиште за формулисање жељене будућности и за креативно деловање ка њеном остварењу.

Треће поглавље, има за циљ да ревидира однос музеологије и стратешког менаџмента. Оно проблематизује некритичко преузимање дискурса пословног менаџмента, без узимања у обзир специфичности и филозофије домена културе и баштине. Оно пружа критику доминантног схватања односа музеологије и менаџмента по коме се две дисциплине сусрећу на прагматичком нивоу управљања финансијским и људским ресурсима везаним за баштину, или пак на нивоу координирања музеолошких функција – селекције, заштите и комуникације. Музеологија и менаџмент постају пријатељи ако се додирне тачке две дисциплине гледају критички и синтетички. Кроз осврт на развој музеологије, менаџмента наслеђа и стратешког менаџмента, ово поглавље треба да покаже да се стратешко управљање и музеологија не додирују само на прагматичком нивоу, већ да су додирне тачке две дисциплине нужне и на емпиријско-теоријском и филозофско-критичком нивоу, како бисмо могли да говоримо о стратешком управљању баштином.

За анализу музеологије као дисциплине користила сам се поделом Питера ван Менша на три различита приступа музеолошког промишљања предмета знања: филозофско-критички, емпиријско-теоријски и праксеолошки (прагматички).⁷ Теоријско-критички приступ посматра филозофску и етичку улогу музеја у односу на друштво и критички се поставља према постојећим обрасцима музејског деловања – укључујући музеје, стручњаке и музеолошку теорију. Емпиријско-теоријски је истраживачки приступ, који тежи разумевању музеолошких феномена и њиховим историјским и друштвено-културним контекстима. Прагматички приступ фокусиран је на примењивост и развијање адекватних механизма – метода, техника, процедура – како би се реализовали унапред постављени циљеви.

⁷ Van Mensch, P. (1992) *Towards a methodology of museology*, PhD thesis, Zagreb: University of Zagreb.

Самостално развијање сваког од три приступа кроз историју музеологије, рефлектује се у изразитој фрагментираности дисциплине, али и фрагментираности управљања баштинским ресурсима. У тренуцима када су се између три приступа – етике, теорије и праксе - стварале синергије долазило је до прекретница и главних промена у музеолошко-музејском развоју. Оне су водиле до појаве музеологије, затим нових музеологија, и напokon захтева за свеобухватном науком о баштини – херитологији, као и пратећих пракси управљања баштином.

Традиционална музеологија, полазећи од музеалије као примарног предмета музеолошког истраживања, понудила је метатеорију музејског поља, теоријске оквира и методологије за процесе музеализације: теорије селекције, тезаурације и комуникације;⁸ теорију тоталног музеја као потпуне музеолошке поруке;⁹ теорију музеологије као информационе науке;¹⁰ и теорију сведочанствености засновану на музеологији као херменеутици¹¹. Нова музеологија подсетила је на етику праксе, на нужност друштвене релевантности стварања и управљања баштином, као и на њен развојни потенцијал, који треба да је изнад уско дефинисане установе музеја.

Последња прекретница је захтев за утемељењем херитологије која за централни предмет има појам баштине као просторно и временски свеобухватног колективног искуства, и проблем односа између баштине и човекових потреба, а реализује се холистички и мултидисциплинарно. У управљачком смислу, херитологија намеће потребу за баштинском кибернетиком- стваралачким *управљањем памћењем*, којим се преспитује улога баштине и баштинских установа у квалитету свакодневног живота „малог човека“¹² и њихов допринос друштвеном развоју. Ова фаза била би пре свега рефлексивна и друштвено активна, а утемељена на управљању баштином које би се водило идејом живе баштине. Она би почивала на синтези знања музеологије, нове музеологије, али и

⁸ Stransky, Z., Temelji opšte muzeologije, str. 37-74.

⁹ Šola, T. (2011) *Ka totalnom muzeju*, Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju. Šola, T. (2003) *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji: prema kibernetičkom muzeju*, Zagreb: ICOM Croatia.

¹⁰ Maroević, I. (1993) *Uvod u muzeologiju*. Zavod za informacijske studije. Zagreb; Van Mensch, P. *Towards a methodology of museology*.

¹¹ Bulatović, D. (2005). Muzeologija i/kao hermeneutika, *Glasnik Narodnog muzeja Crne Gore*, Nova serija, II knjiga. Cetinje.

¹² Reich, W. (1974) *Listen, Little Man!* New York: Farrar, Straus and Giroux.

стратешког управљања чије теорије и методе дају одговоре на одржавање баштине и баштинских институција релевантним.

Стратешко управљање по својим карактеристикама одговара континуираном идеалном процесу грађења памћења и сећања, при коме се изнова у садашњем тренутку ствара, рециклира и комуницира оно упамћено из прошлости, како би се трасирала будућност кроз обликовање садашње пројекције будућности. Управо применом стратешког менаџмента при управљању вредностима баштине омогућила би се рефлексивна на процес баштињења и усмеравање посланства у складу са идејом и сврхом пракси баштињења (одговарање на питање *шта, зашто, чему и за кога* баштинимо), уместо окоштавање у једном дефинисане и заувек репродуковане системе, процедуре и технике (које одговарају само на питања *ко и како баштини*).

У складу са тим кроз истраживање се стратешко управљање анализира као процес кроз који се учи, прилагођава, развија и учествује у променама. Стратешко управљање стимулише развој способности за критичку рефлексивну о себи и својој улози, анализу организације и анализу промена како би се организација континуирано развијала и (ре)позиционирала у окружењу и како би била релевантна ширем друштвеном контексту.¹³ За постављање модела стратешког управљања баштином узета су три приступа која заговарају стратегију која није статична већ прилагодљива и усмеравајућа, која инсистира на учењу и евалуацији и залаже се за враћање вредности стратешког размишљања у свету који нас окружује.

Први приступ је теорија четири улоге управљања Исака Адизеса¹⁴, други је теорија пет димензија стратегије Хенрија Минцберга¹⁵, а трећи адаптабилни менаџмент квалитета као приступ за стратешко управљање уметношћу у турбулентним околностима Милене

¹³ Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005) Arts Management in turbulent times: Adaptable Quality Management – Navigating Arts through the Winds of Change. Amsterdam: European Cultural Foundation Boekmanstudies.

¹⁴ Adizes, I. (2004) Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications.

¹⁵ Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: 5 Ps of Strategy, *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24

Драгићевић Шешић и Сањина Драгојевића.¹⁶ Концептуално, сва три приступа посматрају стратегију као флексибилно, свеобухватно вредносно усмерење и спадају у школу теорија организационе прилагодљивости (*contingency and congruence theory*).¹⁷ Оне наглашавају да не постоји јединствени најбољи тип организације, већ посматрају организацију као отворени систем, у коме се на основу концепта прилагодљивости ресурси и деловање организације уклапају у могућности и боре против препрека које постоје у окружењу.¹⁸ Концепт прилагодљивости подразумева активан двосмерни однос у коме организација, свесна околности, може да буде иницијатор друштвених промена, те имплицира проактивност, информисаност и одговорност према друштву и јавном добру.

Сумирајући закључке претходног поглавља, **четврто поглавље**, предлаже модел интегративног стратешког управљања баштином, кроз који се музеологија и менаџмент прожимају на филозофско-критичком, теоријско-емпиријском и прагматичком нивоу. Кроз музеолошко утемељење као етику баштињења дефинисали би се мисија, избор циљева и вредности, као и начини сагледавања предмета управљања. Кроз методе стратешког менаџмента омогућила би се динамичност, преиспитивање, интеграција и актуелизација баштине у друштву. Модел интегративног стратешког управљања био би рефлексиван, интеграторски и друштвено активан јер се води принципима:

1. разумевања потенцијала баштине као извора и медија, и економије баштињења као генерисања нових и увећавања постојећих вредности;
2. способности за разумевање развојног контекста, континуитета и промена;
3. одговорности за јавно добро преиспитивањем улоге баштине, пракси баштињења и баштинских установа у квалитету свакодневног живота човека и њиховог доприноса друштвеном културном, људском и економском развоју;

¹⁶ Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. *op.cit.*

¹⁷ Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Los Angeles: *SAGE Publications, Inc*; Smith, M. J. (1984). Contingency rules theory, context, and compliance behaviors. *Human Communication Research*, 10, p. 489-512; Barney, J.B. (1985). Dimensions of Informal Social Network Structure: Toward a Contingency Theory of Informal Relations in Organizations, *Social Networks*, 7, 1-46; Eckstein, H. (1997) *Congruence Theory Explained*. *Center for the Study of Democracy*, UC Irvine: Center for the Study of Democracy. Retrieved from: <https://escholarship.org/uc/item/2wb616g6>

¹⁸ Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin; Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

4. свеобухватним системским размишљањем које посматра целину уместо издвојених делова и почива на целовитости баштине као предмета управљања и баштињења као процеса, а самим тим и интердисциплинарној и интерсекторској, хоризонталној и вертикалној сарадњи;
5. флексибилним проактивним планирањем у односу на окружење, сензибилношћу за окружење и преиспитивањем унутрашњих и спољашњих фактора, као и на анализи контекста и потреба интересних страна као актера нове технологије управљања;
6. визијом, мисијом, и циљевима који дају смисао, артикулишу усмерење, обједињују нивое управљања баштином и окупљају различите актере око процеса баштињења.

Моделом интегративног стратешког управљања баштином би се подстакла критичка анализа баштине, рефлексивна о улози баштине, и анализа потребних промена како би се циклично, континуирано развијала и била релевантна, „жива“ у свом окружењу. Понуђени модел био би саставни део баштинске кибернетике, као стваралачког управљања памћењем, који би омогућавао континуирано осавремењивање, релевантност и генерисање вредности баштине за друштво.

У **петом поглављу** претходно дефинисан модел примењује се кроз студију случаја управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду, која је репрезентативни пример за расправу о управљању идентитетом и формирању вредности. Насупрот случајевима националних збирки, колекционирање и стратешко управљање иностраном уметношћу комплекснији је и многозначнији механизам за откривање путева стварања идентитета и произвођења друштвених вредности, као и односа између пожељних (политичких) друштвених вредности и културних вредности. Кроз Збирку стране уметности разматрају се ограничења и потенцијали са којима се сусрећемо када смо везани за већ формирану тезаурус или тезаурус коме је могуће „истекао рок“, вођен под утицајем застарелих парадигми.

Примена технологија стратешке анализе тестира се као покушај сагледавања потенцијала и усмеравања развоја овог мултикултуралног уметничког тезауруса у оквиру националне музејске установе традиционалног типа. Збирка се истражује као целина кроз анализу развоја у оквиру Народног музеја у Београду како би се схватили обрасци

управања збирком и дефинисала специфична институционална баштина и сведочанственост збирке. Затим се кроз организациону анализу и анализу тренутног стања она ситуира у савремени контекст Народног музеја, његове мисије, организације, музејског колектива и различитих музеолошких функција селекције, заштите и комуникације. Кроз функционалну анализу Збирка се позиционира у контекст окружења, са освртом на правни систем заштите Републике Србије и тренутни друштвено политички, културни и економски контекст. На основу поставки критичке музеологије и музеологије заједнице, сагледавања збирке као јединственог ресурса, анализе савременог друштвеног контекста, формулише се савремена улога збирке – њена мисија, визија развоја, као и специфични циљеви за сваку од аспеката управљања.

Вредност Збирке као парадигме европеизације и сведока односа међу актерима различитих националних култура посматра се као кључна за постављање њене релевантне улоге у савременом друштву Србије. Савремена улога Збирке стране уметности је да буде платформа за разумевање других, преваходно европских, уметности и култура у различитим епохама, као и слојевитих односа, веза и утицаја између Србије и других земаља. Она би тиме, уместо националног поноса, подстицала учење, отвореност и радозналост према другим културама, као и рефлексију на сопствену културу у ширем европском и светском контексту, те тако допринела да грађани Србије буду грађани света.

Шесто, завршно поглавље, сумира целокупно истраживање и одговара на постављену хипотезу. Оно износи закључке и мапира допринос спроведеног истраживања у теорији и пракси, уз отварање нових питања за будућа истраживања.

Ограничења истраживања

Иако сматрам да су специјализације изузетно важне у пољу бављења баштином, јер пружају дубинске увиде и специфична решења за специфичне проблеме, те омогућавају напредак у њиховом решавању, моје истраживање не нуди потпуни преглед разноврсних детаљно развијених метода, приручника и текстова који третирају појединачне аспекте управљања баштином - збиркама, музејима, архивима, библиотекама, споменичким

наслеђем. За разлику од специфичног третмана баштине од у овире различитих поља и сектора културе, као и различитих административних подела узрокованих културним политикама, истраживање заступа идеју свеобухватног приступа баштини, и покушај је интердисциплинарног погледа, који ће свакако многа практична питања и детаље оставити неодговореним.

Такође, модел интегративног стратешког управљања који предажем није осмишљен да пружи једнаку, фиксну структуру, кораке и решења за све случајеве управљања баштином. Он је замишљен као флексибилни оквир који отвара различите могућности за различите контексте, типове баштине, институције, групе грађана, а и појединце који њоме (не)управљају. Да сам пре годину ипо дана при дефинисању предлога докторске дисертације знала докле ће ме процес истраживања односа музеологије и стратешког менаџмента довести, свакако бих поставила уместо једне студије случаја, изабрала неколико различитих примера које осликавају различите типове институционалних и ванинституционалних пракси управљања различитим типовима баштине.

Управо из разлога што теоријски део дисертације има шири предмет и циљ истраживања од оног који студија случаја покрива, он се може посматрати и као самостална теоријска целина. Самим тим, студија случаја управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду, је репрезентативан и комплексан пример управљања, који треба да послужи пре као илустрација теорије и модела, него као доказ о генерализацији. Као илустрација процеса стратешке анализе и планирања, студија Збирке стране уметности се по стилу писања знатно разликује од теоријског дела, јер осликава како би детаљно формулисан стратешки план требало да изгледа.

Напоследку, модел стратешког управљања баштином који предлажем је инспирисан и постављен кроз праксу, али није до краја тестиран кроз њу, тако да је немогуће извући закључке о ефикасности и утицају модела у пракси, иако би пракса требало да му буде крајња дестинација.

КА ДИНАМИЧКОМ РАЗУМЕВАЊУ ВРЕДНОСТИ БАШТИНЕ

Вредност – од платоновске етике до савремене антропологије

„Баскар (*Bhaskar*) сугерише да је већина филозофа била неспособна да измисли адекватну теорију физичке реалности јер ју је видела као састављену од предмета, а не онога што Баскар назива „моћима“ - потенцијалима, капацитетима, стварима које су фундаментално нерепрезентативне, и у већини ситуација у стварном животу, као отвореног система, непредвидиве.“¹⁹ Дејвид Гребер

“Колико год елузиван, креативни потенцијал је све. Могли бисмо чак рећи да је он у неком смислу крајња друштвена реалност. За мене је то најпривлачнији аспект Баскаровог „критичког реализма“.“²⁰ Дејвид Гребер

Иако концепт вредности вековима окупира пажњу многих мислилаца, политичара, научних дисциплина и људи, до данас не постоји консензус нити обједињени теоријски апарат којим би се структурирано расправљало о вредностима.²¹ Од Платона (Plato) до филозофског прагматизма Џона Дувеја (John Dewey) преовладава подела на суштаствену и инструменталну вредност. Суштаствена вредност је добра сама по себи и вреди је имати због ње саме, док је инструментална вредност она коју вреди имати како би се дошло до нечега другог доброг, те је она средство и етичка алатка.²² Дувеј критиком ове поделе аргументује да ниједно добро није добро само по себи и дефинише *добро* као производ етичког вредновања крајњих циљева који могу бити одбачени или дорађени у складу са њиховом конзистентношћу са другим циљевима који су већ постављени.²³ Суштаствена вредност тиме није урођено или дугорочно својство ствари, већ илузорни производ учења

¹⁹ Graeber, D. (2001) *Towards an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*, New York: Palgrave, p. 260.

²⁰ Graeber, D. *op.cit.*, p. 259.

²¹ Ibid.

²² Platon (izdanje 2002) *Država*, Beograd: BIGZ.

²³ Dewey, J (1939). *Theory of Valuation*. Chicago: University of Chicago USA.

и нашег континуираног вредновања као *бића са „сврхом“*. Од перцепције и дефинисања сврхе зависиће и друштвено вредновање предмета и акција, те свако добро истовремено има и позитивну и негативну инструменталну вредност.

Правећи синтезу промишљања о вредносима до данас, у социолошком, економском и лингвистичком смислу, Дејвид Гребер (David Graeber) се у студији *Ка антрополошкој теорији вредности* залаже за дијалектичко посматрање друштва као активног пројекта, а вредности као имагинарног и креативног потенцијала и акције.²⁴ Гребер, као антрополог и активиста, полази од становишта да би антропологија као наука која свеобухватно гледа на разноликост људског искуства требало да понуди теоријски оквир за промишање о вредностима који би омогућио замишљање алтернативе савременом неолибералном друштвеном поретку и деловање ка друштвеним променама на боље. Он критикује економизам и сосировски структурализам, јер се односе према вредности и вредновању као фиксним, статичним категоријама, па самим тим долазе до проблема при анализама процеса промена. Своју теорију заснива на дијалектичком приступу и Баскаровом (Roy Bhaskar) критичком реализму²⁵, а ствара је додирним тачкама Марксове (Karl Marx) критике друштвеног поретка капитализма²⁶, Мосових (Marcel Mauss) компаративних антрополошких истраживања као основе за промишљање о друштвеним алтернативама²⁷ и схватању вредности као акције и потенцијала за деловање Мун (Nancy Munn)²⁸.

Присвајање дијалектичког приступа значило би дефинисање ствари не у смислу шта неко замишља да постоји у неком апстрактном моменту, ван времена, него у смислу шта ствари имају потенцијал да постану. По Мун, вредност је моћ стварања друштвених

²⁴ Прво се односи на вредност у „социолошком смислу”, на идеје о беспоговорном добру, о оном што се сматра корисним или пожељним у људском животу. Друго полазиште разматра вредност у „економском смислу”, степен пожељности неких предмета, посебно мерљив оним што би други дали да поседују те предмете. И на крају, треће полазиште се односи на вредност у „лингвистичком смислу”, која је зачета са структуралном лингвистиком Фердинана де Сосира и могла би се најједноставније одредити као „значајна разлика”, односно, као раздвајање предмета у односу на њихово значење, при чему је значење изједначено с вредношћу. Више у: Graeber, D. *op.cit.*, p. 1-23.

²⁵ Graeber, D. *op.cit.* 51-54. Bhaskar, R.A. (1998). *Critical Realism Essential Readings*. London: Routledge; Bhaskar, R.A. (1978) *A Realist Theory of Science*, Brighton: Harvester Press; Bhaskar, R.A. (1989) *Reclaiming Reality*, London: Verso.

²⁶ Graeber, D. *op.cit.* 54-69; 78-82. Marx, K. (1859 [1970]) *Contribution to the Critique of Political Economy*. New York: International Publishers; Marx, K. (1867 [1967]) *Capital*. 3 volumes. New York: New World Paperbacks.

²⁷ Graeber, D. *op.cit.* 151-229.

²⁸ Graeber, D. *op.cit.* 44-91.; Munn, N. (1973) *Symbolism in a Ritual Context: Aspects of Symbolic Action*, In: *Handbook of Social and Cultural Anthropology* (J. J. Honigmann, ed.), Chicago: Rand McNally. p. 579–612.

односа, на основу замишљања и препознавања вредности која већ постоји као потентност, трансформативни потенцијал и људска способност.

„Вредност је јачина жеље и начин на који људи, који би могли да учине било шта - укључујући и стварање нове врсте друштвених односа - приступају важности тога што чине, док то чине. Она је начин на који деловање постаје смислено за актере смештањем у неке веће друштвене целине, реалне или имагинарне.“²⁹

Посматрање ствари и односа кроз њихове динамичке потенцијале водило би ка стварању теорије вредности у којој оно што се вреднује нису ствари, већ деловање. По Греберу, креативни потенцијал би био крајња друштвена реалност.³⁰ Она би се заснивала на критичком реализму као могућности критичког посматрања друштвене реалности, образаца и пракси, креативном замишљању тачака друштвених промена и стваралачком деовању ка истима.

Гребер нас храбри да гледамо на праксе, институције и друштво из угла њиховог потенцијала, из позиције прагматичног оптимизма. Ултимативни улог политике, слободе и права, по његовом схватању, не би био борба за апропријацијом и акумулацијом вредности, већ борба за установљавањем тога шта је вредности могућности деловања ка њеном остварењу.³¹

²⁹ Graeber, D. *op.cit.*, p. 45.

³⁰ “Колико год елузиван, креативни потенцијал је све. Могли бисмо чак рећи да је он у неком смислу крајња друштвена реалност. За мене је то најпривлачнији аспект Баскаровог „критичког реализма“” Graeber, D. *op.cit.*, p. 259.

³¹ “Крајњи залог политике, по Тарнеру (Turner), није чак ни борба за апропријацијом вредности; већ борба за установљавањем шта је вредност. Самим тим, крајња слобода није слобода креирања и акумулације вредности, већ слобода одлучивања – колективног или индивидуалног – о томе шта чини живот вредним живљења. На крају, политика је везана за значење живота. Било који пројекат конструисања значења подразумева замишљање тоталитета, чак и ако такав пројекат никада не би могао у потпуности бити преведен у реалност – реалност која је, по дефиницији компикованија од било које конструкције коју јој приписујемо.” Graeber, D., *op.cit.* p. 88.

Суштаствена вредност баштине у оквирима „ауторизованог дискурса наслеђа“

„Канонизација не пита за дозволу, национална, културна баштина још мање. Она граби све што може уградити у идентитет своје нације и своје културе, као да је то нешто саморазумљиво, готово природно. Стога и не трпи приговора.“³² Борис Буден

Установљивање баштине као јавног добра, друштвене институције и праксе, дошло је са просветитељским идејама вере у разум и поредак као мере вредности, и текло паралелно са стварањем државних установа које, на поверење свих, брину о ономе што припада свима, а за добробит свих.³³ Грађанима је вештина сећања одузета из приватних оквира, да би им као баштина била дата на поседовање и коришћење преко институција, са идејом о системској организованој брзи за остатке прошлости и визијом њихове политичке, идеолошке употребе у савременом контексту.³⁴ Просветитељска, хијерархијска филозофија сазнања позиционирала је институције баштине и надлежне стручњаке као јавне повериоце истине и колективне слике прошлости - арбитре значаја, квалитета и значења - а грађане као кориснике баштинских истина, слика о свету и њима самима.

У овако постављеној друштвеној хијерархији политика *одозго на доле* ланац управљања баштином почиње од јавних, међународних и државних политика и реализује се кроз мрежу надлежних установа које својим деловањем у складу са дефинисаним друштвеним циљевима утичу на стварање јавног добра и вредности које грађани конзумирају.³⁵ Овај просветитељски модел културне политике заснован је на концепту демократизације културе у коме је културни развој и усмерен од стране културних елита, а

³² Буден, В. (2013) *Uvod u prošlost*, Novi Sad: kuda.org, str. 15.

³³ Фуко, М. (2005) Рађање биополитике – предавања на Колеж де Франсу 1978-1979, Нови Сад: Светови, стр. 431.

³⁴ О стварању институција баштине и система јавне заштите културних добара видети детаљније у: Chastel, A. (1986) La notion de patrimoine, in: Nora (ed), *Les Lieux de mémoire, La nation 2*, Paris: Gallimard, p. 446.; Poulot, D. (1988) The Birth of Heritage: 'le moment Guizot', In: *Oxford Art Journal*, Vol. 11, No. 2, Oxford: Oxford University Press, p. 40-56; Bennet, T. (1995) *The Birth of the Museum: History, Theory, Politics*, London: Routledge; Barthel, D. (1996) *Historic Preservation: Collective Memory and Historical Identity*, Newark: Rutgers University Press; Jokilehto, J. (1999) *A History of Architectural Conservation*, Amsterdam: Elsevier, Butterworth, Heinemann.

³⁵ Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. *op. cit.*; Đukić, V. (2009) *Država i kultura: studije savremene kulturne politike*, Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.

њихова (квалитетна) култура и систем вредности демократизована, подељена са осталим члановима друштва.³⁶

На европоцентричним идејама просветитељства и демократизације културе развија дискурс баштине ауторизован од стране државе и њених система заштите баштине, међународних организација и конвенција, институција баштине и стручњака, који Лаурацејн Смит дефинише као *ауторизовани дискурс наслеђа*.³⁷ Како би се дати дискурс успоставио и активно контролисао друштвене праксе, установљавају се специфични режими истине и форме моћи артикулисане кроз говоре, текстове и деловање официјених система заштите баштине. Једна од њих је идеја о баштини као изразу (националног) наслеђивања, идентитета и урођених, интринстичних вредности.³⁸ Друга је идеја о баштини као једнообразној прошлости која је видљива кроз споменике и материјалне остатке, а чија се аутентичност мора чувати.³⁹ Трећи концепт ауторизованог дискурса је да валоризација баштине долази од универзалне естетике укуса и вредности детерминисане од стране стручњака, а не лаичког суда. Самим тим, корисници, као лаици, морају бити пасивно уведени у поље баштине, и инструктирани да би је разумели. Вредност баштине схвата се као дата, аутентична и статична, а стручњаци својим знањем и искуством могу објективно да је препознају и очувају, те је приступ управљању баштином „сачувати како је нађено“⁴⁰.

На ауторизованом дискурсу баштине почива већина конвенција, као и стручних и институционалних пракси управљања баштином, те је он важан фактор у конституисању поља, дефиниције и вредности баштине.⁴¹ Он је моћан концептуални оквир, који управо зато што приписује баштини објективне, дате и фиксне вредности, сакрива идеолошке окоснице и позиције моћи при стварању и управљању баштином и твара простор за манипулацију. Ауторизовани дискурс репродукује доминантне идеје нације, заједнице,

³⁶ Mulcahy, K.V. (2006) Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches, *Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 35, No. 4, New York and London: Routledge, p. 319-330.

³⁷ Smith, L., *op.cit.*, p. 4-5, 87-192.

³⁸ Diaz-Andreu, M. and Champion, T. (eds) (1996) *Nationalism and Archaeology in Europe*, London: UCL Press; Diaz-Andreu, M., Lucy, S., Babic, S. and Edwards, D. (2005) *The Archaeology of Identity*, London: Routledge.

³⁹ Choay, F. (2001) *The Invention of the Historic Monument*, Cambridge: Cambridge University Press.

⁴⁰ Waterton, E., Smith, L. and Campbell, G. (2006) The utility of discourse analysis to heritage studies: The Burra Charter and social inclusion, *International Journal of Heritage Studies*, 12(4): 339–55.

⁴¹ Smith, L., *op.cit.*, p. 87-115; Lascoumes P. and Le Gales, P. (2007) Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments: From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation, *Governance* 20(1), p. 1-21.

класе, културе, етнице, рода, центра и периферије, и чини да се одређене културе и идентитети легитимишу и делегитимишу.

Инструментална вредност као актуелизација и испуњавање сврхе кроз баштину

„Док се дело настало у другом времену не ситуира као вредност у нашој садашњости, у нашем систему вредности оно не може бити вредношћу за нас.“

⁴² С. Петровић

Алојз Ригл први је истраживач који баштину покушава да одвоји од доктрине очувања националног идентитета и засебних интереса научних дисциплина, те је посматра као предмет истраживања и вредновања ван појединачних интереса.⁴³ Развијајући научно оправдану идеју очувања прошлости као документа Ригл развија концепт „говорљивости“ споменика културе у систематску категоризацију различитих вредности: историјску, уметничку, старосну, комеморативну, употребну вредност и вредност новине. Ригл у својим разматрањима демонстрира вредносни плурализам баштине, конфликт међу неким од вредности и немогућност њиховог јасног хијерархијског постављања. Већ тада Ригл дефинише вредности споменика као инструменталне. Ригл препознаје да су вредности увек културно и историјски условљене, тј да увек ценимо модерно у старом, дакле ценимо *“садашњост прошлости”*.

Од посебног значаја за расправу о вредностима су Риглови концепти употребне и релативне уметничке вредности. Употребна вредност као прагматична намена која налази савремену релевантност у ономе што је старо говори у прилог томе да је *испуњење сопственог циља кроз баштину предуслов за постојање баштине. Релативна уметничка вредност* по Риглу је поклапање модерног уметничког хтења и уметничког хтења претходних периода, у коме савремено доба препознаје вредности претходних периода као своје. Када се наведена логика пренесе не само на уметничке, већ на све друге

⁴² Petrović, S. (1972) *Priroda kritike*, Zagreb, prema: Tomić, S. (1987) *Spomenici kulture, njihova svojstva i vrednosti*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije - Republički zavod za zaštitu spomenika kulture., str. 40.

⁴³ Riegl, A. (1903) *Der moderne Denkmalkultus, sein Wesen, seine Entstehung*, Vienna.

вредности и значења, долазимо до тога да су вредности баштине увек *релативне* и зависе од препознавања вредности претходног друштва као својих, дакле од *актуелизовања прошлости и културе сећања*.

Основа вредности баштине је препознавање вредности као својих и/ли испуњење сопственог циља кроз баштину. Самим тим, захтев релевантности, тј актуелизације и осавремењивања прошлости у садашњости, стоји као предуслов вредности. Препознавање вредности као својих не мора нужно бити афирмативно и прихватајуће, већ обухвата и разне видове коришћења баштине кроз негацију вредности прихватаних у прошлости и испуњење циља управо кроз негацију, као што је на пример случај са баштином Холокауста, колонијализма и страдања.⁴⁴ Процеси баштињења су самим тим вредносно одређени и усмерени субјективно-утилитарном третману при коме се из неограниченог скупа информација и садржаја узима само оно што се уклапа у нечији интерпретаторско идеолошко стваралачки пројекат.⁴⁵

„Ми материјалу прилазимо са својим личним мисаоним, психолошким, етичким, друштвено-присилним, културним, идејним, етнолошким, политичким и другим условљеностима, својом класном објективношћу и идејном ангажованошћу...од тих условљености зависе наши приступи и виђења и односи, наше интерпретације, оцењивања и процењивања.“⁴⁶

Историјско искуство и савремени контекст одредиће начин на који приступамо, гледамо, тумачимо, користимо и комуницирамо баштину. У складу са тим, одређеним информацијама биће дата предност, одлучићемо да их се сећамо како бисмо подстакли или створили одређене вредности, док ћемо друге привремено (случајно или намерно) заборавити, док исте не постану релевантне неком другом периоду и промовишу се као

⁴⁴ Barkan, E. (2000) *The guilt of nations: Restitution and Negotiating Historical Injustice*, Baltimore: John Hopkins University Press; Kutma, K. (2012) Contested Memory and Re-configured Master Narratives: Museum Institution in Totalitarian Regimes, In: Poulot, P., Guiral, J. M. L., and Bodenstein, F. (eds.). *National Museums and the Negotiation of Difficult Pasts*. EuNaMus Report No. 8. Published by Linkping University Electronic Press. pp. 79-90; Tunbridge, J. E. and Ashworth, G. J. (1996) *Dissonant heritage, the management of the past as a resource in conflict*, New York: J. Wiley.

⁴⁵ Tomić, S. (1987) *Spomenici kulture, njihova svojstva i vrednosti*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije - Republički zavod za zaštitu spomenika kulture., str. 46.

⁴⁶ Tomić, S., *nav. delo*, str. 46.

корпус културе сећања. Управо стога баштину можемо схватити као *смислену и смишљену прошлости*.⁴⁷ При томе, нужно је да се запитамо ко (има право да) смишља прошлост и за кога је она смислена?

Баштина као извор и медиј вредности

„.... ствари повезују све нас на начине који мапирају јавни простор суштински другачије од онога што обично препознајемо као „политичко“.“⁴⁸
Бруно Латур

У контексту редефинисања актера који смишљају баштину и за које је смислена, важан политички показатељ нове баштинске парадигме је *Оквирна конвенција Савета Европе о вредности културног наслеђа за друштво*⁴⁹ која правним језиком редефинише схватање вредности баштине, као и односа баштине, институција и грађана. По Конвенцији, вредности баштине нису суштаствене, већ инструменталне и хетерогене. Оне су директно стављене у формативну функцију доприноса данас пожељним друштвеним вредностима - одрживог развоја, људских права, демократије, учешћа у политичком животу, кохезије и плурализма. О баштини се не брину ексклузивно институције и стручњаци, већ сви поједници и заједнице која активно преносе и модификују форме и садржаје наслеђене из прошлости. Померања ка активнијем учешћу грађана у стварању и управљању баштином као политичком процесу, индикатори су померања ка плуралистичком моделу културних политика и појму културне демократије.⁵⁰ У овако схваћеном моделу сваки „појединац или група предлаже и намеће питања, проблеме и политике које сматра важним.“⁵¹

⁴⁷ Popadić, M. (2014) Baština kao prošlost koja ima smisla, u: *Vreme prošlo u vremenu sadašnjem: Uvod u studije baštine*, Beograd: CmiH.

⁴⁸ Latour, B. (2005) From Realpolitik to Dingpolitik: How to make things public?, In: Latour, B. and Weibel P. (eds.) *Making Things Public-Atmospheres of Democracy*, catalogue of the show at ZKM, MIT Press, p. 5.

⁴⁹ Council of Europe (2008) Framework Convention on Value of Cultural Heritage for Society, Faro: CoE.

⁵⁰ Višnić, E., Dragojević, S., *op.cit.*

⁵¹ Brkić, A. (2009) Teaching Arts Management: Where Did We Lose The Core Idea?, *International Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol 38, No 4, p. 270-280.

Наведена Конвенција важна је за нашу дискусију не само као регулативни механизам управљања баштином, већ зато што је одраз савременог размишљања о баштини и њеним вредностима у оквирима културних политика. Додатна важност Фаро Конвенције је у томе што се са готово тридесет година закашњења, међународна алатка културне политике поклопила са теоријским основама музеологије.

Кроз Фаро конвенцију културно наслеђе је дефинисано као „скуп ресурса наслеђених из прошлости, које људи идентификују, независно од власништва над њима, као **одраз и израз** непрекидно еволуирајућих вредности, уверења, знања и традиција. Оно обухвата све видове животне средине настале интеракцијом човека и простора током времена.“⁵²

Баштину чине ресурси, културна добра, која настају тако што их људи *идентификују*. Идентификују их на основу тога што су дати ресурси *носиоци значења, семиофоре*⁵³ - одрази и изрази вредности, уверења, знања и традиција. Ови ресурси, *музеалије*, идентификовани су и селектовани на основу у њима *препознатог (учитаног) потенцијала сведочанствености*⁵⁴. Та *сведочанствена вредност препозната у музеалији* назива се *музеалност*, док је процес идентификовања, селекције и издвајања у музеолошки контекст⁵⁵ процес *музеализације*. Процесом музеализације ствара се баштина, и њиме доводи до промене значења и друштвене улоге предмета, јер претварањем предмета у музеалију он постаје друштвено призната вредност, сингуларизује се и сакрализује.⁵⁶

Свака музеалија састоји се из јединства материјала, облика и значења, а сви аспекти сложености њихових међусобних односа су важни за идентификовање документарне вредности музеалије, јер су материјал и облик у најширем смислу носиоци

⁵² Council of Europe (2008)

⁵³ Poiman, K. (1990) In: Van Mensch, P., *Towards the Methodology of Museology*, p. 4

⁵⁴ Булатовић, Д. (2005) Баштинство или о незаборављању, *Крушевачки зборник* 11, Крушевац: Народни музеј Крушевац, стр. 14-17.

⁵⁵ Музеолошки контекст је контекст активне заштите и комуницирања предмета, који је процесом музеализације издвојен из примарног (употребни) или археолошког контекста (контекст мировања, изван употребе) како би био сведоком реалности из које је издвојен. Више у: Maroević, I. 1992. *Uvod u muzeologiju*, Zagreb: Filozofski fakultet, Univerzitet u Zagrebu, str. 116-117.

⁵⁶ Kopytoff, I. (1986) The Cultural Biography of Things: Commoditization as Process, In: A. Appadurai (ed). *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 64-94.

информација у различитим временима, просторима и друштвима.⁵⁷ Музеалија је многозначна и садржи *варијабилну* количину информација и порука, које су условљене контекстом, друштвом и вредносним системом.⁵⁸

Музеалија, као део комплексне реалности, има комплексни карактер који се не може установити са становишта појединих научних дисциплина и ексклузивности значења и важности унутар једне од њих.⁵⁹ Многозначност музеалија захтева да музеолошки приступ има задатак интеграције и интердисциплинарности, а интерес за све облике појавности музејског предмета, и све могућности тумачења и исказивања његовог значења. Управо стога музеолошки приступ обухвата и бави се свим идентитетима музеалије, под којим се подразумевају:

1. Идејни – онако како је замишљана као концепт од стране онога ко ју је правило, пре настанка
2. Стварни – идентитет у тренутку настанка
3. Збиљски – идентитет у тренутку нашег контакта с предметом
4. Идентитет трајања, историјски, који обухвата све од концептуалног до збиљског, а видљив је у разликама ова два идентитета и дели се на
 - А) структурални - физичке промене, конзерваторске интервенције, трошност
 - Б) функционални – промене намене, социјалне истрошености, промене контекста и/ли средине предмета.⁶⁰

Концепт биографије предмета обједињује све идентитете музеалије и „помаже да увидимо испреплетаност, суживот и везе људи и ствари у времену (и да данас те односе сазнамо/претпоставимо и саопштимо), јер ће свака биографија ствари бити везана за биографије људи и обратно“.⁶¹ Биографским приступом предмет сведочи о свим својим идентитетима и контекстима, од настанка, употребе, до археолошког контекста (као

⁵⁷ Maroević, I. *nav. delo.*, str. 112.

⁵⁸ *Isto*, str. 96-100, 107.

⁵⁹ *Isto*, str. 129-131.

⁶⁰ Van Mensch P. (1992) *Objects of Knowledge*, In: *Towards a methodology of museology*, PhD thesis, Zagreb: University of Zagreb.

⁶¹ Vasiljević, M. (2012) *Potencijal „biografskih pristupa muzealijama ka razumevanju nasleđa i njegovog zaboravljanja. Slučaj Muzeja ilegalnih partijskih štamparija u Beogradu*. Master teza, Filozofski fakultet, Beogradski univerzitet.

напуштања и неупотребе) и музеолошког контекста (зашто и за кога је селектован и вредан, како се комуницира и одржава). Копитоф, пратећи концепт биографије предмета, који би објединио све идентитете музеалије, уводи концепт „режима вредности“ објашњавајући како биографија предмета може да нам укаже на различите друштвене употребе и функционалне идентитете предмета кроз који се исчитава дијакронички процес - низ вредносних система у којима је предмет боравио и борави.⁶²

Биографским приступом сведочанственост предмета се не фиксира у тренутку преласка у музеолошки контекст, већ предмет наставља свој живот, добија функције и акумулира значења и у музеолошком контексту. Ово омогућава да о музеалијама не размишљамо само као о предметима прошлости, већ увек и предметима садашњости, као активним генераторима вредности, кроз садашње интеракције са људима.⁶³ “О музеалности самим тим можемо да размишљамо као о процесу који не одговара на питање шта ствар јесте него како је то постала”⁶⁴, те она сведочи о промени вредности ствари које су условљене различитим перспективама посматрања - контекстима, значењима и категоријама.

Специфичност друштвене вредности баштине лежи у баштини као извору вредности и баштини као медију кроз који се вредности генеришу назад у друштво.⁶⁵ Ова два својства одговарају виђењу баштине као формативног елемента - последице и узрока - друштва. Специфичност музеалије као предмета, и музеолошког контекста као контекста заштите јесте у активном континуираном читавању и акумулирању значења и информација са једне, и процесу емисије информација са друге стране.⁶⁶ Како би означио посебно значење предмета у музеолошком контексту, музеалност, Глужински још пре 30 година утврђује термин М-фактор и истовремено утврђује два различита унутармузејска понашања према предметима, чија ће унија бити потпуно прожета М-фактором:

⁶² Domanska, E. (2006) *The return to things*, *Archaeologia Polona*, Vol. 44, Warszawa.

⁶³ Shanks, M. (1993) *The archaeological Imagination. Creativity, rhetoric and archaeological futures*, M. Kuna, N. Venclova (prir.), *Whiter archaeology: archaeology in the end of the millenium*, Prague, p. 4-5, <http://documents.stanford.edu/michaelshanks/80>;

⁶⁴ Domanska, E. *op.cit.* 180.

⁶⁵ Maroević, I. (1983) *Muzejski predmet - izvor i nosilac informacija*, *Informatologia Yugoslavica* 15 (3-4), p. 237-248.

⁶⁶ Mason, R. (2005) ‘Museums, galleries and heritage: Sites of meaning-making and communication’, in G. Corsane (ed.) *Heritage, Museums and Galleries: An Introductory Reader*, London: Routledge.

1. Символизацијско понашање у ком предмети постају *репрезенти вредности* (семиофоре, носиоци значења која су учитана и препозната у њима)
2. Комуникацијско понашање где предмети преузимају улогу *преноса тих вредности* (оно што у расправи зовем генерисањем)⁶⁷

Понашање предмета о коме говори Глужински не реализује се само од себе већ кроз понашање људи и друштва, кроз политике, теорије, методологије, технологије и технике управљања баштином. Управо процес непрекидног стварања и акумулације информација у оквиру баштинског фонда има противтежу у емисији информација музеалија као комуникацијских средстава. Без активирања и неговања ова два узајамна својства, баштине као извора и медија, као последице и узрока, не можемо говорити ни о баштини, нити о њеној заштити и управљању.

Селекција носилаца музеалности, њихова заштита и развоја, као и комуникација саставни одраз су и израз друштвеног вредновања. Три музеолошке функције - селекција, заштита и комуникација - су у пракси су међузависне, одређују и утичу једне на другу. Конзервацијом се материјал и вредности никада само не чувају, већ модификују, редефинишу, и стварају нове исказе о значају у складу са савременим контекстом и увидима различитих интереса и актера.⁶⁸ Идеје и начин на који се врши селекција усмериће даљу заштиту селектованог кроз одабир тога шта и како документујемо, истражујемо, рестаурирамо и конзервирамо, а као ове активности и избори усмериће информације које комуницирамо. Оно што желимо да комуницирамо условиће процесе селекције, документације, истраживања и куративне заштите, а нова сазнања довешће до нових параметара за селекцију.

Баштина као ресурс је скуп вредности које су могу употребљавати зарад стицања нових вредности, те тако чини својеврсни симболички и економски капитал, који је видив не само у сектору који се бави баштином, већ и утицају који баштина има на образовање, инклузију, дијалог, науку и технологију, регионални развој, туризам и инвестиције.

⁶⁷ Gluzinski, W. (1983) Basic paper, in: Sofka, V. (ed.) *Methodology of museology and professional training*, ICOFOM Study Series 1, Stockholm: ICOFOM, p. 24-35 (32).

⁶⁸ Avrami, E., Mason, R. and de la Torre, M. (2000) *Values and Heritage Conservation: Research Report*, Los Angeles: The Getty Conservation Institute.

Економија баштине као и свака друга подразумева (ре)продуковање баштинских вредности и добара, кроз које се баштина не само чува, већ изнова оживљава, модификује и развија.⁶⁹ Суштинска разлика између економије баштине и других типова економије, лежи управо у схватању да баштинске вредности, нису примарно монетарне, те да монетарна добит, иако један од фактора, не треба бити крајњи циљ економије баштине.

У последњих пет година видљив је тренд пораста броја истраживања, студија случајева, приручника и методологије за мерење утицаја баштине, који показују да се кроз баштину генеришу нове вредности у економском и друштвеном смислу.⁷⁰ Вредности при томе нису датост већ осликавају потенцијал баштине и њену стечену или жељену функцију у друштву.⁷¹ Управо из тих разлога, традиционални модели процене вредности, као историјске, естетске, археолошке, архитектонске, који се ослањају на монодисциплинарну професионалну процену и појмове, допуњавају се су новим моделима и категоријама вредновања у ширем оквиру – као што су друштвене, образовне, економске, симболичке, културне - на начин који укључујеи разумевање контекста, односно релевантних социо-културалних, политичких и економских аспеката.

⁶⁹ Ово виђење разликује се од виђења да је економија баштине различита од осталих економских дисциплина јер „тежи за трајном очувању и одржавању споменичке вредности у што изворнијем и целовитијем облику, уместо репродуковању и увећању.“ Видети у: Šošić, H. (1991) *Ekonomija spomeničke baštine*, Zagreb: Školska knjiga, str. 16.

⁷⁰ Dümcke, C. and Gnedovsky, M. (2014) *The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review*, EENC Paper, Brussels: EENC.

⁷¹ Živanović, K. i Kisić, V. (2014) *Vodič za izradu menadžment planova za nasleđe: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*. Beograd: Evropa Nostra Srbija.

Баштињење као вредносни и стратешки процес

„Ако је наслеђе основ сваке перспективе, онда културно наслеђе као део целине патримониума, дефинише као актуелну потребу и као продукт неопходан за живот и стварање визије будућности..... Ако је стратегија скуп способности и вештина, онда је предвиђање њено базично својство. Пројектовање предстојећег, као моделовање очекиваног, подразумева искуство, сопствено али и познавање свих претходних модела истоврсног или структурално сличног понашања. Баштињење запамћеног и сачуваног је циљ сваке стратегије напредовања.⁷² Драган Булатовић

Са дијахронијског становишта, о баштини можемо причати не као о предмету него као о културном и друштвеном процесу, а о дефинисању и комуницирању њених вредности и значења, као о друштвеној пракси.⁷³ Баштина као друштвена пракса реализује се кроз симболизацијско и комуникацијско понашање о чему говори Глужински.

Покушавајући да се помери од ауторизованог дискурса, Смит дефише баштину као динамичан културни процес, комуникативну праксу, у којој прошлост даје ресурсе за конфликт и неслагање око тога шта и како би требало да буде вредновано.⁷⁴ Баштина као релационарна идеја, као начин на који појединци и групе активно заузимају позиције у односу на предмете, места, зграде, догађаје, историју у складу је са тумачењем вредности као креативног потенцијала за акцију. У комуникацији са баштином људи производе вредности, конструишу своје идентитете, који су контрастни, у складу или изван ауторизованог дискурса. Ове позиције нису сведене на различита мишљења и вредности, већ на начин на који су људи умешани у серију активности које укључују сећање, заборављање, комуникацију и потврђивање вредности.

„Статус сведочанства (музеалности, вредности) је позиција (не језика већ) говорљивости о процесима материјалне и духовне делатности човека и односима који су

⁷² Bulatović, D. (2010) Strategije baštinjenja: kulturna baština, vrednovanje, očuvanje i uslovi kulturnog okruženja, Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti, Cetinje: CANU.

⁷³ Harvey, D.C. (2001) 'Heritage pasts and heritage presents: Temporality, meaning and the scope of heritage studies', *International Journal of Heritage Studies*, 7(4): p. 319–338; Smith, L. *Uses of Heritage*, p. 44-84.

⁷⁴ Smith, L. *Uses of Heritage*.

задржани у некој материји – не дрвету него дрводељству, не архитектури него станоградњи као идеји инвестираној у материји (као језику и медију).⁷⁵

Баштински производ је динамичка значењска структура, која се услед *контекстуалне потенцијалности и гибања означитеља* изнова рекреира у садашњост прошлости, актуелизује у односу на савремени тренутак и савременог индивидуалног или друштвеног субјекта који ступа у комуникацију са њим.⁷⁶

Посматрајући баштину као сведочанственост, медиј и процес, вратимо се Греберовим и Муновим идејама о вредности као потенцијалу за имагинацију и деловање. Баштина је и последица и формативни елемент друштвених процеса, одраз претходних „режима вредности“ о којима сведочи, али и израз савременог система вредности, који се кроз процес музеализације генерише, а зарад (ре)продуковања одређене (жељене) слике човека и друштва, тј идентитета и новог друштвеног поретка као форме обликовања и представљања вредности (чињења видљивим и ишчитавања наших жеља и избора). Баштина као процес повезује три међузависне категорије: (ре)продукцију као процес стварања или очувања (жељене, имагинарне) слике човека и друштва; вредности као одраз, меру, препознавање и формулисање жеља и избора, и као резултате стварања; идентитет или нове друштвене поретке као форме обликовања и представљања вредности.⁷⁷

Сведочанственост као вредност баштине учи нас читању (ре)продуковања вредности, норми, поретка у претходним епохама, друштвима и просторима, служећи као сведок дијахронијске структуре и трансформација, а самим тим и као утемељење за критички реализам, кроз свеобухватну анализу и критичко размишљање. У том контексту, баштина може бити схваћена и/или као утемељење и/или као терет.⁷⁸ Контекстуална потенцијалност и осцилирање означитеља баштине омогућавају актуелизацију прошлости

⁷⁵ Булатовић, Д., *Баштинство или о незаборављању*, стр. 14-15.

⁷⁶ Булатовић, Д. (2004). Баштина као brand или музеј као економија жеље, *Годишњак за друштвену историју* 2-3. Beograd, str. 138.

⁷⁷ Popadić, M. (2014) Društvene funkcije baštine, u: *Vreme prošlo u vremenu sadašnjem*.

⁷⁸ Popadić, M. (2013) Čiji je Mikelandelov David? Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju, Filozofski fakultet, str. 21-26.

кроз имагинацијски и креативни потенцијал и читавање сопствених жеља - концепције, мисије и визије.

Баштина као медиј омогућава простор и начин за деловање у складу са дефинисаним циљевима и политикама медијума који доприноси обликовању, представљању и генерисању вредности (кроз методологије, праксе, производњу, деловање). У том смислу, баштина се поставља као оријентација и простор за деловање у будућности, а у складу са идејама бољег, хуманијег и праведнијег друштва (савременим консензусом о добром и вредностима) који ће следећим генерацијама служити као утемељење или пак терет.

Баштином, кроз учење и стварање смисла из прошлости, градимо идеје, вредности и циљеве за будућност и доприносимо њиховом остварењу. Процес баштињења и генерисања друштвених вредности баштине суштински је стратешки, те би модел стратешког управљања био би логичан, најефективнији модел баштињења. Баштина као процес и могућност преговарања, и модел стратешког управљања баштином, омогућили би да на праксе, институције и друштво из угла њиховог потенцијала и позиције прагматичног оптимизма. Само тада процес баштињења користили бисмо са свим својим креативним потенцијалом у, како би Гребер рекао – „не као борбом за апропријацијом и акумулацијом вредности, већ као борбом за установљавањем тога шта је вредност“. Стратешко управљање као могући модел, који повезује рефлексију на претходне обрасце, замишљање жељене реалности и формулисање корака до ње, помогао би померање од музеологије и баштине као морала, ка њима као етици, која жели да се посвети процесу преговарања и дефинисања вредности.

Наведено проматрање вредности нуди могућност у којој стратешко управљање није у функцији уношења вредности неолибералног капитализма као једине могуће замене конзервативном националистичком приступу бављења баштином, већ пружања оквира за њихову критику и формулисање могућих друштвених алтернатива. Да би оваква примена била могућа, потребно је ревидирати додирне тачке музеологије и стратешког менаџмента, тако да се две дисциплине не сусрећу само при прагматичком приступу, већ и

на нивоу филозофије баштињења као поимања света и емпиријских истраживања као могућности рефлексије и критике.

МУЗЕОЛОГИЈА И МЕНАЦМЕНТ КАО (НЕ)ПРИЈАТЕЉИ: РЕВИЗИЈА ОДНОСА ДВЕ ДИСЦИПЛИНЕ

Наредна три потпоглавља пружиће преглед развоја и одабраних теоријских оквира музеологије, затим менаџмента наслеђа, и на крају стратешког менаџмента. Иако приручници и књиге које се баве менаџментом музеја и културних добара доживљавају процват у последње две деценије, кроз наредна три потпоглавља покушаћу да покажем недостаткак теоријских повезивања, како између музеологије и менаџмента, тако и између музеологије и менаџмента наслеђа. Недостатак критичког теоријског промишљања ових дисциплина видљив је и кроз тумачење односа музеологије и менаџмента у оквирима досадашњег научно кодификованог знања, као и у оквирима струковног знања. Тако на пример, у докторској дисертацији примећује како су се, под терминима *менаџмент наслеђа* и *менаџмент културних ресурса*, током 1970их у Сједињеним Америчким Државама развиле теорије и праксе бриге о непокретним споменицима и историјским целинама које се преклапају са термином музеологија схваћеном из угла прагматичког приступа.

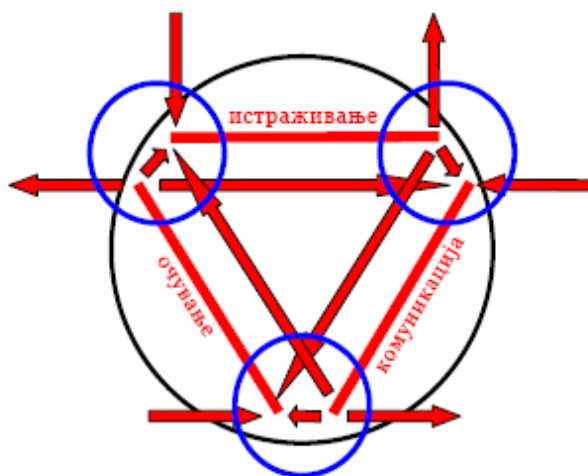
Индикативни пример за научно кодификовано знање је предавање Петера ван Менша (Peter van Mensch), теоретичара музеологије признатог у светским оквирима, под називом *Музеологија и менаџмент: противници или пријатељи?*, у коме Менш покушава да позиционира два теоријска оквира, или дисциплине, музеологију и генерички менаџмент.⁷⁹ Том приликом, Менш уводи менаџмент као одлику новог рационализма треће револуције музеја, која утиче на ново промишљање професије, а који Менш карактерише као највећи изазов за теорију музеја. Он своја разматрања не лимитира само на музејску установу, већ третира везу менаџмента и музеологије на концепту институција културног памћења⁸⁰, дакле музеја, архива, библиотека, завода за заштиту споменика културе и свих осталих које се баве очувањем колективног памћења. Све наведене

⁷⁹ Van Mensch, P. „Museology and Management: Enemies Or Friends?: Current Tendencies in Theoretical Museology and Museum Management in Europe“.

⁸⁰ Gee, K. (1995) Wonder web, *Museums Journal* 95 (3), p. 19.

институције деле заједничке музеолошке функције: заштиту, истраживање и комуникацију.⁸¹

По Меншу је управо модел три основне функције главни линк између музеологије и теорија менаџмента. Главни допринос менаџмента био би у координирању ове три функције на начин да оне утичу једне на другу и једнако се развијају узимајући се међусобно у обзир. Одатле и модел по коме би управљање институцијама културне меморије било анализирано кроз функције заштите, истраживања и комуникације (слика 1.). Свака функција у оквиру модела постављена је као засебан улазно-излазни систем, али међусобно повезан на начин да излаз једне функције може да служи као улазни податак за другу или пак као готов производ/услуга.



Слика 1. Ван Менш, П., *нав. дело*, стр. 12

⁸¹ Петер ван Менш заступа поделу на три музеолошке функције као функцију заштите, истраживања и комуникације. Ова подела занемарује сакупљачку делатност која се води одабиром музеалија, а која је основа за истраживање, заштиту и комуникацију, тако да ће ово истраживање користити другу поделу музеолошких функција као функције селекције, тезаурације и комуникације која долази од основних теорија музеологије које предлаже Збињек Странски (Stransky, Z., *нав. дело*). У овој подели истраживање и заштита део су функције тезаурације – очувања музеологија и збирки у физичком и значењском смислу.

По мом мишљењу модел три функције кроз које се одвија процес музеализације, иако изузетно користан, занемарује питање сврхе, етике и филозофије баштињења, и као кључну везу музеологије и менаџмента наводи питања „шта“ и „како“ радити. Самим тим, веза музеологије и менаџмента коју Менш предаже, стоји само на нивоу свакодневног, оперативног управљања и некритичког пресликавања теорије генеричког менаџмента на поље баштине.

Други пример, индикативан за стручно кодификовано схватање везе две дисциплине присутно је у новом речнику најзначајније међународне професионалне организације за музеје - Међународног савета за музеје, ИКОМ (ICOM). Речник кључних појмова из области музеологије дефинише менаџмент као помоћну музеолошку дисциплину и као још једну од (нових) функција музеја - као управљање административним, финансијским и људским ресурсима које потпомаже основне функције заштите, проучавања и комуникације баштине али није у сржи музеолошког деловања.⁸² Овакво тумачење је проблематично јер своди менаџмент на организовање, тј менаџмент функција који одређује како су људски, финансијски, физички, информацијски и технички ресурси распоређени и координирани да спроводе задатке. Оно изоставља примарне кораке менаџмента, везане за промишљање и дефинисање мисије, циљева и усмерења.

За разлику од ова два, доминантна схватања односа музеологије и менаџмента, моја тврдња је да се две дисциплине сусрећу много пре координирања музеолошких функција, и то на нивоу стратешких одлука о томе шта, зашто и за кога треба радити, па тек онда на нивоу како то реализовати кроз праксу. Циљ овог поглавља је да кроз преглед развоја дисциплина проблематизује некритичко преузимање дискурса пословног менаџмента, без узимања у обзир специфичности и филозофије домена културе и баштине. Кроз примену пословног менаџмента лимитирану на прагматички ниво, уместо генерисања вредности које су у складу са филозофијом баштињења, подстичу се вредносне основе неолибералног капитализма. Тиме баштина и култура постају инструменти за остваривање добити, некритички конзумеризам тешко раздвојив од индустрије забаве. Са друге стране,

⁸² Desvallées, A. and Mairesse, F. (2010) Key Concepts of Museology, Paris: ICOM and Armand Colin, p.45-46.

кроз избегавање додира са менаџментом, институције културе и баштине постају друштвено ирелевантне и застареле, јер немају механизме преиспитивања и промене образаца деловања у односу на друштво које се мења.

Музеологија и менаџмент постају пријатељи ако се додирне тачке две дисциплине гледају критички и синтетички. Поглавља која следе, кроз осврт на развој музеологије, менаџмента наслеђа, и стратешког менаџмента, треба да покажу да се стратешко управљање и музеологија не додирују само на прагматичком нивоу, већ да су додирне тачке две дисциплине нужне и на емпиријско-теоријском и филозофско-критичком нивоу, како бисмо могли да говоримо о стратешком управљању баштином.

Развој музеолошке мисли

Упркос покушајима постављања обједињујуће теорије и методологије музеологије као дисциплине, музеологију и даље прате терминолошке и концептуалне неконзистентности.⁸³ У академским и теоријским расправама до данас је остала растрзана између различитих школа мисли, од којих је неке уопште не третирају као науку или дисциплину⁸⁴; неке третирају искључиво као дисциплину која за свој предмет проучавања има музеј као установу и уместо термина музеологија користе термин студије музеја⁸⁵; неке као друштвену науку која спада у информацијске и мнемоничке дисциплине чији је главни предмет проучавања веза између човека и стварности која се одвија кроз меморијске системе од којих су музеји само једна од могућих манифестација⁸⁶; неке као критичку евалуацију феномена музеја у овиру критичких студија културе⁸⁷; неке као шире поље од музеја које обухвата теоретисање и критичко размишљање о музеалном пољу деловања⁸⁸; а неке као филозофију музејског, односа музеалног и музеалности⁸⁹.

⁸³ Babić, D. (2009) O muzeologiji, novoj muzeologiji i znanosti o baštini, u: *Ivi Maroeviću baštinici u spomen*, priredili Vujić, Ž. i Špikić, M., Zagreb: Odsjek za informacijske znanosti, Sveučilište u Zagrebu, str. 56-59.

⁸⁴ У САД-у где се развија дисциплина менаџмента културних ресурса термин музеологија уопште се не користи.

⁸⁵ У англосаксонском свету се термин музеологија готово и не помиње већ се користи термин студије музеја (museum studies) која означава студије музеја као институције и свих њених појавности. Macdonald, S. (2010) *A Companion to Museum Studies*, Singapore: Blackwell Publishing Ltd.

⁸⁶ Stransky, Z. (1981) 'The theory of systems and museology', *Museological Working Papers 1*, Stockholm: ICOFOM, p 70-73.; Šola, T. (1982) *A contribution to a possible definition of museology*, Paris. Retrieved on: <http://heritology.com/index2.html>; Šola, T. (2003) Опća terija baštine ili prolog za heritologiju, U: Minar, A (ur.) *Zaštita i očuvanje tradicijske kulturne baštine*, zbornik radova II simpozija etnologa Hrvatske i Slovenije, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Konzervatrski odjel, str. 261-276; Sola, T. (2009) Towards the Total Museum, In: Ross P. (ed.) *Museums in a Digital Age*, London : Routledge, 2009. pp. 421–426; Šola, T. (1997) The Kiss of Mnemosyne, In: Bellaigue, M. (ed.) *Museology and Memory*, ICOFOM Study Series 27, Paris: ICOFOM, p. 263-268.

⁸⁷ Pearce, S. (1992) *Museums, objects and collections*, Leicester: Leicester University Press.

⁸⁸ Desvallées, A. and Mairesse, F., *op.cit.*, p. 53-56.

⁸⁹ „Музеологија је филозофија музејског која има два задатка: служи као метатеорија за науку интуитивне конкретне документације и нуди регулативну етику за све институције одговорне за управљање интуитивним конкретним документацијским функцијама.“ У: Deloš, B., (2006) *Virtuelni muzej*, Beograd: Clio, str. 119; Bulatović, D. “Museology as/and Hermeneutics“, U: Vujić, Ž. i Špikić, M. (ur.) *Ivi Maroeviću baštinici u spomen*, Zagreb: Odsjek za informacijske znanosti, Sveučilište u Zagrebu, str. 61-71.

Историјски посматрано, музеологија се развијала од термина који означава скуп практичних упутстава за рад у музејима из перспективе „основних“⁹⁰ музејских дисциплина, преко примењене музеологије као помоћне дисциплине музејског рада, до теоријске музеологије као засебне академске дисциплине у којој „основне дисциплине“ не играју кључну улогу. Анализирајући фрагментиране музеолошке расправе Питер ван Менш дефинише три различита приступа музеолошког промишљања предмета знања: филозофско-критички, емпиријско-теоријски и прагматички.⁹¹

Теоријско-критички приступ развија тачку проматрања света из музеолошке перспективе, развоја критичког друштвеног опредељења које усмерава теорију и праксу. Он проматра филозофску и етичку улогу музеја у односу на друштво и критички се поставља према постојећим обрасцима музејског деловања – укључујући музеје, стручњаке и музеолошку теорију.⁹² Суштинске промене не долазе од малих практичних решења већ од програмског опредељења, перспективе посматрања света.

Емпиријско-теоријски је истраживачки приступ, који тежи значењској рационалности – способности увиђања значењских веза између различитих феномена у реалности, и разумевања музеолошких феномена и њиховим историјским и друштвено-

⁹⁰ Термин основне („темељне“) дисциплине, односи се на дисциплине којима су се тумачиле и класификовале музеалије и музеји: историја уметности за уметничке збирке, етнологија за етнологске, археологија за археолошке, историја за историјске, биологија, географија, геологија за природњачке, и тако редом. Ове дисциплине играле су примарну улогу у установљавању музеја, тада виђених као научних институција, док је музеологија сматрана помоћном дисциплином, скупом практичних алатки за руковање, документовање и излагање. Више у: Maroević, I. *Uvod u muzeologiju*, str. 110-118.

⁹¹ Van Mensch, P., *Towards the methodology of Museology*, p. 29-31. Наведена три приступа Бернард Делош дефинише као три компоненте улоге музеологије: 1. Прецизирање односа музејске тачке гледишта спрема било којој ствари, јер музеологија одређује начин приступа музеалијама, њиховој презентацији и разумевању; 2. Одређивање циљева – вредности којима треба подвргнути сва средства која се односе на конкретну документарну функцију. Питање етичког избора је да ли да се музеј упише у ред установљених вредности (бранити од либерализма хуманистичку идеологију или социјалистичку идеологију) или треба указати на склерозу институција и захтевати да нове вредности руководе обављањем функције музеја. Из тих разлога музеологија може бити само милитантна што је неминовно део историјског контекста, јер се вредности којима је подвргнут музеј у датом раздобљу увек могу реформисати!! 3. Изградити средства - алатке за најприкладније постизање датих циљева, а она се не свде на музеј у традиционалном облику. У: Deloš, B., *nav. delo*, str. 116-125.

⁹² Van Mensch, P., *Towards the methodology of Museology*, p. 30-33

културним контекстима.⁹³ Он се бави и анализом културалних садржаја као што су вредности, норме, значења и улоге музеја као институције.

Прагматички приступ фокусиран је на функционалну реалност – способност развијања адекватних механизма – метода, техника, процедура – како би се реализовали унапред постављени циљеви.⁹⁴ Он тежи ка примењивости, бави се структурним формама као што су подела рада, хијерархија музеја као организације и пројектује стратегије понашања у пракси.

Иако се међусобно надопуњују ова три приступа немају често и континуирано додирне тачке. Ипак, у тренуцима када се између њих створе синергије долази до прекретница и главних промена у музеолошко-музејском развоју. Ове синергије Менш назива музејске револуције, а дешавања између њих музејским таласима, и до сада дефинише две револуције и три таласа развоја.⁹⁵ Прва синергија, између 1880-1920., утицала је на постављање музеологије као поља посебног интереса у раду свих музеја и образовању стручњака, иако је остала на интересима везаним за практични рад. Друга се дешава између 1960-1980. и довела је до стварања нове музеологије. Трећа је у настајању и могла би да доведе до стварања свеобухватне науке о баштини. Нужно за ову свеобухватност било би и стратешко управљање баштином које би обухватало сва три нивоа – концепцијски, прагматични и практични.

⁹³ *Ibid.*, p. 29-30.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 29-30.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 5-13.

Музеологија – од практичних савета за музеје до изучавања музеалности

„...У горој смо позицији него католичка црква четрнаестог века, са свим својим папама и шизмама. Имамо неке каноне и правила литургије (музеографију коју амбициозно називамо музеологијом) али немамо кустоску религију, religio curatoris, заједничку теологију – без обзира да ли је наш Бог музејски предмет или сам музеј, и даље се ради само о златном телету, ничему другом. Имамо неке богојављенске поруку, али нам и даље недостаје библија.“⁹⁶ Томислав Шола

Иво Мароевић у књизи *Увод у музеологију* издваја четири фазе развоја музеологије: почетак музеолошке мисли, протонаучну, емпиријски-дескриптивну и теоријску.⁹⁷ Прва фаза која траје од ренесансе до почетка 19. века почетак је музеолошке мисли. Њу карактерише почетак оснивања музеја и галерија какви су нам познати данас. Друга, протонаучна фаза траје од почетка 19. века до конференције ИКОМ-а у Мадриду 1934.. Она се поклапа са Меншовом првом музејском револуцијом, и у оквиру ове фазе се по први пут помиње термин музеологија као одређење дисциплине везане за музејску делатност. За другу фазу је карактеристично постепено појављивање научног проучавања музејске делатности, историјског развоја збирки и музеја као институције, класификације предмета, али и појављивање првих стручних публикација и стручних удружења.

Трећа, емпиријско-дескриптивна фаза траје од 1934-1976. и оснивања Међународног комитета за музеологију, ИКОФОМ (ICOFOM), у оквиру Међународног савета за музеје, ИКОМ-а. Конференција ИКОМ-а у Мадриду 1934., је важна прекретница за препознавање музеја као средства за преношење порука из прошлости у будућност, као и за постављање музеја као предмета музеологије. Музеологија самим тим није више скуп савета како приступити предметима, већ се развија као дисциплина која служи музејском раду на нивоу прагматичних истраживања музејског рада, проучавања циљева и организације музеја.⁹⁸ Термин музеографија користи за технике сакупљања и обављања музејске праксе, које су до тада биле сврставане у музеологију. Виђење музеологије као

⁹⁶ Sola, T. (1992) What is museology?, *Papers in museology* no.1, Stockholm: ICOFOM, p. 10-19 (16).

⁹⁷ Maroević, I. *Uvod u muzeologiju*, str. 50-62.

⁹⁸ UNESCO (1960) *Regional Seminar on the Educational Role of Museums*, Rio de Janeiro September 1958, Educational Studies and Documents no. 38, Paris: UNESCO.

науке чији је предмет проучавања музеј као институција, до данас је доминантно западноевропској пракси. Оно би сврстало музеологију међу организационе науке, којој су филозофско промишљање и теорија која превазилази музеје непотребни. Реакције музејских стручњака већ при оснивању групе за музеологију, ИКОФОМ-а, осликавају сумњу у потребу и примењивост теоријског и метатеоријског размишљања. Ове реакције рефлектују виђење музеологије као управљања музејима:

*'Треба да престанемо да бринемо о дефинисању музеологије. Дефинисање музеологије и придавање јој духовних и метафизичких конотација изгледа да је хоби неким музеолозима. Узалуд губе време. Музеологија је једноставно алатка за добру организацију и управљање музејима.'*⁹⁹

Иако би ово виђење говорило у прилог тези о уској вези управљања и музеологије, у којој управљање не би било помоћна дисциплина музеологије, већ обрнуто, оно не одређује специфичности и различитости ове везе и не позиционира музеологију као научну дисциплину. Управо зато, у источној Европи, у трећој фази развоја музеологије, паралелно теку покушаји да се музеологија успостави као научна дисциплина.

Војћех Глужински (Wojciech Gluzinski) се залаже за постојање независне дисциплине као теорије стварности коју чине многе праксе, насупротив теорији музејске праксе.¹⁰⁰ Критика музеја као предмета проучавања музеологије заснива се на потреби да као и друге науке, музеологија треба да има дефинисан предмет проучавања ван уског оквира друштвене установе створене како би управљала знањима тих наука.

Глужински 1963. смешта музеологију међу *помоћне историјске науке*, аргументијући да су полазне основе научног интереса музеологије *музеални предмети*, којима се мора приступити из угла нове дисциплине, како би се задовољили услови

⁹⁹ Nair, S.M. (1986) Basic paper, in: Sofka V. (ed.) *Museology and identity*, ICOFOM Study Series 10, Stockholm: ICOFOM, p. 227-228 (227).

¹⁰⁰ „Погрешно је мислити да је теорија која служи пракси теорија праксе. (...) Не треба нам теорија праксе већ теорија реалности која се налази у домену праксе...” Gluzinski, W. (1987) Remarks on the condition of museology in the light of its relation to developmental phenomena, in: Sofka, V. (ed.), *Museology and museums*, ICOFOM Study Series 12, Stockholm: ICOFOM, p. 109-119 (116).

музејског рада.¹⁰¹ Истовремено, источнонемачки музеолози дефинишу музеологију као засебну науку чији предмет истраживања спада у *домен научне документације*, следећи логику сличности музеја са архивама и библиотекама.¹⁰² Антун Бауер (Antun Bauer), хрватски музеолог, 1967. предлаже као главни предмет музеологије *музејски збирни фонд, музејски предмет и њихову вишеслојност значења*, што музеологију помера од музејске установе као предмета истраживања и сврстава међу информатичке науке.¹⁰³

Збињек Странски (Zbynek Stransky) као предмет бављења музеологије уводи појмове музеалија и музеалност, при чему дефинише „музеалност као ону страну стварности коју можемо упознати само у приказу односа човека према стварности, музеалију као предмет који носи обележја музеалности и уводи у музеологију методологију теорије спознаје и теорије вредности”¹⁰⁴. Управо ова настојања да се дефинише предмет проучавања као „све оне сложене структуре музејских предмета који су се захваљујући музеју и његовим значајкама појавили као претекст за нове спознаје у информацијском, комуникацијском и широком културалном смјеру”¹⁰⁵ дала су основу данашње музеологије као дисциплине. Она су, иако не са намером, отворила простор да се музеологија бави музеалношћу као категоријом независном од музејске установе.

Последња, *теоријско-синтетичка фаза* развоја музеологије траје од оснивања међународног комитета за музеологију, ИКОФОМ, 1976. до данас. У оквиру ове фазе музејски предмет препознаје се као информацијско документацијски објекат који је носилац културних информација, које надилазе потребе сазнања у оквирима појединачних „основних“ научних дисциплина.¹⁰⁶ Иво Мароевић 1983., настављајући писања Бауера и Странског, представља идеју о музеологији као делу информатичких наука јер је музејски предмет извор и носилац информација. У овом периоду циљеви и организација музејског рада нису више главни предмет проучавања музеологије, већ су то музејски предмет,

¹⁰¹ D. Babić, *nav. delo*, str. 46. У овом тренутку почиње и раздвајање музеологије и основних дисциплина, при чему музеологија није подређена основним дисциплинама, већ их, као мултидисциплинарна дисциплина све обухвата.

¹⁰² D. Babić, *nav. delo*, str. 46.

¹⁰³ Isto, str. 46.

¹⁰⁴ Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 56; Stransky, Z. (1988) *Museologische terminologie*, *Neue Museumskunde* 31 (1), p. 12-17; Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 56.

¹⁰⁵ Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 56.

¹⁰⁶ Isto, str. 57;

музеалност и информацијско комуникацијске способности музејских предмета. Иако Глужински 1980. у оквиру своје докторске дисертације развија свеобухватан филозофско-теоријски систем музеологије као науке¹⁰⁷, чињеница да докторат написан на пољском није превођен на друге језике, оставља његове идеје невидљивим у светским оквирима.

Паралелно са овим помацима у источноевропској музеолошкој мисли, а праћено општим друштвеним превирањима током 1960их, дешава се активно преиспитивање улоге и релевантности музеја као друштвене установе. Већ 1968. на конференцији ИКОМ-а у Минхену препознаје се да „музеји треба да буду институције у служби развоја, због доприноса који могу пружити култури, друштвеном и економском животу“¹⁰⁸, а у фокус се ставља важност испитивања потреба корисника од стране музеја. Ови захтеви резултирају у другој музеолошко-музејској револуцији по Меншу. Она је донела појаву нових музеолошких пракси које раскидају са традиционалном музејском установом као јединим оквиром музеалног деловања као и установљавањем нове музеологије која претендује на „транзицију музеологије према друштвеној и политичкој свесности и савесности“¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Gluzinski, W. (1980) *U podstaw muzeologii*, Warszawa.

¹⁰⁸ ICOM (1968) *Resolutions of the 9th General Assembly of ICOM*, 9 August 1968, Munich, Germany. Dostupno na (19.11.2014): <http://icom.museum/the-governance/general-assembly/resolutions-adopted-by-icoms-general-assemblies-1946-to-date/munich-1968/>

¹⁰⁹ Ibid.

Нове музеологије: -ревизија етике, позиције и образаца деловања музеја и музеологије у односу на друштвени контекст-

„Музеологија је у пракси често морал - покорна догмама које важе као непроменљиве, пре свега при поставци вредности западног хуманизма и националне идеје као апсолутне и дефинитивне норме. Њене моралне претпоставке наметнуте споља лишиле су је задатка утврђивања вредности, јер сваки морал је окрљена етика одсечена од своје могућности да одлучује, идеологија која неће да зна за своје темеље те самим тим постаје слепа доктрина националног идентитета.“¹¹⁰ Бернар Делош

Нове музеологије јављају се управо као одговор на потребу стварања етике баштињења.¹¹¹ Префикс *нова* требао је да означи раскид са традиционалном музеологијом која је фокусирана на музејски предмет и установу, и у фокус стави људе који живе у садашњем тренутку и њихов одрживи развој уз помоћ баштине.

Група идеја и пракси франкофоне нове музеологије и музеја заједнице¹¹² која се развија под различитим облицима и називима током 1970их, даје кључни допринос промени приступа управљања баштином, и у складу са тим, односа баштине, институције, стручњака и корисника. Она своје практичне изасланике у оквиру шире дефинисане нове

¹¹⁰ Deloš, B. (2006) *Virtuelni muzej*, Beograd: Clio, str. 117.

¹¹¹ Термин нова музеологија јавља се у три наврата на три различита места у три различита времена. Први пут термин се појављује 1950их година у Сједињеним Америчким Државама како би означио покушаје ревитализације едукативне улоге музеја. У Француској се од 1970их година појављује термин *нова музеологија*, како би означио теоретска размишљања али и разматрања нових музеолошких пракси - које нису оријентисане око музеја као институције или збирки већ третирају свеобухватност баштине и преиспитују њену улогу у друштву. Исти термин Питер Вирго користи 1989. године у књизи под називом *Нова музеологија* која критички посматра друштвену и политичку улогу музеја и постиже велики одјек у англосаксонском свету.

¹¹² Mensch, P. Van., *Museology and Management: Enemies Or Friends?*, p. 7-8; Varine, H. de. (1993) *Tomorrow's community museums, lecture held on 15. 10. 1993, the Senate Hall of the University of Utrecht, pristupljeno 22.05.2014.*, <http://www.assembly.coe.int/Museum/ForumEuroMusee/Conferences/tomorrow.htm>; Desvallees, A. (1992) *Vagues: une anthologie de la nouvelle museologie*, Vol. 1. Paris: Mâcon, Ed. MNES; Desvallees, A. (1994) *Vagues: une anthologie de la nouvelle museologie*, vol. 2. Paris: Mâcon, Ed. MNES; Kistic, V. (2012) *Communities' Museum*, In: *This is not a Report*, Belgrade: Embassy of Sweden, p. 102-114.

музеологије има у концепту екомузеја¹¹³ франкофоне Европе и Канаде, у идеји музеја комшилука¹¹⁴ Северне Америке и концепту интегралног музеја¹¹⁵ Латинске Америке.

Од свих новонасталих пракси екомузеји су најрадикалније редефинисали однос човека, баштине и окружења, а самим тим и начине управљања овим односом. Префикс *еко* требало је да укаже на свеобухватност деловања и промишљања баштине у који улазе стварни и идејни појмови, укључујући и окружење. Циљ екомузеја није да заштити репрезентативне форме идентитета одређене културе кроз институцију музеја, већ да стимулише локалну заједницу да препозна, негује и преноси сопствене вредности.

Идеал теорије еко-музеја је „музеј као ментално стање“. Деинституционализовани музеј је потпуна свест о индивидуалном и колективном идентитету, начин живљења са прошлошћу, осетљивост на вредност одређеног идентитета. Те вредности требале би бити познате, сачуване и неговане с љубављу, са сврхом налажења континуитета унутар неизбежности промена.¹¹⁶

Управо стога музеј као критеријум селекције уводи колективно сећање, а своју дифузну и разнолику збирку формира у складу са идејом музеографије заједнице, и тиме ствара активне баштинике.¹¹⁷ Ако се традиционални музеј састоји од зграде, збирке, стручњака и публике, екомузеј се састоји од територије, баштине, меморије и ствановништва (заједнице).¹¹⁸ Самим тим мења се и управљачка структура и филозофија, те се мисија музеја уређује као одговор на потребе и жеље људи који живе на датој територији у садашњем тренутку, а заједница учествује у планирању и управљању.

¹¹³ Hauenschild, A., *op.cit.*; Davis, P., *op.cit.*

¹¹⁴ Hauenschild, A., *op.cit.*

¹¹⁵ UNESCO (1973) Report from the Round Table on the Development and the Role of Museums in the Contemporary World, Santiago de Chile 20-31 May, 1972, Paris: UNESCO.

¹¹⁶ Šola, T. (1992) L'innovazione degli ecomusei dei musei di tradizione, In: Cechini, F. (ed.) *Musei per l'ambiente*, Argenta: Comune di Argenta, 1999, str. 20-23.

¹¹⁷ "Колективно памћење, друштвени субјекти и стваралачки покрет потпуно мењају концепт музејског посетиоца. Контемплатација и интелектуално задовољство замењени су учешћем посетиоца, који на тај начин, уместо да је само гост, постаје интегративни део новог музеј. Кроз своје знање и животну снагу он је позван или да учествује у музејској авантури или да се придружи активно у социокултурном и економском развоју територије на којој живи. Он није више посетилац; он постаје доносилац одлука, актер, музеограф и агент мултипликације." Document de travail (1984) Quebec/Montreal, p. 5. Cited in: Hauenschild, A., *op.cit.*

¹¹⁸ P. Davis, *op.cit.*, p. 73.

„Екомузеј је окренут пре свега садашњости затим будућем развоју па тек онда прошлости. Елементима прошлости као активним чиниоцима друштва преиспитује садашње стање и покушава да користећи прошлост понуди решења за проблеме са којима се заједница сада суочава.“¹¹⁹

Нова музеологија и праксе које су је подстицале и пратиле, довеле су у питање релевантност и значај традиционалне музејске институције, а своје поље деловања усмерили на свеобухватни појам баштине, редефинишући однос човек-друштво-баштина. Самим тим, наишли су на отпор водећих чланова ИКОФОМ-а, који се у том тренутку баве музеалношћу и музеалијом, и сматрају да нема места за „нову“ музеологију, када ни стара још увек није дефинисана. Као одговор на неслагања управе ИКОФОМ-а заговорници нове музеологије уједињују у међународни покрет за нову музеологију, МИНОМ-а (MINOM)¹²⁰ и организују прву међународну радионицу еко-музеја и нове музеологије у Квебеку 1984. Већ тада настаје такозвана Квебешка декларација, која сумира аспирације ове групе музеолога:

„Музеологија мора поспешити своје изворе кроз мултидисциплинарност, модерне начине комуницирања који се користе у свим културним акцијама и модерне методе управљања које укључују и корисника. Док штити материјална достигнућа претходних цивилизација и чува карактеристична достигнућа аспирација и технологије данашњице, нова музеологија - екомузеологија, друштвена музеологија и сви облици активне музеологије – је првенствено заинтересована за друштвени развој, одражавајући поривну снагу друштва и стављајући га у своје планове за будућност“.¹²¹

Окоснице овог приступа почивају на две основне идеје. Прва је идеја стављања наслеђа у функцију савременог друштва и људи - њихових потреба, жеља, вредности, питања, недоумица, добробити и развоја. Самим тим, главни циљ музеја је људски, друштвени, културни и економски развој одређене заједнице. Рад музеја почиње од друштва и његових потреба, а не од баштине. Друга је идеја о промени односа стручњак-публика. На различите начине и на различитим нивоима, музеји заједница замишљани су

¹¹⁹ Babić, D., *nav delo*, str. 52.

¹²⁰ <http://www.minom-icom.net/>

¹²¹ Mayrand, P. (1985) The new museology proclaimed. *Museum 148* Vol.37, No 4, p. 200-201.

као кооперативни подухвати, без поделе на стручњаке, публику и локалне или националне ауторитете. Стручњаци имају важну улогу као посредници у музеолошким процесима, уметности памћења, а не као појединци који намећу "право", научно знање не-професионалцима.¹²²

Група идеја и пракси музеја заједница заговара активистичке институције јавне меморије и покушава да створи нове моделе институционализације баштине. Насупрот традиционалним институцијама, модели које предлажу музеји заједница су холистички, дисперзивни и партиципативни са идејом друштвеног развоја, јаком мисијом и стратегијом едукације баштиника. Претпоставка музеја заједница је да баштеници неће сами по себи постати свесни процеса очувања сећања, већ да дугорочно ослобађање и оснаживање мора да буде посредовано од стране стручњака који делују у оквиру новог етичког програма оријентисаног на људе. Стручњаци активисти су медијатори између заједница и јавне политике, а едукацијом грађана о процесима баштињења и њиховим активним укључивањем оснажују грађане за савремени живот користећи баштину.

Заговорници активне музеологије као покрета пре свега су се фокусирали на практични рад, примену нових идеја и активизам у смислу доприноса развоју, али нико од заговорника није развио теоријску синтезу нове музеологије као нове научне дисциплине.¹²³ Дискурс нове музеологије је пре свега културни, друштвени и политички, и бави се етиком односа баштине, музеја и друштва. То је истовремено и релативно дифузан скуп идеја састављен од инструкција за практичну употребу, али и теоријско-критички концепт „идеалног“ музеја, који није фиксан у својој догми, већ као суштинску карактеристику има активистички однос према друштву, флексибилност и могућност промене.¹²⁴

Пет година касније формулише се скуп идеја од стране англосаксонске струје нове музеологије започете књигом Питера Вергоа (Peter Vergo) “Нова музеологија”¹²⁵ и

¹²² Kisić, V., op.cit, p. 102-103.

¹²³ D. Babić, *нав. дело*, 57.

¹²⁴ „Ове праксе карактерише одбијање развоја прецизног музеолошког модела, праксе засноване на прецизној теорији. Истраживање и експериментисање су увек у току.“ У: Roy, Michel (1987) *Animation muséologique en milieu urbain*, Bulletin de l'Association des écomusées du Québec, vol.3 (1), p. 8.

¹²⁵ Vergo, P. (1989) *The New Museology*, London: Reaktion Books.

критичких студија музеја¹²⁶. Оне не заговарају де-институционализацију, нити нове моделе институционализације већ покушавају да нуде решења за традиционалне институције тако што их преиспитују и редефинишу у складу са савременим тренутком.

За разлику од нове музеологије окупљене око МИНОМ-а, чији су носиоци били међусобно повезани активисти и практичари, критичке студије музеја настају фрагментирано, углавном на универзитетима, повезане са постмодерном струјом критичких студија историје уметности, антропологије и историје.¹²⁷ Основна преокупација критичких студија музеја су питања репрезентације рода, класе, мањина и маргинализованих култура у музејима, анти-колонијална субверзија, преиспитивање метанаратива и преовладавајућих дискурса музејских институција, постмодерна саморефлексиивност институција и интерактивна музеографија.¹²⁸

Једна од најјутицајнијих идеја промене традиционалне баштинске институције и односа према друштву оквиру критичких студија музеја, је идеја *музеја форума*¹²⁹, коју Ханс Белтинг (Hans Belting) развија поређењем музеја модерне и музеја савремене уметности. Музеј форум Белтинг назива и дискурзивни музеј или музеј рефлектовања и

¹²⁶ Критичка музеологија је теорија која тврди да су традиционална музеологија и њени основни принципи производ друштва у коме су створени и стога дефинисани историјским, политичким и економским контекстом у који су увучени музеолози. Ова дефиниција слична је томе како је нова музеологија била разумевана на енглеском с обзиром да они који су користили термин често нису знали за његова оригинална значења на француском и португалском или се нису позивали на њих. Критика МИНОМа према Вергоу и другим ауторима који су писали за Вергову публикацију, базира се на чињеници да су искористили термин нова музеологија, превели га на енглески и дали му значење другачије од оригиналног француског и португалског значења. У: Lorente, J-P. (2012) The development of museum studies in universities: from technical training to critical museology, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 3, London and New York: Routledge, p. 243-245.

¹²⁷ Неки од најјутицајнијих аутора и текстова у оквиру ове групе су: Bal, M. (1995) The Discourse of the Museum, In: Greenberg, R., Bruce W. Ferguson, Sandy Nairne, (ed.) *Thinking about Exhibitions*, London: Routledge, p. 201-218.; Crimp, D. (1987) The End of Art and the Origin of the Museum, *Art Journal*, no. 46, , p. 261-266.; Hooper-Greenhill, E. (1992) *Museums and the Shaping of Knowledge*, London and New York: Routledge; Bennett, T. (1995) *The Birth of the Museum. History, Theory, Politics*, London and New York: Routledge; Duncan, C. (1995) *Civilizing Rituals. Inside Public Art Museums*, London: Routledge; Belting, H. (2007) *Contemporary Art and the Museum in the Global Age*, In: Weibel, P., Buddensieg, A. (ed.), *Contemporary Art and the Museum. A Global Perspective*, Ostfildern: Hatje Cantz, p. 16-38.; Krauss, R. (1990) The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum, *October* No. 54.; Hooper-Greenhill, E. (2001) *Museum and the Interpretation of Visual Culture*, London and New York: Routledge; Karp, I., Kreamer, C. M. and Lavine S. D. (ed.) (1992) *Museums and Communities. The Politics and Public Culture*, Washington DC: Smithsonian Institution Press; Pearce, S. M. (1992) *Museums, Objects, and Collections: A Cultural Study*, Leicester: Leicester University Press; Pearce, S. M. (1995) *On Collecting. An Investigation into Collecting in the European Tradition*, London: Routledge.

¹²⁸ Lorente, J-P., op. cit., p. 243.

¹²⁹ Belting, H., op. cit., p.30-38.

ставља га насупрот музеју сензација који је створен под утицајем неолиберане економије забаве. Музеј форум је космополитски, истовремено локални и глобални музеј отворен за плурализам култура. Он је конципиран као политички форум који деконструира кодове, обрасце и конвенције на којима историјски почива, као што су модернизам и универзализам, и ставља их грађанима на расправу.

Пољски историчар уметности Пјотр Пјотровски (Piotr Piotrowski) користи идеје критичке музеологије како би их применио у редефинисању Народног музеја у Варшави. Иако идеју музеја као форума користе многи аутори¹³⁰, Пјотровски из Белтингове идеје музеја-форума развија нови радикални модел *критичког музеја*, којим преиспитује позиције тзв. енциклопедијског националног музеја.¹³¹ Критички музеј је музеј у коме се као у античкој агори, кроз активно учешће у дебати о савременим политичким питањима и кроз самокритику космополитизује локално.

Модел критичког музеја, по Пјотровском, представља алтернативу за два данас доминантна музејска модела – музеја као храма, традиционалног, конзервативног музеја и музеја као забаве, заснованог на неолибералној капиталистичкој логици. Критички музеј покушава да критичким посматрањем денатурализује институције музеја и њихова идеолошка утемељења као хегемонистичких центара моћи. Он преиспитује музеј као институцију која кроз апсолутизацију и објективизацију историјске наративе и дисциплинарних канона спроводи културне политике одозго, управљања креирањем идентитета и генерисања пожељних система вредности, те репродукује друштвене хијерархије и праксе искључивања.

Критички музеј има за циљ да својом праксом деобјективизује и деконструира наведене музејске каноне, наративе, праксе и њихова идеолошка и економска утемељења, самим тим деконструирајући вредности. Он позива грађанина да у борби за демократију, од пасивног преузме улогу активног члана друштва преиспитујући и контролишући музејске ритуале.¹³² Садржаје критичког музеја и музеја форума стварају стручњаци који су у потпуности задужени за процесе селекције и тезаурације, а само донекле комуникације.

¹³⁰ Svanberg, F. (ed.) (2010) *Museum as Forum and Actor*, Stockholm: Historiska Museet.

¹³¹ Pjotrovski, P. (2013) *Kritički muzej*, Beograd: Evropa Nostra Srbija i СМiН, str. 68-72.

¹³² Исто, стр. 68-72.

Музејска комуникација је планирана тако да покрене процес дебате, а не да понуди готове истине. Оваквим приступом заговара се преиспитивање институција, чији су носиоци стручњаци активисти који подстичу посетиоца да буде активан, мислећи, критички грађанин.

Допринос већине аутора ангажованих у оквиру критичке музеологије остаје везан за критике на којима почивају праксе и концепти традиционалних музеја као институција, уз ретке предлоге практичних промена. Оне рефлектују значајна померања и саморефлексиивност унутар дисциплина као што су историја уметности, археологија, антропологија, која имају утицај и на улогу музеја у друштву и вредности које се помоћу наведених дисциплина генеришу ка друштву. Као и нова музеологија, критичка музеологија има превасходно теоријско-критички приступ. Она преиспитује друштвену позицију и релевантност музеја, и указује на потребну промену перспективе и схватања етике музејског деловања. Теоретизација и критика у овом случају имају улогу преиспитивања пре него дефинисања оквира за системско практично деловање.

Од музеологија ка науци о баштини

Херитологија је enfant de l'amour или пак bastard хуманистичких, друштвених, природних и техничких наука. Као и екологија, херитологија има два тела: једно је научно и као такво осуђено због своје мултидисциплинарности која прети да наруши Поредак ствари, друго је проповедно и обећава управо нови Поредак ствари.“¹³³ Милан Попадић

Занимљиво је запазити да су и „традиционална“ и „нова“ музеологија, крећући са различитих почетних тачака, дошле до суштински сличних закључака:

1. нужна мултидисциплинарност и интердисциплинарност музеологије и демонстрација недовољности основних дисциплина;
2. свеобухватност баштине као поља деловања музеологије – музеј може бити свуда; појмови музеалности, информацијске и комуникацијске структуре музеалија као појмови блиски колективном памћењу и сећању;
3. многозначност музеалије као потврда права сваког појединца, а не само стручњака, у комуникацијском односу са музеалијом, а самим тим и потврда музеографије заједнице и концепта *грађанина-баштиника*.

При овоме, музеологија као наука о баштини обухватила би знатно шире оквире од музејске институције и музејског предмета - од свих институција јавне меморије, преко места памћења, до ванинституционалних, приватних, индивидуалних и групних, свакодневних пракси културе сећања. Традиционална музеологија, полазећи од музеалије као примарног предмета музеолошког истраживања, понудила је метатеорију музејског поља, теоријске оквире и методологије за процесе музеализације: теорије селекције, тезаурације и комуникације,¹³⁴ теорију тоталног музеја као потпуне музеолошке поруке,¹³⁵ теорију музеологије као информационе науке,¹³⁶ и теорију сведочанствености засновану

¹³³ Popadić, M., *Čiji je Mikelandeov David?*, str. 172.

¹³⁴ Stransky, Z. *nav. delo.*, p: 37-74.

¹³⁵ Šola, T., *Ka totalnom muzeju*. Šola, T., *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji: prema kibernetičkom muzeju*.

¹³⁶ Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*; Van Mensch, P. *Towards a methodology of museology*.

на музеологији као херменеутици¹³⁷. Нова музеологија подсетила је на етику праксе, на нужност друштвене релевантности стварања и управљања баштином, као и на њен развојни потенцијал, који треба да је изнад уско дефинисане установе музеја.

Један од суштински ограничавајућих фактора музеологије као дисциплине у очима теоретичара, поред непостојања развијеног самосталног научног апарата, је њено само име које имплицира везаност за музеј као установу и позиционира је као студије музеја. Паралелно са проширивањем предмета музеологије, дешава се и експанзија истраживања око феномена *културе сећања*.¹³⁸ Полазишта културе сећања су идентитети утемељени на систему сећања и системске употребе прошлости у савременом добу, која преиспитују како се колективни и лични идентитети формирају кроз то шта и како памтимо и заборављамо. Основа за ова истраживања су концепти *памћења*, које представља складиштење садржаја прошлости, и *сећања* које представља актуелизовање тих садржаја. Памћење, меморијски садржај, при томе се упоређује са баштином као документом – селектованим, издвојеним остатком прошлости вредним чувања, који процесом сећања актуелизујемо и користимо у садашњем тренутку. Оно је увек производ имагинације, савременог мишљења и конструисања прошлости на основу савремених вредности.

Вођен потребом за дефинисањем свеобухватне науке о баштини, као и помацима теорија музеологије, поставкама културе сећања и кибернетиком, Томислав Шола, 1982. предлаже увођење термина *херитологија* као назива опште науке о баштини. Он херитологију дефинише као „*целину опитих принципа, поставки и теорема употребљених за објашњавање феномена, институција, праксе и мисије улоге баштине у*

¹³⁷ Bulatović, D., Muzeologija i/kao hermeneutika.

¹³⁸ Assmann, J. (1995) Collective Memory and Cultural Identity, *New German Critique*, No. 65, Cultural History/Cultural Studies. str. 125-133; Conway, M.A. (1997) 'The inventory of experience: Memory and identity', in J. W. Pennebaker, D. Paez and B. Rime (eds) *Collective Memory of Political Events: Social Psychological Perspectives*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; Albvaš, M. (1999) Kolektivno i istorijsko pamćenje, *Časopis REČ*, časopis za književnost i kulturu i društvena pitanja, br. 56.2, Beograd; Klein, K.L. (2000) 'On the emergence of memory in historical discourse', *Representations*, 69: p. 127–150; Konreton, P. (2002) *Kako društva pamte*, Beograd; Kuljić, T. (2006) *Kultura sećanja*, Beograd; Norra, P. (2007) Sjećanje i povijest, *Diskrepancija*, svezak 8, broj 12, Zagreb; Pavlović, S. (2010) Odsustva – o osporavanju prošlosti i konstrukciji društvenog zaborava, *Istorija 20. veka*, vol.28, br. 2, Beograd, str. 117-134; Šola, T. (2013) *Javno pamćenje: čuvanje različitosti i mogući projekti*, Zagreb: Zavod za informacijske studije.

савременом друштву“.¹³⁹ Шола затим 1989. термином *мнемозофија* означава општу теорију науке о баштини као „кибернетичку филозофију баштине, врсту опште теорије баштине која би обухватала бар петза сада засебних информацијских наука: библиотекарство, архивистику, музеографију, енциклопедистику и документаристику“ која сугерише природу теорије насупрот предмета бављења.¹⁴⁰ Он баштинску кибернетику види као стваралачко *управљање памћењем* које би ујединило и координирало све информатичке центре и медије у „баштински“ усмереном послу, створило целовит систем баштине и ефикасно управљало истим.¹⁴¹

Шолине основе херитолошког приступа почивају управо на обједињавању разноврсних теорија и пракси баштинских делатности око колективне меморије. Овакав, херитолошки приступ који за централни предмет има појам баштине, као свеобухватног просторно и временски, колективног искуства, и проблем односа између баштине и човекових потреба требало би да се реализује холистички и мултидисциплинарно. Како Дарко Бабић запажа, имајући у виду потребе за свеобухватном науком о баштини, следећи корак био би синтеза до сада подељених или противречних ставова у нову науку, науку о баштини, која ће се служити не само музеологијом и новом музеологијом, већ и комуникологијом, социологијом, географијом, студијама урбанизма, као и економијом и организационим наукама, првенствено кроз теорије управљања и маркетинга.

Захтеви и потреба за интегративним третманом баштине и стварањем свеобухватне професије људи који се баве управљањем процеса колективног памћења долазе са многих страна и кроз различите облике, а као што су видљиви у развоју музеолошке мисли, видљиви су и у начину на који се развија концепт управљања баштином. Иако је *стваралачко управљање памћењем* препознато као основ мнемозофије, до сада није понуђена суштинска веза између музеолошких теорија и методологија и теорија и методологија управљања, које би водило интегралном управљању баштином. Ове везе до

¹³⁹ Šola, T. (1982) *A contribution to a possible definition of museology*, Paris. Retrieved on: <http://heritology.com/index2.html>; Šola, T. (2003) Опћа теорија баштине или пролог за heritologiju, U: Minar, A (ur.) *Zaštita i očuvanje tradicijske kulturne baštine*, zbornik radova II simozija etnologa Hrvatske i Slovenije, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Konzervatorski odjel, str. 261-276.

¹⁴⁰ Šola, T. (2009) Towards the Total Museum, In: Ross P. (ed.) *Museums in a Digital Age*, London : Routledge, 2009. pp. 421–426; Šola, T. (1997) The Kiss of Mnemosyne, In: Bellaigue, M. (ed.) *Museology and Memory*, ICOFOM Study Series 27, Paris: ICOFOM, p. 263-268.

¹⁴¹ Tomislav Šola, *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji: prema kibernetičkom muzeju*, ICOM, Zagreb 2003, str. 265.

сада су успостављане фрагментарно, углавном као последица пракси, а оптерећене дисциплинарним и нормативним поделама у оквиру система баштине. Нужно за ову свеобухватност било би стратешко управљање баштином које би обухватало сва три нивоа – концепцијски, прагматични и практични. Следеће поглавље има за циљ да мапира те главне термилошке и концептуалне одреднице које су се фрагментирано појављивале да означе управљање баштином, као и развојне тенденције о којима се може говорити у контексту праксе управљања баштином.

Од очувања до актуелизације: Парадигме развоја теорија и пракси управљања баштином

Термин *менаџмент наслеђа* појавио тек 1970их година, паралелно са тенденцијом успостављања менаџмента у култури и уметности као нове научне дисциплине и потребе да се теорије и методе пословног управљања пренесу на поље културе. Упркос релативно скорашњем формалном успостављању термина, управљање наслеђем одвија се имплицитно од тренутка његовог установљавања као друштвене категорије, а може се пратити и кроз процесе баштињења у знатно старијим цивилизацијама и праксама које су претече данашњег концепта баштине. Последња два века можемо говорити о континуираној институционализованој еволуцији терминологије, идеја и технологија које су, у складу са ондашњим светоназорима, водиле појединце и групе да управљају наслеђем као добром од јавног значаја. Институционализација и административна подела баштине на непокретну и покретну, а од скоро и нематеријалну, које се даље деле на поткатегије, условиле су развој правних оквира и установа надлежних за управљање баштином које прате наведене поделе.¹⁴²

Из тог разлога, о управљању баштином као идејом и праксом није се размишљало интегрално, већ су се теорије и праксе развијале засебно када је у питању непокретно културно наслеђе, музејско наслеђе, библиотечко наслеђе, и институције баштине. Уз то, осим сектора заштите баштине као дела сектора културе, сваки од осталих сектора – савремене уметности, позоришне уметности, музике - засебно је приступао свом социо-културном циклусу и заштити баштине тог сектора.¹⁴³ Еманципација музеографије и фрагментирање музејске професије посебно евидентне у традиционалним типовима музеја западне хемисфере довеле су до појаве нових фрагментираних струковних усмерења, као што су регистар/документариста, менаџер збирке, и слична. Још један разлог за нејединственост је што се већина стручњака који се баве баштином концентрише само на свој уско дефинисани домен, и идентификује са својим матичним дисциплинама, те гаји интересовања само за своје типове музеја, библиотеке, споменика, а не читаво баштинско поље деловања.

¹⁴² Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 77.

¹⁴³ Dragičević Šešić, M., i Stojković, B. (2011) *Kultura: menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.

Ови административни, институционални и дисциплинарни оквири фрагментирали су размишљање о природи баштинских ресурса. Кроз пресликавање наметнутих функционалних подела унутар већ постојећих установа, онемогућили су сагледавање целовите слике система заштите баштине, повезаности друштва са баштином, као и одговорности ван самоодређујућег оквира дате установе или категорије.

Фрагментираност поља - термини и праксе управљања баштином

„Инсистирају на специјализацији не препознајући потенцијал стварања функционалне, флуидне целине премошћавањем концептуалног јаза са основним професионалним тренингом.“¹⁴⁴ Томислав Шола

Термини *менаџмент наслеђа* и паралелно са њим, *менаџмент културних ресурса*, појављују се 1980их година, као термини у уској вези са археолошким налазиштима, а постепено почињу да означавају управљање оним што би се могло назвати локалитети (*heritage sites*) или историјска места – непокретна културна добра и културно-историјске селине.¹⁴⁵ За разлику од менаџмента организација, менаџмент културног наслеђа у ужем смислу наслања се на менаџмент некретнина.

„Суштинска разлику односу на менаџмент некретнина је да су локалитети дефинисани вредношћу коју им приписујемо и да циљ управања треба да буде очување тих вредности – естетских, историјских и друштвених“¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Šola, T., Eternity does not live here anymore, p. 240.

¹⁴⁵ Cleere, H. (ed.) (1989). *Archaeological Heritage Management in the Modern World*, London: Unwin Hyman; Willems, W. (2001) 'Archaeological heritage management and research', in K. Kobylinski (ed.) *Quo Vadis Archaeologia: Whither European Archaeology in the 21st Century?*, Warsaw: European Science Foundation; Grenville, J. (ed.) (1999) *Managing the Historic Rural Landscape*, London: Routledge. Clarke, A. (1993) 'Cultural resource management as archaeological housework: Confining women to the ghetto of management', in H. du Cros and L. Smith (eds) *Women in Archaeology: A Feminist Critique*, Canberra: Department of Prehistory, Research School of Pacific Studies, Australian National University.

¹⁴⁶ Clark, K. (2001) *Preserving What Matters: Value-Led Planning for Cultural Heritage Sites*, *The Getty Conservation Institute Newsletter* 16.3., Los Angeles: Getty Conservation Institute.

Кроз управљање се решава тензија и ствара равнотежа између заштите и употребе, посебно имајући у виду притиске који долазе од грађевинског и инфраструктурног развоја са једне, а масовног туризма са друге стране.¹⁴⁷ Зато се о менаџменту културног наслеђа може говорити као о систематској бризи да у културном наслеђу могу да уживају подједнако и садашње и будуће генерације. Концепт очувања вредности кроз конзервацију уско је везан са појмом баштине као интергенерацијског капитала¹⁴⁸, који претпоставља да је одрживост везана за преношење ланца вредности са једне на другу генерацију.

*„Природни и културни капитал наслеђени су из далеке или блиске прошлости, први као дар природе, други као последица људске креативности. Оба намећу дужност бриге од стране генерације која у том тренутку живи, као есенцијални део одрживости.”*¹⁴⁹

За разлику од претходних парадигми оријентисаних преваходно на научне резултате и заштиту, менаџмент наслеђа сагледава наслеђе интегративно, у културном, друштвеном, економском и природном контексту, као ресурс садашњег и будућег развоја друштва. Он стога делује криво и координира различите факторе попут правног оквира заштите, власништва, просторног планирања и развоја, управљачке структуре, селекције, заштите, истраживања, комуникације, доступности, интерпретације, туризма и едукације.

У библиотечкој пракси у Сједињеним Америчким Државама током 1960их јавља се концепт *развоја збирки*, који се током 1980их уз додатне функције назива *менаџментом збирки*.¹⁵⁰ Истовремено се и у музејском свету јавља концепт *менаџмента збирки*.¹⁵¹ Развој и менаџмент збирки у библиотечкој струци вуче корене из теорија селекције, у којима се одабир предмета који ће ући у збирку посматра интегрално, а зависи од свих функција

¹⁴⁷ Allfrey, M. (1999) 'Brodsworth Hall', in G. Chitty and D. Baker (eds) *Managing Historic Sites and Buildings: Reconciling Presentation and Preservation*, London: Routledge; Smith, L. (1993) 'Towards a theoretical overview for heritage management', *Archaeological Review from Cambridge*, 12: 55–75.

¹⁴⁸ Throsby, D. (2003) Cultural Capital. In: R. Towse (Ed.). *A Handbook of Cultural Economics*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc, p. 142-146; Throsby, D. (1997) Sustainability and Culture: Some Theoretical Issues. *Cultural Policy* 4, p. 1:7-20; Throsby, D. (2008) Linking Cultural and Ecological Sustainability. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* 8(1), p. 15-20.

¹⁴⁹ Throsby, D., Cultural Capital, p. 143-144.

¹⁵⁰ Peggy Johnson, P. (2009) *Fundamentals of Collection Development and Management*, Chicago: American Library Association, p. 2-3.

¹⁵¹ Fahy, A. (1994) *Collections Management*, Leichestor Reader in Museum Studies, London and New York: Routledge, p. 11-12; Roberts, D.A. (ed) (1988) *Collection Management for Museums. Proceedings of an International Conference in Cambridge in 1987*, Cambridge: Museum Documentation Association.

које библиотека као установа треба да испуњава. С тим у вези прво се установио концепт *развоја збирке* који обухвата процес селекције, аквизиција, анализе потреба корисника и потенцијалних корисника, студије коришћења збирки, буџетирања за одржавање збирки, односа са заједницама и корисницима, и доступност збирки. Током 1980их термин *развоја збирке* замењен је термином *менаџмент збирки* као кровним термином који обухвата и методе заштите збирки, од документовања, превентивне до куративне заштите и излагања.

152

Природа библиотечког фонда, књиге као медијума и библиотеке као установе, условила је да главна тензија која кроз управљање треба да се уравнотежи није тензија између физичког очувања и коришћења збирке, већ она између понуде и потражње: производа и тржишта. Библиотеке се од почетка суочавају са тензијом између жеља корисника и квалитета, тј онога што библиотекарски мисле да је добро за кориснике.¹⁵³ Ова дилема при развоју и управљању збиркама била је значењска и вредносна, при чему су библиотекарски арбитри квалитета. Како би се тензија смањила процес управљања збирком користио се истовремено техникама анализе производа и техникама анализе тржишта, што ће у овом истраживању бити предложено као важна компонента управљања било којим тезаурусом.

Менаџмент збирки у музејима развија се такође у Сједињеним Америчким Државама али порекло вуче из теорија заштите, и као концепт подудара се са концептом превентивне заштите.¹⁵⁴ Он се бави првенствено физичким и документацијским очувањем предмета унутар музејске збирке: опсегом збирке, методама аквизиције и одбацивања предмета, документовањем активности збирке, смештајем, чувањем, руковањем, позајмицама, осигурањем, доступношћу предмета, али се не бави истраживањем и комуникацијом збирки.¹⁵⁵ Основна тензија која се управљањем уравнотежава је, као и код менаџмента непокретног наслеђа, тензија између заштите и употребе. *Развој музејске збирке* подразумева само политику селекције и аквизиција, дакле развој у смислу

¹⁵² Johnson, P., *op.cit.*, p. 2-3

¹⁵³ *Ibid*, p. 3-32.

¹⁵⁴ Getty Conservation Institute (2005) Preventive conservation, In: Knell, S. (ed.) *Care of Collections*, Leichestor Reader in Museum Studies, London: Routledge, p. 82-88.

¹⁵⁵ Fahy, A. *op.cit.*, p. 11-12.

кванитативног и квалитативног увећања фонда, али не и развој већ постојећег фонда кроз планирање коришћења и развоја његовог значењског и вредносног потенцијала.

Паралелно са управљањем баштинским ресурсима, развија се пракса управљања баштинским институцијама – музејима, библиотекама, архивама, заводима за заштиту. Она почива на организационом менаџменту и бави се координацијом различитих сектора и функција ових институција, програмским менаџментом, као и старањем да испуњавају своју мисију у друштву.¹⁵⁶

Суштина јаза у управљању баштином је да се због дисциплинарне и административне поделе, паралелно развијају праксе управљања које почивају на два различита концепта – концепту управљања некретнинама и концепту управљања организацијама. Менаџмент културног наслеђа као менаџмент непокретних културних добара у потпуности прати логику управљања некретнинама, у којој се некретнина посматра као пасивни објекат, а агенсност различитих страна према њему је најчешће сакривена и неутрализована. Он ставља у други план организациони оквир који се ствара око локалитета и улогу коју локалитет има као актер у друштву. Са друге стране менаџмент институција баштине најчешће се сагледава кроз организационе аспекте у којима је институција главни актер, а програмска делатност главни фокус, те се свеобухватне вредности и агенсност баштинских ресурса и збирки стављају у други план.

¹⁵⁶ Sandell, R. and Janes, R. (eds.) (2007) *Museum Management and Marketing*, Leicester Readers in Museum Studies, New York: Taylor & Francis; Moore, K. (ed.) (1994) *Museum Management*, Leicester Readers in Museum Studies, London and New York: Routledge; Lord, D. B. and Lord, B. (eds.) (2001) *The Manual of Museum Management*, Lanham: AltaMira Press; Smallwood, C. (ed.) (2011) *Library Management Tips that Work*, Chicago: American Library Association; van Duinkerken, W. and Moseley, P. A. (eds.) (2011) *The Challenge of Library Management: Leading With Emotional Engagement*, Chicago: American Library Association.

Фазе развоја пракси управљања баштином

Како појам баштине од настанка до данас пролази кроз континуиране ревизије, додатке и промене у значењу и опсегу, тако се мењају и очекивања од установа које њиме управљају¹⁵⁷ као и саме парадигме управљања и политика везаних за баштину.¹⁵⁸ У систематизацији развоја праксе менаџмента културног наслеђа као менаџмента непокретним културним добрима можемо говорити о три парадигме и пет фаза развоја праксе: од почетка деветнаестог века па до 60-тих година двадесетог важећа парадигма је чување и трезорирање, од 60-тих до 80-тих година на сцени је конзервација као систематска брига за наслеђе, а од краја двадесетог века место заузима интеграција, односно менаџмент наслеђа, који подразумева укључивање наслеђа у све сегменте живота.¹⁵⁹

Прва фаза везана је за „стварање“ културног наслеђа - његово препознавање и препознавање потребе за очувањем и конзервацијом од стране стручњака, локалне заједнице и политичара. За ову фазу карактеристично је инвентарисање и документовање споменика културе. У оквиру друге фазе која и даље почива на парадигми чувања, развијају се законодавни оквири, почиње институционализација и систематизација наслеђа. Трећа фаза коју карактерише парадигма конзервације, читава се кроз ратификовање међународних конвенција, формализацију менаџмента, политизацију наслеђа, потпуност законског оквира, професионализацију, као и појаву постдипломских студија из области управљања наслеђем. Четврта фаза која се одиграва под парадигмом интеграције, бележи софистикацију менаџмента наслеђа, одрживи туризам, постепену интеграцију заједница и њених жеља као и промену законских регулатива у складу са тим. Пета фаза која се развија у малобројним државама претпоставља интеграцију свих

¹⁵⁷ Anderson, G. (ed.) (2004). *Reinventing the Museum – Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Oxford: AltaMira Press.

¹⁵⁸ Kisić, V. (2014) Cultural policies for heritage dissonance – towards a definition of the concept of dissonant heritage in cultural policy research, Paper presented at ICCPR 2014, 9-12 September, University of Hildesheim, p. 5-12.

¹⁵⁹ Du Cros, H. and Lee F. Y. (2007) *Cultural Heritage Management in China: Preserving the Cities of the Pearl River Delta*, London: Routledge, str. 1-23.

интересних страна, преиспитивање метода и правила струке и парадигму одрживог развоја као оквира деловања.¹⁶⁰

Ове три парадигме и пет фаза систематизованих од стране Хилари Ду Крос (Hillary Du Cros) и Јокшу Ли (Yok-Siu F. Lee), иако осмишљене за непокретну баштину и културно-историјска места, можемо упоредити са парадигмама развоја струке и музеологије, онако како их предлаже Шола¹⁶¹ као и са поменути три таласа развоја музеја и музеологије по Меншу¹⁶², како бисмо покушали да систематизујемо карактеристике и промене парадигми управљања баштином као целином (табела 1). При таквој систематизацији прва фаза по Ду Крос и Ли подударала би се са „практичном“ фазом или првим музејским таласом, друга би била прелаз између практичне и прагматичне фазе, трећа би била прагматична, четврта прелаз ка идеализованој, а пета идеализована фаза.

Табела 1. Кисић, В. Синтеза развоја парадигми и пракси управљања баштином по Ду Крос, Меншу, Шоли.

ФАЗЕ РАЗВОЈА ПАРАДИГМИ УПРАВЉАЊА БАШТИНОМ			
ПАРАДИГМА РАЗВОЈА СТРУКЕ И МУЗЕОЛОГИЈЕ, ШОЛА	ПРАКТИЧНА	ПРАГМАТИЧНА	ИДЕАЛИЗОВАНА
ТАЛАСИ РАЗВОЈА МУЗЕЈА И МУЗЕОЛОГИЈЕ, ВАН МЕНШ	ПРВИ	ДРУГИ	ТРЕЋИ
ПАРАДИГМЕ УПРАВЉАЊА	ЧУВАЊЕ	КОНЗЕРВАЦИЈА	ИНТЕГРАЦИЈА

¹⁶⁰ Du Cros, H. and Lee F. Y., *op. cit.*, 6-23.

¹⁶¹ Šola, T. *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji*, str. 256.

¹⁶² Van Mensch, P. *Towards the methodology of museology*, p. 5-17; Van Mensch, P., *Museology and Management: Enemies or Friends?*.

НЕПОКРЕТНОГ НАСЛЕЂЕ, ДУ КРОС и ЛИ			
РАЗВОЈНА ФАЗА	Рационалистичка	Квантитативна	Квалитативна
СТРУКОВНИ НИВО	Наука са практичним обавезама	Наука са обавезом образовања јавности	Наука са мисијом
НАЧИН РАЗМИШЉАЊА	Позитивистички, сцијентистички	Таксономијски	Синтетички
ЦИЉ СТРУЧНОСТИ	Наука	Знање	Мудрост
НАЧИН ДЕЛОВАЊА	Дистрибуција сопствених спознаја; Непостојање друштвене релевантности	Труд ка успостављању музеја као институције за трансфер друштвено формираног знања; интензивна активност; конформизам према носиоцима власти у односу на друштвене проблеме	Разумевање целовитости баштине; Настојање да се одговори на специфичне јавне потребе; Следи логику живота и мобилизира заинтересоване стране на настојањима ка хармоничном континуитету и преживљавању; Делује и против делује, чинећи оно што је истинито исправно према етичкој основи, уравнотежујући тиме учинке снага промене
ТЕОРИЈСКИ НИВО	Музографија	Традиционална музологија	Нова музологија, општа теорија баштине, мнемозофија

Прва, практична, фаза која је била производ модерног конституисања појма баштине полазила је од просветитељских идеја и рационализма, а текла паралелно са развијањем основних научних дисциплина које тумаче остатке прошлости. Према споменицима прошлости односила се као према добрима која поседују суштаствену вредност, а према научном знању као крајњем производу бављења баштином. Кустос, библиотекар или архитекта конзерватор били су схваћени као чувари, инвентаристи и истраживачи баштине, те у складу са тим управљали баштинским ресурсима. Класификација, документовање и истраживање врше се по назорима „основних“ научних

дисциплина - историје уметности, археологије, етнологије, биологије, док се музеологија налази у већ описаној протонаучној фази. То доводи до заснованости музеја, историјских целина, споменика културе, архива и библиотека напојединим научним дисциплинама, фрагментацији институција и збирки и кризе у постојању јединствене професије.¹⁶³

Претварање музеја и завода за заштиту у места за специфично проучавање поједине дисциплине доводило је до изолације знања и отуђења у односу на интегритет човекове личности, живот и свакодневицу.¹⁶⁴ Корисници баштине третирају се као пасивни конзументи научног знања и естетског доживљаја кроз који се практикује „цивилизујући ритуал“ просветитељства грађана.¹⁶⁵

У оквиру прагматичне фазе успостављају се бројне институције, довршава систем заштите, а улога баштинских установа схвата се као улога медија за трансфер знања. Стога је главна улога баштинских установа образовна, те се велика пажња поклања комуникацији научних знања, а учинак се мери квантитативно – бројем регистрованих културних добара, реализованих активности и бројем посетилаца. У складу са тим, развија се и менаџмент баштинских ресурса и установа који се схвата као помоћни скуп техника који доприноси али нема суштинске везе са основним функцијама баштинских установа. Музеологија налази у емиријско-дескриптивној фази. У овој фази баштина постаје глобални феномен, али вођен европоцентричним начелима управљања материјалним ресурсима прошлости¹⁶⁶, који се постепено проширује тако да обухватају концепте културног пејзажа и нематеријалне баштине. Институционализација баштине и стварање установа често доводи до тога да се њихово деловање претвара у манир, тј да процедуре, системи и технике, бришу из вида мисију, идеје и смисао баштине као друштвене институције.¹⁶⁷

¹⁶³ Šola, T. (2012) Professionalism or the lack of it?, In: *Eternity does not live here anymore: a glossary of museum sins*, Zagreb: Hitra produkcija knjiga.

¹⁶⁴ Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 77.

¹⁶⁵ Benett, T., *op.cit.*; Smith, L., *op.cit.*

¹⁶⁶ Byrne, D. (1991) 'Western hegemony in archaeological heritage management', *History and Anthropology*, 5, p. 269–276.

¹⁶⁷ Van Mensch, P., *Towards the methodology of museology*, p. 219; Maroević, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 73.

У идеалистичкој фази преспитује се улога баштине и баштинских установа у квалитету свакодневног живота „малог човека“¹⁶⁸ и њихов допринос друштвеном развоју. Ова фаза би по својим карактеристикама требала да буде интеграторска пре свега зато што је руковођена мисијом, смислом и улогом које обједињују све факторе управљања баштином. Уз то, интеграторска је и у смислу целовитости баштине као предмета управљања и у смислу разноликости интересних страна као фактора нове технологије управљања.¹⁶⁹ Насупрот аналитичком монодисциплинарном размишљању, начин размишљања и деловања је музеолошки - синтетички¹⁷⁰, а циљ допринос друштвеном, културном, људском и економском развоју. У овој фази, без обзира на функционално подељене улоге, професионална етика бављења баштином подразумевала би способност сагледавања улоге баштине у друштву, визионарство и активизам.

Управљање баштином би се у идеализованој фази схватало као управљање значењем и вредностима у складу са савременим друштвом, при чему би планирање, уз флексибилност и преиспитивање било контратежа установљеним фиксним процедурама и правилима. Управо стога, досада познати облици институционализације и пракси јавног памћења морали би да се преиспитају и преобликују како би се пронашао нови административни статус за савремена баштинска искуства. Ова фаза била би пре свега рефлексивна и друштвено активна, а утемељена на управљању баштином које би се водило идејом живе баштине, кроз синтезу знања музеологије, нове музеологије и многих других дисциплина у оквиру шире дефинисане науке о баштини.

¹⁶⁸ Reich, W., *op.cit.*

¹⁶⁹ Кисић, В. (у штампи) Стваралац, са-учесник, критичар, конзумент?: Оквири учешћа грађана у стварању баштине, *Култура* 144, Нова музеологија, Београд: Завод за проучавање културног развитка; Hodges, A. and Watson, S. (2000) 'Community-based heritage management: A case study and agenda for research', *International Journal of Heritage Studies*, 6(3), p. 231–243; Smith, L., Morgan, A. and van der Meer, A. (2003a) 'Community-driven research in cultural heritage management: The Waanyi Women's History Project', *International Journal of Heritage Studies*, 9(1), p. 65–80; Newman, A. and Mclean, F. (1998) 'Heritage builds communities: The application of heritage resources to the problems of social exclusion', *International Journal of Heritage Studies*, 4(4–3), p. 143–153.

¹⁷⁰ Maroević, I., Uvod u muzeologiju, str. 110-118.

Управљање баштином као управљање вредностима, значењем и значајем

„Планирање управљања је интеграторски, партиципативни процес, вођен значајем баштине. Њим се покушава очувати скуп вредности које смо приоритизовали у садашњем тренутку, и које ће се свакако мењати како време пролази.“¹⁷¹ Каролина Каstellанос

Упркос потреби за интегративном и идеалистичком фазом, малобројни су модели, методологије и праксе који узимају у обзир свеобухватност и динамичност баштине, ревидирају позицију баштине у интеракцији са савременим друштвеним контекстом и рефлектују филозофско-критички промишљену перспективу њене улоге. У недостатку модела који би обухватио најразличитије сегменте баштине, најрелевантнији за размишљање о интегративном стратешком управљању баштином су три методологије управљања експлицитно формиране око концепта вредности, значења, значаја и рехабилитације баштине. Прва је методологија израде планова управљања локалитетима на УНЕСКО *Листи светске баштине*¹⁷², друга је методологија планова управљања развијана око концепта рехабилитације баштине, за потребе региона Југоисточне Европе у оквиру програма *Љубљански процес 2*¹⁷³, а трећа аустралијска методологија анализе и управљања збиркама *Значај 2.0.*¹⁷⁴.

У контексту управљања вредностима и значајем баштине посебно је занимљива методологија израде менаџмент планова за локалитете на УНЕСКО *Листи светске баштине*, као и постепене промене у сагледавању и односу према концепту вредности. Увођење менаџмент плана као обавезног документа при номинацији за Листу светске баштине од 2005. године, показатељ је потребе за свеобухватним стратешким

¹⁷¹ Demas, M., Levin, J. and Descamps, F. (2001) Building Consensus, Creating a Vision: A Discussion about Site Management Planning, an interview with Christina Cameron and Carolina Castellanos, *The Getty Conservation Institute Newsletter* 16.3, Los Angeles: Getty Conservation Institute.

¹⁷² UNESCO (2005) Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, <http://whc.unesco.org/en/guidelines> online .

¹⁷³ Živanović, K. i Kisić, V., nav. delo.

¹⁷⁴ Russell, R. and Winkworth, K. (2009) *Significance 2.0. A Guide to Assessing the Significance of Collections*, Collection Council of Australia Ltd.

балансирањем жеља различитих интересних страна и координирањем тензија која постоје између коришћења и очувања баштине.¹⁷⁵

Како Листа светске баштине почива на концепту изузетне универзалне вредности локалитета, дискусије и праксе везане за планове управљања не почивају на концепту управљању проблемима (issue-based management) већ на концепту управљања вредностима (value-led management).¹⁷⁶ Менаџмент план, као кровни стратешки документ, описује вредности баштине и предвиђа политике за њихово очување, дефинише приоритете управљања, активности и процес спровођења, контроле и евалуације. Разумевање вредности локалитета у центру је постављања циљева који се односе на све аспекте очувања и коришћења баштине. Иако не постоји официјелни оквир УНЕСКО-а за менаџмент планове, саставни делови менаџмент плана именовани су у оперативном водичу¹⁷⁷, а додатно разрађени у приручнику развијеном од стране Националне комисије УНЕСКО у Немачкој¹⁷⁸. По њима, најважнији сегменти менаџмент плана су:

1. Исказ о изузетној универзалној вредности, аутентичности и интегритету
2. Правне, регулативне и уговорне мере заштите
3. Границе и зоне заштите
4. Систем управљања укључујући надгледање, финансијске планове и запослене
5. Одрживо коришћење укључујући тренинг, подизање свести, промоцију, посетиоце, развој туризма и саобраћај

Овако постављен менаџмент план ставља фокус на конзервацију вредности. Проблем са којим се сусрећу многобројне локалне заједнице окупљене око локалитета који су на *Листи светске баштине* је да, када добије статус изузетне универзалне

¹⁷⁵ UNESCO (2005) Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, <http://whc.unesco.org/en/guidelines> online .

¹⁷⁶ Lennon, J. (2003) Values as the Basis for Management of World Heritage Cultural Landscapes, In: *Cultural Landscapes: the Challenges of Conservation*, Associated Workshops “Shared Legacy, Common Responsibility” in Ferrara, 11-12 November 2002, World Heritage Papers no. 7, Paris: UNESCO World Heritage Center, p. 120-127; Cleere, H. (1996) ‘The concept of “outstanding universal value” in the World Heritage Convention’, *Conservation and Management of Archaeological Sites*, 1(4), p. 227–233;

¹⁷⁷ UNESCO (2005), *op. cit.*

¹⁷⁸ Ringbeck, B. (2008) *Management Plans for World Heritage Sites: A practical guide*, Bonn: German Commission for UNESCO.

вредности, локалитет престаје да буде локалан.¹⁷⁹ У настојању очувања углавном стручних - естетских и научних - вредности, баштина губи симболичку вредност и улогу у свакодневном животу локалних заједница, а инсистирање на правној и техничкој заштити, најчешће бива у колизији са друштвеном заштитом.

Из тог разлога, пракса израде менаџмент планова за УНЕСКО *Листу светске баштине*, полако мења фокус од конзервације универзалних вредности и ексклузивног права стручњака у њиховом одређивању, ка већој флексибилности, учешћу интересних страна, поливалентности и коришћењу баштине. Један од показатеља промена су и закључци конференције о повезивању универзалних и локалних вредности баштине кроз управљање, организоване од стране УНЕСКО-а 2003. године, који износе принципе управљања баштином који третирају универзалне и локалне вредности као део истог континуума и препознају њихову динамичност и промене.¹⁸⁰ Овакво, и даље мањинско схватање вредности, омогућава и подразумева активно учешће различитих интересних страна, а посебно локалних заједница, као основу за друштвену заштиту баштине. Израда и спровођење менаџмент плана у тим случајевим служе као повод за дијалог, медијацију и окупљање око баштине.

За разлику од менаџмент планова локалитета са УНЕСКО ознаком, који треба да очувају вредности које су довеле локалитет до међународно признате „елите“ баштине, методологија управљања локалитетима у оквиру програма Љубљански процес развијана је са циљем да врати друштвени и економски живот баштини која је запуштена и угрожена широм региона Југоисточне Европе. *„Рехабилитација баштине подразумева осетљиву адаптацију историјске грађевине или локалитета са одговарајућом савременом употребом уз заштиту и развој његових вредности, и укључивање наслеђа у шире развојне политике и планове. Рехабилитација је процес шири од конзервације и*

¹⁷⁹ Cleere, H. (2001) The uneasy bedfellows: Universality and cultural heritage, in: R. Layton, P. G. Stone and J. Thomas (eds.) *Destruction and Conservation of Cultural Property*, London: Routledge.

¹⁸⁰ Merode, E., Smeets, R. and Westrik, C. (eds.) (2004) *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*, Proceedings from the Conference organized by the Netherlands National Commission for UNESCO, in Collaboration with the Netherlands Ministry of Education, Culture and Science, 22–24 May 2003, World Heritage Papers no. 13, Paris: UNESCO World Heritage Center, p. 165–167.

*рестаурације, и обухвата регенерацију окружења, ревитализацију локалне заједнице, одрживи економски развоји унапређење квалитета живота.*¹⁸¹

Дугогодишњи програм рехабилитације баштине развијан на методологији која продразумева четири алатке – Приоритетну листу интервенција са основним подацима о културним добрима; процену културног наслеђа кроз Прелиминарну техничку процену; идентификацију начина коришћења локалитета кроз Студију изводљивости; и планирање, обезбеђивање и управљање фондовима за имплементацију пројекта рехабилитације кроз Бизнис план.¹⁸² Током спровођења се увидело да недостаје алатка која би повезала сва документа, дала дугорочну визију развоја локалитета и одредила зашто, ко, шта и када ради. Из тог разлога у методологију је уведен и менаџмент план као кровни стратешки документ који окупља различите интересне стране око баштине и интегрише мишљење и погледе различитих актера у процесу вредновања, планирања, доношења одлука и управљања. Менаџмент план састоји се из осам целина:

1. Идентификације интересних страна
2. Историјске анализе културног добра
3. Анализе и процене вредности и значаја
4. Анализе тренутног стања заштите, истраживања, комуникације и коришћења
5. СВОТ анализе снага, слабости, могућности и претњи
6. Постављања стратешког оквира кроз сценарио развоја, визију, управљачку структуру и циљеве
7. Дефинисање акционог плана имплементације
8. Дефинисање метода и индикатора праћења, евалуације и ревизије.¹⁸³

Вредности баштине сагледане су као друштвени конструкти, које не постоје саме по себи, већ их стручњаци и други актери континуирано стварају, допуњују и развијају кроз своје активности и праксе. Традиционалне категорије процене вредности које се

¹⁸¹ У случају *Љубљанског процеса*, идеја иза рехабилитације наслеђа је да „подржи процес обезбеђивања стабилности и развоја демократског, мирног и слободног цивилног друштва у Југоисточној Европи кроз охрабривање свих њених грађана, без обзира на религију, језик, пол или етничку припадност, да уживају и чувају разнолико и богато културно наслеђе“. Више на: <http://www.tfcs.rcc.int/en/projects/ljubljana-process>

¹⁸² Živanović, K. i Kisić, V., *nav. delo.*, str. 13-14.

¹⁸³ Živanović, K. i Kisić, V., *nav. delo.*, str. 15-21.

ослањају на монодисциплинарну професионалну процену, допуњени су новим категоријама– симболичком, културном, економском, вредношћу за локалну заједницу – који омогућава разумевање контекста (табела 2).¹⁸⁴

Табела 2. Живановић, К. и Кисић, В. (2014) *Водич за израду менаџмент планова баштине*, стр. 18.

ВРЕДНОСТ	ОБЈАШЊЕЊЕ
Научна вредност	Објашњење научне вредности локалитета кроз његову важност за одређене научне дисциплине (археологију, антропологију, историју и сл.)
Естетска вредност	Опис вредности засноване на изгледу локалитета и квалитете због којих се локалитет или споменик сматра уметничим делом
Културне вредност	Опис симболичне и духовне вредности везане за локалитет
Вредност предела	Опис вредност окружења локалитета, без обзира да ли се ради о пејзажу или урбаном окружењу
Јединственост	Објашњење шта је јединствено и ретко у вези са локалитетом укључујући аутентичност и интегритет локалитета
Образовна вредност	Опис вредности локалитета у подстицању формалног и неформалног учења и личног развоја
Вредност за локалну заједницу	Опис вредности локалитета у односу на локални идентитет, осећај припадности, повезаности, поноса, веровања, норми и пракси.
Економска вредност	Опис вредности локалитета на тржишту - атрактивности за инвеститоре и фондове, могућност генерисања прихода, развоја туризма, употребе баштине за развој специфичних производа, брендирање дестинације, запосленост, сл.

¹⁸⁴ *Isto*, стр. 18

Табеларни приказ вредности представља својеврсну личну карту локалитета и основна је алатка Менаџмент плана јер су будући циљеви и активности планирани тако да овим вредностима управљају, чувају их и даље развијају.

Аустралијски модел, *Значај 2.0*. настао је из плана конзервације и управљања непокретним културним наслеђем заснованог на *Повељи Бура* (Burra Charter)¹⁸⁵, али проширен је конзистентном методологијом за вредновање и управљање музејским, библиотечким, архивским, и јавним и приватним збиркама. Ово је једина методологија за управљање баштином стандардизована на националном нивоу, а основа методологије је концепт *значаја* баштине. Порекло методологије које вуче корене из *Повеље Бура* значајно је за поимање значаја заступљеног у модеу *Значај 2.0*. Овај документ развијен од стране ИКОМОС-а Аустралија настао је из ревидирања европских повеља везаних за баштину, и њихово традиционално монодисциплинарно поимање вредности. У контексту права абориџинских заједница и мултикултуралном контексту Аустралије, било је важно проширити концепт конзервације вредности тако да обухвати и вредност за локалну заједницу и симболичку вредност, и то на начин да ниједна од вредности нема предност над другима.¹⁸⁶

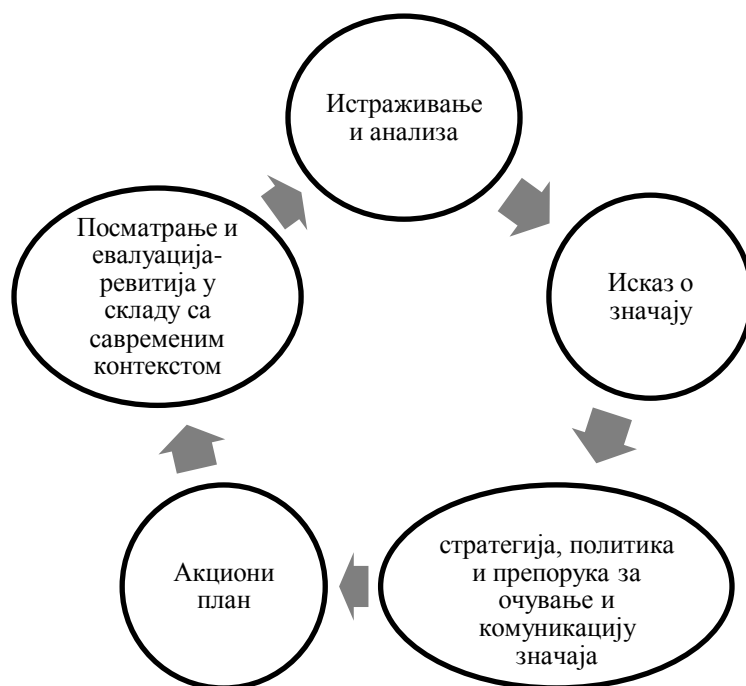
Из таквог размишљања формулисан је концепт значаја као „скупа свих вредности и значења које предмети или збирке предмета имају за људе и заједнице“.¹⁸⁷ Он се описује кроз методологију дефинисања историјске, уметничке, научне и духовне или друштвене вредности коју предмет или групе предмета имају за прошле, садашње и будуће генерације. Током процеса одређивања истражују се сви елементи који доприносе значењу, укључујући порекло, историју, контекст, места за која је предмет био везан, сећања и компаративно знање везано за сличне предмете, што доприноси синтези и холистичком дефинисању исказа о значају који превазилази досадашње каталожке описе и одговара концепту биографије баштине.

¹⁸⁵ Australia ICOMOS (1999) Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance (Burra Charter); M.-K. P. and M. Walker (eds) (1997) *The Illustrated Burra Charter: Making Good Decisions About the Care of Important Places*, Sydney: Australia ICOMOS.

¹⁸⁶ Waterton, E., Smith, L., Campbell, G. (2006) *The Utility of Discourse Analysis to Heritage Studies: The Burra Charter and Social Inclusion*, *International Journal of Heritage Studies* Volume 12, Issue 4. p. 339-355;

¹⁸⁷ Russell, R. and Winkworth, K. *op.cit.*, p. 1.

Исказ о значају настао као синтеза истраживања није циљ сам за себе, већ служи даље као референтна тачка за све политике, акције и одлуке о томе како ће се предметом или збирком управљати, од чувања, истраживања до употребе. Препознајући да се многе одлуке и активности дешавају индиректно око концепта значаја, наведена методологија експлицитно подвлачи значај и ствара оквир за ефективније управљање баштином. Зато се након исказа о значају идентификују политике, препоруке и акциони планови који су вођени исказом и осигуравају да се значај очува и комуницира (слика 2).



Слика 2. Приказ циклуса модела *Значај 2.0*.

Процес формулисања значаја подразумева сарадњу око изградње знања о предмету, укључује анализу и музеолошку синтезу, мултидисциплинарност и окупљање различитих актера, од стручњака до аматера. Он осликава и промену професионалне етике, у којој стручњаци нису они који диктирају шта је вредност већ медиатори у процесу артикулисања вредности од стране различитих интересних страна. Једном написан исказ о значају није заувек фиксиран и релевантан, већ му је с времена на време потребна ревизија у складу са новим знањем и околностима, што води до нових политика, планова и активности, те омогућава да се процес оживљавања баштине континуирано циклично спроводи. Одређивања значаја доприноси одговорнијим одлукама везаним за аквизицију,

отуђивање, конзервацију и употребу предмета и збирки и омогућава координиран и стратешки приступ развоју збирки на националном нивоу.

Заједничко за све три наведене методологије је да приступају концепту вредности на динамички и хетероген начин. Оне око вредности и значења окупљају различите интересне стране да у садашњем тренутку, кроз рефлексију на прошлост замисле своју будућност кроз интеракцију са баштином. Све три методологије су стратешке у односу који постављају између прошлости, садашњости и будућности. Постављање дугорочнијег оквира, свеобухватно сагледавање ресурса и организације, као и цикличност процеса - формулисање плана, спровођење, надзор и евалуација која води новом планирању – такође су основа стратешког управљања и размишљања. Ова цикличност омогућава да управљање баштином балансира између континуитета и промена, и развија у складу са друштвом. Оно омогућава баланс између друштва са једне и професионализације и специјализације са друге стране, *„како облици, начини и поступци заштите и коришћења баштине не би заклонили садржаје, сврхе и идеје”*¹⁸⁸.

¹⁸⁸ Мароевић, I., *Uvod u muzeologiju*, str. 73.

Стратешки менаџмент као основа за преиспитивање, планирање, актуелизацију и усмерење

Идеје организације која се преиспитује, континуирано учи и ревитализује се у складу са окружењем како би била смислена, нису изузетак везан за захтеве нове музеологије и науке о баштини већ тренд теорија управљања који се може пратити од 1980их година до данас. Ричард Паскал (Richard Pascale) пише како организације морају континуирано изнова да се стварају и истиче важност креативног процеса самоиновације заснованог на конструктивном конфликту, тј неговању духа преиспитивања и здраве дебате коме партиципативно стратешко планирање доприноси.¹⁸⁹ Петер Сенге (Peter Senge) развија идеју „организације која учи“ структуриране тако да људи шире своје способности и знања, негују нове обрасце мишљења, подстичу групне аспирације и подстакнути су да заједно имају увид у целу слику.¹⁹⁰ Ари де Гус (Arie de Geus) анализирајући деценијама успешне компаније формулише концепт *живе компаније* којим означава компанију која има способност да се изнова ревитализује кроз сензитивност према окружењу која се огледа у способности учења и прилагођавања, као и кроз кохезију и идентитет који су последице способности стварања заједнице кроз вредности, визију и сврху компаније.¹⁹¹

Већина карактеристика *живих компанија* су основа стратешког менаџмента. У те стратешке карактеристике спадају: визија која даје правац и ствара заједништво; свеобухватно системско размишљање које посматра целину уместо издвојених делова; сензибилност за окружење и преиспитивање унутрашњих и спољашњих фактора; цикличност и динамизам; али и партиципативност при планирању и управљању као одлика савременог стратешког менаџмента.

Дисциплина и пракса стратешког менаџмента развијају се током 1950их и 1960их година као последица стварања свести о потреби свеобухватног усмеравања и координације активности компанија. Већ тада се дефинишу основне идеје на којима до

¹⁸⁹Pascale, R. (1990) *Managing on the Edge*, New York: Simon and Schuster.

¹⁹⁰Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.

¹⁹¹De Geus, A. (1997) *The Living Company* London: Brealey.

данас почива стратешки менаџмент. Прва од њих је да *структура прати стратегију*, па самим тим стварање дугорочне перспективе будућег деловања даје правац и фокус у односу на који се даље граде структура и активности.¹⁹² Друга идеја је важност схватања да на организацију утичу и *унутрашњи фактори и услови из спољњег окружења*, те да су њихове међусобне везе и свеобухватна анализа кључне за развој организације.¹⁹³ Трећа идеја је да *постављање циљева и евалуација прогреса* ка њиховом остварењу помажу у управљању будућношћу организације.¹⁹⁴

Минцберг (Henry Mintzberg) и Лампел (Joseph Lampel), поред детаљне анализе и категоризације школа стратешког менаџмента, паралелно нуде најотворенију и најцеловитију синтезу дисциплине.¹⁹⁵ Аутори сагледавају еволуцију стратешког менаџмента кроз десет школа мисли, десет перспектива које представљају фундаментално другачије процесе стварања стратегије. Оне варирају од школа које заговарају перскриптивни однос према стратегији – као дизајну, планирању и позиционирању - до школа које виде стратегију као матрицу која настаје из скупа одлука и понашања унутар компаније кроз време, оних које стратегију виде као рефлексију моћи и културе, до оних који стратегију схватају као процес учења, прилагођавања и трансформације. Аутори десет школа истовремено представљају као различите делове истог процеса, аргументујући фрагментираност поља стратешког менаџмента који игнорише флексибилност, свеобухватност и еклектичност. Формирање стратегије, по њима, истовремено обухвата аспекте којима се засебно баве наведене школе – *„пројектовање засновано на просуђивању, интуитивно визионарство, и учење из насталих пракси; истовремено и трансформацију и одржавање; укључивање личне спознаје и групне интеракције, кроз сарадњу и кроз конфликте; укључивање и анализу која претходи и програмирање које прати, као и преговарања током стварања стратегије; и све ово мора да буде у интеракцији са окружењем“*.¹⁹⁶

¹⁹²Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, New York: Doubleday.

¹⁹³Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston IL: Row, Peterson.

¹⁹⁴Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.

¹⁹⁵Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, 40, 3, p. 21-30.

¹⁹⁶*Ibid*, p. 27.

Стратешки менаџмент у свет пословања, а затим и непрофитних организација, улази из домена војних стратегија, које претпостављају да се најбоља стратегија за будућност може направити посматрањем и анализом историјских података, дакле искуствима из прошлости. Такође, почетна претпоставка била је да се стварањем детаљног дугогодишњег плана и придржавањем истог долази до жељеног циља. Под утицајем брзих друштвених и технолошких промена у садашњем свету све ове претпоставке су ревидиране, чак и при изради савремених војних стратегија, те се на стратегију гледа више као на усмерење него стриктан план. Дилема потребе за стратешким плановима појавила се убрзо по увођењу дисциплине стратешког планирања у свет бизниса. Питер Друкер (Peter Drucker) већ 1969. године, ствара термин *доба дисконтинуитета* како би описао постмодерно стање.¹⁹⁷ Ово доба узрокују нове технологије, глобализација, културни плурализам и знање као капитал, те се не може предвидети будућност кроз учење трендова из прошлости, на начин на који су кроз историју прављене војне стратегије.

Елен Ерл-Шафи (Ellen Earle-Chaffee) 1985. године сумира главне елементе теорија стратешког менаџмента и запажа да стратешки менаџмент обухвата прилагођавање организације свом окружењу; обухвата и концептуални и аналитички процес размишљања; обухвата и формирање стратегије (садржаја) и њено спровођење (процес): утиче на целу организацију тако што даје усмерење; флуидан је и комплексан, јер промене стварају нове комбинације услова који захтевају неструктуриране нерепетитивне одговоре; делом планиран делом непланиран; ради на неколико нивоа: од свеобухватне стратегије организације до стратегије пословања појединаца.¹⁹⁸

Константинос Маркидес (Constantinos Markides) такође преиспитује природу стратешког планирања и описује стварање и спровођење стратегија као стални, континуирани, интегрални процес који захтева константно преиспитивање и реформисање¹⁹⁹, док Вудхаус (Edward Woodhouse) и Колингриџ (David Collingridge) тврде да суштина „стратешког“ лежи у способности за интелигентно испробавање и грешке, пре

¹⁹⁷ Drucker, P. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, London: Heineman.

¹⁹⁸ Chaffee, E. (1985) Three models of strategy, *Academy of Management Review*, vol 10, no. 1.

¹⁹⁹ Markides, C. (1999) A dynamic view of strategy, *Sloan Management Review*, vol 40, pp55–63.

него стриктно држање за детаљан стратешки план²⁰⁰. Стратегија је усмерена визија – оквир који води изборе, уједињује, одређује природу и карактер организације.²⁰¹

За постављање модела стратешког управљања баштином изабрала сам три приступа која сматрам најпогоднијим из разлога што заговарају стратегију која није статична, већ прилагодљива и усмеравајућа, која инсистира на учењу и евалуацији и залаже се за враћање вредности стратешког размишљања у свету који нас окружује. Први је приступ животног циклуса организације²⁰² и теорија четири стила управљања Исака Адижеса²⁰³, другије теорија пет димензија стратегије Хенрија Минцберга²⁰⁴, а трећи приступ адаптивбилног менаџмента квалитетом као основе за стратешко управљање уметношћу у турбулентним околностима Милене Драгићевић Шешић и Сањина Драгојевића.²⁰⁵ Концептуално, сва три приступа спадају у школу теорија прилагодљивости организација (*contingency and congruency theories*)²⁰⁶, које наглашавају да не постоји јединствени најбољи тип организације, већ користе концепт подобности као меру успеха и релевантности организације.²⁰⁷ Сва три посматрају организацију као отворени систем, у коме подобност и прилагодљивост подразумевају уклапање ресурса организације у могућности и препреке које постоје у окружењу.²⁰⁸ Концепт прилагодљивости у сва три случаја не подразумева једносмерно подилажење укусима и жељама друштва и окружења, већ активан двосмерни однос у коме организација, свесна околности, може да буде и иницијатор друштвених промена. Овај концепт од кључног је значаја за домен управљања баштином као јавним добром, јер имплицира проактивност, информисаност и одговорност према друштву. Уз то, сва три модела посматрају стратегију као флексибилно,

²⁰⁰Woodhouse, J. E. and Collingridge, D. (1993) Incrementalism, Intelligent Trial-and-Error, and the Future of Political Decision Theory, in: Redner, H. (ed.) *An Heretical Heir of the Enlightenment: Politics, Policy and Science in the Work of Charles E. Lindblom*, Boulder: Westview Press, p. 139.

²⁰¹Tregoe, B. B. and Zimmerman, W. J. (1980) *Top Management Strategy* New York: Simon & Schuster, p. 17.

²⁰²Adizes, I. (1988) *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

²⁰³Adizes, I. (2004) *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications.

²⁰⁴Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: 5 Ps of Strategy, *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24

²⁰⁵Dragičević Šešić, M. and Dragojević, S., *op.cit.*

²⁰⁶Donaldson, L. *op.cit.*; Smith, M. J. *op. cit.*; Barney, J.B. *op.cit.*; Eckstein, H., *op.cit.*

²⁰⁷Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

²⁰⁸Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin; Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

свеобухватно вредносно усмерење којим се ствара мапа пута који је пред организацијом и развија скуп алатки за навигацију по том путу, узимајући у обзир да постоје различите опције за достизање крајње дестинације, а да се чак и дестинација може променити у складу са околностима и новим учењем.

Жива организација кроз концепт четири функције управљања

„О музејима се говорило као о мртвачницама или гробницама: ту тек похрањена тела која се повремено, зарад нових истраживања, сецирају.

Борис Гројс тврди да је ново могуће једино у музеју...Ипак, то ново могуће је само ако се успостави специфична разлика, не између старог и новог, већ између живог и мртвог.“²⁰⁹ Милан Попадић

Исак Адигес уводи концепт четири управљачке функције као део концептуалног оквира методологије која помаже организацијама да досегну и задрже се у динамичком стању које балансира флексибилност и контролу у складу са променом контекста.²¹⁰ Производња, администрација, предузетништво и интеграција, као четири функције управљања су методе за преиспитивање функционисања организације на три нивоа. Први ниво испитује функционалне захтеве достизања ефикасности и ефикасности на кратки и дуги рок. Други ниво користи метод четири функције управљања како би анализирао карактеристике стилова управљања појединачних лидера и структуру тима. Трећи ниво везан је за историјски развој организације као целине и теорију динамике животног циклуса организације и бави се тиме како су четири функције развијане кроз време. У табели испод (табела 3) Адигес класификује карактеристике и димензије сваке од улога.

²⁰⁹ Popadić, M., Čiji je Mikelandelov David?, str. 174.

²¹⁰ Adizes, I. Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It. p. 39-44

Адижес дефинише производњу као функцију усмерену на краткорочне или тренутне резултате, стварање производа и услуга због којих организација постоји.²¹¹ Она осигурава ефективност организације. Овај стил је скептичан за апстрактна истраживања могућности и оријентисан на листу задатака и циљева за овде и сада. Производњу карактерише потреба за контролом али и прихватањем ризика, лични опсег са интересом окренутим ка споља, ка окружењу. Кључно питање овог стила је „шта?“ урадити.

Администрација је управљачка функција систематског минимизирања потрошње приликом сталних активности, који доприноси ефикасности.²¹² Све процедуре, системска решења и правила спадају под округ административног стила. Администрација је оријентисана на прошлост, апстрактни начин размишљања, специфичне системе и системске процесе, са малом спремношћу на ризик и експерименте, а великом потребом за контролом. Кључно питање администрације је „како?“.

За разлику од администрације која осигурава континуитет система, улога предузетништва је управљање променама.²¹³ Предузетништво као функцију карактеришу рефлексивност и препознавање нових могућности или нових оријентација у окружењу. Предузетнички стил стално посматра околину како би уносио промене и новине које сматра релевантним. Он је оријентисан ка будућности, координирању идеја и размишљању о могућностима, са глобалним опсегом, великом потребом за апстрактним, метафоричким размишљањем и деловањем и спремношћу за ризик. Предузетнички стил остаје на високом нивоу апстракције, у потрази за трендовима и аномалијама, али без детаљног размишљања о новим правилима и специфичним решењима, на које је фокусирана администрација. Кључна питања предузетничког стила су „зашто?“ и „када?“.

Интеграција као функција управљања фокусирана је на садашњост и на размишљање о односима, процесима и људима на локалном нивоу.²¹⁴ Интеграцију карактерише координација заједничке пажње, циљева и идентификације. Она води рачуна о потребама, погледима, мотивацији, жалбама и сукобима људи, одржава организацију

²¹¹ *Ibid*, p. 50-51; 88-95; 199-201.

²¹² *Ibid*, p. 41; 95-101.

²¹³ *Ibid*, p. 56-63; 101-108.

²¹⁴ *Ibid*, p. 63-66; 108-112.

друштвено и функционално кохезивном и спречава дегенерацију у механичке групе функционално независних појединаца и система. Тиме ствара органску целину која је више од скупа појединачних делова, а интегрисана са друштвеним потребама. Питања о којима интеграција размишља су „ко треба да уради посао?, „ко смо ми?“, „ко су све учесници и заинтересовани?“, „за кога?“ и „коме?“.

Адигесова претпоставка је да су сва четири стила управљања нужна за одрживост и развој организације, и да занемаривање једног од стилова води до проблема, застаревања и нефункционалности.²¹⁵ Иако Адигесова методологија заговара присуство све четири улоге управљања, она препознаје конфликте међу њима, као и чињеницу да у зависности од потреба и контекста, неке од улога треба да буду наглашеније од других.²¹⁶

Прилагођена контексту управљања баштином класификација улога управљања корисна је за разматрање интегративног управљања баштином као живе, динамичке структуре која обухвата све четири улоге. Сагледавањем развоја управљања баштином по Ду Кросу, Шоли и Меншу, кроз методу управљачких улога, постаје видљиво да је свака од фаза и парадигми управљања баштином у последњих двеста година, привилеговала одређене улоге занемаривавши друге.

²¹⁵*Ibid*, p. 40.

²¹⁶*Ibid*, p. 44-46. Четири управљачке улоге Адигес користи кроз ПАЕИ образац, а кроз његове варијације дефинише различите концепте стилова управљања које примењује у дијагностици виталности организације и тима. Адигесова теорија и варијације образаца управљања говоре да ниједна организација нема у сваком тренутку све четири функције подједнако и максимално наглашене, већ у зависности од контекста и потреба различите функције добијају више на значају. Организација мора бити свесна веће или мање потребе за сваком од функција у складу са визијом и мисијом и стратешком фазом у којој се организација налази.

Табела 3. Adizes, I. (2004). *Management/Mismanagement Styles*.

ДИМЕНЗИЈЕ	ПРОДУКЦИЈА	АДМИНИСТРАЦИЈА	ПРЕДУЗЕТНИШТВО	ИНТЕГРАЦИЈА
ВРЕМЕНСКИ ФОКУС	Тренутност	Прошлост	Будућност	Садашњост
ФОКУС ЗАДАТАКА НА	Резултате	Процесе	Резултате	Процесе
КООРДИНАЦИЈА	Циљева	Система	Идеја	Људи
ОПСЕГ	Лични	Системски	Глобални	Локални
РАЗМИШЉАЊЕ	Конкретно	Апстрактно	О могућностима	О односима
УЗДРЖАНОСТ	Неуздржано	Уздржано	Неуздржано	Уздржано
РЕГУЛАЦИЈЕ	Контролисана	Контролисана	Слободна	Слободна
РЕЗОНОВАЊЕ	Буквално	Буквално	Метафоричко	Метафоричко
РЕФЕРЕНЦЕ	Специфичне	Специфичне	Оквирне- приближне	Оквирне- приближне
ИНТЕРЕС	Екстерни	Интерни	Екстерни	Интерни
ПОЗИЦИОНИРАЊЕ	Централно	Периферно	Централно	Периферно

Први период и парадигму развоја управљања баштином, карактеристао би административни стил, кроз интерно оријентисан рад на пописивању баштинских ресурса и њихово проучавање. За другу парадигму карактеристични су административни и продукцијски стилови. У том контексту главна одговорност је према предмету, коме су стручњаци административно посвећени кроз очување и документовање, а продукционо кроз нове аквизиције, истраживање и комуникацију. У оквиру уско дефинисаних репетитивних процедура, система и пракси, фрагментирају се одговорности и раздвајају се од сврхе постојања за друштво, губећи флексибилност и могућност предузетничког деловања. Управо тиме, оне постају мртва установа, празна форма, уместо да буду материјализација баштине као друштвене институције, *жива баштина*.

Да би остале друштвено релевантне политике и институције баштине морају се континуирно враћати питањима „зашто?“ и „за кога?“ обављају своје „шта“ и „како?“.

Трећа парадигма ставља баштину у функцију жеља и потреба садашњег друштва, идући од друштва ка баштини. Она полази од интегративног приступа који окупља интересне стране у музеолошким процесима управљања баштином и поставља питања *шта смо данас, зашто и за кога радимо* то што радимо, *која је улога баштине коју чувамо у друштву данашњице*. Уз интегративни, трећа парадигма негује предузетнички приступ који омогућава одржавање флексибилности и виталности деловања, саморефлексију и стварање свежих визија.²¹⁷ Администативни и продукциони стилови саставни су сегменти управљања баштином, али се одвијају са свешћу о целовитости културе памћења, при чему структура и активности прате сврху и филозофију деловања.

Стратешко управљање баштином обједињавало би стилове интеграције, предузетништва, администрације и продукције. Стратешки менаџмент баштине почињао би од интегративног стила како би дефинисао *где, шта, ко, зашто и за кога* у садашњем тренутку путем анализа баштинских ресурса и анализа тржишта и савременог контекста. Затим би на основу анализа и одговора на питање постављао визију и циљеве на идејама савремених трендова и потреба, вредности и улоге ресурса којима се управља. Структура, политике, процедуре и функције у складу са административним стилем, формулисале би се и реализовале у складу са интегришућом визијом и мисијом. Акциони планови, активности, производи и услуге који прате музеолошке функције реализовали би се у складу са продукцијским стилем.

²¹⁷ Везу између процеса стварања стратегије и предузетничког стила који одговара културном сектору истичу и аутори који се баве менаџментом уметности и културе. Видети више у: Hagoort, G. (2001) *Arts Management: Entrepreneurial style*, Delft: Eburon Publishers; Varbanova, L. (2013) *Strategic Management in the Arts*, New York and London: Routledge; Brkić, A. *Teaching Arts Management*.

Стратегија као план, образац, позиција и перспектива

*„Бити у стању препознати садашњост у прошлости и препознати у њој наметке будућности, исправно је настојање.... Прошлост као увид у вредности може нам понудити паралеле и инспирацију за решења, сугестију за промену устаљеног понашања и норми, као прилагођавања или супротстављања.“*²¹⁸

Томислав Шола

Минцбергова теорија 5П стратегије пружа алтернативу доминантном начину сагледавања стратегије унутар организација као прескриптивног плана кога чине скуп артикулисаних циљева, јасна подела рада, јасно дефинисани задаци, развијена хијерархија и формализовани системи контроле управљања. Минцберг тврди да се стратегије не развијају искључиво само као планови, већ настају и из сагледавања претходних образаца развоја организације, позиције на тржишту и специфичне перспективе, те из тога дефинише пет погледа на стратегију – стратегију као план, стратегију као превару, стратегију као образац, стратегију као позицију и стратегију као перспективу.²¹⁹

Стратегија као план подразумева да се стратегија развија свесно, са циљем и унапред како би усмеравала будуће активности.²²⁰ *Стратегија као превара*, такође је план, који се развија као начин заваривања конкуренције кроз стварање и објављивање лажне стратегије²²¹ Она је релевантна за поље пословног менаџмента, али не и у расправи у домену културе.

Стратегија као образац препознаје да је концепт стратегије празан без анализе претходног понашања и доношења одлука унутар организације (слика 3). Ако се стратегија као план ствара унапред како би усмерила одлуке и активности, стратегија као образац видљива је освртом уназад. Она се рефлектује кроз низ одлука и активности акумулираних кроз историју организације, које преузимају облике образаца

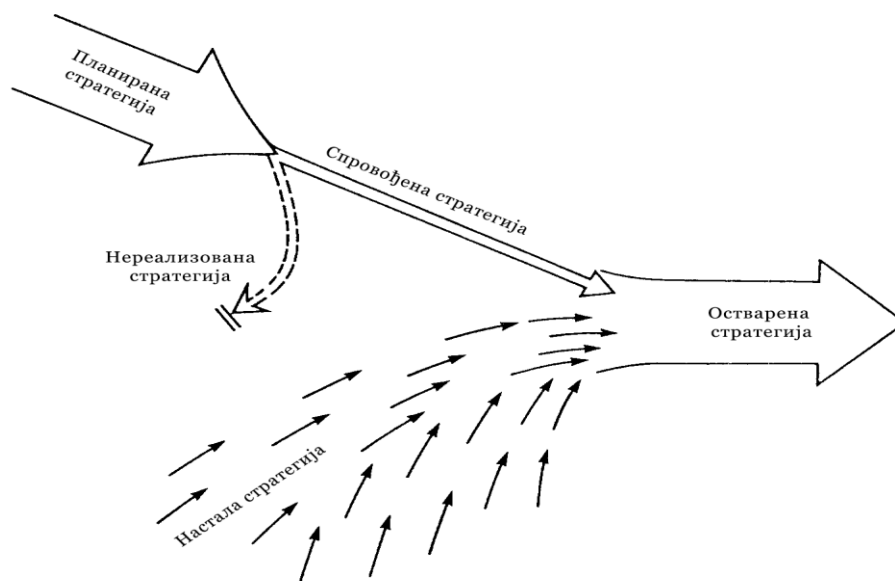
²¹⁸ Šola, T. *Javno pamćenje*, str. 62-62.

²¹⁹ Mintzberg, H., *The Strategy Concept I: 5 Ps of Strategy*, p. 11-24.

²²⁰ *Ibid*, p. 11-12

²²¹ *Ibid*, p. 12

организационог понашања.²²² Она омогућава да се одлуке о будућем усмерењу организације доносе на основу препознавања успешних и неуспешних образаца формираних временом, те омогућава континуитет добрих пракси, и промену лоших пракси. Стратегија као образац поклапа се са концептом животног циклуса организације и представља институционалну баштину.



Слика 3. Минцберг, Х., *нав. дело*, стр. 14.

Стратегија као позиција је начин лоцирања организације у окружењу и разумевања интеракције са окружењем.²²³ У овом схватању стратегија је медијатор између унутрашњег контекста организације и спољашњег контекста. Кроз стратегију као позицију организација се сагледава у оквиру одређене (тржишне) нише, у којој гради јединственост у односу на конкуренте. Стратегија као позиција, поготово у домену културе не мора бити посматрана кроз угао конкуренције већ и кроз угао могућих синергија и сарадњи са истородним или организацијама из других сектора како би се ојачала позиција (на тржишту) и улога организације у друштву.

²²² *Ibid*, p. 12-14

²²³ *Ibid*, p. 15

Концепт стратегије као позиције важан је за оквир мог истраживања јер препознаје организацију као једног од чинилаца у комплексној екологији актера, спречава њену самодовољност и ставља је у однос са друштвом. Постојање било ког ентитета не може се реализовати без одређене позиције у друштву. Разлика је у томе да позиција може бити проактивна - унапред жељена, одабрана и планирана кроз стратегију као план, - а може бити и реактивна - достигнута или пронађена кроз обрасце понашања организације. Стратешки постављена позиција у односу на окружење је она која омогућава да организација буде жива, релевантна и одржива, у економском, културном и друштвеном смислу.

Стратегија као перспектива се односи на специфични угао посматрања и разумевања света од стране организације.²²⁴ Она је концепт, ментални оквир, сет вредности и апстрактних идеја, које постоје унутар организације и интересних страна. Самим тим стратегија као перспектива може се описати као својеврсна етика улоге и деловања организације. Она постоји без обзира да и је артикулисана и осмишљена као целина, или се имплицитно артикулише и рефлектује кроз скуп свих активности и одлука организације.

Иако Минцберг настоји да стратегију као план, образац, позицију и перспективу прикаже као засебне приступе стратегији који могу да се комбинују међусобно²²⁵, моје становишта је да су сва четири концепта различити аспекти сваке стратегије и једнако важни у стратешком управљању. Позиција, перспектива и обрасци су аспекти постојања сваке организације. Сва три могу бити производ ад хок, непромишљеног деловања, а могу бити осмишљени, артикулисани и усмерени кроз стратегију као оквирни план. Стратешко управљање као механизам за одржавање организације живом и на позицији релевантној за друштво, подразумева промишљање и активни стваралачки однос према позицији, перспективи и обрасцима организације.

Стратешко управљање обухвата рефлексију на историју организације и њен животни циклус, како би се схватили обрасци који се желе наставити или мењати;

²²⁴*Ibid*, p. 16-17

²²⁵*Ibid*, p. 17-21

рефлексију на позицију, тј однос са друштвеним контекстом; рефлексију на перспективу у садашњем тренутку кроз артикулисање професије и вредности; и формулисање жељене позиције кроз стратегију као план, који обухвата ревизију, и евентуалне промене перспективе и образаца.

Кроз оквир перспективе, позиције, обрасца и плана можемо посматрати процесе застаревања, промене и актуелизације организације. Организација губи релевантност и заузима маргинализовану позицију у друштву када је перспектива организације застарела, јер се константно понавља кроз обрасце који су се претворили у празне форме, које се не преиспитују и не ревидирају у односу на друштво. У тренуцима застаревања, само друштво које помера организацију на маргинализовану позицију, тера на преиспитивање образаца и перспективе како би се задржала жељена позиција или градила нова. У тим моментима је нужна анализа контекста, преиспитивање и померање образаца, преиспитивање перспективе и артикулисање жељене промене кроз оквирни план. Синергијом позиције, перспективе, образаца и плана долази до прекретница.

Описани модел промене је реактиван, зато што настаје као реакција на промењену позицију удруштву. Проактивни модел је онај у коме се организација континуирано мења малим корацима кроз рефлексију на контекст и свој систем вредности. Релевантност организације се одржава активним стратешким размишљањем које обухвата цикличну рефлексију на обрасце, позицију, перспективу и формулисање плана.

Кроз концепте стратегије као перспективе, позиције, обрасца и плана, видљиво је да приступ стратешком управљању не може бити свеобухватан ако се одвија искључиво на прагматичком нивоу – нивоу образаца, метода и техника. Основа за формулисање перспективе, етике и принципа управљања баштином долази кроз филозофско-критички приступ музеолошког размишљања. Основа за истраживање, анализу и формулисање позиције баштине у друштву долази кроз теоријско-емпиријски приступ музеологији. Кроз теоријско-емпиријски приступ анализирају се обрасци постојања баштине и деловања кроз баштину, режими вредности и промене друштвеног контекста. Тек на крају стратешко управљање користи прагматички приступ везан за развој метода, техника, образаца и процедура за примену планова. До свеобухватних промена долази само када се

музеологија као етика, музеологија као теорија и емпирија, и музеологија као пракса сагледају увезано и целовито.

Стратешко управљање као адаптивни менаџмент квалитета

*“Критицизам је чин љубави, (...), одговор на оно што је било и на оно што управо настаје.”*²²⁶ П. Бове

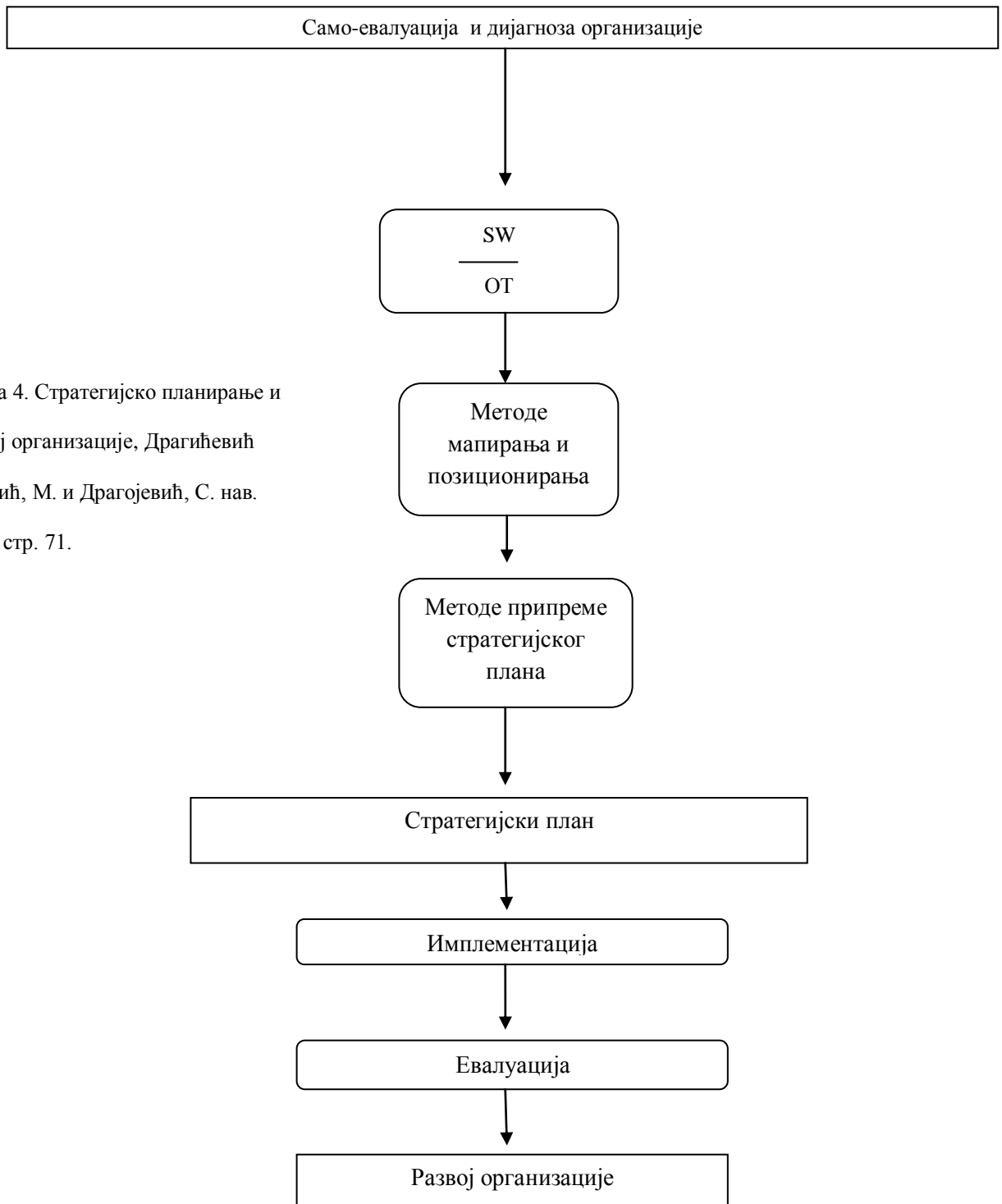
Методологија развијена од стране Милене Драгићевић Шешић и Сањина Драгојевића, за потребе стратешког управљања организацијама у култури и уметности у турбулентним временима почива на концепту прилагодљивости и примене принципа и метода стратешког менаџмента у домену културе. Адаптивни менаџмент квалитета аутори дефинишу као *„управљање сектором уметности и културе који инсистира на развоју изврности, кроз примену управљачких знања и вештина који одговарају потребама организације, како би се прилагодила турбулентним околностима, осигурала континуитет и достигла изврност“*.²²⁷ Он се заснива на концептуално-аналитичком промишљању карактеристика и појма уметности, питања перспективе и уметничког погледа на свет, као и питања дилема и циљева културне политике везане за уметност. Основни концепт наведене методологије је појам менаџмента уметности, у којој је очување и развој уметничке изврности у односу на контекст најважнији критеријум за одабир метода, спровођење анализа и прављења планова.

Стратешко управљање је основни метод адаптивног менаџмента квалитета, а реализује се циклично кроз процесе анализе рада, планирања, спровођења плана, евалуације и ревизије (слика 4).²²⁸ Адаптивни менаџмент квалитета користи све елементе стратешког управљања препознате од стране Минцберга – обрасце, позицију, перспективу и план.

²²⁶ Bove, P. (2005) *Continuing the Conversation*, In: Bhaba, H. And Mitchel, W.T.J. (eds.) *Edward Said. Continuing the Conversation*, Chicago and London: The University of Chicago Press.

²²⁷ Драгићевић Шешић, М. and Драгојевић, С., *op.cit.*, p. 159.

²²⁸ *Ibid*, p. 160.



Слика 4. Стратегијско планирање и развој организације, Драгићевић Шеших, М. и Драгојевић, С. нав. дело, стр. 71.

Групу организационих анализа омогућава разумевање образаца, група функционалних анализа разумевање позиције, перспектива се дефинише кроз постављање критеријума и принципа уметничког квалитета, као и кроз постављање мисије и визије развоја организације, а све ове анализе „уписују“ се у план који се састоји од стратешких табела којима се дефинишу циљеви, активности, ресурси и параметри евалуације и праћења за сваки појединачни аспект управљања.

Први корак у стратешком планирању је анализа организације. Она представља унутрашњу евалуацију организације намењену идентификовању постојећих образаца - тачака снага, потенцијала и неефикасности - као и могућности за промене и реорганизацију у складу са променама ресурса, особља, управљачке структуре, окружења и тржишта. Организациона анализа посматра ове промене кроз историју организације као и садашње стање и динамику целокупног система – од идејног, оперативног до структурног оквира организације. Њен задатак је да разуме организацију као систем, лоцира и дефинише проблематичне тачке и идентификује ресурсе, знање, вештине и способности потребне за квалитативне промене система.²²⁹ Ова анализа састоји се од више поданализа, које омогућавају сагледавање специфичности система:

1. **Анализе животног циклуса организације** која представља структурално разложену биографију организације која посматра њен развој по фазама од настајања до данас како би се разумеле главне тенденције, обрасци и промене, стављене у контекст главних културних и друштвено-политичких промена.²³⁰
2. **Анализе менаџерских капацитета и њихово свођење у формулу управљања** која се заснива на поменутој методологији четири управљачке функције Исака Адигес. Тако се идентификују снаге, слабости и управљачке способности људи и тимова у оквиру организације у садашњем тренутку.²³¹ Ова формула служи као основа за дефинисање потреба додатне едукације и промена у оквиру људских ресурса, а омогућава усмерено запошљавање и континуирану едукацију која одговара потребама организације.

²²⁹ *Ibid*, p. 57.

²³⁰ *Ibid*, p. 60-62.

²³¹ *Ibid*, p. 58-59.

3. **Анализе организационе структуре** дефинишу управљачку структуру, хијерархијске односе и поделу надлежности и функција у оквиру организације, како би се разумело њено унутрашње функционисање.²³² Оне подразумевају визуелизацију структуре управљања унутар организације *органиграмом*, који графички представља односе између управних и надзорних одбора, директора, шефова, одељења и служби.
4. **Анализе доношења одлука и поделе одговорности** која посматра позиције и надлежности међу запосленима, као и у којој мери и на који начин ко има глас у доношењу одлука и њиховом спровођењу, а резултат анализе визуелизује се преко *матрице доношења одлука*.²³³
5. **Анализа протока информација и канала комуникације** идентификује ко и на који начин комуницира са ким, а бави се протоком информација у оквиру организације као и комуникацијом од организације ка спољњем свету, окружењу, интересним странама (медијима, публиком, надлежним органима, партнерима и слично).²³⁴

Након организационе анализе која идентификује добре и лоше обрасце деловања организације, спроводи се група **функционалних анализа** које позиционирају организацију у шири друштвени, политички, културни и економски контекст.²³⁵ Функционална анализа служи сагледавању организације ка спољњем окружењу на локалном, националном, регионалном и међународном нивоу како би се разумеле специфичности, донети и релевантност ван самореферентног система организације. Како се спољашње окружење континуирано мења, функционална анализа се редовно ажурира да би се адаптирала у складу са променама контекста. Као најадекватније методе функционалне анализе за сектор културе аутори издвајају:

1. **СВОТ анализу** која обухвата закључке организационих анализа и бави се проценом унутрашњих снага и слабости организације, као и могућности и претњи

²³² *Ibid*, p. 62 - 63.

²³³ *Ibid*, p. 64-66.

²³⁴ *Ibid*, p. 67-70.

²³⁵ *Ibid*, p. 71.

које постоје у спољњем окружењу, и то у смислу политичке, друштвене и економске ситуације, законских оквира, технолошких и демографских развоја.²³⁶

2. Мапирање поља културе која се фокусира на то шта организација нуди окружењу у смислу вредности информација, производа и услуга и пореди их са понудом других система који функционишу у истом културном пољу на локалном, националном, регионалном и међународном нивоу.²³⁷ Користећи ову анализу могуће је мапирати специфичности и јединствености организације, али и поља у којима она има значајну конкуренцију, мањак конкуренције и недостатак одговора на потребе друштва, како би усмерења и планови узели у обзир оно што су потребе и најперспективнија поља за развој и деловање. Мапирање као резултат не даје само слику конкуренције већ и потенцијалних сарадњи и партнерстава. За разлику од компетитивних стратегија у свету бизниса, развој организација које делују у сектору културе, реализују се кроз стратегије које подстичу организације на учење и сарадњу уместо на ривалство, као што су стратегије партнерства, умрежавања, формирања заговорачких група, интерсекторске сарадње, преноса знања.²³⁸

3. Метода географског/територијалног позиционирања која смешта организацију у релевантни географски оквир који одговара тренутним донетима система и његовој сарадњи са другим релевантним актерима на нивоу града, државе, региона и света.²³⁹

За разлику од обичног планирања стратешко планирање подразумева развојне сценарије, визију која је базирана на мисији организације и циљеве које треба постићи у следећих пет до десет година.²⁴⁰ Стога се након организационих и функционалних анализа развија стратешки оквир којим се планира будући развој организације, који се састоји од:

1. Предвиђања сценарија развоја окружења које обухвата разматрање скупа спољних фактора - културних, економских, правних, политичких, географских - који утичу на друштво у коме организација функционише. У стабилним друштвима оно се ради се на основу визије о друштвеном развоју дефинисаним у оквиру

²³⁶ *Ibid*, p. 72-76.

²³⁷ *Ibid*, p. 76-77.

²³⁸ *Ibid*, p. 183.

²³⁹ *Ibid*, p. 76, 78.

²⁴⁰ *Ibid*, p. 82-84.

стратешких докумената јавних политика као што су стратегија економског развоја, образовања, научног развоја, културе, туризма и слично, док аутори сугеришу да је у друштвима са брзим политичким променама и сталним променама визије напретка, пожељно укључити више могућих развојних сценарија.²⁴¹ Сценарији би требало да одговоре на питања као што су: могуће политичке опције, однос са међународном заједницом, демографске промене и структура друштва, писменост, технологије које се користе, економски ресурси који су доступни на локалном, државном, међународном нивоу, вредности које доминирају јавним дискурсом и политичком културом.²⁴² Одговори на ова питања прикупљају се техникама посматрања, анализом већ спроведених релевантних истраживања појединих аспеката промена, као и методама дискусија, фокус група и интервјуа са кључним интересним странама.²⁴³ Развијање могућих сценарија, заједно са анализама окружења у оквиру функционалне анализе омогућавају ревидирање и постављање релевантне визије, мисије и развојних циљева за будућност.

2. **Постављање мисије деловања и визије развоја организације.** Мисија се формулише као дефиниција вредности, значаја и разлога за постојање организације, а верификује и редефинише на основу специфичности организације и анализе контекста.²⁴⁴ Визија је израз аспирација и амбиција организације за дужи период и представља меру успеха у будућности која води организацију, окупља и координира све активности и планове. Самим тим визија треба да је реалистична и амбициозна, да излази из оквира дневне рутине, буде покретачка и инспиративна и отворена за преузимање радикалних стратегија.²⁴⁵
3. **Дефинисање дугорочних циљева** за сваку област деловања организације и одабир стратегија којима се они постижу. Они обухватају све од развоја програма, људских ресурса, финансијских ресурса, односа са јавношћу и стратегије брэнда, до маркетинг концепта и стратегије.²⁴⁶

²⁴¹ *Ibid*, p. 86.

²⁴² *Ibid*, p. 86.

²⁴³ *Ibid*, p. 86.

²⁴⁴ *Ibid*, p. 101.

²⁴⁵ *Ibid*, p. 101.

²⁴⁶ *Ibid*, p. 104-105.

Последњи корак стратешког планирања подразумева **развој стратешких табела** за сваку од области управљања, **дефинисање акционог плана** који апстрактне циљеве преводи у конкретне активности и одређује ко, са ким, када и шта ради, као и **буџета** који предвиђа потребна средства и изворе финансирања.²⁴⁷ Он подразумева и постављање критеријума, индикатора и средстава верификације за **контролу, евалуацију и ревизију** активности и циљева.²⁴⁸

Стратешки циклуси који се састоје од анализе, планирања, спровођења и евалуације, подстичу принцип континуираног учења, ревизије успеха и рефлексije на будући развој, који осигурава да се организација стално ревитализује. Из перспективе адаптивбилног менаџмента квалитета, стратегија се не схвата као фиксни прескриптивни план, већ као усмерење и сет принципа који се ревидирају и мењају у складу са новонасталим околностима. Ово је важна идеја јер имплицира да када не постоје временски и људски ресурси стратешко управљање може да почива на анализама контекста, стварању стратешког оквира и оквирном акционом плану, уместо на детаљним стратешким табелама.

За разлику од „бирографије као машине“ која почива на стратегијама које се планирају од стране директора и управног одбора, испровode нефлексибилно²⁴⁹, организацијама које делују у сектору културе неопходне су флексибилна организациона структура, неаутократско лидерство, предузетнички дух, синергије и тимски рад. Флексибилно управљање и предузетнички дух омогућавају да се добре праксе развију од стране појединаца или сектора кроз експериментисање и да временом постану препознати као основа за колективну стратегију.²⁵⁰ Овај принцип жаришта креативности²⁵¹, сузбија креативну стагнацију и омогућавају стварања нових идеја и форми деловања.

У стратешком управљању и планирању сва три модела истичу важност перспективе као концептуално-аналитичког оквира који долази од предмета управљања;

²⁴⁷ *Ibid*, p. 106-140.

²⁴⁸ *Ibid*, p. 131-136.

²⁴⁹ Mintzberg, H. (1985) Strategy formation in Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30, p. 160.

²⁵⁰ *Ibid*, p. 160-197.

²⁵¹ Dragičević Šešić, M. and Dragojević, S. *op. cit.*, p. 161-162.; Adžes, I. (2002) *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adžes menadžment konsalting

затим анализе претходних образаца, циклуса развоја, познавања ресурса управљања и пракси; схватања друштвеног контекста, позиције у њему и интеракције са њим; постављања уједињујуће визије, мисије и циљева, које служе као развојни компас; функција интеграције, предузетничког духа, администрације и продукције; процеса евалуације и адаптације; као и цикличности и континуитета.

Иако поменуте методологије за предмет имају организацију, оне се баве анализом било ког система. Самим тим могуће је применити их на анализу управљања баштинским системима, било да је то читав фонд једног музеја, библиотеке или архива, једна од засебних збирки унутар ових институција, легат или слична подцелина у оквиру збирке, скуп непокретних споменика, локалитет, културно-историјска или природна целина, културна пракса или обичај о којима управљачку надлежност већ имају одређене институције, или пак баштински системи којима тек треба одредити начин управљања.

ИНТЕГРАТИВНО СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ БАШТИНОМ

„Човечанство у одређеном тренутку није само оно што се чини да јесте, оно што би добар социолошко-друштвени упитник био у стању да ослика. Човечанство је такође и све оно што још увек није, за чим збуњено трага да постане.

Трансформативно деловање не може се управљати без „теорије“, говора који ризикује да каже „Ово се дешава, и на ову страну иде“, и који почиње да организује, бар на нивоу дискурса, то „ово“; Трансформативној акцији је неопходан говор који заиста жели жељу за реалношћу, или који жели са истом жељом са којом жели реалност.“²⁵² Жан Франсоа Лиотар

Препознавање вредности као својих, *актуелизација прошлости*, и испуњење сопственог циља кроз баштину, *релевантност*, стоје као предуслови динамичко схваћене вредности баштине. Процесом баштињења кроз стварање смисла из прошлости, градимо усмерење, идеје, вредности и циљеве за будућност и доприносимо њиховом остварењу. Стратешким управљањем као процесом свеобухватног преиспитивања организовања у прошлости и садашњости, као и планирања, усмеравамо и координирамо промене у будућности. Ако су процеси баштињења и генерисања вредности баштине суштински кибернетски и стратешки, како би могле бити постављане нове тачке сусретања музеологије као науке о баштини и стратешког управљања као дела организацијских наука? Како би ова нова места сусрета две дисциплине помогла постављању модела интегративног стратешког управљања баштином, који би је одржавао релевантном, актуелном и „живом“?

Ради јаснијег сагледавања, упоређивања и синтезе поља бављења музеологије и стратешког менаџмента на онтолошком, филозофско-критичком, теоријско-емпиријском и

²⁵² Lyotard, J. (2013) On Philosophy and Action, In: *Why Philosophise?*, Cambridge: Polity, p. 112-113.

прагматичком нивоу покушала сам табеларно да представим специфичности две дисциплине (табела 4).

Табела 4. Кисић, В. Приказ карактеристика музеологије и стратешког менаџмента као дисциплина.

ПРИКАЗ КАРАКТЕРИСТИКА МУЗЕОЛОГИЈЕ И СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА		
	МУЗЕОЛОГИЈА/ХЕРИТОЛОГИЈА	СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ
ОНТОЛОШКА ПОСТАВКА	Дијалектика Динамички структуриран научни систем	Дијалектика Динамички структуриран научни систем
ПРЕДМЕТ, ОКВИР И ИЗВОР ИСТРАЖИВАЊА	Људска пракса препознавања, селекције, очувања и коришћења сведочанстава људског постојања.	Људске праксе организовања као инструменти колективне перцепције и акције. Практике формулисања и спровођења стратегија.
ПРИРОДА ИСТРАЖИВАЊА	Кибернетика Аналитички – формализоване процедуре произвођења података и анализе са сагледавање прошлости Синтетички, интердисциплинарни – музејска порука као културална синтетизована порука	Кибернетика Аналитички – формализоване процедуре произвођења података и анализе за стратешко размишљање Синтетички – синтетизовање и формулисање намера и циљева кроз план

<p>ФИЛОЗОФСКО-КРИТИЧКИ</p> <p>-----</p> <p>СИНТЕЗА</p>	<p>Питање природе баштињења.</p> <p>Питање етике и сврхе баштињења.</p> <p>Питање односа баштине и баштињења према друштву.</p> <p>Питање вредности релације човека и реалности.</p> <p>Питање односа континуитета, адаптације и промена.</p> <p>Критичка анализа пракси.</p>	<p>Питање природе стратешког организовања.</p> <p>Питање етике деловања/агенсност и сврхе организовања.</p> <p>Питање односа човека, организације и друштва. Екологија организовања актера.</p> <p>Питање односа континуитета, адаптације и промена.</p> <p>Критичка анализа пракси.</p>
<p>ТЕОРИЈСКО-ЕМПИРИЈСКИ</p> <p>-----</p> <p>АНАЛИЗА</p>	<p>Разумевање музеолошких феномена у историјском и социо-културном контексту</p> <p>Теорија музеологије као херменеутика</p> <p>Теорије селекције, тезаурације и комуникације засноване на музеалности као процеса стварања и преношења ланца вредности</p> <p>Баштина и баштинске</p>	<p>Разумевање организационих феномена у историјском и социо-културном контексту</p> <p>Теорије функција управљања, динамике система и организација</p> <p>Теорија ланца вредности (као процеса-ланца производње финалне вредности за корисника)</p> <p>Организације као медији</p>

	институције као медији	усмерене колективне акције
ПРАГМАТИЧКИ ---- ПРИМЕНА	Формулисање и спровођење стратегија и пракси музеолошког понашања/баштињења Методe, технике, процедуре аквизиција, документовања, превентивне и куративне заштите, истраживања, интерпретације, презентације, излагања	Формулисање и спровођење стратегија и пракси организацијског понашања Методe, технике, процедуре планирања, позиционирања, анализе контекста, организовања, лидерства, поделе рада, формулација смера и фокуса у односу на окружење

Из приказане табеле, можемо пре свега запазити да су обе дисциплине хибридне јер користе теорије, поставке и методе многих других дисциплина у аналитичкој фази, те на себи својствен начин синтетишу прикупљене информације и знања. Уз то, карактеристично за обе дисциплине је да се баве потребом за спајањем прошлости и будућности у садашњем тренутку. Музеологији је при том спајању акценат на значењима и стварању смисла кроз који се стварају вредности, док је стратешком менаџменту фокус на организацији колективног деловања кроз које се учи из прошлости и замишља жељена будућност. У оба случаја идеална динамичка структура система почивала би на цикличности, и балансирању тензије између континуитета и промена, кроз прилагођевање у садашњем друштвеном контексту.

Музеологија у свом бављењу музеалијама, музеланошћу и баштинским институцијама често остаје везана за линеарни процес размишљања и генерисања знања, фокусирана на предметну реалност и њена значења. Одатле и долази пракса управљања споменицима културе као управљања некретнинама. Како би се истински бавила

процесима баштињења и динамичким односом човека и стварности музеологији су потребне теорије и методе које чине видљивијим агенсност, друштвени контекст, као и колективно или индивидуално организовање процеса баштињења и организовање око процеса баштињења, које није везано само за формалне институције. Са друге стране, стратешки менаџмент коришћен само на прагматичком нивоу за управљање институцијама баштине, често запоставља суштински предмет бављења музеологије, њене вредносне дилеме, филозофске претпоставке и теоријске основе. Спајањем две дисциплине приближили би се баштинској кибернетици, као стваралачком *управљању памћењем*, формулисаном на основама дијалектике и кибернетике. Предложени спој омогућавао би континуирано и циклично осавремењивање, релевантност и генерисање вредности баштине; баланс између континуитета и промене, као и схватање света и нашег места у њему.

Музеолошко утемељење као етика баштињења било би основа за мисију, избор циљева и вредности, као и начине сагледавања предмета управљања. На филозофско-критичком нивоу, стратешко управљање и музеологија омогућили би рефлексију о улози и перспективи баштине и процеса баштињења, као и формулацију жељене будућности промена како би континуирано била релевантна. На емпиријско-теоријском нивоу стратешко управљање пружа методе анализе окружења, система и пракси организовања, а музеологија анализе значења кроз историјски и друштвено-културни контекст. Стратешки менаџмент даје утемељење за методе које омогућавају динамичност, преиспитивање, интеграцију и актуелизацију баштине у друштву. На прагматичком нивоу две дисциплине сусрећу се при артикулацији организовања процеса баштињења, кроз музеолошке функције селекције, тезаурације и комуникације, и управљачке функције продукције, администрације, предузетништва и интеграције; као и кроз методе, технике и праксе баштињења.

Принципи и оквир модела интегративног стратешког управљања баштином

Помирење стратешког управљања и музеологије, као и помирење пракси које почивају на концепту управљања некретнинама и управљања организацијама, могуће је ако се на баштинске ресурсе, функције, организације и друштво гледа конзистентно као на део свеобухватног система. Овакав поглед могућ је кроз четири основна параметра којима се користе теорије музејског деловања (баштина – функција – институција - друштво)²⁵³, уз промену фокуса са музеја на шире поље пракси баштине. То шире поље сагледавања параметара био би формулисано на следећи начин:

- 1. Баштина** – као предмет деловања. Она подразумева музеалије које чине одређени баштински корпус и све информације везане за њих – њихову сведочанственост. Најсвеобихватнији начин сагледавања баштине као предмета и значења био би концепт *биографије предмета*, који би осликао све идентитете и *режиме вредности* кроз које су пролазиле. Овај концепт обухвата непокретна, покретна културна добра, културне пределе, историјске целине, праксе, знања, обичаје и праксе који административно улазе у нематеријално наслеђе, и све вредности значења која они имају.
- 2. Функција** – као образац деловања који представља скуп активности и пракси које се тичу процеса баштињења. Оне се деле на музеолошке функције селекције, тезаурације (правне, техничке и друштвене заштите и истраживања) и комуникације, и оне чине ланац стварања баштинске вредности као производа музеализације.
- 3. Организација** - који је шири, флексибилнији и динамичнији појам од институције, јер обухвата различите форме усмереног колективног деловања и оквир у којима се одвијају функције музеализације. Овај параметар подразумева структуру одређене организације надлежне за баштински корпус који се анализира, у смислу образаца, мисије, визије, циљева, историје, организације,

²⁵³ Идентификована током ИКОФОМ-овог састанка 1986. године у Алт Шверину, Немачка, поводом дефинисања основних концепата музеологије

политике, праксе и поделе надлежности, динамике рада, људских, финансијских и просторно-техничких капацитета. Предност концепта организације је што не мора да испуњава све излистане аспекте, већ може да почива само на неким од њих.

- 4. Друштво** – као сврха и контекст музеолошког размишљања и деловања. Овај параметар обухвата перцепције, потребе и очекивања друштва; културну и ширу јавну политику, јавне стратегије и законске оквире; правне регулативе везане за баштину; међународну и државну поделу одговорности и надлежности установа јавне меморије; каноне научних дисциплина које учествују у формирању баштине; професионалне норме; политички, друштвени и економски контекст у коме се баштински корпус ствара и делује.

Разумевање процеса баштињења кроз ова четири параметра ствара могућност за успостављање паралела, анализу и посматрање сличности, разлика, и заједничких потреба и дилема пракси управљања баштином. Модел интегративног стратешког управљања био би рефлексиван, интеграторски и друштвено активан јер се води принципима:

1. разумевања потенцијала баштине као извора и медија, и економије баштињења као генерисања нових и увећавања постојећих вредности;
2. способности за разумевање развојног контекста, континуитета и промена;
3. одговорности за јавно добро преиспитивањем улоге баштине, пракси баштињења и баштинских установа у квалитету свакодневног живота човека и њиховог доприноса друштвеном културном, људском и економском развоју;
4. свеобухватним системским размишљањем које посматра целину уместо издвојених делова и почива на целовитости баштине као предмета управљања и баштињења као процеса, а самим тим и интердисциплинарној и интерсекторској, хоризонталној и вертикалној сарадњи;
5. флексибилним проактивним планирањем у односу на окружење, сензибилношћу за окружење и преиспитивањем унутрашњих и спољашњих фактора, као и на анализи контекста и потреба интересних страна као актера нове технологије управљања;

6. визијом, мисијом, и циљевима који дају смисао, артикулишу усмерење, обједињују нивое управљања баштином и окупљају различите актере око процеса баштињења.

Структура модела

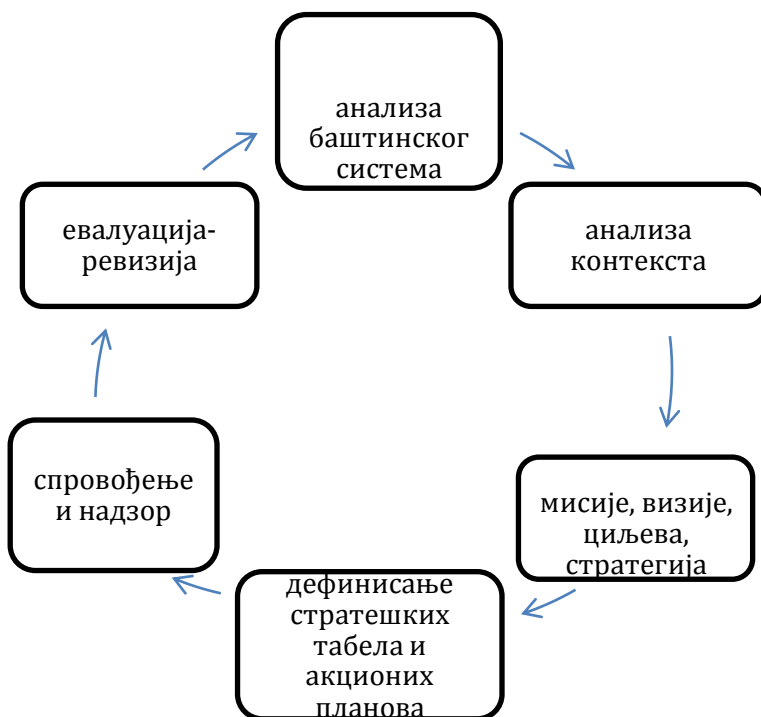
На прагматичком нивоу, однос музеологије и стратешког управљања требало би да утиче би на способност неформалних и формалних инфраструктура управљања баштином да раде на својој трансформацији као отворени системи, у складу са променама окружења. Овакво посматрање процеса омогућило би да на историјат, праксе и институције баштињења гледамо из угла њиховог креативног потенцијала – не само тога шта јесу већ тога шта могу да постану.

Предложена структура модела комбинује методологију стратешког планирања и управљања развијеног од стране Милене Драгићевић Шешић и Сањина Драгојевића и методологију израде и спровођења менаџмент планова развијану од стране Катарине Живановић и ауторке ове докторске дисертације, у оквиру Љубљанског процеса, али их систематски повезује са музеошким концептима. Структура модела састоји се из 6 корака, при чему се они спроводе циклично, тако да крај шестог корака води на почетак циклуса (слика 5). Кључни кораци су:

- 1. Анализа баштинског система** као анализа ресурса, актера, организације и образаца. Она се води концептом биографије баштине, њеног сведочанственог потенцијала кроз вредности, значења, значај и праксе у различитим контекстима. Она обухвата анализу историјата фаза развоја, и анализу тренутног стања.
- 2. Анализа контекста, позиционирање и мапирање**
Ова анализа заснива се на функционаној анализи и мапира друштвено политички контекст, домете и сарадње баштинског система са другим актерима, односе према јавним политикама и стратегијама, друштвене интересе и проблеме.
- 3. Стратешки оквир као усмерење**
Он подразумева сценарије развоја, постављање мисије, визије, као и дефинисање циљева за све функције баштине – селекцију, заштиту и комуникацију. Он је врста

вредносног усмерења и метод ситуирања садашњости прошлости и актуелизације баштине.

4. **Развој акционих планова** за сваки од циљева уз постављање параметара за евалуацију, као и буџета.
5. **Спровођење и контрола**
6. **Евалуација и ревизија**



Слика 5. Кисић, В. Кораци циклуса стратешког управљања баштином

Анализа баштинског система обухвата анализу животног циклуса, анализу тренутног стања, управљачко-организационе структуре, процесе доношења одлука и канала комуникације.

Анализа животног циклуса, примењена на баштинске системе и праксе, је метод који омогућава анализу биографије баштинског система, и рефлектује кључне фазе, као и промене пракси и режима вредности, које су се десиле током те биографије. Анализа животног циклуса објединила би музеолошке параметре баштине, функција, институције

и друштва у специфичну историјску анализу међусобних релација. Концепт биографије предмета у контексту баштине омогућава нам не само анализу музеалија, већ и тезауруса као системских и смислених збирних фондова, било да се ради о библиотечким, музејским, архивским збиркама, приватним збиркама, легатима, археолошким налазиштима, градским језгрима, али и анализу пракси, организација и институција јавне меморије.

Тиме тезаурус или организација могу да се сагледају као јединствене целине и предмет истраживања, са својим специфичностима у смислу структуре музеалија, начина настанка, селекције и формирања, начине на који су чувани, документовани, истраживани, интерпретирани, комуницирани и презентовани, људи који су били кључни њен за развој, вредностима које су им приписиване у различитим периодима и различитим улогама које су кроз историју имала у оквиру шире друштвене заједнице, али и специфичних институција.

Анализа тренутног стања пружала би увид у садашње стање управљања баштинским системом - у способности, комуникацију и расподелу одговорности људи надлежних за баштински систем, и у музеолошке аспекте система:

1. структуре музеалија и тезауруса
2. однос са мисијом или циљевима организације у оквиру које се налази и односе са другим целинама у оквиру организације
3. место у оквиру управљачко-организационе структуре
4. политике и праксе селекције (политике аквизиција), заштите (истраживања, документовања, чувања) и комуникације (едукације, изложби, односа са јавношћу)

Анализа управљачких капацитета бави се анализом капацитета, знања и вештина људи који су тренутно задужени за управљање баштинским системом, и потребним допунама и променама. У случају баштинског система за који се тек формира тим надлежних људи ова анализа је од значаја за идентификовање потребних знања, вештина и способности које они треба да имају.

Организациона структура указује на то ко је и на који начин надлежан за баштински ресурс којим се управља. У њу, **анализа доношења одлука и поделе одговорности** важна је за управљање баштинским системом јер указује на јаке и слабе тачке процеса управљања и доношења одлука који је у случају установа јавне меморије дефинисан законским регулативама, и начина на који ти процеси искључују или пак узимају у обзир одређене актере.

Кроз **анализу интересних страна**²⁵⁴ или актера, сагледава се ко све и на који начин има интерес, проблем или корист од одлука које се доносе и спроводе везано за управљање организацијом, пројектом или пак баштинским ресурсом. Ова анализа једна је од додирних тачака између баштинског система и шире заједнице, те има за циљ мапирање кључних интересних страна и њихових мишљења, потреба, проблема и могућности за учествовање у управљању баштинским системом – од консултације око циљева и развојних приоритета, до учествовања у функцијама селекције, заштите и комуникације.

Анализа протока информација и канала комуникације идентификује ко и на који начин комуницира са ким, а у случају баштинских система анализира баштине и начине на које се информације везане за баштину акумулирају и емитују, као и ко учествује у овим процесима. Како су баштински системи по својој природи системи информација њихово системско чување и функционални, транспарентни канали комуникације између баштине и друштва, као и људи задужених и заинтересованих за одређени баштински ресурс од кључног су значаја за генерисање вредности баштине.

Важно је да набројане анализе не морају да се раде овом хронологијом, као и да у зависности од контекста и оквира, могу да се комбинују у једноставнију анализу, и то на начин да једна шема представља и организациону структуру и канале доношења одлука као и канале комуникације. Такође, ако се анализирање интересних страна ради као први корак стварања стратешког плана, то омогућава да се различити актери укључе у процес анализе и планирања од самог почетка. Ово помаже не само у свеобухватнијем и хетерогенијем сагледавању баштине и организације, већ и окупљању друштва око ње. У

²⁵⁴ Термин је превод енглеске речи *Stakeholders*.

неким случајевима, биће потребно урадити анализу историје развоја, анализу организације и канала комуникације како би се схватило ко су све интересне стране, на који начин и у који оквирима је могуће развити сарадњу и њихово укључивање у процес планирања. У контексту екомузеја заједница је једнаки партнер и управљач, у ванинституционалним формама баштињења она у потпуности преузима процесе управљања, у критичком музеју интересне стране су позване у музеј као форум који преиспитује идентитете и праксе, док се у традиционалним институцијама може догађати да је учешће само ефективнији конзумеризам доктрине.²⁵⁵ У изразито затвореним институционалним системима може бити непопуларно и контрапродуктивно да анализа и анимирање интересних страна буду први корак планирања. У том случају прелазно решење је да анализа интересних страна и проширење сарадње буду један од циљева који се дефинише у стратешком плану.

Анализа контекста као функционална анализа обухватала би све већ описане методе СВОТ анализе, мапирања културног поља и позиционирања у оквиру поглавља о адаптабилном менаџменту квалитета.²⁵⁶ **Мапа поља културе** фокусира се на то шта организација, тј баштински систем тренутно нуди окружењу у смислу вредности информација, производа и услуга и пореди их са понудом других система који функционишу у истом културном пољу на локалном, националном, регионалном и међународном нивоу. Кроз ову анализу могуће је мапирати специфичности и јединствености баштинског система који се анализира, али и поља у којима има значајну конкуренцију, мањак конкуренције и недостатак одговора на потребе друштва, како би усмерења и планови узели у обзир оно што су потребе и најперспективнија поља за развој и деловање, као и потенцијалне сарадње и партнерства.

Позиционирање смешта баштински систем у релевантни географски оквир који одговара тренутним донетима система и његовој сарадњи са другим релевантним актерима на нивоу града, државе, региона и света. **СВОТ анализа** обухвата закључке свих претходних анализа и бави се проценом снага и слабости баштинског система, као и могућности и претњи које постоје у спољашњем окружењу, и то у смислу политичке, друштвене и економске ситуације, законских оквира, технолошких и демографских

²⁵⁵ Кисић, В., Стваралац, учесник, конзумент?.

²⁵⁶ Dragičević Šešić, M. i Dragojević, S., *op. cit.*, p. 71-78.

развоја, и слично. Она одговара на питање кључних вредности баштине за савремени контекст и тренутак.

Функционална анализа служи сагледавању баштинског система ка спољашњем окружењу на локалном, националном, регионалном и међународном нивоу како би са разумела његова специфичност, релевантност и домети. Како се спољашње окружење континуирано мења, функционална анализа се редовно ажурира како би се управљање баштином адаптирало у складу са променама контекста.

Замишљање сценарија, као и постављање мисије, визије, и циљева, почива на идеји биографије предмета и баштине као активног система у оквиру теорије мреже-актера.²⁵⁷ Они заговарају идеју да предмети ступају у односе, дешавају се људима на исти начин као и људи предметима и чине сложени систем односа који утиче на политичку реалност. У том смислу, **постављањем мисије** баштинског система препознаје се и формулише шира друштвено политичка улога система која је у складу са његовом музеалношћу и савременим потребама. Она је активна формулација улоге музеалности у друштву.

Стварање визије управљања и улоге баштинског система у будућности даје простор за замишљање, трасирање и оријентацију жељених промена. Формулисање циљева зависи од сложености организације и баштинског система. Основни циљеви треба да обухватају функције организације, селекције, заштите и комуникације. Циљеви за организацију везани су за управљачку структуру, учешће интересних страна, интерсекторску сарадњу, окупљање тимова, развој вештина и знања, интерну и екстерну комуникацију, процесе доношења одлука, праћења, надзора, извештавања и евалуације. Селекција може обухватити политику и праксе аквизиција, планове ископавања археолошких локалитета, дефинисање различитих зона заштите, уписивање у регистар културних добара, избор пракси које се желе чувати, начине селекције података прикупљених кроз друштвене мреже и друге интерактивне платформе, примарну интерпретацију и слично.

²⁵⁷ Latour, B. (2005) From Realpolitik to Dingpolitik: How to make things public?, p. 4-30.

Тезаурација, односно заштита може обухватити циљеве везано за правну, техничку, куративну и превентивну заштиту, планове и праксе истражвања који доприносе интерпретацији, документовање и управљање подацима, сигурност и безбедност баштине. Комуникација обухвата све видове коришћења баштине као медија - интерпретацију, презентацију, изложбе, публикације, активности на интернету, маркетинг и брендирање, едукацију, развој публике, ангажовање заједнице, различите видове коришћења у економске сврхе, и слично. У зависности од потреба и контекста, циљеви могу бити дефинисани за сваку од области појединачно, а могу обухватати више области истовремено.

Процес формулисања мисије, визије и циљева је кључан спој прошлости и будућности у садашњем тренутку, јер ствара платформу за дискусију, размишљање и преговоре око улоге баштине у друштву и вредности које се њеним коришћењем генеришу. Осим тога, ове методе су и кључне алатке координирања интересних страна, тимова различитих стручњака и разумевања целине од стране сваког појединца.

На основу постављеног стратешког оквира дефинише се акциони план за наредних пет година. Он прецизира детаљне начине, пројекте, активности и кораке за сваки од циљева да би се дошло до постављене визије. Сваки од циљева треба да је временски одређен, повезан са расположивим људским и материјалим средствима, као и са индикаторима успеха. Акциони план може бити представљен кроз следећу табелу (табела 5):

Слика 5. Табеларни приказ акционог плана

Циљ	Пројекат или активност	Одговорне особе и организације	Временски оквир	Оквирни износ трошкова	Предлог извора финансирања	Индикатори

У зависности од капацитета интересних страна које планирају и управљају баштином, овај план може бити мање или више детаљан. У неким случајевима довољно је

дефинисати само жељену исту активности и пројеката и одредити приоритете, те их реализовати у складу са околностима. У неким случајевима стратешки план ће обухватити различите врсте стратешки табела за сваку област, као што је детаљно објашњено кроз методе развијане од стране Милене Драгићевић Шешић и Сањина Драгојевића.

Процес спровођења стратешког плана зависи пре свега од тога колико детаљно су унапред дефинисане активности и пројекти. Тамо где су они само оквирно постављени, музеалност баштине, мисија, визија и циљеви ће бити основа за ад хок стварање пројеката и доношење одлука. Тамо где су развијени детаљно пратиће се њихово спровођење у складу са унапред постављеним индикаторима. Како би се од стратешког управљања дошло до стратешког размишљања потребно је да се унапред постављени планови третирају довољно флексибилно како би омоућили иновације и сензитивност ка окружењу.

Иако тек шести корак у циклусу, евалуација и ревизија не одвијају се само на крају спровођења плана, већ за сваку активности и пројекат, као и на годишњем и средњерочном нивоу. Евалуација подразумева различите методе од анализе стања, фокус група, упитника, интервјуа, састанака, прес клипинга и сличног. Њен циљ је да пружи простор за рефлексију на постигнуте резултате и методе рада, повеже мишљења и жеље различитих страна, и понуди предлоге за побољшање пракси у наредном периоду.

Модел који предлажем се не ограничава на институцију, организацију или пак одређени локалитет или збирку, већ уз адаптације може да се користи конзистентно за било коју делатност баштињења и било који баштински ресурс. Он то омогућава кроз сагледавање баштине, функција и процеса баштињења, организација и друштва. Такође, модел почива на разумевању односа музеалије као предмета управљања, музеалности као документарне вредности, музеализације као процеса баштињења и вредности које се комуницирају и генеришу кроз ове процесе. Наредно поглавље има за циљ да илуструје предложени модел стратешке анализе и планирања на случају управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду.

ЗБИРКА СТРАНЕ УМЕТНОСТИ НАРОДНОГ МУЗЕЈА У БЕОГРАДУ КРОЗ МОДЕЛ ИНТЕГРАТИВНОГ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА БАШТИНОМ

„Нација свакако колекционира, али још важније, нација је колекционирана, и то на специфичне начине кроз системе националног колекционирања састављеног од мреже музеја којима је подељено колекционирање и разумевање материјалности света око њих.“²⁵⁸ Фредерик Сванберг

Одабир студије случаја и оправданост стратешке анализе збирке

Анализа и израда плана стратешког управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду, била је повод за првобитно генерисање теоријских претпоставки овог истраживања. Како бих заокружила истраживање, вратићу се случају ове Збирке и покушати да теоријски доказане хипотезе и модел стратешког управљања илуструјем кроз њу. Како је предложени модел отворен и прилагодљив различитим ситуацијама, кроз једну студију случаја немогуће је генерализовати резултате. Самим тим, сврха стратешког плана управљања Збирком стране уметности је пре свега илустративна и експланативна јер омогућава објашњење односа претпостављених кроз модел у реалним животним околностима²⁵⁹.

Одлуком да се за студију случаја одабере једна збирка, а не музеј као институција желела сам да тестирам концепт стратешког управљања баштином као управљања односом баштине и друштва који се формира кроз музеолошке функције у оквиру специфичности баштинске установе или ван ње. Главна теза класичног менаџмента баштине против оваквог приступа била би да збирке нису засебни ентитети, већ само један од ресурса који се узимају у обзир када се планира музејско пословање, те да би могле бити сагледане само као његов део. Циљеви и развој збирке, по том виђењу, требало би да буду трасирани одозго, у складу са мисијом и политиком музеја и то од стране

²⁵⁸ Svanberg, F. (2012) *The Nation Collected*, In: Hegardt, J. (ed) *The Museum Beyond the Nation*, Stockholm: National Historical Museum, p. 159.

²⁵⁹ Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

менаџмента музеја. По мом мишљењу, овакав приступ управљању збиркама, доприноси губљењу осећаја одговорности за друштво појединачног кустоса, менаџера збирке, документаристе или конзерватора и фокусира га на одговорност за предмет. То чини да се збирци приступа према преференцијама појединца који је надлежан за њу – те да се само мали потенцијални део збирке комуницира у оквиру затвореног система „надлежни кустос-збирка“.

Стратешка анализа управљања Збирком стране уметности, сугерише промене у традиционалном поимању улоге кустоса као стручњака основне дисциплине, историје уметности, који влада музеографским техникама. Она поставља питање шта се дешава са Збирком која се налази у оквиру институције која нема стратегију развоја, у држави која нема доследно формулисане и примењиване циљеве културне политике? Да ли појединац или група појединаца који желе о свом свакодневном послу да размишљају систематичније, отвореније и усмереније, могу преузети иницијативу и стратешки планирати свој рад? И, како то да ураде узимајући у обзир контексте институције и друштва?

Сва ова питања део су парадигме културне политике „одоздо на горе“ у оквиру које се професионалци запослени у сектору културе схватају као креатори културних политика кроз начин на који свакодневно управљају јавним ресурсима, кроз своје праксе и јавно деловање.²⁶⁰ Улога професионалног кустоса, није само улога врсног познаваоца, у овом случају историје уметности, већ је то и улога актера управљања, агенса генерисања меморијских садржаја и вредности збирке.

Осим за разматрања односа кустос-збирка-музеј, студија управљања Збирком стране уметности Народног музеја у Београду је репрезентативни пример за расправу о управљању идентитетом и формирању вредности. Насупрот случајевима збирки националне уметности, колекционирање и стратешко управљање иностраном уметношћу у оквиру националних музеја је комплекснији и многозначнији механизам за истраживање

²⁶⁰ Višnić, E., Dragojević, S., *op. cit.*

стварања идентитета и произвођења вредности. Осим тога оно указује и на односе између пожељних политичких вредности и културних вредности.

При управљању збирком не управљамо само појединачним предметима, већ односима и везама између њих, као и заједничким садржаоцем збирке – њеном музеалношћу. Збирка стране уметности Народног музеја у Београду иако матична збирка за инострано сликарство и скулптуру у Србији²⁶¹, формирана пре више од стодвадесет година, до данас није обрађена и тумачена целовито. Досадашња истраживања²⁶² усмерила су пажњу на поједина дела или целине Збирке, националне школе и легате, али су изостали преглед и тумачење развоја Збирке стране уметности као јединствене целине која има своју специфичну институционалну биографију у оквиру Народног музеја. Анализа историјског развоја Збирке коју сам обрадила као део студије случаја, први је покушај обједињавања институционалне биографије Збирке као целине. Управо ова институционална биографија, баштина Збирке стране уметности унутар Народног музеја, кључ је за разумевање њене музеалности као целине, као и за разумевање идентитетских политика и односа, који превазилазе значења појединачних предмета. Управљање музеалношћу и меморијским потенцијалом збирке као концептуалне целине, представља један од инструмената формирања идентитета и управљања значењима за друштво.

При мапирању и анализи фаза развоја Збирке стране уметности полазим од становишта да музеолошки контекст као контекст „смишљене и смислене заштите“²⁶³ и генерисања вредности баштине, подразумева континуирану музеализацију кроз одвијање функција селекције, заштите и комуникације. Такође, претпоставка је да процеси селекције, прикупљања, тезаурације и комуникације почивају на идеји „збирке као тезауруса“, као система са јасним унутрашњим везама у оквиру одређеног збирног фонда,

²⁶¹ У организационо-управљачкој структури Музеја Збирка стране уметности је, заједно са још седам уметничких збирки, део Одељења за историју новије уметности, које се налази у оквиру Центра збирки и истраживања Народног музеја у Београду. С обзиром на улогу Народног музеја као матичне институције за покретна културна добра у систему заштите културних добара Републике Србије, дефинисану Законом о заштити културних добара, Збирка стране уметности, матична је, али не и једина збирка за инострано сликарство и скулптуру у Републици Србији.

²⁶² Библиографија досадашњих истраживања дата је у оквиру текста који следи и литературе на крају рада.

²⁶³ Попадић, М., Време прошло у времену садашњем.

које чине основу музеалности²⁶⁴ збирке и усмеравају њен даљи развој. При посматрању Збирке стране уметности као тезауруса, користићу се концептом тезауруса дефинисаним од стране З. Странског, који тезаурус посматра као апстрактну форму, срж спознаје збирног фонда и темељ музеалности збирке, који није само одраз стварног стања збирног фонда већ и програматор будуће делатности.²⁶⁵ Систем збирке као тезауруса је самим тим отворен, динамичан систем који подразумева допуњавање, шкартирање, истраживање, заштиту и комуницирање које почива на специфичним везама предмета у оквиру збирног фонда.²⁶⁶

Напоследку, кроз стратегијску анализу и план управљања Збирком стране уметности разматраћу ограничења и потенцијале са којима се сусрећемо када смо везани за већ формирану тезаурус или тезаурус коме је могуће „истекао рок“, вођен под утицајем застарелих парадигми. У периодима када се сви актери на политичкој сцени Србије слажу да је будућност државе у Европској Унији и „европским вредностима“, Збирка стране уметности, која је репрезент европске уметности, маргинализована је и у контексту Народног музеја у Београду и у контексту савременог друштва Србије. Стратешком анализом и планом управљања Збирком стране уметности, желела сам да истражим неке од парадокса наведене ситуације, и понудим оквир “рехабилитације“ Збирке и враћење њене активне друштвене улоге, што би и био основни циљ модела који прелажем. Овај стратешки план уједно је и пример и илустрација тога како би стратешки планови требало да изгледају.

²⁶⁴ Музеалност је (препозната и читана) сведочанствена вредност музеалије, стечено значење музеалије и њена способност да у садашњем тренутку буде документ других простора, времена, друштава и контекста у којима је замишљана, стварана, коришћена, одбацивана. Магоевић, I. нав. дело, 96-100.

²⁶⁵ Исто, 37-74.

²⁶⁶ Идеје и начин на који се врши селекција усмериће даљу заштиту селектованог кроз одабир тога шта и како документујемо, истражујемо, рестаурирамо и конзервирамо, а као ове активности и избори усмериће информације које комуницирамо. Оно што желимо да комуницирамо условиће процесе селекције, документације, истраживања и куративне заштите, а нова сазнања довешће до нових параметара за селекцију. Без једне од ових функција не можемо да говоримо о целокупном процесу музеализације.

Структура стратешког плана управљања Збирком стране уметности

Први део стратешког плана представља реконструкцију и анализу историјата Збирке стране уметности која за циљ има мапирање основних тенденција развоја и дефинисања кључних догађаја, личности и околности које су утицале на Збирку. Анализа фаза развоја Збирке има за циљ да реконструише и анализира фазе развоја Збирке стране уметности као специфичног тезауруса Народног музеја у Београду. Она мапира основне тенденције развоја Збирке стране уметности тако што пружа осврт не само на историју аквизиција предмета који данас чине фонд Збирке, већ и начина на који је Збирка замишљана, стварана, истраживана, чувана и презентована као јединствени тезаурус у оквиру Народног музеја у Београду, као и кључних догађаја, личности и околности које су утицале на Збирку стране уметности. Понуђена анализа развојних фаза животног циклуса Збирке стране уметности није детаљна верзија њене институционалне биографије, већ дефинише и нуди тумачење кључних фаза, образаца и промена режима вредности које су се десиле током те биографије, остављајући простор за будућа, детаљна истраживања сваке од фаза.

Истраживање и покушај реконструкције историјата аквизиција, сталних поставки, изложби, наратива и истраживања везаних за Збирку стране уметности, метод су свеобухватног упознавања са њеним специфичностима, на основу којих је могуће (ре)дефинисати музеалност Збирке, као тезауруса и јединствене музеалије унутар Народног музеја. Такође, анализа развојних фаза пружа увид у логику бављења Збирком кроз историју, те мапира успешне праксе и пропусе, чије познавање утиче на одговорније и информисаније одлуке везане за даљи живот Збирке. Понуђена анализа фаза развоја Збирке стране уметности, је и основа за будућа детаљнија истраживања које би допунила и реконструисала развој и перцепцију Збирке стране уметности кроз време, у потпунију расправу о изградњи националних идентитета кроз сакупљање, заштиту и комуницирање иностране уметности у Србији.

После анализе фаза развоја следи анализа тренутног стања Збирке стране уметности на начин који пружа увид у различите аспекте Збирке: од структуре фонда Збирке и њеног места унутар управљачко-организационе структуре Народног музеја,

преко аквизиција, заштите, документовања и истраживања, до интерпретације, презентације и едукације.²⁶⁷ Поред тренутног стања Збирке стране уметности, ова анализа обухватиће и начин на који се запослени у оквиру других музејских одељења баве Збирком стране уметности и сарађују са кустосом Збирке, како би се стекао основ за предлоге будуће сарадње.

Други део анализе везан је за мапирање поља културе и позиционирање Збирке кроз њен домет и сарадњу са различитим актерима током последњих десет година на различитим нивоима (Народног музеја, затим Београда, Србије, региона, Европе, држава изван Европе). Позиционирање Збирке требало би да покаже који су нивои током последњих година били занемарени како би се размотрило на који начин Збирка може да прошири или интензивира свој домет. Као последњи корак у функционалној анализи Збирке мапирају снаге, слабости, могућности и претње за Збирку стране уметности.

Трећи део фокусиран је на формулисање стратешког оквира развоја Збирке, формулисање мисије и визије за даљи развој и коришћење Збирке стране уметности. У оквиру њега дефинисани су циљеви, као и краткорочне и дугорочне смернице за рад у Збирци током наредних пет година.

²⁶⁷ Истраживања и анализе рађене су на основу података доступних до јануара 2013. године, услед немогућности приступа детаљним подацима у протеклих годину дана. Због немогућности приступа депоу Збирке стране уметности и контакта са предметима, као и немогућности детаљне сарадње са конзерваторима Центра за заштиту Народног музеја који су одговорни за материјално очување предмета, анализа превентивне и куративне заштите Збирке у виду организације депоа и физичког стања предмета нису део овог рада и биће само начелно разматрани у трећем одељку рада, који се тиче циљева и предлога за даљи развој Збирке.

Анализа Збирке стране уметности као баштинског система

„Институционализована брига о баштини заправо је простор научењачког имагинарног; оно што видимо у музејима научна је визија прошлости која често не излази ван зидова институција.“²⁶⁸ Милан Попадић

Структура фонда Збирке стране уметности

Збирку стране уметности чини 1 500 сликарских и скулпторских дела, минијатура и сатова, углавном европских аутора, у хронолошком распону од 14. до 20. века. Сликаство, које чини највећи део збирке подељено је по националним школама од којих су најзаступљеније и најзначајније целине француске, италијанске, фламанске, холандске, руске и аустријске уметности.

Поред слика Турнијеа и Робера, из ранијих епоха, посебно вредну целину Збирке чини француско сликарство 19. и прве половине 20. века, чији су аутори најистакнутији уметници тог доба: Коро, Домије, Буден, затим водећи представници импресионизма, Писаро, Дега, Моне, Реноар, Сисле, постимпресионисти Гоген, Тулуз-Лотрек, Сињак, симболисти – од Мороа до Редона и Каријера, набисти Бонар и Вијар, фовисти Матис, Дерен, Вламенк, Руо, као и најпознатији припадници Париске школе. Причу о модерној уметности у оквиру ове збирке заокружују радови Пикаса, Кандинског, Архипенка и Шагала.

У целини италијанске уметности, издваја се стваралаштво мајстора и уметничких радионица из периода од 14. до 18. века, међу којима су Ђовани ди Паоло, атеље Паола Венецијана, ди Креди, Карпачо, Тинторето, Басано, Гамбарини, Каналето, Мариески, Гварди. Фламанско и холандско сликарство истог периода заступљено је делима Ван Клевеа, атељеа Боша, Бројгела, Де Воса, Ван Гојена, Ван Елста, Ван Утрехта и Рубенса, док дела Торопа, Израелса, Ван Гога и Мондријана чине бисере холандске уметности 19. и 20. века.

²⁶⁸ Popadić, M., Čiji je Mikelandelov David?, str. 174.

Уз то, збирку чине и белгијска, енглеска и немачка уметност највећим делом аутора који су стварали током 20. века. Уметност земаља из региона је заступљена кроз мали број, десет до двадесет, бугарских, румунских, и грчких аутора 20. века, као и мађарских аутора који су стварали у 19. и 20. веку, док је уметност аутора из бивших република СФРЈ задржана у оквиру Збирке југословенског сликарства 20. века, Збирке југословенске скулптуре 20. века и Збирке цртежа и графика југословенских аутора. Збирка стране уметности садржи и изузетке у виду једног до три рада аутора из Чешке, Пољске, Шпаније, Швајцарске, Ирске и Шведске, који се због своје малобројности не могу сврстати у концепт поделе по националним школама.

Такође, у оквиру збирке налазе се и малобројни изузеци радова аутора који су деловали током 20. века изван европског културног подручја, а који су у збирку пристигли дипломатским поклонима и поклонима аутора. У ту групу спадају радови са простора Северне Америке, десет радова америчких аутора и један канадски, као и радови са азијског континента, као што су по два јапанска, тибетанска и монголска. Уз сликарство, збирку обухвата и 38 скулптура иностраних аутора, која представља малу и идејно некохерентну целину, и састоји се од француских, немачких и других радова. Уз то збирку чини и целина од 56 минијатура, као и око 20 украсних сатова.

Институционална биографија кроз фазе развоја Збирке стране уметности унутар Народног музеја у Београду

*1844-1892 Предисторија Збирке стране уметности у оквиру Народног музеја:
зачетак идеје о „страној“ уметности као једном полу галерије слика*

Оснивање Народног музеја 10. маја 1844., производ је друштвено-политичких промена и успона грађанске културе у Кнежевини Србији, насталих ослобађањем од Турака, буђењем националне свести и залагањем за постављање Србије као дела европског, просвећеног, културног простора. Музеј је настао са идејом да се све древности, а нарочито оне које се тичу „Српства и српске историје“ саберу на једном

месту, те под надзором Музеја сачувају за будуће генерације.²⁶⁹ Акцент делатности Културна политика династије Обреновића тежила је еманципацији кроз успостављање српског националног програма и интеграцији у европске токове.²⁷⁰ Музеја био је пре свега локалан и националан: прикупљане су старине од вредности првенствено на територији Кнежевине Србије ради разумевања историјске динамике локалног поднебља, реконструкције историјских култура са простора Србије и конструкције националног идентитета. Чување и управљање Музејом и библиотеком била је до 1881. надлежност једне особе, која је институцију водила као ризницу недоступну јавности, због просторних и финансијских проблема.

Народни музеј је од оснивања условљен контекстом у коме настаје, у младој држави без традиције колекционарства иностране уметности, без династије која је имала дворске збирке²⁷¹, без аристократије која је наслеђивала уметничка дела и старине, и без грађанске класе која је могла и знала да их купује на светском тржишту антиквитета. Прву идеју наменског прикупљања уметности култура ван простора Србије износи Степа Тодоровић 1868. у *Гласнику српског ученог друштва*²⁷², кроз предлог плана о стварању самосталне галерије слика, у коме предвиђа поделу ликовног материјала у два одељења 1) страна дела разних школа и 2) „чисто српски радови“ распоређени у четири подељења.²⁷³ Дванаест године касније, 1880., Јован Бошковић, управник библиотеке и музеја, понавља овај предлог и у образложењу буџета тражи средства како би „множио“ галерију слика, поделио је у два одељења и штампао каталог. Оба предлога, који у датим тренуцима нису наишла на подршку државе, осликавају логику поделе на „српске“ и „све

²⁶⁹ У првом периоду свог постојања Народни музеј и библиотека били су спојени, а музејски фонд се састојао из старог новца, повеља, диплома, књига и печата. Од 1850их фонд слика домаћих аутора постепено се формирао поклонима, а од 1860их музејски фонд се плански увећавао и археолошким ископавањима. Детаљније у: Поповић В. и Јевремовић Н. (1994) *Народни музеј у Београду: 1844-1994*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 7-9.

²⁷⁰ Букић, В., *нав. дело*, стр. 196; Љушић, Р. (1998) *Обреновићи и њихов родослов*, Горњи Милановац: СО Горњи Милановац и Музеј рудничко-таковског краја.

²⁷¹ Тек за неколико деценија чланови породице Обреновић, пре свега краљ Милан Обреновић, почеће са сакупљањем уметности иностраних аутора. Детаљније у: Бошњак, Т. (2010) *Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције*, *Зборник Народног музеја: Историја уместости*, XIX/2, стр. 501-533.

²⁷² *Исто*, стр. 511.

²⁷³ Поповић В. и Јевремовић, Н., *нав. дело*, стр. 11; Коларић, М. (1991) *Народни музеј у Београду 1844-1944*, кратак историјат, *Музеолошке свеске 4*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 9.

остале“, „друге“, којом је касније Музеј почео са прикупљањем дела иностраних аутора и која је пресудно утицала на формирање данашње Збирке стране уметности.

Идеју прикупљања и излагања уметности страних аутора реализовао је Михаило Валтровић, који преузима улогу чувара Народног музеја 1881. и до краја свог мандата бива надлежан за популаризацију иностране уметности у Србији. Управо је Валтровић поставио основе данашње музејске делатности, у којој музеј није ризница за чување и изучавање, већ једнако развија сакупљачке, заштитарске, истраживачке до излагачке и едукативне активности. Током првих десет година Валтровићеве управе Музеј и Библиотека су званично раздвојени, запослен је званично и помоћник чувара, кустос музеја, Милоје Васић, започета је изложбена делатност, а Музеј је добио на коришћење куће Мише Анастасијевића и браће Величковић, у којима је од 1900. била урађена стална поставка Музеја, а 1901. штампан први водич кроз поставку.²⁷⁴

1891-1914: Период формирања Збирке кроз насумичне поклоне, зачетак Збирке стране уметности као дела НМ-а

Званични зачетак Збирке стране уметности догодио се услед поклона Бертолда Доминика Липаја, сликара словачког порекла из Венеције, пријатеља Михаила Валтровића и краља Милана Обреновића. Липај је 1891. Музеју поклонио 70 дела, већином италијанских аутора купљених на венецијанском тржишту уметнина.²⁷⁵ Током 1890их година, Липај наставља да буде кључни посредник за увећање Збирке стране уметности и окупља угледне бечке банке - међу којима су Жига Шницер, Франц Хирш, Ј. Шмарда и Зигмунд Шатик -да Музеју поклоне дела иностраних, углавном италијанских, аустријских и холандских аутора.²⁷⁶ Током последње деценије 19. века дародавци дела

²⁷⁴ Величковић, М. (1975) Народни музеј у време управе Михаила Валтровића (1881-1905), *Зборник Народног музеја VIII*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 611-645.

²⁷⁵ Детаљније о Бертолду фон Липају и процесу сакупљања дела на венецијанском тржишту уметнина крајем 19. века, Липајевом односу са Михаилом Валтровићем и Миланом Обреновићем, као и списковима са описима и проценама слика састављеним од стране професора Ђуљелма Ботија, у: Пути, Л. (2004) Предговор, у: Р. Д'Амико, Т. Бошњак, Д. Прерадовић, *Италијанско сликарство од 14-18. века из Народног музеја у Београду*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 19-25; Бошњак, Т. (2004) Италијанско сликарство од 14-18. века из Народног музеја у Београду, у: Р. Д'Амико, Т. Бошњак, Д. Прерадовић, нав. дело, 27.

²⁷⁶ Пути, Л., нав. дело, стр. 24-25; Бошњак, Т., Италијанско сликарство од 14-18. века из Народног музеја у Београду, стр. 28. Видети детаљан попис поклона у: Валтровић, М. (1895) Извештај о раду Народног музеја 1895. Година, *Годишњак Српске краљевске академије IX*, стр. 77-80.

иностранних уметника постају и књегиња Јулија Обреновић, адвокат Владимир Николић, књижевник Арним Фридман и сликари Емил Ул и Рудолф Отенфелд.²⁷⁷ Фонд прикупљен у овом периоду састојао се углавном од дела италијанске школе, осредње вредности, периода од 15-18. века, али и делима аутора као што су Хемесен, Себастијан Вранкс, Леандро Басано, Демаре и многи непознати аутора.²⁷⁸

У том периоду су дела иностранних и домаћих аутора у формалном смислу припадала истој јединици Музеја, Галерији слика, а Валтровић је као управник Музеја уједно био и главни кустос збирки. Како Народни музеј у првих педесет година свог постојања није имао адекватан изложбени простор, долазак дела иностранних аутора поклапа се са почетком музејске излагачко-просветне делатности, тј комуникацијом са публиком кроз сталну поставку. Стога су радови иностранних аутора били део прве сталне музејске поставке²⁷⁹ Галерије слика, и првог каталога музејске поставке²⁸⁰ те већ од 1901. доступни домаћој публици. Валтровић се као аутор поставке и каталога, ослањао на идеју о подели уметника на „стране“ и „домаће“ уметнике, те их на тај начин и груписао по изложбеним просторијама Музеја.

У првих тридесет година развоја данашње Збирке стране уметности, њен фонд је био формиран искључиво поклонима: пре свега словенофила из иностранства, који су, подстакнути идејом о развоју ослобођене, младе државе Србије, желели да пруже свој допринос институцијама културе и јавне меморије, као и малобројним поклонима дародаваца из Србије. Буџетска средства из овог периода намењена за „*прикупљање и истраживање свих врста старина које се налазе у Србији и српским земљама и истицање националног карактера Музеја и његових збирки, које у првом реду треба да презентују српску прошлост и српску културу*“²⁸¹ осликавају концепт и идеолошки програм државне

²⁷⁷ Стевановић, М. (1957) Извештај о раду Одељења стране уметности, *Зборник Народног музеја 1*, стр. 365-366.

²⁷⁸ Исто, стр. 366.

²⁷⁹ Галерија слика отворена је за јавност 1901. године, по реновирању простора куће Мише Анастасијевића и браће Величковић, да би остатак сталне поставке био довршен и отворен за јавност 1904. Године. У: Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 15.

²⁸⁰ Валтровић, М. (1901) *Списак слика изложених у Галерији Народног музеја*, Београд: Народни музеј у Београду. Овај каталог је уједно и прва публикација у којој су обухваћена дела иностранних аутора из данашње Збирке стране уметности.

²⁸¹ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 16.

културне политике наспрам Музеја, у којој уметност иностраних аутора није приоритет. Доласком династије Карађорђевића Народни музеј деловао је у складу са панјугословенским идеолошким програмом, са Србијом и Београдом као предводницима датих идеја. Већ 1904. основана је Југословенска галерија и почео плански откуп дела југословенских аутора. Непостојање буџетских средстава за откуп дела страних уметника условило је непостојање политике аквизиција и плана за развој фонда дела иностраних уметника. Сваки понуђен поклон био је прихваћен, те је фонд слика иностраних уметника сакупљен у том периоду огледало залагања, укуса и идеја дародаваца, а не концепције, критеријума, и програмских планова Музеја и музејских стручњака.

*1914 – 1928: Ратна и послератна стагнација колекционирања и излагања
стране уметности*

Током Првог светског рата, за време аустроугарске окупације, фонд Народног музеја, укључујући дела страних аутора, значајно је осиромашен, непримереним паковањем, лошим условима чувања, а пре свега пљачком вредних предмета.²⁸² По завршетку рата, у новооснованој Краљевини Срба, Хрвата и Словенаца, измењеним уређењем и политичко-идеолошким приоритетима, и финансијском кризом, Народни музеј је, под управом др Владислава Петковића, тек 1922. делимично решио проблем просторног смештаја Музеја и проширио стручни кадар. Музеј се 25. децембра 1922. сели у велику породичну кућу Раше Милошевића, у улици Кнеза Милоша 58 (данас 64) у којој остаје све до спајања са Музејем савремене уметности 1934.²⁸³ Галерија слика преименована је у Модерну галерију и од 1923. обogaћена великим бројем ликовних радова домаћих аутора на које је буџет за откуп ликовних дела и даље алоциран.²⁸⁴ Руковођење галеријом од новембра 1930. пружима прва жена кустос Зорица Симић-Миловановић, до тада руководилац Библиотеке.²⁸⁵ Одвајањем Етнографског и Природњачког музеја од Народног музеја, поставило се питање оправданости имена

²⁸² Међу несталим делима су и пејзаж Александра Мањаска, портрет Ангелике Кауфман и десет ведуа Млетака од Белотога. Стевановић, М., Извештај о раду Одељења стране уметности, стр. 366-368.

²⁸³ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 20.

²⁸⁴ Министарство просвете је 1923. године основало Уметничко одељење са задатком да врши откуп са уметничких изложби и прикупља она дела која Хисторијско-уметнички музеј, због органичености буџета и простора не може да прими. Према: Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 21.

²⁸⁵ *Исто*, стр. 23.

„Народни“, те је 1930. музеј преименован у Хисторијско-уметнички музеј.²⁸⁶ Упркос новом имену, Музеј се фокусирао на дела домаћих, југословенских аутора, а дела иностране уметности, значајно умањена ратним пљачкама, све до 1935. нису значајније откупљивана и истраживана, а ни презентована на поставци Музеја. Политика фокуса на југословенско стваралаштво у складу је са културном политиком династије Карађорђевић, посвећеној стварању новог културног идентитета „југословенства“.²⁸⁷ Како Момчило Стевановић наводи „од 1918 па све до 1936., када је Хисторијско-уметнички музеј спојен са Музејом савремене уметности, његова збирка иностраних уметничких дела, запостављена, вегетирала је у просторијама депоа и није се увећавала“.²⁸⁸

*1928-1945: Музеј савремене уметности и Музеј кнеза Павла:
интернационализација Музеја и плански развој фонда стране уметности*

Кључни историјски тренутак за развој Збирке стране уметности и почетак планског сакупљања иностраних аутора, била је 1928. и оснивање Музеја савремене уметности, чији је фонд део данашње Збирке стране уметности. Основан је иницијативом и великим доприносом кнеза Павла Карађорђевића²⁸⁹, како би домаћој јавности представио уметничка струјања у свету и позиционирао југословенске уметнике у контекст европских националних школа. Музеј савремене уметности, на челу са младим историчарем уметности и пријатељем кнеза Павла, Миланом Кашанином²⁹⁰, био је одраз јасне културне политике, која је Музеју наменила значајну улогу у друштву и схватила га као кључног

²⁸⁶ Исто, стр. 22.

²⁸⁷ Букић, В., *нав. дело*, стр. 184; Димић, Ј. (1997) *Културна политика Краљевине Југославије*, књига 1-3, Београд: Време књиге.

²⁸⁸ М. Стевановић, *нав. дело*, стр. 366.

²⁸⁹ Кнез Павле Карађорђевић завршио је класичне студије са филозофијом и историјом уметности у Оксфорду, и био страсни колекционар, пријатељ колекционара и великих зналаца уметности, али и савестан државник и касније регент младог Краља Петра Другог. О првим размишљањима и идејама кнеза Павла у смеру отварања музеја уметности од 19. века до данас сведочи концепт писма познаницима писаног пре 1918. године, у коме им се кнез обраћа за помоћ у стварању збирке савремене уметности која би се налазила у Београду. Према: Суботић, И. (2009) Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 13., и Суботић, И. (2009) Кнез Павле Карађорђевић љубитељ уметности, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 252-268.

²⁹⁰ Суботић, И. (1997) Милан Кашанин, европска уметност и часопис *Уметнички преглед*, *Зборник Народног музеја, историја уметности XVI/ -2*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 99-118. и Станишић, Г. Милан Кашанин као директор Музеја кнеза Павла, Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 216-246.

актера европеизације и позиционирања Краљевине СХС на европском нивоу.²⁹¹ Током наредних десет година руководства Кашанина и уплива кнеза Павла у рад Музеја савремене уметности, сакупљање, излагање и комуницирање европске уметности 19. и 20. века, постали су један од приоритета Музеја, виђени као метод европеизације државе, естетске едукације и „васпитања“ локалне заједнице²⁹², као и легитимизације и позиционирања Краљевине као прогресивне европске државе.²⁹³

Управо из тих разлога „инострана збирка“ планирана је и оформљена од самог почетка рада Музеја савремене уметности, као једна од пет музејских збирки²⁹⁴. Као и у случају првих аквизиција од стране Народног музеја, термин „страна“ и „инострана“ уметност, били су искључиво европоцентрични, материјализовани кроз европску уметност као репер уметничких и цивилизацијских достигнућа, а имали улогу да истовремено укажу на „другост“ и „припадност“ Краљевине у односу на Европу. Основу Збирке иностране уметности у Музеју савремене уметности чинили су пре свега дарови рођака, пријатеља, сарадника и поштовалаца кнеза Павла, који су се одазвали позивима да допринесу стварању модерног музеја, упућиваним пре отварања самог Музеја²⁹⁵. Међу њима били су бројни чланови европске аристократије, али и уметници и историчари уметности, као што су Бернارد Беренсон и власници угледне продајне галерије, браћа Давин.²⁹⁶ Радови поклоњени новом Музеју у овом периоду припадали су умереном модернизму и допадљивим салонским уметницима, француског, руског и енглеског порекла.²⁹⁷ Ови поклони сведоци су укуса и интересовања високих друштвених кругова који су слали поклоне, и перцепције истих о преференцијама кнеза Павла и тога шта би у

²⁹¹ Исто, стр. 6-58

²⁹² Циљ у коме се осликава идеја посете музеја као „цивилизујућег ритуала“, према С. Duncan (1995) *The Art Museum as Ritual, Civilizing rituals, inside public art museums*, London: Routledge, p. 7-21.

²⁹³ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 10.

²⁹⁴ Остале четири целине– модерна југословенска скулптура, старије сликарство, импресионизам – излагане у приземљу Конака кнегиње Љубице, биле су посвећене југословенској уметности и развијане углавном откупима, али и поклонима уметника и дародаваца, са циљем да подстичу савремено стваралаштво домаћих аутора. Према: Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 22.

²⁹⁵ Суботић, И. Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 13, у фусноти бр. 12 наводи концепт писма које се чува на Универзитету *Колумбија* у Њујорку датираног пре 1918. године, којим се кнез Павле обраћа познаницима са молбом да му помогну у стварању збирке савремене уметности за галерију у Београду која би се угледала на *париски Пети пале*. На основу података наведених у писму види се да је о том питању разговарао са краљем Србије, сер Давином, леди Кјунард, лордом Ајвором Черчиллом и другима.

²⁹⁶ Исто, стр. 16.

²⁹⁷ Детаљан попис поклона обрађен је у: Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 16-20, 28.

том историјском тренутку било прихватљиво и погодно за конзервативну и партијалну Србију. Уз то, кнез Павле је откупима са изложбе *Савремена британска уметност*, у Уметничком павиљону *Цвијета Зузорић* додатно обогатио збирку енглеске уметности, која је у то време најбројнији представник иностране збирке.²⁹⁸

Музеј савремене уметности је од почетка био замишљен као комуникативан и оријентисан ка публици, са сталном поставком, привременим и гостујућим изложбама, предавањима, позоришним представама и концертима. Инострана збирка била је представљена одмах по отварању Музеја, 1929. у Конаку кнегиње Љубице, у седам соба на првом спрату у којима је било изложено 60 дела енглеских, италијанских, француских, румунских и руских аутора.

Ангажман кнеза Павла значајна подршка државе новом Музеју, омогућила је да се по први пут размишља о политици аквизиција иностране уметности и да се планови Кашанина и кнеза Павла од 1930. спроводе у дело. Јасна политика и пракса систематске, активне набавке иностране уметности ставила је акценат на париски уметнички круг, при чему су се дела откупљивала директно од аутора или најугледнијих галерија и трговаца уметнинама.²⁹⁹ Овај период карактеришу честа путовања француског ђака, Милана Кашанина у Париз ради упознавања тржишта модерне уметности, учешћа на аукцијама и посећивања галерија и атељеа уметника.³⁰⁰ Уз то, на иницијативу др Мирослава Спалајковића и ангажовањем уметника Богомира Далме, прикупљена је донација од 54 дела савремених француских уметника за Музеј савремене уметности.³⁰¹ Наведена оријентација Музеја ка француској уметности, производ је с једне стране опште доминације француске уметности и културе у европским оквирима, а са друге стране међуратне франкофилске друштвено-политичке климе у Краљевини Југославији и њене склоности за преузимање француских културних модела у различитим сферама живота. Упркос разноликости париског тржишта уметнина, Музеј савремене уметности се и у

²⁹⁸ Исто, стр. 20.

²⁹⁹ Историјат француског сликарства Народног музеја у Београду, укључујући формирање Музеја савремене уметности, Музеја кнеза Павла и Збирке Шломовић, као и историјат и политике откупа и аквизиција, детаљно је истражен и обрађен у: Бошњак, Т. „Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције“.

³⁰⁰ Детаљније у: Исто, стр. 509-510.

³⁰¹ Исто, стр. 507.

откупној политици и у прихватању поклона, држао радова умереног, конвенционалног модернизма, са акцентом на импресионизму, и стиливима који су му непосредно претходили или га непосредно следили.³⁰²

Музеј је Збирку и даље развијао не само кроз откупе, већ и поклоне, који су уз вредне поклоне приватног и пријатељског карактера, све више били производ официјелне међународне дипломатске размене. Тако је велика дипломатска донација града Амстердама 1931. донела Музеју 42 дела холандских сликара и графичара 19. и 20. века, међу којима су и слике, цртежи и графике Израелса, Ван Гога, Торопа и Брајтнера, као и Мондријанова „Композиција 2“³⁰³ из 1929..³⁰⁴ Следеће године Белгија донира поклон збирку белгијских аутора 19. и 20. века, са идејом да се она смести у посебну салу Музеја.³⁰⁵ Исте године преко Министарства иностраних послова одвијају се преговори о донацији слика америчких аутора и формирању посебног америчког одељења у оквиру Музеја.³⁰⁶

Управо ове велике донације сведоче о збирци иностране уметности као активном ресурсу међународне културне и политичке сарадње, у којој су земље донатори кроз поклоне слали репрезенте своје културе у Краљевину Југославију. Донације мањег обима стизале су и из Немачке, Енглеске, Бугарске и Румуније, те је тиме музеј употпуњавао и оправдавао своју концепцију излагања по националним школама³⁰⁷, у складу са

³⁰² Исто, стр. 18-21.

³⁰³ Мондријанова „Композиција II“ је изузетак колекционирања дела авангардне уметности од стране Музеја, а највероватније и прво Мондријаново дело које је ушло у неки јавну институцију. У том тренутку Мондријан не заузима место значајног уметника 20. века, а услед владајуће политике Музеја, наклоњене умереном модернизму и предметности, није наишла на позитивну рецепцију, па самим тим није ни помињана, излагана и публикована у овом периоду. Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 29; Дергенц, Ј. и Огњановић, С. (2014) *Пут Мондријан. Случај Композиције II*, Београд: Народни музеј у Београду.

³⁰⁴ Исто, стр. 28-29.

³⁰⁵ Исто, стр. 29.

³⁰⁶ Исто, стр. 29.

³⁰⁷ Детаљну анализу концепције и распореда уметничких збирки Музеја кнеза Павла видети у: Миловановић-Хам, Ј. (2009) Галерија Музеја кнеза Павла, Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 164-192.

методолошким национализмом³⁰⁸, који је од 19. века представљао доминантни стручни начин разврставања и приказивања уметничких збирки у свим музејима у свету.

Политика развоја и комуницирања европске уметности, као и интернационализације Музеја, настављена је по оснивању Музеја кнеза Павла, основаног 1935., спајањем Хисторијско-уметничког и Музеја савремене уметности и наредне године отвореног за јавност у згради Новог двора.³⁰⁹ Новооформљена институција била је замишљена као савремени музеолошки центар са јасном улогом у остварењу оновремених политичких циљева: јачање заједништва и јединства у све турбулентнијој Југославији и јачање међународне позиције државе.³¹⁰ Стална поставка конципирана је на начин да кроз археолошку и средњовековну поставку покаже богатство, заједничке корене и развој цивилизација на тлу југословенских земаља, а кроз модерну уметност комуницира заједничка стремљења, идеје и достигнућа уједињених народа Краљевине. Оваквом сталном поставком, као и активном просветном, издавачком, истраживачком и излагачком делатношћу Музеј је истовремено заступао идеолошке програме интернационализације и интегралног југословенства.³¹¹ Ови процеси нису се дешавали само кроз умножавање фонда иностране уметности и међународне изложбе, већ и кроз штампање каталога сталне поставке модерне уметности на француском језику, информисања иностраних медија о делатности музеја и наративима коришћеним током отварања изложби, пратећих програма и важних аквизиција. Дела европских аутора 19. и 20. века била су изложена на другом спрату Музеја, распоређена по националним школама.³¹² Дела старијих епоха, пре свега италијанских, фламанских, холандских, немачких и аустријских аутора, која су пре спајања припадала Историјско-уметничком музеју, упркос томе што су постала саставни део фонда Музеја кнеза Павла нису излагана, спомињана нити публикована у овом периоду.

³⁰⁸ Wimmer A. and Schiller, N. G. (2002) Methodological nationalism and beyond: nation-state building, migration and the social sciences, *Global Networks* 2/4.

³⁰⁹ Уредба Министарског савета Краљевине Југославије о спајању Историјско-уметничког музеја и Музеја савремене уметности у Београду од 29. марта 1935. АЈ, Фонд Министарства просвете Краљевине Југославије, 66-321-541, бр. 280.

³¹⁰ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 34-36.

³¹¹ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 36-42.

³¹² Миловановић-Хам, Л., *нав. дело*, стр. 185-190.

„Могуће је да је идеја о стварању целовите представе о европској уметности, у коју би равномерно и хомогено била укључена и југословенска уметност, могла с више оправдања – или безболније – да се оствари на плану модерне, а не старије уметности, у оквиру које домаћи ствараоци....не би могли бити равномерно представљени“.³¹³

У овој констелацији, иностранна, модерна уметност наставила је да има кључно место, сада допуњено и престижним гостујућим изложбама. До 1939., Музеј је приредио шест изложби из иностранства, од којих су најзначајније „Изложбе модерне француске уметности“ (мај-јун 1936), „Италијански портрет кроз векове“ (април-мај 1938) и „Сто година француског сликарства, од Давида до Сезана“ (март-април 1939).³¹⁴ Упркос чињеници да је удруживањем музеја фонд стране уметности поседовао и дела италијанских, фламанских и аустријских старих мајстора поклањаних Народном музеју од 1891., излагачка и откупна политика Музеја кнеза Павла везана за инострану уметност надовезала се на политику коју је започео Музеј савремене уметности. Идеја водиља иза ове политике била је да иностранна уметност треба да има поредбени карактер и укаже на југословенско модерно стваралаштво као део европских савремених уметничких токова. Како одредница „југословенско“ није постојала пре краја 19. и почетка 20. века, тако иностранна уметност стварана пре овог периода није могла да задовољи намењену јој функцију.³¹⁵

Аквизиције, пре свега капиталних дела француских импресиониста су настављене, многе омогућене искључиво музејским приходима од продаје улазница. Прва јавна набавка француских уметника десила се 1930. преко галерије Шарла Жирара, када је набављено 20 дела француских уметника: Мориса Утрилоа, Сизан Валадон, Мориса де Вламенка, Моиса Кизлинга, Амедеа Модилјанија, Андреа Дерена, Едуара Вијара, Ива Аликса и других, док је најзначајнија аквизиција, слика *Ружичаста катедрала* Клода

³¹³ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 42.

³¹⁴ У: Петровић, А. (2009) Попис издања Музеја кнеза Павла, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 202-213; Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 45-53.

³¹⁵ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 36-44.

Монеа (1892.), откупљена 1939., и то од средстава сакупљених од продаје улазница.³¹⁶ Као резултат ове једнодеченијске систематске политике аквизиција, француска уметност у оквиру данашње Збирке стране уметности, као и Збирке цртежа и графика иностраних аутора, представља редак пример систематски формиране целине, утемљене у музеолошким промишљањима и широј културној политици и стратегији, не само на нивоу Народног музеја, већ читаве Србије.³¹⁷

У време Музеја кнеза Павла, као и пре тога, нису постојале збирке за које су били задужени одређени кустоси, већ су се сва дела чувала у истом депоу, а директор је био главни кустос и као такав доносилац одлука везаних за аквизиције, истраживања и обраду дела, као и селекцију дела и аутора изложених у оквиру сталне поставке. Из тог разлога, током прва два периода развоја Збирке стране уметности, кључне личности за историју и развој Збирке остају Михаило Валтровић, а затим Милан Кашанин и са њим нераскидиво повезан кнез Павле Карађорђевић, да би, тек од 1947. и нове реорганизације Музеја, кустос збирке преузео надлежност над обрадом, чувањем и презентацијом збирке.

Други светски рат прекинуо је развој Музеја и Збирке стране уметности. Кнез Павле Карађорђевић, коме влада Душана Симовића одузима регенство, уз помоћ Велике Британије депортован је са породицом у Кенију 1941. Убрзо после тога Немачка објављује рат Краљевини Југославији и бомбардује Београд. Током Другог светског рата Музеј кнеза Павла, под руководством Кашанина, остаје у згради Новог Двора и, отворен за јавност, наставља са радом. У ратним околностима приоритет је био очување музејског фонда, а просветни и изложбени пројекти сведени су на минимум, те је главни вид комуникације са јавношћу била стална поставка.³¹⁸ За разлику од девастације Музеја током Првог светског рата, већина музејског фонда је за време немачке окупације остала нетакнута, сем спорадичних нестанака и позајмица за канцеларије немачких окупаторских служби.³¹⁹

³¹⁶ Детаљно о аквизицијама француског сликарства у: Бошњак, Т., Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције, стр. 508-510; Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 28, 52; Хам-Миловановић, Ј., *нав. дело*, стр. 167-178.

³¹⁷ Бошњак, Т., Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције, стр. 511.

³¹⁸ Суботић, И., Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, стр. 54-57.

³¹⁹ *Исто*, стр. 54-57; Бошњак, Т., Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције, стр. 515.

*1945-1962: Период послератних аквизиција, консолидације и постављања
темеља за истраживање и комуникацију Збирке стране уметности*

У непосредном послератном периоду, од 1945-1953. културна политика СФРЈ водила се репресивним моделом, пропагирањем соцреализма, и утилитарне функције културе у пропагирању комунизма.³²⁰

*„Репресивна културна политика је осим равославних, уклонила и елементе грађанске културе, стваране у периоду монархистичког режима, који су били у супротности са левичарским идеолошким програмом нове политичке елите када је дошла на власт након Другог светског рата“.*³²¹

За разлику од европеизације, аристократизације и елитизације као идеолошких програма културне политике Краљевине Југославије, отелотворене у Музеју кнеза Павла, приоритети културне политике комунистичког режима после 1953. били су демократизација и децентрализација, са померањем оријентације од Европе.³²² Демократизација културе је утицала на стварање распрострањене мреже музеја, културних центара и галерија широм земље, али и на стварање нових музеја у престоници који су били идеолошки погоднији за комуницирање идеје Југославије као прогресивне, неутралне, социјалистичке државе.³²³

³²⁰ Димић, Љ. (1988) *Агитпроп култура*, Београд: Рад.

³²¹ Димић, Љ. (1998) *Срби у Југославији*, Београд: Стубови културе, стр. 87.

³²² Демократизација културе представља један од преовладавајућих концепата и приступа културне политике од Француске револуције 1789. до данас, и представља приступ културном развоју с врха на доле, при чему култура мањинске елитне групе бива дељена са већинском популацијом, „демократизована“, са „квалитетом културе“ као главним аргументом. Према: Mulcahy, K. V., (2006) Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches, *Journal of Arts Management, Law and Society*, Winter 2006, 35(4).

³²³ Детаљније о испреплетаности идентитета коју су комуницирали наведени национални музеји у Србији у: Manojlovic-Pintar, O. and Ignjatovic, A., (2011) National Museums in Serbia: A Story of Intertwined Identities, in: Aronsson, P., Elgenius, G., (eds.), *Building National Museums in Europe 1750–2010*, Conference proceedings from European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen, Bologna 28-30 April 2011, p. 783-784.

Југословенски социјализам, развијен кроз опозицију стаљинизму и СССР-у, донео је свеобухватну модернизацију, увео идеју класне и родне једнакости, као и идеју једнакости свих нација кроз концепт федерације држава. – те је стога културна политика, иако не знајући за начело супсидијарности, била у надлежности федералних јединица.³²⁴ Ипак, у Београду су основане и институције које су, иако у надлежности града или Републике, могле имати и „југословенски“ карактер - попут Музеја револуције народа и народности Југославије, Музеја „25 мај“, као и Музеја савремене уметности. Ове институције су „послужиле“ комуникацији супранационалног Југословенског идентитета, његове прогресивности, утемељења на антифашистичкој борби и страдању, као и вези са Истоком, Западом и „несврстанима“.

Иако је реорганизацијом музејског система Народни музеј део својих збирки уступио другим музејима, инострана уметност остаје најуже везана за Народни музеј, те се фонд иностране уметности није умањио. Децембра 1944. Музеј Кнеза Павла преименован је у Уметнички музеј на чије чело долази књижевник Вељко Петровић, који започиње процес кадровске и административне реорганизације Музеја као и планске ревизије, попуњавања, инвентарисања и систематизовања збирки.³²⁵ Управо током реорганизације извршене 1947. године, којом је установљено девет стручних одељења, Одељење стране уметности оформљено је као засебна целина настала административном поделом Галерије музеја на два самостална одељења: за новију југословенску уметност и за инострану уметност.³²⁶ У овом тренутку Музеј броји двадесет и једног, већином новог, члана стручног особља, међу којима су за уметничке збирке задужени Зора Симић Миловановић, којој се придружује Момчило Стевановић, први кустос стране уметности³²⁷ са одговорностима, обавезама и надлежностима кустоса у данашњем смислу те речи. Он

³²⁴ Dragičević Šešić, M., and Mikić, H. (2013) *Cultural Policy Profile Serbia - Historical Perspective: Cultural Policies and Instruments*, In: *Compendium Cultural Policy*, Council of Europe, <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>

³²⁵ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 25

³²⁶ *Исто*, стр. 26.

³²⁷ *Исто*, стр. 25; Суботић И. (1994) Рукопис Момчила Стевановића *Каталог дела француских мајстора из збирке Народног музеја у Београду*, *Зборник Народног музеја*, историја уметности/XV-2, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 265.

је до 1961. радио у Одељењу за страну уметност, као шеф одељења, уз сараднике-кустосе Радмилу Михајловић, а затим и Вању Краут.³²⁸

Прилике после ослобођења 1945., биле су знатно другачије у односу на међуратни период, поготово када је увећање фонда иностране уметности у питању. Осим идеолошких промена које нису ишле у прилог „буржоаској“ иностраној уметности, у овом периоду није било приватних поклона, девизна ограничења условила су престанак откупа из иностранства, а иностране изложбе приређиване у Београду нису биле откупног карактера.³²⁹ Галерија иностране уметности се у овом периоду ипак нагло увећавала пре свега делима који су Музеју стизали од стране државе национализацијом приватне имовине. Уз то, као последица ратних околности неразјашњених до данас, Одељење стране уметности је 1949. примило два значајна фонда.

Први је пошиљка од 46 дела, пре свега старих мајстора, који је део контингента уметничких дела која су стигла из Немачке у Југославију на име ратне репарације, а предата Музеју на чување одлуком Репарационе комисије и Министарства за науку и културу Владе ФНРЈ³³⁰. Међу 46 примљених дела су дела Гвардија, Канелета, Мариескија, Тинторета, Ибера Робера, Турнијеа, Арпињија, Короа и Зиеме, као и дела из атељеа Карпача и Лоренца ди Кредија. Други је легат Ериха Шломовића, младог колекционара модерне уметности страдао за време рата. Овај легат је предат у надлежност Народном музеју од стране Завода за заштиту и научно проучавање споменика културе³³¹ пошто је Збирка Шломовић која је нестала након саобраћајне несреће 1945., пронађена 1949.³³²

³²⁸ Кабинет графике основан је 1963. године и тек тада одвојен од сликарства и скулптуре. Већ из систематизације одељења и радних места објављене у првом Зборнику Народног музеја (М. Стевановић, *нав. дело*, стр. 366), види се да Одељење за страну уметност има Одсек за сликарство и Одсек за графику и скулптуру, за које су задужени Стевановић као шеф и Радмила Михајловић као кустос сарадник, која након рада у Музеју добија место на Катедри за историју уметности на Филозофском факултету. Вања Краут доћиће у Музеј 1960. као сарадник Стевановића и преузети Кабинет графике по његовом оснивању.

³²⁹ М. Стевановић, *нав. дело*, стр. 367.

³³⁰ Архив Југославије: 54-319-483: Уметнички музеј, бр. 501 од 2. 07.1949. Према: Бошњак, Т. и Брајовић, С. (2012) *Имагинарни вртви Ибера Робера*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 10; Бошњак, Т., Италијанско сликарство од 14-18. века из Народног музеја у Београду, стр. 29.

³³¹ Списак предатих дела из Републичког завода у Народни музеј видети Архив НМБ, дел.бр. 727 од 23.9.1949.

³³² Детаљније о судбини збирке Ериха Шломовића у: I. Subotić, V. Kraut, *Zbirka Erich Šlomović iz Narodnog muzeja u Beogradu* (кат.изл.), Narodni muzej Beograd, Muzejsko-galerijski centar, Zagreb, Beograd-Zagreb, 1989-1990; Т. Вошњак, Д. Ковачић, *The Unknown Story of modern Art. Masterpieces of European Art from The National Museum in Belgrade* (кат.изл.), Hiroshima museum of Art, RCC Broadcasting Co., Ltd, Hiroshima 2005; Т.

Збирка Ериха Шломовића, садржи око 400 уметничких дела иностраних и домаћих аутора, од којих су дела иностраних аутора данас подељена по медијуму, те се сликарство налази у Збирци стране уметности, а графички радови и цртежи у Збирци цртежа и графика иностраних аутора. Збирка Шломовић оформљена је личним поклонима уметника младом колекционару Ериху Шломовићу, али и делима из збирке познатог француског колекционара, Амброаза Волара, за кога је Шломовић радио и био у пријатељској вези. Збирка садржи ремек-дела модерне уметности, као што су дела Пикаса, Вламенка, Дерена, Гогена, Бонара и Дегаа. Збирком Шломовић Народни музеј обогатио је фонд делима великих уметника модернизма краја 19. и почетка 20. века, пре свега париске уметничке сцене, и тиме допунио целину која је сакупљана у међуратном периоду од стране Музеја савремене уметности и Музеја кнеза Павла. Због велике уметничке вредности, као и због оспоравања власништва над збирком Народном музеју од стране потомака Ериха Шломовића и Амброаза Волара, питања, Збирка Шломовић предмет је судских процеса до данас.

Оријентација Музеја када су откупи у питању, померила се од иностранства ка откупима од домаћих колекционара иностране уметности, као што су др Божидар Церовић, Матија Бошковић и Јован Новаковић.³³³ Такође, откупна политика померила је фокус са модерне уметности на дела старих мајстора, која у међуратном периоду нису била набављана и излагана. То је омогућило да Збирка стране уметности током 1950их и 1960их година дође до значајног броја квалитетних дела холандских и фламанских старих мајстора³³⁴ - Ван Гојена, Евердингена, ван Утрехта, Ван Алста, Ревестејна, Адриена де Грифа, Сустерманса - која су данас, уз целину италијанских старих мајстора, највреднија целина уметности пре доба модерне.

Године 1948. Уметнички музеј пресељен је у палату Берзе и Конак књегине Љубице, да би му 1951. била уступљена зграда Хипотекарне банке на Тргу Републике 1а, где се и данас налази. Године 1952. Музеју је враћен назив Народни музеј и свечано је

Bošnjak, S.Gaddi, G.Gentili, D.Kovačić, *Gli Impressionisti i Simbolisti e le Avanguardie, 120 capolavori dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Villa Olmo, Como, 2007, и Т. Бошњак, Француско сликарство у Београду. Улога и значај јавне колекције.

³³³ Стевановић, М., *нав. дело*, стр. 367.

³³⁴ *Исто*, стр. 367.

отворен за јавност, са новом музеолошком поставком, научно утемељеном, у оквиру које су археолошки и уметнички артефакти била презентована по хронолошком принципу са нагласком на развоју култура на простору Србије, од праисторије до данас.³³⁵ Нове аквизиције дела старих мајстора допринеле су томе да у оквиру Галерије стране уметности у неколико соба буду изложена дела старих мајстора из Италије, Холандије и Фландрије, распоређена по националним школама, а у остатку дела иностране модерне уметности. Од 1950их дела из данашње Збирке стране уметности први пут се представљају јавности кроз привремене тематске организоване већином у просторијама Музеја, а неколико пута и у Културном центру Београда³³⁶, а музејима и галеријама у главним градовима осталих република³³⁷.

Од 1950их Музеј обнавља међународну изложбenu сарадњу, која рефлектује спољну политику ФНРЈ, и касније СФРЈ током хладноратовског периода, оличену у неутралности и сарадњи са земљама источног и западног блока, па тиме и упознавања културног наслеђа и ликовног стваралаштва ваневропских цивилизација.³³⁸ Државна културна политика везана за међународну сарадњу имала је директан утицај на изложбenu делатност Музеја преко Комисије – касније Завода за међународну научну, уметничку и техничку сарадњу. У овом периоду, већина изложби уговорана је на нивоу држава по принципу реципроцитета, приступом од врха надолe, при чему би се тек по договору Народном музеју делегирала улога домаћина изложбе, а комесар изложбе обично био кустос надлежан за збирку која је сличног карактера као материјал који гостује.³³⁹ У том смислу, кустос Збирке стране уметности, уз шефа Одељења за историју уметности, имао је примарну улогу организатора изложби иностраних аутора од ренесансе до савременог доба. Током 1950их и 1960их организовано је 8 изложби из иностранства, фламанске,

³³⁵ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 28; Круљац, В. (2009) *Лазар Трифуновић: протагонист и антигонист једне епохе*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 97-145.

³³⁶ Ови простори ван Музеја користе се свега пар пута у време када је Музеј био под реконструкцијом 1962. и 1963. године (Културни центар Београд). У: Продановић, З. *Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980*.

³³⁷ Видети детаљније прилог бр. 1 у коме је пресек изложбене делатности Музеја везане за инострану уметност урађену на основу изложбене делатности обрађене и пописане у: Продановић, З. *Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980*. Музеолошке свеске бр. 2, Народни музеј Београд, 1982.; Продановић, З. *Изложбена делатност Народног музеја у Београду 1981-1990*. Музеолошке свеске бр. 5, Народни музеј Београд, 1991.

³³⁸ Продановић, З. *Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980*.

³³⁹ На основу разговора са Н. Кусовцем, И. Суботић и Љ. Миљковић, август-септембар 2012.

италијанске, француске, немачке, руске и холандске уметности и индивидуалних аутора³⁴⁰ из престижних музеја и збирки наведених држава.

За време Момчила Стевановића и Катарине Амброзић, која дужност кустоса збирке од Стевановића преузима 1963.³⁴¹, све тематске изложбе дела из Збирке стране уметности, било да су индивидуални аутори, група аутора, одређени стил или период у питању, везане су за француску уметност 19. и 20. века, који је по критеријумима модернистичке историје уметности најзначајнији сегмент Збирке у међународним оквирима.³⁴² Ова врста размене додатно је допринела промоцији и вредновању дела збирке који је и у периоду Музеја кнеза Павла био главни фокус.

Фокус на француској модерној уметности када су у питању привремене изложбе рефлектовао се и у истражености и публикованости појединих дела и целина Збирке. Момчило Стевановић је током 1950их и почетком 1960их детаљно и интегрално истраживао слике, пастеле, аквареле, темпере, цртеже и графичка дела француских аутора за први системски каталог Збирке и током рада на истом урадио већину датација на основу директне кореспонденције са ауторима, консултацијама са француским стручњацима и релевантне литературе.³⁴³ Такође, Катарина Амброзић је на место кустоса Збирке дошла из Одељења југословенске уметности, а фокус њених научних и стручних истраживања је и даље остала уметност југословенских аутора, посебно Надежде Петровић, и уметника минхенске и париске школе. Када су дела из Збирке у питању, Амброзић се фокусира на дела француске модерне, која су јој била блиска управо због стилске, хронолошке и концептуалне сличности са њеним примарним пољем

³⁴⁰ Продановић, З. Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980.

³⁴¹ Стевановић је разрешен редовне дужности кустоса 15. децембра 1960., а од јануара 1961. ступа на дужност редовног професора Академије ликовних уметности. Према: Суботић, И., Рукопис Момчила Стевановића, стр. 265; Симеоновић Ћелић, И. (прир.) (2005) Катарина Амброзић, *Тајанства уметности*, Београд: С10.

³⁴² Изузетак су изложбе „Енглески акварели и цртежи из збирке Британског музеја и збирке Народног Музеја“, Радмиле Михајловић, 1953., која је највећим делом ипак представила радове који се налазе у данашњем Кабинету графике; „Изабрана дела мајстора из збирке Белог двора“, 26 дела, аутори: проф М. Стевановић и В. Краут, 1961, која није везана за дела из Збирке; У: Продановић, З. *Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980.*; Радовановић, Н. и Радојчић-Костић, Н. (1983) *Издања Народног музеја у Београду 1945-1980*, Музеолошке свеске бр. 3, Београд: Народни музеј Београд.

³⁴³ Рукопис каталога чуван је по његовом одласку у сефу Народног музеја, никада није публикован, али су истражени подаци и датовања коришћени од стране кустоса који су преузели руковођење збиркама стране уметности. Према: Суботић И., Рукопис Момчила Стевановића *Каталог дела француских мајстора из збирке Народног музеја у Београду*.

истраживања.³⁴⁴ Као резултат тога, осим у оквиру сталне поставке, остале националне школе и појединачни аутори у оквиру Збирке били су некоришћени, невидљиви јавности и запостављени у научно-истраживачком смислу.

*1962-1991: Период стабилности и активног живота Збирке стране
уметности*

Доласком Лазара Трифуновића на чело Музеја 1962., историчара уметности иза кога су стајале изузетна стручност, међународни контакти и политичка подршка, покренута је прва свеобухватна реконструкција и адаптација зграде за потребе савременог Музеја. Реконструкцију су пратили и планови темељне реорганизације Музеја, унутрашње структуре основне делатности, међународне сарадње, динамичнијег развоја и акција на нивоу светских музеолошких стандарда, које ће обележити и нови циклус за Збирку стране уметности.³⁴⁵

Од 1963., по оснивању Кабинета графике³⁴⁶, који је објединио цртеже и графике српских, југословенских и иностраних аутора, укинута је Одељење за страну уметност, и до данас постоји само Збирка стране уметности која обухвата сликарство и скулптуру, са једним надлежним кустосем. Статутом из 1970. уведена је матичност Народног музеја, између осталог за инострану уметност, тако да Збирка стране уметности и дела стране уметности из Кабинета графике постају матичне збирке, тиме надлежне за инострану уметност на нивоу државе.³⁴⁷

Обновљени Музеј био је отворен за јавност већ 1966. са новом сталном поставком заснованом на хронолошком концепту, са акцентима на ремек делима. Аутори поставке стране уметности која се налазила на другом спрату били су Лазар Трифуновић и Радмила Михајловић, која је већ напустила Музеј, а не Катарина Амброзић, тадашњи кустос Збирке.³⁴⁸ Од отварања Музеја почела је још интензивнија и програмски шира просветно-

³⁴⁴ Симеоновић Пелић, И., *нав. дело*, списак библиографије К. Амброзић, стр. 359-398.

³⁴⁵ В. Круљац, *нав. дело*, стр. 97-145.

³⁴⁶ Одлуком Савета Народног музеја 02 бр. 900/1 од 09.07.1963., Архив НМБ.

³⁴⁷ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 30

³⁴⁸ На основу разговора са Николом Кусовцем, бившим шефом Одељења за историју новије уметности, август 2012.

пропагандна активност него у претходним периодима, која се одвија кроз квизове, предавања, тематске изложбе, сарадње са школама и факултетима, публикације, књижевне и музичке вечери и рецитале.³⁴⁹

Током 1960их година, почиње интензивна међународна сарадња у области културе и уметности, успостављање међународних фестивала и манифестација, као и потписивање Конвенције о међународној саради 1961., који утичу на либерализацију друштва.³⁵⁰ Током 1960их контактима и амбицијом Лазара Трифуновића интензиврана је међународна сарадња на гостујућим изложбама иностране уметности, укључујући и изложбу радова Ван Гога одмах по отварау реконструисаног Музеја. Пракса гостујућих изложби настављена је на принципу међудржавне сарадње за време директора Миодрага Коларића (1969-1972), као и Владимира Кондића (1973-1980), када је организовано 8 изложби из Русије, Француске, Чешке, Пољске и Енглеске. Од 1980. до 1991. за време директора Јевте Јевтовића је у Музеју гостовало 14 изложби из Француске, Пољске, Русије, Немачке, Аустрије, Чешке, Шпаније, Италије, али и САД-а, Канаде и Кине.³⁵¹ Већина наведених изложби била је конципирана по принципу представљања најзначајнијих аутора једне епохе или националне школе, ремек-дела из датог музеја или приватне збирке, као и монографских изложби.

Иако су Народни музеј и Збирка стране уметности били домаћини 40 међународних изложби, Збирке стране уметности је у виду целовите изложбе, заједно са делима иностраних аутора из Кабинета графике само три пута била гост иностраним музејима: на изложбама “Француско сликарство из збирке Народног музеја”, у Државном Ермитажу, Лењинград, са 50 дела, 1968; “Француски мајстори 19. и 20. века - од Короа до Бонара из збирке Народног музеја у Београду”, у Народној галерији у Прагу, са 55 дела, 1969; обе ауторство Катарине Амброзић и на комерцијалној изложби „Ремек дела француских мајстора 19. и 20. века из Народног музеја у Београду“, у Токију, Јокохами, Мари, Такаматсу и Јамагучију, са 109 радова из Збирке стране уметности и Кабинета графике, 1991, за коју су селекцију експоната радиле Вања Краут и Ирина Суботић у

³⁴⁹ Поповић и Јевремовић, *нав. дело*, стр. 32-33.

³⁵⁰ Ђукић, В., *нав. дело*, стр. 214.

³⁵¹ Исто.

сарадњи са Роналдом Пиквансом, стручњаком из Енглеске кога су ангажовали јапански партнери.³⁵² Такође, током 1980их поједине слике из Збирке по су први пут укључене у велике светске изложбе.³⁵³

У складу са идејом Народног музеја као активног културног центра, коју је поставио Лазар Трифуновић, Збирка стране уметности је у периоду од 1960-1990., у јавности била презентована не само кроз изложбе, већ и кроз учестале чланке у новинама, едукативне телевизијске емисије, радио драме, позоришне представе, предавања, симпозијуме и округле столове организоване на теме везане за Збирку, као и кроз репродукције, сувенире, календаре, поштанске маркице и разгледнице.

Ова популаризација и демократизација високе уметности кроз разнолике медије била је у складу са новим системом културне политике заснованим на идеји радничког самоуправљања, децентрализацији финансирања културе и договора између корисника и произвођача културних услуга. Доношењем Устава СФРЈ и Закона о самоуправним интересним заједницама у култури у Републици Србији 1974., планирање развоја културе постаје парадржавно и заснива се на самоуправном одлучивању и друштвеном договарању, са циљем:

„...развијања културе као саставног дела друштвеног рада и стварање услова да култура постане доступна свим радним људима и грађанима, обезбеђивање права на радника да управљају средствима друштвене репродукције у култури, као и права свих

³⁵² Pickvance, R. et al. (1991) Masterpieces of the 19th and 20th Century French Painting from The National Museum, (кат.изл.), Токуо: Tokyo Shimbun.

³⁵³ Архипенкове „Две жене“ у Центру Жорж Помпиду у Паризу (Magrit Rowell, *Qu'est-ce que la sculpture moderne?*, Centre Georges Pompidou, Musee national d'art moderne, 3 juillet-13 octobre 1986, стр. 39, каталожка јединица бр. 36; Александар Архипенко, „Две жене“ (1920). Иста скулпто-слика је била изложена у Националној галерији у Вашингтону на ретроспективи уметника поводом стогодишњице рођења 1987. и у Музеју модерне уметности у Тел Авиву, такође поводом уметникове стогодишњице 1987. Пикасова „Глава жене“ на уметничковој ретроспективи у Модерна Мусеет у Стокхолму и публикацији Пикасових дела из кубистичког периода (Olle Granath, *Pablo Picasso*, Moderna Museet, Stockholm 15/10, 1988, стр. 68, каталожка јединица бр. 14, Пабло Пикасо „Глава жене“ (1909); F. Russoli, F. Minervino, *L'opera complete di Picasso cubista*, Classici del Arte no 64., Rizzoli Editore, Milano, стр. 101, Каталожка јединица 282, Пабло Пикасо „Глава жене“ (1909), слике Вламенка и Дерена у САД-у (J. Freeman, *The Fauve Landscape*, Los Angeles County Museum of Art - Abbeville Press, New York 1990., каталожка јединица бр. 267, Морис де Вламенк „У башти мог оца“ (1904-1905) и каталожка јединица бр. 289, Андре Дерен, Једрењаци на Колиру, (1905). Дела Народног музеја излагана су у: Los Angeles County Museum of Art October-December 1990; и The Metropolitan Museum of Art, New York, February-May 1991; али због конзерваторских разлога нису била на гостовању изложбе у Royal Academy of Arts, London, June-September, 1991.

*радних људи да управљају делом дохотка који издвајају за задовољење културних потреба...остваривњу солидарности и узајамности радних људи у задовољавању заједничких потреба и интереса у култури, доследно остваривање услова за развој националне културе и за развој култура народа и народности и планрање развоја културе у складу са развојем друштва у целини.*³⁵⁴

Самоуправни систем културне политике утицао је на то да програмску делатност Музеја не одређују директор или Партија, већ да се годишњи програми и остале одлуке разматрају и усвајају на Радничком савету Народног музеја. Народни музеја имао је добро организоване органе самоуправљања, а многи чланови Радничког савета били су истовремено и високи чланови Партије. Ни Катарина Амбразић, ни Ирина Суботић, кустоскиње Збирке стране уметности у овом периоду, нису биле чланице Партије, те је усвајање предлога годишњег програма Збирке зависило је од њиховог стручног ауторитета и вештина лобирања за своје планове међу члановима Радничког савета. Како доктрина која се политички требала следити није била чврста, већина предлога и програма је добија подршку Савета, под условом да није постојала сумња да је реч о противдржавној активности. Међународна размена иако је пролазила кроз одлуке Савета била је договорана и на државном нивоу, а Народном музеју као једној од водећих музејских институција додељивана су гостовања међународних изложби, која су отварала могућност за реципрочну размену и презентацију Збирки Народног музеја.³⁵⁵

Током 1970их и 1980их откупи слика иностраних аутора су настављени углавном од колекционара и приватних лица са територије Југославије, али у знатно мањем обиму него у претходне две деценије. Ипак, у овом периоду Збирка је увећана захваљујући значајним поклон збиркама, пре свега др Ђорђа и Лале Лучић Роки³⁵⁶, којом је 90 дела иностраних аутора приспело је у Збирку стране уметности, затим заоставштину Љубомира

³⁵⁴ Ђукић, В., *нав. дело.*, стр. 222-224; Jović, B. (1980) *Kulturni život u udruženom radu, mesnoj zajednici i opštini* (za III i IV razred, Struka: delatnost u oblasti kulture i javnog informisanja; Zanimanje: organizator programa kulturnih aktivnosti). Beograd: Zavod za obrazovanje administrativnih kadrova SR Srbije, OOUR "Stručna knjiga"

³⁵⁵ На основу интервјуа са Ирином Суботић, новембар 2014.

³⁵⁶ Одлуком бр. 329/4 од 16.05.1974. Суботић, И., Миљковић, Љ., Павловић, К., Станишић-Ристовић, Г. (1995) *Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић Роки*. (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

Мицића³⁵⁷ у оквиру које је примљено 6 дела иностраних аутора и поклон збирком Арсе и Војке Милатовић³⁵⁸ којом је Збирка добила 11 дела иностраних уметника.

Наведени поклони и легати, као и промена кустоса Збирке, допринели су промени истраживачких и изложбених активности везаних за Збирку стране уметности. Ирина Суботић је у Народном музеју радила од 1979. као кустос без збирке, а тек од 1986. преузима руковођење Збирком стране уметности.³⁵⁹ Суботић се током првих седам година рада у Музеју, пре преузимања Збирке стране уметности бавила темом југословенских авангарди 1920их, пре свега зенитизма, на којој је и докторирала и коју је у оквиру својих научних и стручних текстова ставила у контекст светске авангарде.³⁶⁰ Њен приступ Збирци и истраживачки фокус померио се са француске уметности ка радовима уметника светске авангарде ирадовима руских уметника, као и ка музеолошким темама везаним за збирку, колекционаре и историју збирке³⁶¹, као што су изложба и каталог Збирке Шломовић³⁶², бављење рукописом каталога М. Стевановића³⁶³, делом М. Кашанина³⁶⁴, Музејем кнеза Павла³⁶⁵.

³⁵⁷ Решењем СО Врачар бр. 06/485-80-VII од 03.10.1980. Заоставштина има неколико стотина дела југословенских и иностраних уметника распоређеним по разним збиркама Народног музеја, као и богату документацију о зенитизму и светској авангарди. Заоставштину Љ. Мицића обрадила је И. Суботић која се Зенитом бавила од 1960-их, а након Мицићеве смрти 1970. пратила судбину његове заоставштине и после десет година, судским утврђивањем да не постоје наследници, донела је у Народни музеј, чиме је 6 дела дошло у Збирку стране уметности. Легат је интегрално обрађен, публикован и изложен 1983. године у Београду и Загребу под називом „Зенит и авангарда 20-их година“ (I. Subotić i Golubović, V. (1983) *Zenit i avangarda dvadesetih godina*, Beograd: Narodni muzej/Institut za književnost i umetnost); потом су многа дела засебно обрађивана у домаћим и међународним научним часописима и стручним публикацијама и представљена на бројним изложбама авангардне уметности у свету (Италија, Холандија, Белгија, Мађарска, Пољска и др.), као и у оквиру докторске дисертације Subotić, I. (1990) *Likovni krug časopisa Zenit 1921-1926*, Univerzitet u Ljubjani.

³⁵⁸ Одлуком Комисије за откуп бр. 55/15 од 31.05.1988. године 11 дела иностраних уметника приспело је у Збирку стране уметности а поклон садржи и дела која се чувају у другим збиркама Народног музеја. Бошњак, Т., Ковачић, Д. (1998) *Из Поклон збирке Арса и Војке Милатовић*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

³⁵⁹ На основу разговора са И. Суботић, Н. Кусовцем, Љ. Миљковић и Г. Станишић, август-септембар 2012. Уз Ирину Суботић, од 1986. године у Збирци су континуирано асистирали волонтери са катедре за историју уметности, као део стручне праксе.

³⁶⁰ Subotić, I., *Zenit i avangarda dvadesetih godina.*; Subotić, I., *Likovni krug časopisa Zenit 1921-1926*;

³⁶¹ Суботић, И. Миљковић, Љ., Павловић, К., и Станишић-Ристовић, Г. (1995) *Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић Роки*. (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

³⁶² Subotić, I. i V. Kraut, *nav. delo*.

³⁶³ Суботић, И., Рукопис Момчила Стевановића „Каталог дела француских мајстора из збирке Народног музеја у Београду.

³⁶⁴ *Иста*, Милан Кашанин, европска уметност и часопис „Уметнички преглед“, стр. 99-118.

³⁶⁵ *Иста*, Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла.

Ова врста интересовања поклапа се са оновременим развојем музеологије, као и генерално одговорнијим односом према прошлости Народног музеја који настаје доласком Јевте Јевтовића на чело музеја 1980. године и покретањем издања као што су „Музеолошке свеске“ и „Откупи и поклони“.³⁶⁶ Због географске и хронолошке хетерогености Збирке и немогућности да један надлежни кустос буде компетентан за све целине збирке, Суботић је успоставила сарадњу са угледним стручњацима за одређене области и националне школе из матичних земаља и институција, како би се осигурала компетентна и светски релевантна обрада дела из Збирке.³⁶⁷ Такође, у том периоду фокус је био стављен на збирку као полазну основу за међурејубличку и међународну сарадњу и покретање истраживања и тема које су шире од Збирке, а у складу са статусом Збирке као матичне институције за инострану уметност. Током 1980их, после смрти Јосипа Броза Тита, настаје период политичке дестабилизације и економске кризе у којој су могућности за Збирку стране уметности биле значајно мање него током претходне деценије.³⁶⁸ Упркос томе, успешан пример међурејубличке сарадње је пројекат „Светски мајстори модерне уметности из југословенских колекција“ током кога су обрађени, публиковани и изложени радови иностраних уметника модерне из већине државних и приватних колекција на тлу СФРЈ.³⁶⁹

1992-2001. Период кризе и изолованости

Од колапса Југославије 1989. године, структура културних простора новоформираних националних држава померила се ка национално-етничким и

³⁶⁶ Миленковић С. и Радојчић-Костић, Н. (1991) *Издања Народног музеја у Београду 1981-1990*. Музеолошке свеске бр. 6, Београд: Народни музеј у Београду; Миленковић С. и Радојчић-Костић, Н. (1996) *Издања Народног музеја у Београду 1991-1996*, Музеолошке свеске бр. 9, Београд: Народни музеј у Београду.

³⁶⁷ Контактирани истраживачи били су: Федерико Зери за италијанске мајсторе, Јерун Гилтај за холандске и фламанске, Пјер Розанбер за француске старе мајсторе, Јан Брук за руске уметнике, којима су послате фотографије и спискови уметника са расположивом документацијом; са колегама из нирнбершког музеја су вођени разговори за обраду немачких мајстора, а са проф. Роналдом Пиквансом за обраду енглеских и америчких мајстора. Једина обрађена целина је истраживање бугарских уметника на коме је радила Милена Георгиева, а које је штампано на бугарском језику у Софији, а 2014. објављено у: Georgieva, M. G. (2014) On the Collection of Bulgarian paintings from the 1920s and 1930s in the National Museum in Belgrade: View from Bulgaria, *Zbornik Narodnog muzeja -Istorija umetnosti*, XXI-2, Beograd, p. 311-330.

. Према: Суботић, И. (1995) „Извештај о раду у Збирци стране уметности 1986-1995“, Београд, достављен архиви Народног музеја приликом напуштања Музеја септембра 1995 (копија у власништву И. Суботић).

³⁶⁸ На основу разговора са Ирином Суботић, новембар 2014.

³⁶⁹ Subotić, I., N. Šuković, et al. (1987) *Svetski majstori moderne umetnosti iz jugoslovenskih kolekcija*, (кат.изл.), Beograd: Narodni muzej u Beogradu. Изложба је била приређена и у Загребу, Љубљани, Сарајеву и Скопљу

територијалном фокусу, са постулатом једна култура - једна нација.³⁷⁰ У Србији су ови процеси етно-национализације били још проблематичнији „превасходно стога што је распад Југославије доживљен као цепање националног корпуса („погубно по српство“), а не као прилика за „осамостаљење“³⁷¹. Доношењем Закона о фондовима за финансирање културе већ 1990. укинут је систем делегираног парламентарног одлучивања у области културе успостављен 1974., а нова културна политика формирана је на принципу етатизације, државне централизације и партијског утицаја у култури.³⁷²

*„Идеје и идеологије Југославије, као и интеркултурни контакти уграђени у темеље супранационалног југословенског идентитета су заборављени, а изградња етнички чисте националне заједнице као једине праве заједнице креирала атмосферу „културне етнизације“ и културни систем национализма и опортунизма“.*³⁷³

Почетак распада Југославије, рат, криза и санкције међународне заједнице уведене 1992. године радикално су променили планове, активности и могућности везане за рад у Збирци стране уметности. Државна и музејска међународна сарадња су у потпуности замрле, а са њима и размена изложби и сарадња на истраживањима и каталогу Збирке. Промена фокуса културне политике од југословенског и међународног ка националистичком програму, значајно је утицала на мисију, политике и програмску активност Народног музеја, који преузима улогу националне српске институције. Изложбе дела из Збирке су током ратних година реализоване само у Народном музеју, али је број изложби иностране уметности у односу на целокупну изложбено делатност музеја несразмерно мали. Сведене контакте са иностранством Ирина Суботић наставила је да одржава на индивидуалном нивоу од 1991-1995. године, кроз чланство у међународним

³⁷⁰ Breznik, M. (2011) Cultural identities from the bottom up - labour relations perspective, in: Milohnić A., Švob-Đokić, N., *Cultural Transitions in Southeastern Europe: Cultural Identity Politics in the (Post-)Transitional Societies*. Zagreb: Institute for International Relations, p. 127.

³⁷¹ Dragičević Šešić, M. (2009) *Kulturna politika, nacionalizam i evropske integracije*, U: *Biti iz-van/To be from/out*, Beograd: Kulturklammern, str. 105.

³⁷² Ђукић, В., нав. дело, стр. 228-235; Dragičević Šešić, M. and Mikić, H. (2013) *Cultural Policy Profile Serbia*, In: *Compendium Cultural Policy*, Council of Europe, <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>

³⁷³ Brkic, A. (2013) *Cultural Policy frameworks: (Re)constructing National and Supranational Identities: the Balkans and the European Union*, European Cultural Foundation, Amsterdam, p. 61-62.

струковним удружењима, учешћа на скуповима и предавањима, писањима за иностране часописе, али без могућности да се планирани пројекти реализују.³⁷⁴

Приређивање прве изложбе Липајеве поклон-збирке планиране поводом прославе 150. година Музеја био је онемогућен недостатком средстава за рестаурацију дела. Изложба слика из Старог и Белог двора, прва након 1961., била је припремљена, а део средстава обезбеђен, али до реализације није дошло. Међутим, овом иницијативом покренут је механизам заштите дворова, формирања документације и отварања дворова за јавност. Идеја представљања јавности мањих целина стране уметности из Збирке онемогућена је лошим конзерваторским стањем дела.³⁷⁵ Изложбом „Руски уметници у Србији“³⁷⁶ 1993. године у оквиру које је обрађено, публиковано и представљено 49 дела из Народног музеја у Београду и Зрењанину, Галерије Матице српске у Новом Саду и приватних збирки, настављена је идеја отварања збирке за шире сагледавање феномена везаних за збирку, те је тиме започет вишегодишњи интердисциплинарни истраживачки пројекат о руској емиграцији у Србији. Током 1995. године приређена је изложба и објављен целовити каталог „Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић-Роки“³⁷⁷.

Нове околности покренуле су питање релевантности и улоге Збирке иностране уметности у оквиру деловања Народног музеја и локалне заједнице, а дела из Збирке имплицитно су повезивана са „непријатељским“ државама Западне Европе, њиховом улогом у распаду Југославије и санкцијама. Неколико година раније планиран богат програм прославе 150-годишњице оснивања Народног музеја 1994. морао је да буде сведен на минимум и у њему није било места за дела из стране збирке. Потстакнут наведеним дилемама, финансијском кризом, националистичким програмом Музеја и невидљивошћу Збирке, као контра-одговор настао је двогодишњи пројекат „На искуствима меморије- циклус од 14 изложби“.³⁷⁸ Пројекат је покренут са намером да

³⁷⁴ Према писму Ирине Суботић упућеном Министру културе, Ђоки Стојичићу, маја 1993. године, приватно власништво И. Суботић.

³⁷⁵ На основу разговора са И. Суботић, мај 2012.

³⁷⁶ Суботић, И. (1993) *Руски уметници у Србији*, Београд: Народни музеј у Београду; Суботић, И. (1994) *Руски уметници у београдском Народног музеју*, у: *Руска емиграција у српској култури XX века, Зборник радова, Филолошки факултет*, том II, Београд, стр. 64-69.

³⁷⁷ Суботић, И. Миљковић, Ј., Павловић, К., Станишић-Ристовић, Г., *нав. дело*.

³⁷⁸ Суботић, И. и Станишић, Г. (1995) *На искуствима меморије*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

рехабилитује дела иностраног сликарства и Народни музеј као центар уметничке изврсности, и то тако што су током 1994. и 1995, локални савремени уметници бирали по једно дело из сталне поставке Збирке стране уметности и својим радом који је био изложен у истој соби одговарали на њега. Од настанка збирке до данас, „На искуствима меморије“ једини је изложбени пројекат који је дела иностраних аутора ставио у контекст савремених локалних уметничких токова и отворио простор за дијалог између садашњости и прошлости, различитих култура, идеја и уметничких пракси. Он је представљао краткотрајни уплив савремених музеолошких експеримената и постмодерних тумачења уметности у Народни музеј и Збирку стране уметности, али и пример кустоске инвентивности, активизма и професионализма у борби против банализације и политизације националног музеја, који је имао одјека на међународном нивоу³⁷⁹.

Упркос смањеној излагачкој делатности, током ратног периода довршен је рад на обради материјала из збирке у смислу инвентарисања, фотографисања, прављења документације регистра по именима аутора, школама и вековима, отварања картона који су недостајали и допуне старих картона, сакупљања литературе о делима из збирке, изложбама на којима су дела излагана, припреме библиографије о збирци, као и уноса свих дела из збирке у електронску базу података, на чему је радила кустос Гордана Станишић Ристовић. Гордана Станишић Ристовић дошла је као волонтер 1989. године, затим је постала сарадник у Збирци, припреман за руковођење Збирком до 1995. године, када др Ирина Суботић одлази на место универзитетског професора. На тај начин осигуран је континуитет рада са Збирком чега пре тога није било, због одсуства преноса знања са старог на новог кустоса.³⁸⁰

По одласку Ирине Суботић из Музеја 1995. године, Гордана Станишић преузима руковођење Збирком стране уметности, а на том месту остаје непуних годину дана,³⁸¹ те

³⁷⁹ Subotic, I. (1996) *Experiences from Memory*. 150th Anniversary of the Belgrade National Museum: New Museological Thinking“, *Art International*, Athens, vol. 28, March-April 1996, p. 160-175.; Subotic, I. (1996) Contemporary Art in Traditional Museum Installations: Curator as Art Critic. Example of the Exhibition *Experiences from Memory*, National Museum, Belgrade 1994/5, *Crossroads in Central-Europe / Ideas, Themes, Methods and Problems of Contemporary Art and Art Criticism*, Budapest: AICA, p. 97-102.; Subotic, I. (1994) *Na iskustvima memorije – Projekat Narodnog muzeja u Beogradu, Projeka@t*, Novi Sad, br. 4, decembar 1994, str. 86.;

³⁸⁰ На основу усмених разговора за И. Суботић и Г. Станишић, септембар 2012.

³⁸¹ Поделом Кабинета графике на Збирку графика и цртежа домаћих аутора и Збирку графика и цртежа страних аутора 1997. године, кустос Драгана Ковачић је преузела Збирку графика и цртежа страних аутора,

Збирку стране уметности од 1996. године преузима кустос Татјана Бошњак³⁸². Исте године догодио се преломни тренутак за доступност Збирке стране уметности домаћој јавности - крађа слике „Купачица“ Огиста Реноара са сталне поставке Музеја. Због крађе је исте године донета одлука да се из безбедносних разлога сва дела иностраних аутора уклоне из сталне поставке Музеја, те су од тог тренутка до данас дела из Збирка стране уметности, са изузетком повремених мањих изложби, перманентно недоступна домаћој јавности.

Руководством Татјане Бошњак Збирком стране уметности, Збирка је по први пут добила кустоса који је своја професионална, а затим и научна интересовања усмерио искључиво на дела и целине из Збирке. Иако су кустоси Збирке стране уметности и Збирке графика и цртежа страних аутора и раније повремено сарађивали, од 1997. године ова врста сарадње интензивирана је пројектима и изложбама чије су ауторке нови кустоси иностраних збирки, Татјана Бошњак и Драгана Ковачић. Прва тог типа била је изложба дела Огиста Реноара 1997. године, организована поводом повратка и конзервације „Купачице“, а праћена системским каталогом Реноарових дела из Народног музеја.³⁸³ Затим следе и изложба и системски каталог радова Пола Гогена и као и избор белгијске уметности 19. и 20. века из Народног музеја у Београду.³⁸⁴ Татјана Бошњак је по доласку у Збирку започела значајну дугогодишњу сарадњу са италијанском кустоскињом Розом Д'Амико, на изучавању италијанских старих мајстора као најбројније целине из Збирке стране уметности, која је резултирала у првом објављеном системском каталогу Збирке и изложбама током 2000их година.³⁸⁵

Током последње деценије 20. века, праћене санкцијама, званично пропагираном ксенофобијом и редефинисањем националног идентитета као етнички српског, Збирка стране уметности као репрезент европских елитистичких вредности, програмски је

а кустос Гордана Станишић Збирку графика и цртежа домаћих аутора. На основу разговора са Д. Ковачић и Г. Станишић, септембар 2012.

³⁸² Круљац, В. (2010) *Татјана Бошњак*, Српска енциклопедија Том I, Матица српска.

³⁸³ Бошњак, Т. и Д. Ковачић (1997) *Реноар, дела из Народног музеја у Београду*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј.

³⁸⁴ Ковачић, Д. и Бошњак, Т. (1998) Пол Гоген, Дела из Народног музеја у Београду(кат.изл.), Београд: Народни музеј; Бошњак, Т. и Ковачић Д., Белгијска уметност XIX и XX века из збирке Народног музеја у Београду.

³⁸⁵ Д'Амико, Р., Бошњак, Т. и Прерадовић, Д., *нав. дело*.

скрајнута а затим и склоњена са сталне поставке Музеја. Овакви услови ипак доносе најиновативнији пројекат у историјату Збирке, „На искуствима меморије“, који нуди могући одговор на релевантност светске уметничке баштине за оновремени контекст Србије, превасходно у смислу релевантности Збирке стране уметности као врхунске уметничке инспирације која превазилази границе простора, култура и времена. Уз то, документација Збирке је у овом периоду консолидована, а долазак на место кустоса Татјане Бошњак поставља нове темеље за системско пручавање и излагање појединачних целина Збирке, до данас перманентно недоступне јавности у виду сталне поставке.

2002-2012: Припреме реконструкције Народног музеја и поновна интернационализација Збирке стране уметности

У периоду непосредно после политичких промена 2000. постављени су нови политички приоритети - ЕУ интеграције, демократизација и приватизација, означени као поновно „окретање Европи“.³⁸⁶ Друштвени полет и прилив капитала у државни буџет настао услед процеса приватизације покренуо је иницијативу обимне реконструкције и адаптације централне зграде Народног музеја у Београду, како би се прилагодила потребама савремене музејске институције и вредних музејских експоната. Управо је пројекат реконструкције, који уз измене и промене до данас није реализован³⁸⁷, обележио програмску делатност Народног музеја, његова нереализација утицала на маргинализацију улоге Музеја у савременом друштву у Србији. Поред Збирке стране уметности која није излагана у оквиру сталне поставке од 1996., због бомбардовања 1999., а затим и неусловности простора склоњене су и друге Збирке са сталне поставке Музеја, што је утицало на имиџ Музеја као „затвореног“, који у јавности и медијима преовлађује до данас.

Недоступност дела стране уметности локалној заједници у оквиру сталне поставке, омогућио је да се Збирка стране уметности интензивно користи кроз путујуће изложбе у

³⁸⁶ Dragičević Šešić, M., Brkić, A. and Mikić, H. (2013) *Cultural Policy Profile Serbia.*, In: Compendium Cultural Policy, Council of Europe, <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>; Bieber, F. (2003) The Serbian Opposition and Civil society: the Roots of Delayed Democracy, *International Journal of Politics, Culture and Society*, Vol. 17. No I, Fall 2003, p. 73-90.

³⁸⁷ Детаљније на званичној интернет презентацији Народног музеја у Београду: <http://www.narodnimuzej.rs/rekonstrukcije/?lng=lat> приступљено 10.04.2014.

иностраним. У овом периоду реализовани су и финансијски подржани на нивоу међумузејске и међународне државне сарадње многи пројекти истраживања, публикација, излагања и заштите дела иностраних аутора који су значајно подигли видљивост Народног музеја и Србије у иностранству. За разлику од изложби међународне сарадње које су се у периоду после Другог светског рата организовале и договарале од стране државног врха, у овом случају је иницијатива долазила од стручњака ван Музеја, а подржавана ентузијазмом и радом надлежних кустоса и директора. Посета кустоса Историјског музеја града Беча Народног музеју и његово интересовање да погледа дела иностраних аутора из збирки Народног музеја, покренуло је идеју за изложбом у Бечу, која је резултирала интересовањем других светских музеја и продукцијских кућа за изложбу, али и позајмице индивидуалних дела за светски релевантне изложбе.³⁸⁸ Уз то, нове политичке околности које су као приоритет политике Србије имале улазак у Европску Унију, подржавале су изложбено делатност ка споља, поготову ону која је комуницирала идеју о Србији као саставном делу Европе. Збирка стране уметности и Збирке цртежа и графика иностраних аутора, као погодне за комуницирање европских вредности Србије, интензивно су коришћене кроз гостујуће изложбе у периоду од 2002-2007.

Ове изложбе иако различитих назива, суштински су два изложбена концепта формирана око најрепрезентативнијих целина иностраних Збирки. Први концепт обухвата најзначајније радове иностраних аутора модерне, који су почевши са гостујућом изложбом „Рађање модерне уметности“ у Бечу и Москви 2002. године,³⁸⁹ започели серију од 6 изложби чији су продуценти били инострани музеји и компаније, а аутори изложби и каталога кустоси Татјана Бошњак и Драгана Ковачић.³⁹⁰ Други концепт приказивања дела

³⁸⁸ На основу разговора са музејским саветником Драганом Ковачић, кустосом Збирке цртежа и графика страних аутора, септембар 2012.

³⁸⁹ Bošnjak, T. und D. Kovačić (2002) *Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus, Meisterwerke aus dem Nationalmuseum Beograd*, (кат.изл.), Wien: Historischen Museums der Stadt Wien; Bošnjak, T., Kovačić, D. (2002) *U istokov savremennogo iskusstva, Ot barbizonskoj shkoli do klasičeskog avangarda*, (кат.изл.), Moskow: Pushkin State Museum of Fine Arts.

³⁹⁰ После Беча и Москве следе изложба у Клагенфурту (Bošnjak, T., D. Kovačić (2004) *Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus*, (кат.изл.), Klagenfurt: Stadtgalerie Klagenfurt), Хару (Bošnjak, T., D. Kovačić, et al. (2004) *Belgrado Parijs, Meesterwerken uit het Nationale Museum van Beogrado*, (кат.изл.), Haag: Gemeentemuseum Den Haag) у 8 градова Јапана (Bošnjak T., Kovačić, D., (2005) *The Unknown Story of modern Art. Masterpieces of European Art from The National Museum in Belgrade* (кат.изл.), Hiroshima: Hiroshima museum of Art, RCC Broadcasting Co., Ltd.), Кому (Bošnjak, T., Gaddi, S., Gentili, G., Kovačić, D. (2007) *Gli Impressionisti i Simbolisti e le Avangardie, 120 capolavori dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Villa Olmo, Como), као и велике позајмице за изложбе „Класично и модерно: Дега“, у

италијанских старих мајстора из Збирке стране уметности у Болоњи, Барију и Тампереу резултат је сарадње Бошњак и Д'Амико на системском каталогу италијанског сликарства.³⁹¹ Изложба „Париз-Београд“ у Градском музеју Хага представља изузетак од два поменута концепта, јер је по први пут у историји Музеја приказала на једном месту уметнике модерног доба из различитих пет уметничких збирки, и омогућила директну комуникацију међу делима домаћих и иностраних аутора, позиционирајући домаће ауторе у контекст међународних уметничких токова.³⁹² Главни кустос изложбе, Џон Сибелис, неусловљен административним поделама уметничких збирки Народног музеја омогућио је ново читање дела домаћих и иностраних аутора, стављајући дела Пеђе Милосављевића поред Бонара, Надежде Петровић уз Матиса, итд. Ово до данас остаје редак пример изложбе која је превазишла устаљене поделе на збирке у оквиру Музеја, а да није везана за легате. Уз наведене гостујуће изложбе, присуство Збирке стране уметности у иностранству, као и њено публикување, осигурано је редовним позајмицама радова из Збирке за изложбе које организују инострани музеји.

Услед најављеног почетка реконструкције Музеја 2007. почело је паковање збирки, архива, документације и библиотеке за селидбу, чиме су спакована дела постала недоступна, те стога нису планиране велике путујуће изложбе. Уз то ризици везани за физичко стање и очуваност дела, посебно радова на папиру, наметнути фреквентним путовањима од 2002-2007, утицали су на одлуку да се слање дела у иностранство ограничи искључиво на појединачне позајмице дела за релевантне изложбе чији су аутори инострани музеји и кустоси.

Прва деценија 2000.-их, поред интензивне међународне сарадње, значајна је и због истраживања највећих појединих целина Збирке. Након обраде и публикувања

Риму, 2004. (за коју Народни музеј шаље позајмицу од 12 дела Едгара Дегаа, а Бошњак и Ковачић су аутори каталожских текстова за ова дела, уз друге релевантне светске стручњаке у: Benedetti, M. T., et al. (2004). *Degas, Classico e moderno* (кат.изл.), Roma: Complesso del Vittoriano,) и „Слика жене у доба импресионизма“ у Кремсу 2005. (на којој је 70 дела из Музеја узето на позајмицу).

³⁹¹ Bošnjak, T. e R. D'Amico (2004) *Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Bologna: Pinacoteca nazionale Bologna; Bošnjak, T. e R. D'Amico (2005) *Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Bari: Castel Sismondo; Bošnjak, T. and R. D'Amico (2005) *The Envoys of Humanism: Italian Art Treasures from the Collection of the National Museum in Belgrade* (кат.изл.), Tampere: Tampere Art Museum.

³⁹² Bošnjak, T., Kovačić, D. et al., *Belgrado Parijs, Meesterwerken uit het Nationale Museum van Beograd*.

системског каталога целине италијанских уметника, од 2005. године, Татјана Бошњак фокусира се на истраживање француског модерног сликарства из Збирке стране уметности, али и рецепцијом француске уметности у Србији, те кључним личностима и колекционарима.³⁹³ Од 2004. године кроз годишње извештаје Народног музеја помиње се рад на системским каталозима *Француска уметност из збирке Народног музеја – каталози збирки*³⁹⁴ и *Холандска и фламанска уметност из збирке Народног музеја у Београду*³⁹⁵, као и каталогу *Збирка Ериха Шломовића*³⁹⁶, али ниједан од наведених до данас није реализован и публикован. Татјана Бошњак је 2007. године, за звање музејског саветника, припремила нацрт будућег каталога француског сликарства, а истом темом почиње да се бави и у оквиру докторских студија, са циљем да истраживања резултирају у системском каталогу француских аутора из Збирке стране уметности.

Збирка стране уметности, од 1996. године недоступна у оквиру сталне музејске поставке, домаћој јавности била је делимично презентована свега три пута током прве деценије 21. века. Прва је била изложба „Импресивно!“ 2004. године, на којој су приказана ремек дела импресионистичког сликарства из Збирке стране уметности, а која је због ексклузивности експоната и професионално одрађене маркетиншке кампање иницијатора и главног спонзора изложбе, компаније „Мерцедес Бенц“ забележила незапамћену посећеност и интересовање јавности.³⁹⁷ Други повод за излагање дела стране уметности у Народном музеју била је вишегодишња сарадња Татјане Бошњак и Розе Д'Амико која је резултирала првим објављеним системским каталогом италијанског сликарства од 14-18. века из Збирке стране уметности Народног музеја, и изложбом „Класици италијанске уметности. Од Паола Венецијана до Франческа Гвардија“ 2005-2006. године у Народном

³⁹³ Бошњак, Т., Француско сликарство у Београду: формирње и улога јавне колекције.

³⁹⁴ Савремено, системско истраживање француског сликарства 19. и 20. века започела је и делом истражила 2007. године за звање музејског саветника, претходни кустос, Татјана Бошњак.

³⁹⁵ Системско истраживање холандске и фламанске уметности није започето, али је као припрема за исто успостављена сарадња са члановима Codart-а (удружења референтног за истраживаче и кустосе холандске и фламанске уметности новог доба) уз редовне извештаје и присуство кустоса збирке на годишњим скуповима ове организације. Извештаји о раду Народног музеја у Београду, 2003-2010

³⁹⁶ Овим каталогом би се обрадила и публиковала сва дела из Збирке Е. Шломовића која се чувају у уметничким збиркама Народног музеја у Београду. Каталогски део од 385 јединица је завршен и припремљен за штампу 2006. године, док рад на припреми уводних текстова, допуни библиографије и документарне грађе траје од 2005-2009. године, да се после тога, иако неодштампан, не спомиње у извештајима за 2010. и 2011. годину

³⁹⁷ Бошњак, Т. (2004) *Импресивно* (кат.изл.), Београд: Народни Музеј у Београду.

музеју.³⁹⁸ Стручна и финансијска сарадња са Италијом наставила се и пројектом рестаурације слике „Света породица са светом Катарином, светим Јованом и донатором“ Јакопа Палме Старијег из збирке дворова на Дедињу³⁹⁹, за коју је својевремено кустос Збирке стране уметности био задужен. Рестаурација овог дела је била основа за конзерваторско-рестаураторску обуку музејских стручњака а резултирала у изложби дела и процеса конзервације у Народном музеју у Атријуму Народног музеја децембра 2006. године, те због тога може служити као пример сарадње различитих музејских струка око једног дела.

Уз поменуте изложбе приказане у Музеју, изузетни пример популаризације Збирке је била улична изложба репродукција дела из Народног музеја, *Art тура*, реализована 2011. године у централним улицама Београда. *Art тура* је дела из уметничких збирки Народног музеја “изнела” из Музеја у свакодневну реалност суграђана, и тиме их промовисала међу случајним пролазницима, људима који нису уобичајни посетиоци Музеја. Додатни домет постигнут је тиме што су репродукције дела штампане и продаване као сувенири, као и тиме што је изложба гостовала на улицама Кикинде и Шапца, што је посебно значајно за популаризацију дела из Збирке стране уметности, која због високих цена осигурања нису доступна грађанима Србије ван Београда. Индикативно је да иницијативе за пројекат *Art тура*, као и за изложбу *Импресивно!* и међународне изложбе, нису потекле од стране Народног музеја у Београду, што са једне стране осликава пасивну, реактивну политику Музеја, а са друге показује позитивне ефекте отворености за идеје које долазе изван Музеја.

Такође, почетком 2012. као резултат сарадње Татјане Бошњак и Саше Брајовић, професорке Европске уметности новог века на Филозофском факултету у Београду, објављена је прва свеобухватна, контекстуализована студија два дела Ибера Робера из Збирке стране уметности и представљена изложбом „Имагинарни вртови Ибера Робера“⁴⁰⁰ Интерпретација Роберових дела још један је помак у приступу Збирци, јер полази од

³⁹⁸ Д'Амико, Р. и Бошњак, Т. (2005) *Класици италијанске уметности. Од Паола Венецијана до Франческа Гвардија*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

³⁹⁹ Група аутора (2014) *Дворски комплекс на Дедињу*, Београд: Завод за уџбенике; Тодоровић, Ј. (2014) *Каталог државне уметничке колекције*, Први том. Европска уметност, Нови Сад: Платонеум.

⁴⁰⁰ Бошњак Т. и С. Брајовић, *нав. дело*.

музејског предмета, реконструише његову биографију и кроз дело гради слику о аутору, епохи и феноменима уметности, филозофије и културе 18. века, али и каснијих периода којима је предмет био сведок. Наведени каталог и изложба показали су комплементарност музеографског приступа Татјане Бошњак, који се огледа у детаљном опису и истраживању провинијенције Роберових дела, и контекстуализацијом дела од стране Саше Брајовић, писаном под утицајем савремених студија визуелне културе.⁴⁰¹ Као такав, он остаје пример добре праксе не само за истраживање, публикавање и излагање других дела из Збирке иностране уметности, већ и домаћих аутора.

Наведени примери изложбених пројеката реализованих у Србији, нису обезбедили активно присуство и комуницирање Збирке стране уметности локалној јавности, већ остају изузеци од правила у коме је Збирка невидљива и некоришћена локално. Иако је у овом периоду Народни музеја од стране јавности перципиран као затворен, број изложби и програма које представљају средњовековно стваралаштво и поједине српске националне ауторе, стилове и теме, био је далеко учесталији него излагачка делатност иностране уметности.⁴⁰² Истовремено, присуство дела иностране уметности путем едукативних програма, представа, публикација, сувенира, новинских и телевизијских емисија које је било устаљена пракса у периоду од 1960-1990их, сведено је на минимум. Уз то, интернет и друштвене мреже који током последњих десет година постају неизбежан медиј комуникације у међународној музеолошкој пракси, нису искоришћени као алтернативни видови комуникације Збирке за време реконструкције Музеја.

Прерана смрт кустоса збирке Татјане Бошњак, јула 2011. године, и неприпремљеност Музеја за адекватну замену, привремено су зауставили рад на дотадашњим истраживањима и сарадњама успостављеним око Збирке. То обележава крај још једног периода живота Збирке стране уметности.⁴⁰³ Карактеристике петнаестогодишњег рада Татјане Бошњак у Збирци стране уметности биле су студиозно бављење збирком и редовно публикавање нових истраживања, сарадња са људима пре

⁴⁰¹ Приказ књиге и примењених приступа у: Борозан, И. (2013) Саша Брајовић, Татјана Бошњак: *Имагинарни вртови Ибера Робера, Зборник за ликовне уметности Матице српске* 41, стр. 267-263.

⁴⁰² Видети извештаје о раду Народног музеја од 2003-2012, Београд: Народни Музеј у Београду.

⁴⁰³ Цвјетићанин, Т. (2012) Татјана Бошњак (Шабац, 1960 – Београд, 2011), *In Memoriam, Зборник Народног музеја: Историја уметности*, св. XX-2, стр. 681-693

свега у оквиру матичног Одељења за историју новије уметности и Центра за заштиту, Филозофског факултета, али и стручњацима на међународном нивоу. Уз стручни рад у Збирци стране уметности, Татјана Бошњак је као заменик директора, члан многих комисија и шеф Одељења за историју уметности значајно утицала на програмску активност и политику Народног музеја. Нови период започет је променама на месту кустоса Збирке⁴⁰⁴, а праћен променама власти, управе Музеја и става према пројекту свеобухватне реконструкције.

Период од 2002-2012. карактеристичан је по интензивној изложбеној продукцији у иностранству, враћању Збирке стране уметности у међународне оквире, првим системским обрадама појединих целина Збирке и успостављању неопходних сарадњи током истраживања и конзерваторско-рестаураторских радова. Упркос наративу европеизације Србије и уласка у Европску Унију присутним од 2001. године, вишегодишња маргинализованост главних националних музеја, указује на недостатак политичког и струковног консензуса о вредностима на којима треба да се одвија процес транзиције и конструисања идентитета савременог српског друштва⁴⁰⁵, поготову у односу на симболичке дихотомије Исток-Запад, традиционално-модерно, Балкан-Европа⁴⁰⁶.

„...Стрепећи од политичког ризика који би модернизација приступа националном питању потенцијално носила у себи, реформски део елите себи поставља замку, јер се психолошка спремност друштва за транзицију лако троши (...) а енергија се може поново, као крајем осамдесетих година преусмерити на национално питање као оно које претходи свима другима. Таква промена циља догодила се више пута у српској историји

⁴⁰⁴ На месту кустоса приправника од децембра 2011. до јануара 2013. била је Вишња Кисић, ауторка рада, а од пролећа 2013. на место кустоса збирке долази Јелена Дергенц, дотадашњи кустос Одељења за едукацију Народног музеја.

⁴⁰⁵ Hollinshead G. and Maclean, M. (2007) Transition and Organizational Dissonance in Serbia, In: A. Soulsby and E. Clark (eds.), *Special Issue Organization Theory and the Post-Socialist Transformation*, <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/3495/Hollinshead%20and%20Maclean%20HR%202007.pdf?sequence=9>, приступљено 10.04.2014.

⁴⁰⁶ Више о стварању „подељеног“ националног идентитета у савременој Србији у: Mihaljinac, N. (2012) *Kultura neslaganja – nekultura slaganja: scena savremenih vizuelnih umetnosti u Srbiji*, zbornik radova sa konferencije: *Us and Them: Symbolic Divisions in the Western Balkans*, Beograd.

(...), али је проблем што је свако враћање решавању националног питања било још анахроније и безперспективније од претходног.⁴⁰⁷

Самим тим, потенцијал Збирке стране уметности на локалном нивоу није препознат, а бројне стручне активности Збирке остале су невидљиве домаћој јавности. Народни музеј и Збирка стране уметности као његов интегрални, а „страни“ део, нису нашли адекватан начин да буду присутни у јавности релевантном, континуираном и кохерентном програмском делатношћу у згради и изван зграде Музеја, те њихова улога у садашњем српском друштву постаје импотентна.⁴⁰⁸

(Ре)дефинисање музеалности и вредности Збирке стране уметности

Анализом циклуса живота Збирке стране уметности може се увидети да је друштвено-политички дисконтинуитет, у смислу честих промена граница, назива и идеолошког уређења данашње Републике Србије⁴⁰⁹ утицао на дисконтинуитет развоја Народног музеја, видљивог у честим променама назива, локација и идеолошког фокуса Музеја. Управо стога, приметан је и дисконтинуитет развоја Збирке стране уметности који је у великој мери зависио од политичких промена, односа Србије и других земаља, али и надлежних кустоса. Недостатак јасне, континуиране концепције Музеја и Збирке утицао је и на чињеницу да се о аквизицијама одлучивало неплански, а сваки од кустоса Збирке приступао у складу са својим личним знањима, афинитетима и приоритетима, са мањом или већом подршком управе Музеја. Управо стога Збирка стране уметности, као и комплементарна Збирка цртежа и графика страних аутора, које су својевремено чиниле Одељење за страну уметност у оквиру Народног музеја, могу се посматрати пре као скуп бројних случајности и последица историјских тренутака, него као плански стварана и коришћена целина.

⁴⁰⁷ D. Stojanović, *Ulje na vodi*, Pešcanik, Beograd, 2010, посебно поглавље „Suočavanje s prošlošću“, 254-255.

⁴⁰⁸ Manojlovic-Pintar, O. and Ignjatovic, A., op.cit, p. 796.

⁴⁰⁹ Као дела Балкана, региона у коме је већина политичких форми модерног доба примењивана у последњих 200 година – „од царства до револуционарних републике, од протектората, преко мултинационалне федерације, до националне државе. Према: R. Močnik, „Social change in the Balkans“. *Eurozine*, <www.eurozine.com>, 20.03.2003. и O. Manojlovic-Pintar, and A. Ignjatovic, нав. дело, 781-783

Нит која се упркос свим променама исчитава кроз понуђену биографију Збирке стране уметности од првих аквизиција до данас је њена двојака идеолошка улога. С једне стране Збирка стране уметности била је посредник и заступник европских националних културау Србији - цивилизујући механизам за разумевање Европе. С друге стране, њена улога била је позиционирање Србије, касније Југославије, па поново Србије, у европски културни, друштвени и политички простор и давање легитимитета Београду и Србији као европској престоници и држави. Због ове специфичне позиције, приметно је да су се утицај и домет Збирке на локалном и међународном нивоу значајно мењали током различитих периода.

Иако бројно велики део Збирке чине радови аутора на маргинама историје уметности, радови непознатих аутора, и мање позната дела „врхунских“ аутора која су до данас остала ван интереса кустоса и истраживача, највећа вредност Збирке за локални контекст је та што представља документ не само култура у којима су радови настали, већ културне размене између Србије и других земаља. Анализом животног циклуса Збирке стране уметности у оквиру Народног музеја у Београду, долази се до закључка да музеалност као сведочанствена вредност Збирке стране уметности није везана за развој иностране уметности од ренесансе до друге половине 20. века, званично дефинисане у оквиру Политика аквизиција Народног музеја⁴¹⁰, већ за сведочење о Збирци као парадигми европеизације, као медијуму за преговарање (супра)националног и европског идентитета⁴¹¹, и као "страном телу" кроз које се разуме и позиционира национална култура и „формализовано културално памћење“⁴¹². Музеалност Збирке стране уметности

⁴¹⁰ У оквиру које се наводи се да би „збирке стране уметности, у оквиру могућности Музеја, требало да прикажу развој тенденција од ренесансе до 2. светског рата.“ Политика аквизиција одређује и да обзиром на карактер уметничких збирки Музеја и матичну функцију коју Музеј има, збирке би требало да поседују најзначајнија и репрезентативна дела настала до 20. века и да комплетно буду заступљене тенденције основних ликовних дисциплина као што су сликарство, скулптура, цртеж и графика у 20. веку. Међутим, када је у питању друга половина 20. и 21. век, збирке не треба да укључују нове дисциплине (нпр. инсталације, видео радове, фотографије, дигиталну уметност), које су предмет савремене уметности, већ само традиционалне ликовне дисциплине.

⁴¹¹ Анализу испреплетаности идентитета ствараних и комуницираних кроз националне музеје у Србији дају: Manojlovic-Pintar, O. and A. Ignjatovic, op. cit, p. 779-815. Детаљно разматрање односа националних и супранационалних односа у оквиру Европске Уније и Балкана у: Brkic, A., op.cit, p. 44-84.

⁴¹² Културно памћење се односи на друштвени и културни апарат у коме се складишти учинак сећања. То је смишљени однос према прошлости везан за установе и медије који чувају и преносе садржаје прошлости, који се формализује кроз музеје, споменике, музејске поставке, водиче. Према: Kuljić, T., *nav. delo*, str. 11. „Позајмљено памћење као знање о прошлом у директној је вези са стварањем идентитета појединца који се

почива на специфичностима улоге иностраних уметничких достигнућа у локалном контексту као докумената о конструисању и преговарању националног идентитета кроз сакупљање, презентацију, перцепцију и интерпретацију иностране уметности у различитим периодима⁴¹³; везама и интеракцијама између локалних и међународних уметничких пракси; личним, пријатељским и дипломатским везама Србије/Југославије и других земаља рефлектованих кроз начине на који су дела постајала део Збирке стране уметности; и колекционарима и личностима које су везане за Збирку, поједине легате и дела.

Поред јединственог сведочанственог потенцијала, Збирка стране уметности има бројне друге вредности, које се остварују само кроз њено активно коришћење. Табеларни приказ вредности (табела 6) представља својеврсну личну карту Збирке стране уметности као тезауруса. Неке од наведених вредности у потпуности су видљиве, комунициране и искоришћене, док су неке потенцијали које би будућим управљањем требало стварати и развијати. Овако постављене вредности су основни компас управљања Збирком у контексту Народног музеја јер су будући циљеви и активности планирани тако да овим вредностима управљају, чувају их и даље развијају.

Табела 6. Кисић, В. Табеларни приказ вредности Збирке стране уметности

ВРЕДНОСТИ ЗБИРКЕ СТРАНЕ УМЕТНОСТИ НАРОДНОГ МУЗЕЈА У БЕОГРАДУ	
Уметничке вредности	Иако је најважнија Збирка стране уметности у Србији, не може се говорити о изврсној уметничкој вредности Збирке као целине. Значајну уметничку вредност имају поједина ремек дела, као и сегменти италијанске ренесансе и 18. века, француске школе 2. половине 19. и прве две деценије 20. века (посебно Збирке Шломовић и аквизиција за време музеја Кнеза Павла), холандско и фламанско сликарство 17. и 20. века, енглеска школа и руска школа 19. и 20. века. Комплементарност Збирке са Збирком цртежа и графика страних аутора омоућава допуњавање и праћење појединих

усваја у заједници и увек реферира на групу-групе са којима појединац дели исто или слично уоквиравање прошлости. Тако идентитет појединца и групе не мора да почива на непосредно доживљеном или директно пренесеном искуству већ на историји, објективизованој култури и местима памћења (текстовима, зградама, збиркама, споменицима, градовима).“ Према: Васиљевић, М. *нав. дело*, 14.

⁴¹³ Збирка старне уметности као културно наслеђе Србије култивисала је позајмљено колективно памћење о европској прошлости Србије. „Кроз своје културно наслеђе друштво постаје видљиво себи и за друге. Прошлост која постаје очигледна преко тог наслеђа и вредности које се појављују у својој улози у идентитетском присвајању говори нам о устројству и тежњама тог друштва“. Према: Assmann, J., *op.cit.*, p. 122.

	<p>уметничких токова кроз медије цртежа, графике и сликарства паралелно. Збирка стране уметности значајан је извор за праћење и поређење токова у европском сликарству од средине 19. и почетка 20. века са утицајима и уметничким токовима југословенских и српских аутора из збирки Народног музеја. Уз то, Збирка има потенцијал као својеврсна инспирација за савремене уметничке праксе домаћих и међународних уметника.</p>
Културне вредности	<p>Збирка је јединствена целина европске уметности у Србији, прожета и условљена идеолошким програмом европеизације. Збирка сведочи о индивидуалним и официјелним међународним културним разменама и контактима Србије/Југославије у последњих 120 година, као и личностима, догађајима, и идеалшким програмима који су утицали на њено формирање. Она је сведок дијалога и односа међу културама. Збирка као целина пружа вредне информације о европској култури и уметности од 14-20. века, али и њиховој локалној перцепцији.</p> <p>Збирка представља неизоставан ресурс и повод за међународну сарадњу, у погледу истраживања, дигитализације, конзервације и рестаурације, размене изложби, резиденцијалних програма и едукације.</p>
Вредности у односу на Народни музеј и његову мисију	<p>Збирка стране уметности је матична збирка страног сликарства у оквиру легалног система заштите културног наслеђа Републике Србије. Збирка је, уз Збирку графика и цртежа страних аутора, кроз историју свог развоја у Народном музеју једина целина која говори о културама и уметности изван територија Србије и Западног Балкана, те одређује национални идентитет упоређивањем и позивањем на «другост».</p>
Научна вредност	<p>Збирка је примарни и најсвеобухватнији ресурс за истраживање сликарских радова (слика на платну и дрвету, акварела, пастела), минијатуре и скулптуре иностраних уметника у Србији. Такође Збирка има изузетну вредност за студије историје, културе, музеологије и међународне културне политике.</p>
Образовна вредност	<p>Збирка стране уметности пружа могућност активног учења о иностраним културама, развоју уметности новог доба и модерне, као и односу локалног и европског идентитета. Уз то Збирка представља велики потенцијал за учење и стручно усавршавање студената ликовних и примењених уметности, конзервације, историје уметности, историје и студија културе.</p>
Економска вредност	<p>Атрактивност француског сликарства модерне и италијанске уметности новог века, представља погодан ресурс за комерцијалне изложбе за иностранство, поготово ваневропске земље у развоју. Заступљеност дела многих иностраних земаља је потенцијал за програмску и финансијску сарадњу са иностраним културним центрима и амбасадама. Елитни привук Збирке и репрезентативност појединих дела потенцијал је за привлачење донација и спонзорстава</p>

	из сектора бизниса, као и за развој сувенира.
Вредности за локалну заједницу	Збирка стране уметности се перципира као вредан ресурс и понос локалне заједнице иако се о њој мало зна. Збирка је изврстан потенцијал не само за неосновани понос, већ за активно учење, преиспитивање и стварање нове перспективе за тумачење националног и локалног идентитета у односу на европски. Са свим претходно наведеним вредностима Збирка представља потенцијал за људски, друштвени и културни развој заједнице кроз активно коришћење за потребе учења, друштвене интеграције, сузбијање ксенофобије и подстицање толеранције, космополитизма и отворености према другим културама.

Анализа тренутног стања Збирке стране уметности

Збирка стране уметности у оквиру мисије и визије Народног Музеја у Београду

Мисија Народног Музеја у Београду, формулисана током 2004. године, дефинише музеј као институцију која чува и тумачи не само баштину са територије данашње Србије, већ мултикултурно наслеђе ширих области централног Балкана и Европе, а са циљем да буде извор сазнања и учења заједнице:

„Народни музеј у Београду је музеј комплексног типа посвећен заштити, интерпретацији и промоцији слојевитог, мултикултурног наслеђа централног Балкана и Европе – култура од праисторије до данас – кроз археолошку, нумизматичку и уметничку грађу. Музеј прикупља, чува, штити на основу принципа превентивне заштите, унапређује знања. Он тумачи историјске и савремене културе, национални идентитет да служи као извор сазнања и активан центар учења у заједници и окружењу.“⁴¹⁴

Визија развоја Народног музеја позиционира музеј истовремено као музеолошки центар изврности на Балкану и узор у региону, и национални културни центар светског значаја, који је истовремено и туристички и образовни центар:

⁴¹⁴ <http://www.narodnimuzej.rs/o-muzeju/misija-vizija-i-strateski-ciljevi/?lng=cir>

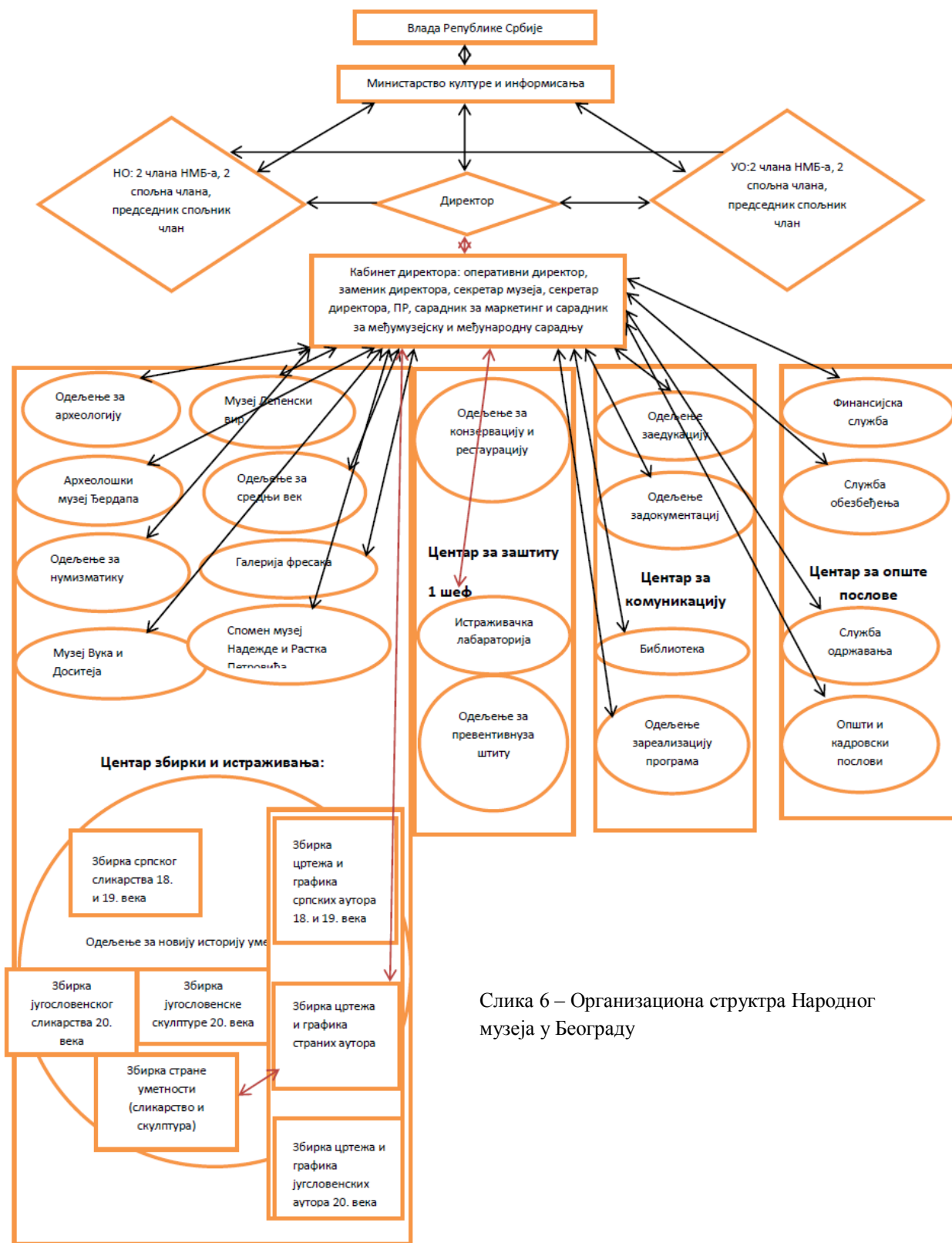
„ Народни музеј треба да буде најважнији музеолошки центар на Балкану, узор и модел за друге музеје у земљи и региону. Народни музеј треба да буде национални културни центар регионалног и светског значаја, незаобилазно и омиљено одредиште за грађане Београда и туристе из земље и света, препознатљив у јавности. Народни музеј треба да подстиче радозналост и да инспирише.“⁴¹⁵

И мисија и визија Народног музеја препознају да ова институција баштини културна добра која превазилазе данашње границе Србије, и обухватају многобројне културне идентитете који су се кроз историју преплитали на просторима централног Балкана. Уз то, мисија експлицитно истиче и очување мултикултурног наслеђа као улогу Народног музеја, и тиме обухвата и препознаје институционалну баштину и фонд Збирке стране уметности и Збирке графика и цртежа страних аутора.

Збирка стране уметности у оквиру управљачке структуре Народног музеја у Београду

У организационо-управљачкој структури Музеја Збирка стране уметности је, заједно са још седам уметничких збирки, део Одељења за историју новије уметности, које се налази у оквиру Центра збирки и истраживања Народног музеја у Београду. С обзиром на улогу Народног музеја као матичне институције за покретна културна добра у систему заштите културних добара Републике Србије, дефинисану Законом о заштити културних добара, Збирка стране уметности матична је збирка за инострано сликарство и скулптуру у Републици Србији. Збирком управља један кустос чија је примарна одговорност да развија збирку у музеолошком смислу: кроз аквизиције, управљање депоом и информацијама везаним за збирку, проучавање и ширење корпуса знања везаног за збирку, као и кроз интерпретацију, презентацију и комуникацију збирке ка споља, кроз публикације, изложбе, предавања, и друге видове комуникације.

⁴¹⁵ <http://www.narodnimuzej.rs/o-muzeju/misija-vizija-i-strateski-ciljevi/?lng=cir>



Слика 6 – Организациона структура Народног музеја у Београду

Како је структура Народног музеја разграната, одговорност везана за мноштво музеолошких функција збирке подељена је између уже специјализованих музејских центара и реализује се кроз сарадњу надлежног кустоса са конзерваторима, као и колегама из Одељења за едукацију, документацију, реализацију програма и библиотеке, служби општих послова, као и Кабинета директора у оквиру кога се налазе сарадник за међународну и међуинституционалну сарадњу и сарадник за односе са јавношћу.

Народни музеј у Београду је највећа и централна музејска установа Републике Србије, комплексног типа, са преко 400 000 предмета, матична за археолошку, нумизматичку и националну уметничку грађу до 20. века и инострану уметничку грађу. Народни музеј у Београду има вертикалну хијерархијску организациону структуру.

Музеј је подређен Министарству културе и информисања Републике Србије и Влади Републике Србије која је званични оснивач Музеја, крајња инстанца при извештавању о раду Музеја и крајњи доносилац одлука везаних за Музеј и покретно културно наслеђе Србије. Уз то Влада, по препоруци Министарства културе, номинује и разрешава функција људе у управним и надзорним телима музеја: управном одбору, позицији директора и надзорном одбору. Министарство културе је задужено за финансирање Музеја из државних буџетских средстава.

Надзорни одбор састоји се од једног члана из Музеја и два спољна члана, од којих је један председник Одбора. Он надгледа пословање и трошкове музеја, легалност пословања и о томе извештава Управни одбор и Министарство културе. Управни одбор Музеја састоји се од пет особа од којих су две из музеја а три, укључујући и председника одбора, угледни стручњаци ван Музеја. **Управни одбор Народног музеја** управља радом Народног музеја, утврђује и доноси основне документе који дефинишу делатност Музеја, пословну и развојну политику, годишње програме и финансијске планове рада. Уз то, надлежност Управног одбора је доношење Статута и других правних докумената Музеја, а уз одобрење Министарства културе и Владе.

Директор представља Музеј, независан је у свом раду и одговоран је Влади, посредством Министарства културе. Он организује и руководи рад установе, предлаже програм рада и спроводи усвојене планове и програме, води рачуна о дневном пословању установе, извршава одлуке о стратешком развоју Музеја које доноси Управни одбор и доноси акт о организацији и ситематизацији послова и друга општа акта. Директор има обавезу да извештава Управни и Надзорни одбор о програмском и финансијском пословању музеја. Директор Народног музеја, као матичне музејске институције надлежне за покретна културна добра је и председник комисије за избор у стручна звања кустоса.

У одлучивању учествују и стални одбори и комисије. **Уређивачки одбор** Народног музеја састоји се од три спољна члана и пет чланова из Музеја, укључујући и директора музеја, који је и председник издавачког одбора и главни и одговорни уредник свих издања. Издавачки одбор утврђује издавачку политику музеја на годишњем нивоу, а састаје се по потреби. Годишња и вишегодишња издавачка политика Музеја као и њени циљеви, принципи и приоритети нису дефинисани у писаној форми, и нису транспарентни и доступни запосленима и људима ван Музеја. Тиме се улога Издавачког одбора своди на прављење издавачког плана Музеја на основу некоординираних предлога кустоса и процене одбора о квалитету и изводљивости предлога. Издавачка делатност спроводи се и кроз редакције часописа *Зборник Народног музеја – археологија*, *Зборник Народног музеја – историја уметности*, *Нумизматичар*, коју чине спољни и музејски чланови. У случају музејских часописа постоји писмено упутство за предају радова којим се воде и чланови редакције, рецензенти и аутори текстова.

Комисија за аквизиције Народног музеја дефинише политику развоја збирки и разматра конкретне предлоге за аквизиције. Комисију чине директор Музеја који је и председник Комисије и осам кустоса Народног музеја из сваког од одељења са збиркама, тј представници сваког типа историјско-уметничке грађе у надлежности Музеја. Комисија се састаје по потреби, када постоји понуда за откуп или поклон од стране трећег лица или када постоји захтев од стране надлежног кустоса. Комисија у том случају даје своје мишљење, које се, ако је позитивно, шаље Министарству културе на одобрење средстава потребних за откуп. Буџетска линија за откуп постоји у оквиру годишњег финансијског плана, али како су средства алоцирана на њу недовољна за откупе, одобрење средстава

дешава се од случаја до случаја, невезано за годишњи буџетски план, а у директној комуникацији са Министарством културе. У оквиру музеја постоји политика развоја збирки, као једина политика дефинисана у писаној форми, која је смерница и кустосу који предлаже аквизицију као и Комисији која одлучује.

Директор има свој кабинет који је спона између Музеја и спољних корисника, као и спона између управе и запослених музеја. Кабинет директора чине оперативни директор, заменик директора, секретар музеја, секретар директора, сарадник за односе са јавношћу, сарадник за међумузејску и међународну сарадњу и сарадник за маркетинг .

Оперативни директор помаже директору у руковођењу, а задужен је за координацију већих пројеката које Музеј реализује унутар куће или са партнерима, интерну комуникацију, повезивање свих служби и одељења унутар музеја и финансијско надгледање пројеката и пословања Музеја. Уз то, постоји и функција **заменика директора**, која није место са пуним радим временом у оквиру систематизације рада музеја већ се додељује као додатна функција већ запосленима у оквиру музеја. Заменик директора има право потписа и представљања институције у одсуству директора, а са директором сарађује на програмским питањима. Остали чланови кабинета директора задужени су за комуникацију и сарадњу Музеја, запослених и директора са спољним актерима. Уз то, Секретар музеја има улогу испитивача правног система заштите културних добара Републике Србије у оквиру државног кустоског испита.

Основне организационе јединице Музеја, на основу Правилника о организацији рада и систематизацији радних места у Народном музеју, важећем од 23. августа 2005. године, чине: **Центар за збирке и истраживања**, у оквиру којег су Одељење за археологију, Одељење за средњи век, Одељење за историју новије уметности, Одељење за нумизматику, Научноистраживачко-развојна јединица, као и музеји у саставу - Археолошки музеј Ђердапа, Музеј Лепенског Вира, Галерија фресака, Спомен-музеј Надежде и Растка Петровића и Музеј Вука и Доситеја. Одељења у оквиру Центра за збирке и истраживања музеја састоје се из 32 збирке и кустоса надлежних за сваку од збирки, при чему један од кустоса има улогу шефа Одељења, а један улогу заменика шефа Одељења. Шефови одељења имају улогу координатора Одељења и посредника између

запослених у Одељењу и управе музеја. Научноистраживачко-развојна јединица у пракси не постоји, нити постоји особа задужена за развој исте. Збирка стране уметности део је Одељења за новију историју уметности. Шеф одељења, директно надређен кустосу Збирке стране уметности тренутно је Гордана Станишић, кустос Збирке графике и цртежа домаћих аутора. Музеји у саставу уместо шефова имају функцију управника музеја који има сличне ингеренције као и шефови Одељења са збиркама.

Центар за заштиту, у оквиру којег су Одељење за превентивну заштиту, Одељење за конзервацију и рестаурацију и Истраживачка лабораторија, надлежно је за превентивну, куративну заштиту музејских предмета и конзерваторска истраживања. Од оснивања Централног института за конзервацију, Одељење за превентивну заштиту и Истраживачка лабораторија имају само по једног запосленог у оквиру одељења, јер је ЦИК преузео матичну улогу за превентивну заштиту и истраживања у области покретног наслеђа. Самим тим, Одељења центра за заштиту немају свако свог шефа већ један конзерватор обавља функцију шефа читавог Центра. Шеф Центра за заштиту је уједно и испитивач конзервације и рестаурације покретних културних добара у оквиру државног кустоског испита. У оквиру Одељења за конзервацију и рестаурацију налазе се, поред осталих, Атеље за конзервацију и рестаурацију слика и Радионица за украсне рамове и опрему слика чији су конзерватори и столари најдиректније надлежни за конзервацију и рестаурацију сликарског материјала, а самим тим најрелевантнији за Збирку стране уметности.

Центар за комуникацију, у оквиру којег су Одељење за документацију, Одељење за едукацију и рад са публиком, Библиотека и Одељење за реализацију програма од којих свако од Одељења има шефа и заменика шефа. Одељење за документацију надлежно је за документарну грађу, хемеротеку, архиву, фотоатеље, електронске базе података. У оквиру Одељења за документацију запослен је кустос документариста уметничких збирки, који је надлежан за фотодокументацију, хемеротеку, и документарну грађу везану за Збирку стране уметности. Одељење за едукацију и рад са публиком надлежни су за едукативне програме музеја, било оне који се перманентно одвијају кроз сарадњу са школама, било програме, предавања, стручна и јавна вођења и радионице који прате привремене изложбе. Уз то, Одељење за едукацију задужено је за координацију Волонтерског клуба Народног

музеја. Библиотекари су задужени за вођење инвентара и базе података музејског библиотечког фонда, државну и међународну размену књига, набавку књига и стручне литературе релевантне за изучавање збирки Народног музеја, као и пружање услуга запосленима унутар музеја и спољним корисницима. Од 2007. године Библиотека је спакована и недоступна је запосленима као и спољним корисницима. Одељење за реализацију програма надлежно је за техничке аспекте програмских делатности музеја, поставку изложби, опреме за предавања, радионице и слично, паковање, ношење и руковање музејским предметима. **Одељење за заједничке послове**, је кроз Службу правних, кадровских и општих послова, Службу материјално-финансијских послова, Службу одржавања и Службу обезбеђења, од којих свака служба има шефа, надлежно за свакодневне правне, кадровске, финансијске, безбедносне и хигијенске послове.

Стручни послови вазани за матичну улогу Народног музеја спроводе се кроз посебне комисије. **Комисија за предлагање културних добара од изузетног значаја и утврђивање добара од великог значаја** извршава улогу Народног музеја као централне институције за покретна културна добра у правном систему заштите културних добара Србије. Ова комисија предлаже културна добра од изузетног значаја и предлоге шаље Скупштини Републике Србије која има функцију доносиоца одлука. У случају културних добара од великог значаја наведена комисија има функцију доносиоца одлуке. **Комисија за стручна мишљења и дозволе за извоз уметничких дела**, која даје мишљење о привременом или трајном извозу уметничко-историјских дела за које је матичан Народни музеј. Комисији захтеве за извоз прослеђује Републички завод за заштиту споменика културе, коме Комисија шаље своје мишљење. Комисија се састаје петком или по потреби, а чине је изабрани кустоси и конзерватори Народног музеја. Комисије за преглед и процену вредности протоколарних и пригодних поклона које су добили председник Републике и председник Владе Републике Србије, поред прегледа и процене поклона по позиву може предложити донирање или позајмицу на коришћење ових поклона од стране музеја.

Поред наведених комисија у на годишњем нивоу или по потреби окупљају се и Комисија за попис основних средстава, Комисија за попис потрошног материјала и роба у магацину публикација, Комисија за попис документационог центра, Комисија за попис

продавнице улазница и публикација у Народном музеју, Галерији фресака, Музеју Вука и Доситеја и Музеју Лепенски Вир, Комисија за попис Главне благајне, Комисија за попис обавеза и потраживања, Комисија за попис музејских збирки, која се сазива по потреби, примопредаји збирке или потреби за отуђивањем, и Централна пописна комисија.

Већина запослених везана је за Музеј уговором на неодређени период и има описе посла дефинисане систематизацијом радних места у оквиру Музеја. Описи радних места, организациона структура и начин поделе одговорности нису замишљени на начин да подржавају тимски рад, транспарентност и директну комуникацију, па запослени већину послова раде индивидуално у оквиру свог уско дефинисаног оквира, а деле информације и сарађују са колегама само када раде на заједничкој изложби или по захтеву. Такође, музеј је отворен за волонтере, дипломиране историчаре уметности и археологе, који долазе да волонтирају у изабраном одељењу годину дана и како би након тога полагали кустоски испит. Музеј ангажује и спољне сараднике, поготово када се ради о дизајнирању изложби и публикација, рецензијама, преводима, лектурама и коректурама.

Процес доношења одлука и поделе одговорности

Хијерархијска организациона структура Народног музејарефлектује се и на процес планирања и доношења одлука у оквиру институције. Процес доношења одлука је централизован и процедуре прописане унапред. Директор, уз Управни одбор, има сву власт над доношењем одлука о програму и ресурсима Музеја. Шефови Одељења помажу у доношењу одлука и задужени су за доношење одлука у вези са будућим обавезама и задацима чланова њиховог Одељења.

Доношење одлука везано за редовне активности и програме који се тичу једне особе или збирке функционише кроз допис шефу Одељења и директору, који има право одлуке и даље делегира задатке. Ова процедура важи и за краткорочно планирање, као и пројекте и активности које се не финансирају из буџетских средстава.

За већину активности које нису уско везане за обраду предмета кустосу је потребно одобрење шефа и директора. Кустос збирке има самосталност и право одлучивања везано

за своју уско стручну редовну делатност – прављење приоритета везаних за збирку, обраду збирке и сређивање документације везане за музејске предмете, организацију депоа, истраживање, мишљење о позајмицама предмета из збирке, давање стручног мишљења везаног за дела иностраних аутора, сарадњу са колегама и другим актерима унутар и ван Музеја, комуницирање збирке корисницима кроз чланке на веб сајту, медије, предавања и слично. Делегацију задужења практикује искључиво директор уз помоћ шефова Одељења. Чак и за најмање ствари, као што су помоћ чувара кустосу, кустос мора да прође кроз процес информисања директора, добије одобрење и пренесе одобрење другој особи. У оквиру Одељења колеге помажу једни другима на личном нивоу захтевима за мале ствари, док је за веће потребно одобрење шефа или директора.

Као државна институција, финансирана из државних буџетских средстава Народни музеј у Београду свој процес годишњег планирања и програмирања води у складу са смерницама и роковима датим од стране Министарства културе, које је по закону финансијер националних музеја. Музеј је дужан да крајем јула и почетком августа сваке године Министарству преда програмски и финансијски план за наредну годину. Министарство средином октобра исте године шаље Музеју предвиђање средстава која ће бити одобрена наредне године. Финално одобрење и податке о одобреним средствима Министарство шаље Музеју крајем јануара почетком фебруара године за коју је план рађен, а по ребаланску државног буџета. Том приликом Министарство не евалуира појединачне пројектне предлоге и додељује одређена средства наменски за сваки пројекат, већ одобрава одређену суму за све програмске активности. То значи да се Министарство не бави програмским одлучивањем већ да се процес доношења одлука о распореду средстава по пројектима запослених дешава искључиво на нивоу управе музеја која након фебруара ради програмирање за ту годину. Уз то, Министарство не уплаћује Музеју целокупна одобрена средства већ их Музеј током године сукцесивно тражи од Министарства захтевима за уплату средстава за програмске активности, позивајући се на план и програм.

Процедура израде годишњег плана унутар Музеја изгледа тако што сваки члан колектива даје предлоге својих пројеката и потребних средстава шефу свог Одељења, а шеф Одељења их представља на Колегијуму који расправља о предлозима и одлучује о

томе који ће бити укључени у годишњи план и колико средстава ће бити тражено за њих. Процес писања предлога ради се индивидуално, без састанака Одељења у току писања предлога, на коме би се износиле идеје, договарало о заједничком пројекту и оправданости одређених пројеката. По предаји пројеката, први филтер за пројекте везане за Збирку стране уметности требало би да буде Одељење или шеф Одељења. По предаји свих пројеката од стране кустоса уметничких збирки шеф Одељења може да сазове састанак на коме ће чланови да представе своје предлоге, дискутују о њима, закључе који су најсмисленији и најреалистичнији за реализацију током наредне године. Овај тип састанка Одељења није процедурално обавезан, те шеф може да одлучи да на основу своје процене капацитета и активности чланова Одељења сам профилира пројекте које ће представити Колегијуму као предлоге Одељења.

При предлагању пројеката запослени не добијају никакве смернице од управе, у смислу програмског фокуса или приоритета за наредну годину, којима би њихови предложени пројекти требало да допринесу или пак критеријума за избор пројеката. Једном кад је предао пројекат кустос збирке више нема утицај над одлукама, не добија повратну информацију о мишљењу Колегијума о његовом предлогу, нити је информисан о плану који је послат Министарству или средствима које је Министарство одобрило, све док не дође до реализације пројекта. План који се предаје Министарству се заводи и архивира те је доступан запосленима на увид, али овај механизам није ефикасан с обзиром на велики број запослених и чињеницу да многи нису упознати са истим.

Планирање дугорочније од годину дана везано је за обележавања јубилеја, промене у систематизацији или Статуту Музеја и велике инвестиционе пројекте, као што је реконструкција Музеја. Стратешко планирање спроведено је током 2002-2003. године од стране спољног консултанта, али је током израде створена аверзија запослених према стратешком процесу и плану, те се план делимично спроводио, а процес стратешког планирања није усвојен као пракса Музеја. Процес планирања реконструкције музеја у случају оба конкурса за идејно решење реконструкције, био је планиран од стране управе музеја са Комисијом именованом за те потребе. Том приликом није се ишло на партиципативан приступ, испитивање потреба и специфичности сваког од Одељења и

давања повратних информација запосленима, која би интегрисала музејски колектив око рада на реконструкцији и осигурала да колектив буде мотивисан за време трајања исте.

На крају сваке године кустос саставља извештај о свом раду током године и предаје га шефу Одељења који компилацијом извештаја свих чланова Одељења саставља одељенски извештај. Одељенски извештај се предаје кабинету директора који саставља финални извештај Музеја који се прегледа, допуњује и одобрава од стране директора и Управног одбора. Такође, Надзорни одбор даје Министарству своје мишљење о легалности пословања музеја и трошења финансијских средстава.

Годишњи извештаји се фокусирају на то да ли је све што је планирано урађено. Они нису квалитативни, већ квантитативно наводе податке као што су број аквизиција, посетилаца, изложбе, истраживање, публикације, написани чланци, итд. Учинак и квалитет рада запослених се не расправља, нити отворено критикује на састанцима Одељења и Колегијума, а управа Музеја не чита појединачне извештаје запослених. Квалитативна евалуација дешава се само приватно међу колегама, и често не укључује особу која би свој рад требало да унапреди, те није конструктивна.

Иако су процес доношења одлука и подела одговорности процедурално дефинисани, један део њих није јасно комунициран запосленима, па стога исти не знају која су им права и обавазе, где имају моћ доношења одлуке, који послови су искључиво њихова одговорност, итд, што резултира у томе да више људи ради исти посао који на крају не буде урађен јер се одговорност пребацује од једне на другу особу. Даље, нефлексибилност, ауторитарност и бирократичност процедура успорава рад запослених, посебно када је реч о малим проблемима. Оваква структура, базирана на команди и контроли, без јасних квалитативних критеријума о изврсности, професионалној одговорности, улози Музеја у друштву, утиче на задржавање система таквог какав јесте и схвата га као самодовољног у односу на спољни свет. Она ограничава нове иницијативе, експерименте и напредак, транспарентни тимски рад и осећање припадности институцији, а лоше утиче на ефикасност и ефективност организације. Систем се не заснива на заједничкој визији, сврси и смеру Музеја, што доводи до тога да Музеј концептуално функционише као раштимовани механизам без заједничких садржалаца.

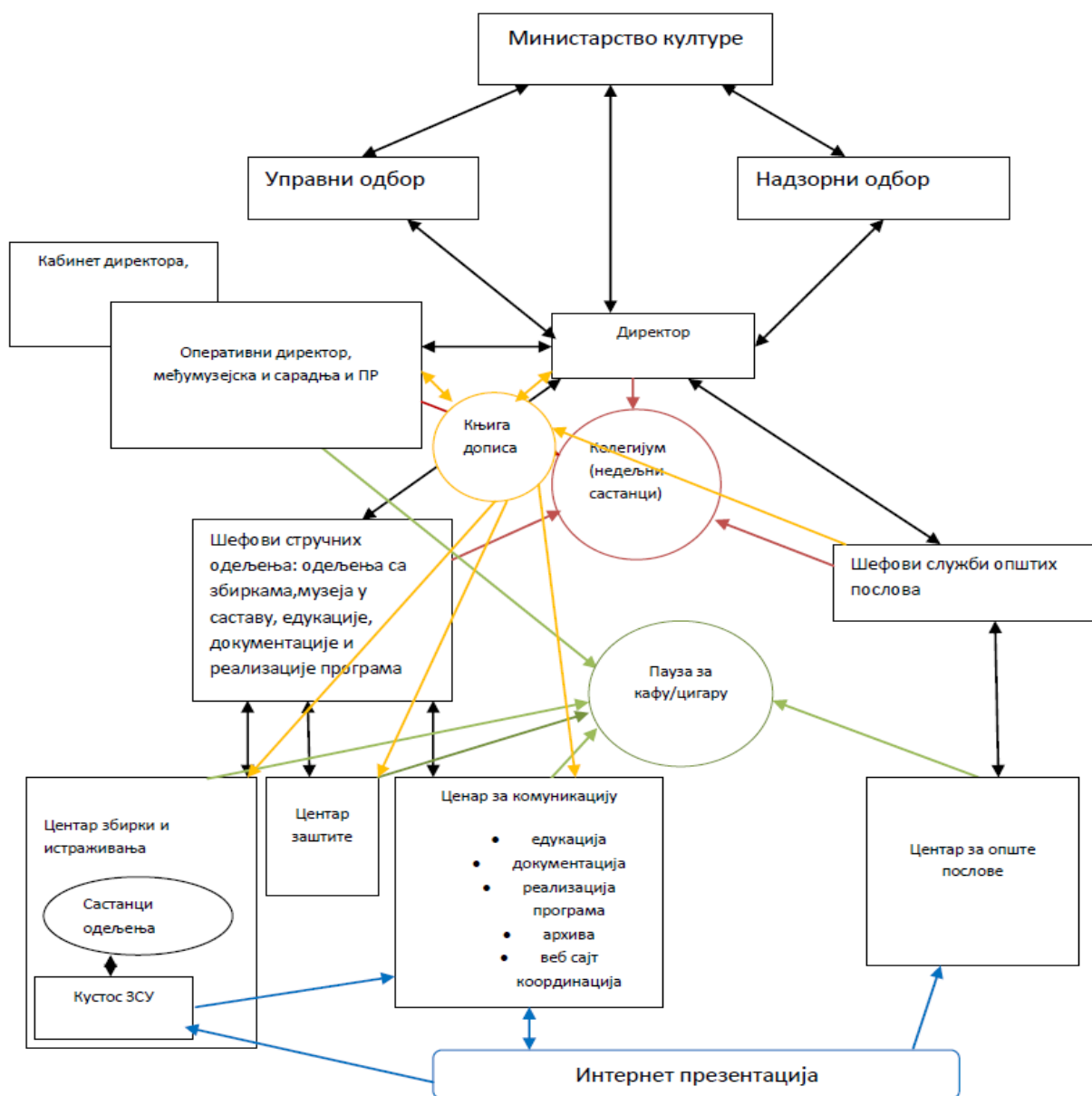
Канали комуникације и токови информација Народног музеја у Београду

Комуникација у оквиру музеја је вертикална, хијерархијска и прати организациону структуру Музеја: од запосленог преко шефа Одељења ка директору и обрнуто. Запослени писмено обавештава шефа Одељења, који даје мишљење о захтеву или предлогу запосленог, а затим запослени писмени допис предаје секретару директора који га ставља у књигу дописа коју директор и оперативни директор свакодневно прегледају. По прегледу они на допису ставе своје мишљење које има снагу финалне одлуке и на самом захтеву делегирају задужења и одговорне особе. Свака донета одлука се заводи у интерну деловодну књигу, копира и предаје особама којима је делегиран задатак.

Интерна комуникација одвија се кроз Колегијум, који чине директор, кабинет директора без секретара музеја и секретара директора, и шефови свих организационих јединица, а који се састаје сваког другог уторка. На Колегијумима директор информише о текићим активностима и плановима релевантним за Одељења, поставља питања која захтевају изјашњавање колегијума, пролази кроз захтеве, дописе и одлуке, проверава да ли је одговорено на захтеве који су послати музеју од стране екстерних лица. Шефови одељења заступају запослене у оквиру свог Одељења и Колегијуму предочавају њихове недоумице, питања и предлоге.

Информације за које се мисли да нису директно од важности за запослене се не комуницирају запосленима, нити су им директно доступне, већ остају у оквиру управе, или пак Колегијума. Ово је случај са финансијским плановима, извештајима и буџетом целе институције, као и целокупним планирањем и програмирањем. Са запосленима ће бити комуницирано везано за активности за које су задужени, али неће имати ширу слику о плану и програму целог музеја или свог Одељења, осим ако самоиницијативно не траже жељену информацију.

Одређене информације везане за промене, планове и ставове Музеја тј управе према јавности, запослени сазнају тек преко медија, што утиче на недостатак осећаја припадности и удела у мисији Музеја од стране запослених.



Слика 7. Кисић, В., Приказ протока информација и канала интерне комуникације Народног музеја у Београду

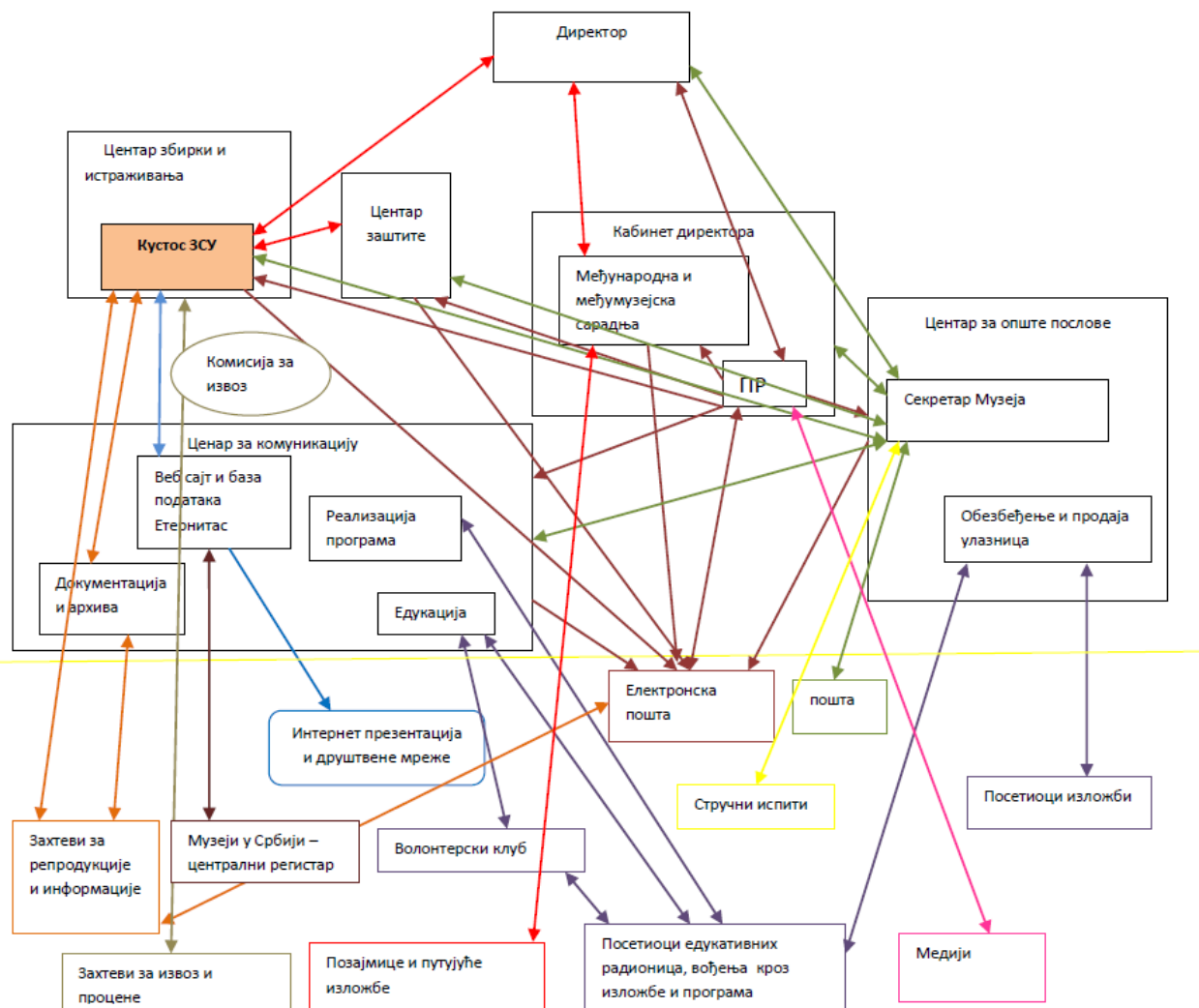
Комуникација унутар Одељења, као и одељења са управом и другим Одељењима одвија се и кроз званичне састанке Одељења, чија учесталост и карактер умногоме зависе од шефа Одељења који одлучује о сазивању састанака и који их координира. Састанци Одељења замишљени су тако да се на њима чланови Одељења информишу о расправама и

новинама са Колегијума, као и да се за следећи Колегијум да повратна реакција од стране Одељења. У случају Одељења за историју новије уметности састанци се сазивају једном у пар месеци по потреби, тј у случају да постоји информација или захтев од управе који се тиче свих у Одељења. Ови састанци су строго информативни и најчешће једносмерни. На њима се не дискутује о раду, плановима, идејама и недоумицама колега из Одељења, нити служе за интерну евалуацију између колега. Шеф Одељења као и колеге међусобно већину ствари решавају ван састанака у директном контакту једних са другима, на ходнику, у канцеларијама или на паузама за кафу.

Међуодељенска комуникација везана за редовне активности функционише на директном, индивидуалном нивоу, а по потреби и ванредним захтевима, званичним одобрењем шефова Одељења. Сарадња кустоса збирке и документаристе, ПР-а, едукације, кустоса превентивне заштите, није унапред дефинисана тако да зависи од појединаца, њихове отворености, активности и приступа раду. Поред комуникације везане за редовне активности, за сваки пројекат саставља се тим запослених и именује координатор тима. Тим или координатор обавештавају управу Музеја и шефове релевантних одељења о плану раду на реализацији пројекта.

Одређене информације од значаја за цео колектив у смислу позива за научне скупове и отварања изложби стављају се на огласне табле у приземљу и на трећем спрату Музеја, али је тип ових информација лимитиран и углавном везан за дописе који долазе ван Музеја. Нови веб сајт Музеја је још један вид информисања запослених о активностима Музеја ка јавности, кроз најаве догађаја и календар активности. Интерна мејлинг листа постоји, али се не користи као вид системске комуникације, већ је непоуздана, зависна од личног односа запосленог према проверавању и коришћењу мејла.

Поред редовних прописаних канала комуникације најинтензивнији вид размене информација и евалуације унутар музеја је неформалан, кроз паузу за цигарету, кафу, сусрете у лифту и на ходнику. Неформална комуникација надокнађује недостатак информација добијен формалним каналима, али самим тим, количина и карактер добијених информација умногоме зависе од личних међуљудских односа и навика на радном месту.



Слика 8. Кисић, В., Приказ протока информација и канала екстерне комуникације Народног музеја у Београду

Редовна екстерна комуникација музеја одвија се електронском и физичком поштом у оквиру кабинета директора. За електронску пошту задужен је ПР музеја, док је за физичку пошту задужен правник, секретар музеја. У оба случаја пошта се прослеђује у горе наведену књигу за комуникацију, коју директор прегледа и даље делегира задужења одговорним особама, док се насловљена пошта ставља у поштанске сандучиће сваког Одељења и даље распоређује запосленима.

Комуникација музеја са спољним актерима одвија се и преко веб странице музеја и друштвених мрежа на којима се налазе информације о Музеју, излагачким просторима, одељењима, збиркама и програмима. За презентацију Музеја на интернету задужена је особа у оквиру Одељења за документацију. Веб сајт поред координатора, има и уредништво и модераторе у оквиру музеја и ажурира се вестима, актуелностима, најавама догађаја. Сајт омогућава веб презентацију свих изложби, дешавања, дела у фокусу, онлајн публикација, као и занимљивости из Народног музеја, у коме би многи садржаји везани за поједине аспекте Збирке могли редовно да се презентују и комуницирају јавности. Тренутно је на веб сајту Народног музеја представљен кратак опис и 30 репродукција дела из Збирке стране уметности. Збирка стране уметности тренутно није ни на који начин презентована на друштвеним мрежама. Ови канали комуникације не захтевају финансијска улагања, а имају директан домет ка младим људима који су најмање упознати са садржајима и збиркама Музеја и омогућавају значајан ниво њиховог учешћа.

На старом веб сајту налазио се само контакт ПР-а за све који желе да контактирају Музеј, те корисници нису могли да дођу директно до кустоса збирке или документаристе, а сва електронска пошта у смислу захтева и комуникације са запосленима музеја, која треба да резултира одобрењем, званичним податком и комуникацијом са запосленима одвијала се преко особе задужене за ПР. На новом сајту налазе се мејлови свих кустоса задужених за збирке, што омогућава већу ефикасност у дељењу информација везаних за збирке, под претпоставком да сви запослени користе мејл и ажурно одговарају на упите.

Кустос збирке стране уметности, на пример, као матичне збирке за инострано сликарство и скулптуру у Србији, надлежан је за комуникацију са правним и приватним лицима ван Музеја кроз давање стручног мишљења о делима иностраних аутора по захтеву, слање података везаних за збирку по захтеву, праћење дела иностраних аутора у приватним колекцијама и другим музејима у Србији, као и слање репродукција које служе за научни и истраживачки рад и не публикују се.

Комуникацију са музејима у земљи и иностранству, везано за реализацију изложби, репродукције и позајмице обавља особа сарадник за међумузејску и међународну сарадњу. У пракси, захтевима за репродукције од случаја до случаја баве се и ПР музеја, сарадник

за маркетинг, сарадник за међумузејску и међународну сарадњу и кустоси одељења за документацију. Како нико од наведених сем ПР-а музеја нема приступ целокупној бази података и репродукција музејских збирки, процес одговарања на захтеве за репродукције обично укључи и кустоса збирке који шаље тражене информације колегама, да би их они даље проследили. Ово је само један од примера редовне активности музеја која се спроводи неефикасно због недостатка разграничења одговорности и тачних задужења једне особе, одлучивања од случаја до случаја али и нетранспарентности музејских збирки и података. Екстерна комуникација одвија се и кроз рад Музејских комисија, преко секретара Комисије, када су у питању захтеви за откуп, захтеви за извоз предмета, утврђивање и предлоз за утврђивање културних добара и слично.

Сарадник за односе са јавношћу (ПР) у оквиру Кабинета директора Народног музеја надлежан је за стварање позитивне слике и репутације Народног музеја у јавности кроз комуникацију са медијима, одговарања на дописе и захтеве корисника, ажурирање веб странице и музејског профила на друштвеним мрежама. ПР музеја за комуникацију са новинарима и медијима користи мејлинг листу новинара и телефонске позиве. Као централна, национална институција музеј има добру покривеност својим активности углавном кроз дневну штампу и пар информативних радио-програма, док отварање изложби прате националне телевизијске фреквенције.

У пракси, сарадња између ПР-а и кустоса збирке одвија се углавном непосредно пре отварања изложбе, промоције књиге или предавања када ПР треба да пошаље информације медијима. С обзиром на кратке рокове и неблаговремено слање информација ПР-у, не постоји израђен ПР и медија план изложби где би се унапред заказала гостовања у кључним емисијама, обавештавало о самом процесу рада и најављивало сукцесивно пар недеља пре почетка изложбе, већ се гаји пасиван, посредан и неиновативан приступ информисању јавности - слање информација кроз мејлинг листу новинара, организовање прес конференције и кратке прилоге у радио емисијама.

Сарадња је лимитирана на оглашавања промоција књига, изложби и стручних вођења, те се не бави редовном комуникацијом садржаја збирки, прича везаних за предмете и редовним активностима Музеја у јавности. Ово је посебно проблематично у

ситуацији у којој је Народни музеј у јавности читаву деценију перципиран као институција која не ради, те су све активности - истраживања, позајмице, изложбе у иностранству, нова музејска издања, конзерваторски успеси - остале готово невидљиве.

У оквиру Кабинета директора запослен је и сарадник за маркетинг, задужен за стварање стратегије комуникације Народног музеја са јавношћу, маркетинг и рехабилитацију Друштва пријатеља Народног музеја, али су ове активности још увек у повоју и без опипљивих досадашњих резултата.

Одељење за едукацију комуницира са школама слањем информација на мејлинг листе школа и телефонским путем. Уз то, едукација преко Волонтерског клуба сарађује са студентима историје уметности и археологије и њиховим вођењима кроз изложбу одржава додатну квалитетну комуникацију садржаја изложби публици.

Лична комуникација посетилаца са Музејем одвија се и кроз контакт са музејским чуварима и продавцима карата и публикација. Овај канал комуникације веома је ограничен имајући у виду да они не говоре стране језике и не знају много о изложбама или актуелностима везаним за Музеј. Већина изложби Народног музеја конципирана је уско стручно, као завршна фаза истраживања или публикације везане за интересовање кустоса. Изложбена и програмска делатност Музеја не конципира се у комуникацији са публиком и схватањем потреба локалне заједнице, већ се планира према темама и наративима који су разумљиви и занимљиви, у најбољем случају, кустосима и професионалцима. Музејска библиотека, као најзначајнија у Србији из области историје уметности, археологије и нумизматике, има потенцијал да буде добар вид комуникације и размене информација о музејским збиркама између музеја и корисника, али је тренутно недоступна и запосленима Музеја.

Збирка стране уметности је, посебно у периоду од 1960-1990., у јавности били презентована кроз учестале чланке у новинама, едукативне телевизијске емисије, радио драме, позоришне представе, предавања, симпозијуме и округле столове организоване на теме везане за Збирку, као и кроз репродукције, сувенире, календаре, поштанске маркице и разгледнице. Иако су ови видови презентације и комуникације музеја и музеалија током

последњих десет година доживеле нагли пораст у међународној музеолошкој пракси, Народни музеј у Београду је управо у том периоду смањео ову врсту активности. У периоду када је услед реконструкције Музеја и смањене изложбене делатности логично очекивати да ће се веће присуство Музеја у јавности осигурати управо горе наведеним, алтернативним видовима музејске комуникације.

У погледу сувенира везаних за дела из Збирке стране уметности Народни музеј ограничен је на разгледнице и каталоге изложби. Видљивост Збирке путем сувенира била је значајно већа у иностранству, него локално, јер су при организацији гостујућих изложби реализованих од 2002-2007., инострани музеји или продукцијске куће које су реализовале изложбу били задужени за пропратне садржаје и маркетиншке кампање. Посебно успешна у том смислу била је изложба реализована у пет градова Јапана 2005. године.

Како се, због непостојања свести о потреби ефикаснијег и транспарентнијег комуницирања у оквиру Народног музеја, у скоријој будућности не може очекивати да се канали комуникације и размене информација унапреде на нивоу целе институције од врха на доле, промене се могу започети на индивидуалном нивоу, од кустоса Збирке стране уметности ка кругу људи са којима сарађује интерно, а кроз константну комуникацију збирке алтернативним, неизложбеним медијумима екстерно.

Анализа управљачких капацитета

Иако би квалитетнија и детаљнија анализа управљачких капацитета подразумевала мапирања знања, искустава и стилова управљања оних запослених који су директно надлежни или имају додира са Збирком стране уметности, у позицији из које сам радила истраживање таква врста анализе није била могућа. Уместо тога, кроз анализу управљачких капацитета фокусираћу се на сушттинске изазове вођења Збирке стране уметности од стране кустоса.

Пре свега, Збирка старне уметности, иако обухвата период од 14-20. века, уметничких радова из преко 20 земаља, и то не само сликарства већ и скулптуре, минијатуре и украсних сатова, има само једног кустоса Збирке. Не само изразита хетерогеност Збирке, већ и чињеница да већина радова представља дела мање познатих аутора у оквирима модернистичке историје уметности, чини немогућим да једна особа на квалитетан начин може да обради читаву Збирку.

Из тог разлога, да би поједине целине могле бити не само обрађене већ и интензивно коришћене неопходне су сарадње са стручњацима из матичних земаља у којима су дела настала, а који се на свакодневном нивоу у свом раду срећу са делима уметника заступљених у Збирци. Овај концепт сарадње, иако системски планиран и донеке примењиван од стране кустоса Ирине Суботић и Татјане Бошњак, увелико се разликује од образаца устаљених у оквиру Народног музеја, у коме је кустос једини задужени за истраживање збирке, а позивање других истраживача за сарадњу сматра се одразом некомпетентности кустоса. У случају Збирке стране уметности модел што већег броја истраживача и корисника не само да је пожељан јер активно комуницира музеалност Збирке, већ је неопходан део квалитета и одговорности рада кустоса.

Уз то, како би се задовољили сви услови селекције, заштите и активне комуникације Збирке неопходно је да кустос на свакодневном нивоу сарађује са кустосом за превентивну заштиту, конзерваторима, одељењем за едукацију и одељењем за комуникацију. Само удруживањем и окупљањем различитих сектора и интересних страна око Збирке могу се прикупити различита знања и искуства потребна за њен свеобухватни развој и координирано, фокусирано и информисано управљање.

Тимским радом и координацијом, резултати једног појединца или одељења постају полазиште за пројекте других – нова научна истраживања постају полазиште за нова популарна тумачења, едукативне програме и конзерваторске пројекте. Уз то синергија и партнерство омогућавају експериментисање и иновације у оним областима развоја збирке који су мултидисциплинарни и синтетички. Из тог разлога, кустос Збирке не сме имати само улогу уско специјализованог истраживача историје уметности, већ треба да има

свеобухватан преглед и планове и да окупља колеге, спољне сараднике и партнере око Збирке стране уметности.

Политике и праксе аквизиција

Политика аквизиција Збирке стране уметности одређена је званичном, писаном Политиком аквизиција Народног музеја у Београду коју спроводи Комисија за аквизиције Народног музеја у Београду. Наведена Политика предвиђа да се уметничке Збирке Народног музеја могу развијати откупом, поклоном и разменом.

Опсег збирки иностране уметности контрадикторно је дефинисан овом Политиком, те се истовремено наводи како „уметничке збирке Народног музеја треба да представе кључне уметничке правце и стилове у националној и страниј уметности од средњовековног периода до данас“, као и да би „збирке стране уметности, у оквиру могућности Музеја, требало да прикажу развој тенденција од ренесансе до 2. светског рата“. Политика аквизиција одређује и да с обзиром на карактер уметничких збирки Музеја и матичну функцију коју Музеј има, збирке би требало да поседују најзначајнија и репрезентативна дела настала до 20. века и да комплетно буду заступљене тенденције основних ликовних дисциплина као што су сликарство, скулптура, цртеж и графика у 20. веку. Међутим, када је у питању друга половина 20. и 21. век, Политиком је планирано да збирке не треба да укључују нове медије (инсталације, видео радове, фотографије, дигиталну уметност), које су предмет савремене уметности, већ само традиционалне ликовне медије.

Матичност музеја, с друге стране, јасно одређује да је Народни музеј у Београду матичан за националну уметност до 1945., као и за инострану уметност, без временског органичења. Како је *Музеј савремене уметности у Београду* матичан за националну уметност од 1945., а не поседује оформљену Збирку иностране уметности од 1945., и како се у фонду Збирке стране уметности као и Збирке цртежа и графика иностраних аутора Народног музеја у Београду чувају радови уметника стварани после 1945., Народни музеј надлежан је за инострану уметност до савременог тренутка, све док се званичним правним

системом заштите Републике Србије не редефинишу надлежности националних музејских институција.

Средства која се добијају на годишњем нивоу у оквиру буџетске линије намењене откупима симболична су, те откупна пракса функционише тако што Комисија за аквизиције наменски, захтевом, тражи средства за откуп од стране Министарства културе, информисања и дијаспоре Републике Србије, што онемогућава планирање откупа и ограничава се на реакцију Музеја на понуду за откуп. Услед високих цена које дела иностраних аутора, поготово ранијих епоха, достижу на тржишту уметности, малог буџета за откупе Народног музеја, и приоритетне одговорности Музеја за откуп предмета за националне збирке, фонд Збирке стране уметности не проширује се откупима, већ искључиво поклонима и разменама.

Документација

Информације везане за Збирку стране уметности чувају се истовремено у инвентарним књигама, картотеци и електронским базама података, Етернитас и Клио. Картотека је систематизована тако да је сликарство разврстано по националним школама, а скулптура, минијатура и украсни сатови чине засебне целине, при чему су свака национална школа и целина сложене по абecedном реду. Целокупни фонд збирке је инвентарисан, дигитализован и фотографисан у резолуцијама малог квалитета. Дела која су публикована у каталозима изложби и системским каталозима, излагана у оквиру привремених изложби и позајмица и за која су тражена права за репродуковање, фотографисана су у бољој резолуцији.

У оквиру Музеја не постоји кустос документариста који би се бавио документарном грађом везаном за музејске предмете, те је документација која се директно односи на предмет задужење искључиво кустоса збирке. Одељење за документацију надлежно је за музејску архиву и хемеротеку, док је секундарна документација везана за биографију Збирке стране уметности ограничена на штампани материјал са изложби (каталог, деплијан и плакат). Стога, у оквиру документације Збирке стране уметности не постоје досијеи уметника, као ни досијеи предмета у виду регистра за

сваки предмет у коме би се налазила интегрална документација предмета од уласка у музеј до данас.

Не постоји заједничка музејска фототека и није дефинисано на који начин ће фотографије да се чувају и похрањују, као ни ко ће бити одговоран за њих. Црно-бели негативи дела из Збирке стране уметности чувају се у Одељењу за документацију, али нису пописани и обележени инвентарним бројем матичног предмета, због чега их је тешко пронаћи, те се тренутно не употребљавају. Тренутна структура чувања података везаних за Збирку, у којој само кустос збирке има преглед целине и приступ збирци у оквиру електронске базе података, доводи до нетранспарентности садржаја збирки и тога да могућност њиховог истраживања од стране других колега у Музеју, као и ван њега, зависи искључиво од воље кустоса збирке.

Превентивна и куративна заштита

Збирка стране уметности се налази у самосталном депоу у подрумским просторијама Народног музеја у Београду, за који је надлежан кустос Збирке. Конзерватори у оквиру музејског Центра за заштиту брину за материјални опстанак и стање предмета, кроз превентивну и куративну заштиту.

Кустос превентивне заштите, у оквиру Центра за заштиту, задужен је за бригу о смањењу ризика за физичко стање музеалија кроз вођење рачуна о условима у којима се оне чувају, излажу и транспортују. Како сарадња кустоса збирки са кустосом превентивне заштите, као ни подела одговорности међу њима, није процедурално дефинисана, њен интензитет у пракси варира у зависности од отворености кустоса збирки.

Услед недостатка дугорочног планирања, благовремене размене информација на нивоу целе институције и недостатка средстава за континуирану конзервацију, конзерваторски ателеи Народног музеја у Београду немају дугорочни план прегледа предмета и конзервације са листом приоритета из сваке музејске збирке, већ се руководе краткорочним приоритетима, ад хок прегледима и третманима предмета, базираним на изложбеној делатности и позајмицама Музеја или вољи надлежног кустоса.

Значајни конзерваторско-рестаураторски третмани предмета из Збирке стране уметности десили су при раду на каталогу италијанског сликарства и изложбама које су је пратиле, када је велики број дела која чине ову целину рестауриран. Уз то, успешна сарадња између Центра за заштиту Народног музеја и кустоса Збирке стране уметности, везана је за конзерваторска истраживања као што су системско истраживање платнених носилаца дела француских уметника рађено од стране вишег конзерватора мр Софије Кајтез, као и истраживање минијатура започето од стране конзерватора Сање Лазић. Пример успешне праксе је и пројекат рестаурације слике Јакопа Палме Старијег из Дворске збирке на Дедињу, који се састојао из три сегмента: рестаурације слике Јакопа Палме Старијег, семинара о конзервацији и рестаурацији са теоријским предавањима и практичним демонстрацијама истраживачких и конзерваторских метода и изложбе која је публици представила слику и процес рестаурације публици.

Истраженост

У погледу истражености збирке постоји видна неуједначеност, услед великог броја неатрибуираних дела и дела мање познатих аутора, као и географске и хронолошке хетерогености Збирке и немогућности да један надлежни кустос буде компетентан за истраживање свих целина збирке. Систематски каталог француске уметности, писао је 1940-50их година Момчило Стевановић, тадашњи кустос збирке стране уметности. Овај каталог, у данашњем контексту је застарео, никада није публикован, али су информације до којих је Стевановић дошао коришћене у истраживању и презентацији збирке од стране будућих кустоса.⁴¹⁶ Радове бугарске националне школе истажила је др Милена Георгиева из Института за историју уметности Бугарске академије наука у Софији и публиковала каталог на бугарском језику у Софији, али не као системски каталог збирки Народног музеја. Истраживање је било једно у низу договорених сарадњи које је крајем 1980их успоставила И. Суботић са релевантним стручњацима за одређене области и националне школе из матичних земаља и институција, како би се осигурала компетентна и светски релевантна обрада дела из Збирке стране уметности. Остале сарадње, услед ембарга и кризе 1990их никада нису реализоване.

⁴¹⁶Суботић, И. Рукопис Момчила Стевановића „Каталог дела француских мајстора из збирке Народног музеја у Београду, стр.263-271.

Први систематски каталог збирке, који обухвата радове италијанских аутора од 14-18. века, публикован је 2004.⁴¹⁷ Од 2004. кроз годишње извештаје Народног музеја помиње се рад на системским каталозима *Француска уметност из збирке Народног музеја – каталози збирки* и *Холандска и фламанска уметност из збирке Народног музеја у Београду*, као и каталогу *Збирка Ериха Шломовића*, али ниједан од наведених до данас није реализован и публикован.

Поред тога, поједини радови у оквиру збирке истраживани су и публиковани кроз изложбenu делатност Народног музеја, позајмице за изложбе других институција, обраду и објављивање поклона и легата у оквиру збирке као и научне радове кустоса збирке. Оваквом политиком истраживања збирке приоритет је најчешће дат ремек-делима и репрезентативним целинама, док су дела мањег значаја по критеријумима званичне, модернистичке, историје уметности остала изван примарних интересовања кустоса збирке и других истраживача. Самим тим радови уметника грчке, мађарске, румунске, чешке, пољске, немачке, аустријске, америчке, националне школе нису детаљније истраживани, док су целине руске и белгијске школе публиковане у каталозима изложби током 1990их. Истраживање радова енглеске школе започето је 1990их али никада није довршено и публиковано. Целине скулптуре, минијатуре и украсних сатова никада нису систематски нити појединачно истраживане. Истраживањем минијатура из Збирке стране уметности почела је да се бави конзерватор Сања Лазих за више звање, али је истраживање још увек у току. Целине легата Лучић-Роки и Милатовић и заоставштина Љубомира Мицића које су примљене у Музеј као поклони и легати обрађиване су и публиковане интегрално.

Уз то, кроз библиографију Збирке стране уметности приметно је да је она истраживана углавном из угла историје уметности као дисциплине, уз ретка конзерваторска истраживања, као и истраживања колекционара. Истраживања која се баве документацијом, едукацијом, перцепцијом и сликом Збирке или неког њеног дела у јавности, или пак истраживања која Збирци приступају са становишта антропологије,

⁴¹⁷ Д'Амико, Р., Бошњак, Т., и Прерадовић, Д., Италијанско сликарство од XIV до XVIII века из Народног музеја у Београду/Pittura italiana dal XIV al XVIII secolo dal Museo Nazionale di Belgrado. Дела италијанских уметника 19. и 20. века овом приликом нису обрађена.

културологије, социологије, политикологије, права, економије, педагогије, културне политике или менаџмента изостала су, јер кроз историју нису подстицана транспарентношћу садржаја збирке за колеге из других музејских одељења, као и спољне истраживаче.

Такође, научна истраживања везана за Збирку стране уметности у последњих петнаест година нису била присутна на међународној академској и стручној сцени, кроз презентације на конференцијама, публикавање у међународним научним и стручним часописима, већ је главни медијум публикавања научних радова био *Зборник Народног музеја- историја уметности*.

Изложбена делатност

Као и истраживања, изложбе дела из Збирке стране уметности почивају на естетским и дидактичким принципима, а тематски су одређене епохама, стилovima и ауторима гледаним из перспективе историје уметности као дисциплине, или перспективе колекционара који су своје легате завештали Народном музеју. Услед недостатка услова за излагање, а посебно великих трошкова осигурања дела из Збирке стране уметности, Збирка нема домет у другим градовима у Србији, као ни региону, већ је изложбена активности ограничена на изложбе унутар Народног музеја, путујуће изложбе по већим европским и светским музејима и позајмице за изложбе у иностранству чији аутор није Народни музеј.

Иако је Збирка домаћој јавности недоступна у оквиру сталне музејске поставке од 1996., мало изложбених активности је реализовано да би надоместило овај недостатак. Последица овакве политике је маргинализованост, неупућеност и непостојање Збирке у свести грађана Србије, поготово млађих генерација.

Присуство Збирке стране уметности у иностранству, као и њено публикавање, осигурано је и редовним позајмицама радова из Збирке за изложбе које организују инострани музеји. Неке од позајмица, као и изложби биле су комерцијалног карактера, и биле додатни извор финансирања Народног музеја.

Едукативна делатност

Едукативне активности и програми везани за збирке Народног музеја у надлежности су Одељења за едукацију, у коме је запослено четири кустоса. Тренутно, Одељење за едукацију ради само на програмима едукације везаним за изложбе Музеја, и то кроз радионице за децу и тинејџере. Одељење за едукацију координира и Волонтерски клуб Народног музеја у Београду, који се састоји од студената историје уметности и археологије који дежурају на изложбама, обављају вођења кроз изложбе за публику и помажу при едукативним радионицама.

Сарадња између кустоса збирки и Одељења за едукацију није учестала и континуирана, те се не планирају заједнички пројекти, а едукативне активности везане за изложбе смишљају се углавном у кратким роковима, без размене идеја едукатора и кустоса изложбе. Како едукација нема на увид годишњи план изложби са датумима отварања и затварања, тешко је да унапред осмисли радионице које ће тематски да повежу више изложби. Поред организованих вођења и повремених предавања, Музеј не организује едукативне програми за одрасле. Едукација тренутно нема перманентни програм који се бави уметношћу других култура или причом о модерној уметности, у оквиру које би се процес учења одвијао око дела и тема из Збирке стране уметности. Током 2006. године одржан је едукативни програм за одрасле *Кроз слику до себе*, који је представљао дела из збирки Народног музеја, позната дела светске историје уметности и експонате изложби које су у току, а у сарадњи са клиничким психологом и психотерапеутом др М. Костићем. Током 2007 године организован је мини-циклус од три радионице о модерној уметности за ученике осмог разреда основне школе и гимназије. Ипак, оба програма остала су на нивоу појединачних, краткотрајних акција за мали број људи и нису постали перманентна едукативна понуда Народног музеја.

Поред тога, Збирка стране уметности кроз историју је, са мањим или већим интензитетом, имала улогу у образовању стручњака, историчара уметности. Овај вид едукације у последњој деценији био је реализован кроз повремени предавања студентима Филозофског факултета, Групе за историју уметности, у сарадњи са проф. др С. Брајовић, као и са студентима Факултета ликовне уметности. Ипак, ове врсте сарадње су спорадичне

и студенте стављају у улогу пасивног слушаоца, те не користе Збирку као активни ресурс за њихово учење и професионални развој. Уз то награда Народног музеја за најбољи дипломски рад из области историје уметности, најчешће је додељивана управо радовима који се тичу иностране уметности, али најчешће предмет дипломских радова нису била дела из збирки Народног музеја.

Анализа контекста – функционална анализа Збирке стране уметности

Културна политика Србије као јавни оквир и усмерење

Културна политика Србије ствара оквир који би требало да уређује и усмерава праксе везане за Збирку стране уметности и Народни музеј у Београду као матичну националну институцију за покретна културна добра. Поред културних политика и закона који се односе на културу, баштину, добијање статуса националне институције и ауторска права, као и потписаних међународних конвенција, на Збирку стране уметности и Народни музеј, директно утичу закони и регулативе које се тичу запошљавања, опорезивања, трговине, итд. Уз то, шири оквири и стратегије јавних политика који се тичу образовања, науке, младих, старења, друштвене инклузије и смањења сиромаштва, развоја туризма, као и регионалног и економског развоја, чине оквире препознатог и формулисаног „јавног добра“ и стремљења. Самим тим, праксе Народног музеја, укључујући Збирку стране уметности, требало би да буду освешћене и покушају у свом домену да одговоре на неке од постављених стратешких циљева и приоритета јавних политика.

Закон о култури из 2009. године (Службени гласник РС, бр. 72/09) и Закон о културним добрима (Службени гласник РС, бр. 34/96) основни су документи који регулише систем заштите и коришћења баштине у Србији. Закон о културним добрима је застарео и у смислу дефинисања концепта и свеобухватности баштине, и у смислу актера задужених за заштиту исте, као и у смислу пракси и стандарда које прописује као пожељне за ову област. Овим законом баштина је дефинисана као скуп материјалних остатака из прошлости и прописан систем заштите који је изразито институционалан, те заостаје за променама у теорији и пракси које сам у теоријском делу рада истражила и представила. Од 2002. године започет је процес израде нових засебних закона за архиве, музеје, као и непокретно наслеђе. Такође, 2007. године изнова су оформљене радне групе за сваки од закона, али је та активност ревизије закона стала по промени Министра 2008. године те је до сада израђен и усвојен само Закон о библиотекама, док се о другим

законима више ни не говори као о приоритету.⁴¹⁸ Закон о култури, донет 2009. године, иновативан је у смислу избора директора институција кроз конкурс и на основу стратешког плана. Упркос добром закону, пракса показује да га је лако заобићи те да већина институција има политички постављане вршиоце дужности директора, а да партијске жеље утичу на конкурсне процедуре. Ни Србија, као ни Београд, упркос формираним радним групама за стратегију развоја културе до сада немају усвојену стратегију развоја ове области.

За информације о стању културне политике и пракси из области баштине значајан је профил Србије у оквиру Европске мреже за баштину.⁴¹⁹ Индикативан показатељ стања културних политика из области баштине је да информације везане за управљање баштином као и улогу баштине у одрживом развоју у потпуности недостају, док су информације везане за подизање свести и едукацију лимитиране на Дане европске баштине и Европско фото-такмичење из области баштине. Уз то, информације о актерима и мрежама које се баве баштином осликавају централизацију и институционализацију система заштите Републике Србије, у којој је маргинална улога организација цивилног друштва и приватног сектора, па чак и шире јавности из поља културе, а чак и она која постоји није препозната на званичном профилу Србије.

Релевантни за сагледавање номиналног односа Министарства културе према баштини, и дефинисање стратешког усмерења Збирке стране уметности, су циљеви и приоритети културних политика дефинисани за период од 2008-2011. године.⁴²⁰ Међу основним принципима наводе се право на културу као основно људско право, једнакост свих култура на територији Србије и очување културне разноликости и културних идентитета, прилагођавање система културе са стандардима Савета Европе и Европске уније, стварање модерног, ефикасног и креативног система менаџмента културе, као и повећање видљивости активности у домену културе. Од стратешких приоритета, за дефинисање стратешког оквира од значаја су следећи приоритети и циљеви:

⁴¹⁸ Dragičević Šešić, M. and Mikić, H. (2013) *Cultural Policy Profile Serbia, chapter 5.3.3.*, In: Compendium Cultural Policy, Council of Europe, <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>

⁴¹⁹ European Heritage Network, Country Profile Serbia, http://european-heritage2.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_RS_en

⁴²⁰ *Ibid.* Chapter 1.3. http://european-heritage2.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=1.3_RS_en

1. Увођење стандарда културне политике и развој система културе, у коме је увођење стратешког менаџмента и евалуације основа за развој културе и обавеза свих актера, док је истраживање из области културе основа за информисани развој културне политике и менаџмента.
2. Побољшање и модернизација рада институција културе, у коме су важни циљеви континуирани професионални развој и едукација, подстицање међусекторске сарадње са областима науке, образовања, туризма, економије и слично, развој стратешког менаџмента, развој и диверсификација публике са посебним фокусом на мањине, социјално угрожене групе и децу.
3. Очување културног наслеђа и његова интеграција у глобалне културне трендове, која укључује и подршку пројектима који интегришу баштину у савремени културни и уметнички развој и програме економског развоја, као и коришћење баштине за развој туризма и побољшање слике Србије у иностранству.
4. Повећање учешћа грађана у актвностима из области културе и балансиран развој културни развој на целој територији Србије који укључује развој програма за децу, развој програма у регијама које немају инфраструктуру културе и умрежавање актера из ове области, развој програма за укључивање мањинских група у културни живот, као и подршка очувању културне разноликости и поспешивању интеркултурног дијалога
5. Активно учешће у међународним културним оквирима, укључујући рад међународних организација као што су УНЕСКО и Савет Европе, професионалних мрежа као што је ИКОМ, и међународним догађајима, као и учешће у програмима финансираним од стране Европске уније, Савета Европе и других међународних донатора. Овај приоритет укључује и промовисање међународне димензије пројеката и догађаја у Србији и посебни фокус на сарадњу са регионом Југоисточне Европе и целом Европом.

Издвојени принципи и приоритети чине оквир који на етичком нивоу почива на једнакости културних израза, праву свих грађана на културу, културној разноликости и интеркултурном дијалогу, као и учешћу грађана у пољу културе. На практичном нивоу овај оквир предвиђа увођење иновација, евалуације и стратешког управљања у домен

система културе, сарадњу институција културе са други секторима и ресорима, коришћење баштине у свакодневном животу и развојним политикама, као и широк степен међународне сарадње. Овако формулисан оквир током прве деценије 21. века остаје, нажалост, углавном номиналан, забележен на папиру, али често мењан и неспроведен у праксама, поготово државних институција.

„Стога се и даље, упркос процесу европских интеграција, у културном пољу воде стари ратови – идеолошки ратови – али не више између левице и деснице, већ између оних који традицију, веру и нацију идеализују у форми у којој ју је дефинисао 19. век и који не дозвољавају критику и критичко мишљење о „вредностима“ српске културе, и оних који сматрају да је у темељ културе једног народа потребно уградити критичко, слободно мишљење, па макар оно довело до тога да „падну“ неке националне величине, а да се етика црквених вођа испитује појединачно, а не да буде подразумевајуће позитивна. Стога поделе на „патриотску“ и „издајничку“ интелигенцију и даље доминирају у јавности, јер културна политика нема снаге да јасно дефинише свој став и избори се за аутономност културног поља – тј. да гарантује слободу изражавања и у односу на себе саму (власт), али и у односу на веру и цркву (чије интересе, много директније и насилније, бране бројне невладине организације).“⁴²¹

У оваквом контексту постаје могуће да средином 2012. године, када долази до промене власти на челу са Српском напредном странком, упркос томе што приоритети културних политика номинално нису промењени, изјаве Министра културе Бранислава Петковића говоре у прилог „рениационализацији“ институција културе и фокусу на културној баштини као доказу националног идентитета:

„Уметност мора да буде патриотска, зато морамо да активирамо људе који су скрајнути. Да инсистирамо на традиционалним националним вредностима“⁴²².

Нови Министар културе, Иван Тасовац (од 2013) још увек није изашао у јавност са својом новом политиком и стратегијом, док се истовремено културне политике два највећа

⁴²¹ Dragičević Šešić, M., *Kulturna politika, nacionalizam i evropske integracije*, str. 106.

⁴²² Trebješanin, B. G. (2012) Intervju sa Branislavom Bracom Petkovićem: Megalomanski projekti su besmisleni, *Politika*, 19.07.2012.

културна центра – Београда и Новог Сада, „реконструишу“ управо на начин да је фокус стављен на „национално“, етничко српско.⁴²³

„У ствари, догађа се иста ствар, нешто што сам давно назвао терором у име националног идентитета, терором у име националне културе. Опет се јавља параноја, паника да је наводно угрожен национални идентитет, да српској култури прети опасност и да су се појавили неки њени страшни неријатељи који се поново, по ко зна који пут зову мондијалисти.....За националисте је европска култура једна култура, а српска култура друга култура. Они кажу 'можемо ми ценити и поштовати европску културу, али оно што никако не смемо то је – бркати те две ствари'. Јер за националисте култура није оно што нас укључује у свет. Она је напротив, оно што нас искључује и издваја, оно што нас разграничава, дистанцира.“⁴²⁴

Мапирање друштвено-културног поља и интересних страна Збирке стране уметности

Мапа актера у друштвено-културном пољу везанм за европску уметност представља Збирку стране уметности Народног музеја у Београду у односу на понуду других актера који послују у оквиру истог друштвено-културног поља локалном, националном, регионалном и међународном нивоу. Ова анализе мапира које активности-производи-услуге су јединствени за Збирку стране уметности, за које активности, производе и услуге постоји комплементарност, за које велика конкуренција а за које постоји празнина у смислу да нема актера који се баве њима, те су стога потенцијално погодна подручја за развој активности.

⁴²³ У прилог овоме говоре цензура рада студенткиње Академије уметности Новог Сада од стране директора Културног центра Нови Сад октобра 2013. http://www.danas.rs/danasrs/kultura/na_delu_cenzura_ili_uredjivacka_politika.11.html?news_id=269443; Одлука Одбора за културу града Београда о бијеналном одржавању Октобарског салона и враћању програмског фокуса на уметнике у Србији <http://oktobarskosalon.org/saopstenje-za-javnost-povodom-odluke-o-promeni-statusa-oktobarskog-salona/>

⁴²⁴ Ivan Čolović u emisiji *Peščanik: Dronologija*, 14.11.2014.

Мапа је организована тако да су редови подељени према секторима у оквиру којих актери делују (јавни, цивилни, приватни), док су инострани културни центри и медији издвојени из ова три сектора због својих специфичности у оквиру друштвено културног круга и добили су засебне редове. У сваком пољу унутар мапе наведени су главни актери у том пољу на свим географским нивоима - градском, националном, регионалном, међународном. Многи од актера мапираних на нивоу Београда и Србије, као и инострани културни центри су интересне стране везано за Збирку стране уметности, те би их требало укључити у дугорочније консултације и сарадњу везано за Збирку стране уметности.

Табела 7. Кисић, В., Приказ културног поља Збирке стране уметности

	Мапирање социо-културног поља ЗБИРКЕ СТРАНЕ УМЕТНОСТИ
Јавни сектор	<p>Београд/ Комплекс Дедињских/Краљевских дворова, Музеј савремене уметности, Музеј примењених уметности, Музеј афричке уметности, Музеј историје Југославије, Музеј града Београда, Војни музеј, Етнографски музеј, Историјски музеј Србије / Центар за проучавање културног развитка</p> <p>Србија/Галерија Матице српске, Музеј града Новог Сада, Музеј Војводине, Градски музеј Вршац, Градски музеј Суботица, Народни музеј Зрењанин, Градски музеј Сомбор, Народни музеји Ниш, Крагујевац, Краљево, Крушевац, Чачак</p> <p>Регион/Strossmayerova галерија старих мајстора/ Загреб, Музеј града Загреба, Музеј савремене уметности, Музеј/модерна галерија, Ријека/ Галерија умјетнина/ Сплит , Музеј Мимара/ Загреб, Музеј за умјетност и обрт/Загреб, Градски музеј Вараждин, Народна галерија/Љубљана, Музеј савремене уметности/ Скопље, Охрид, Национална галерија за страну уметност/ Софија, Национална галерија/Атина, Државни музеј савремене уметности/ Солун, Народни музеј Брукентхал/Сибиу (Румунија), Музеј „Букурешт, Темишвар,Лудвиг/Будимпешта, Музеј лепих уметности/ Будимпешта, Мађарска национална галерија/ Будимпешта, Умјетничка галерија Босне и Херцеговине,Сарајево/ Модерна галерија/Музеји, Будва</p> <p>Европа/Албертина/Беч, Белведере/Беч, Уметничко-историјски музеј у Бечу, Музеј Леополд/Беч, Нова галерија/Грац, Музеј модерне уметности/ Салцбург, Краљевски музеј лепих уметности/ Антверпен, Groeningemuseum/ Бриж, Краљевски музеј лепих уметности/Брисел, Музеј лепих уметности/Гент, МАМАС/Лијеж, Voijmans van Beuningen/</p>

	<p>Ротердам, Музеј Франц Халс/Харлем, Van Abbemuseum/ Еиндховен, ММКА /Арнем, Stedelijk Museum/ Амстердам, Rijksmuseum/ Амстердам, Градска галерија The Hugh Lane/Даблин, Ирски музеј модерне уметности/ Даблин, Национална галерија Ирске/ Даблин, Државни музеј лепих уметности Пушкин/МоскваДржавна галерија Третјаков/ Москва, Државни музеј Ермитаж/Санкт Петербург, Национална галерија/БерлинНова национална галерија/ ј/Берлин, Музеј модерне уметности/ Берлин, Музеј Berggruen /Берлин, Галерија нових мајстора/ Дрезден, Галерија старих мајстора/ Дрезден, Музеј модерне уметности/ Франкфурт, Музеј Augustiner /Фрајбург, Музеј модерне уметности/ Фрајбург, Стара пинакотека/ Минхен, Нова пинакотека/ Минхен, Музеј Лувр/Париз , Музеј Орсеј/Париз, Центар Жорж Помпиду/Париз, Музеј Оранжери/ Париз, Музеј Луксембург /Париз, Музеј Мармотан Моне/Париз, Музеј Карнавале/ Париз, Музеј лепих уметности града Париза-Мала палата/Париз, Музеј модерне уметности/ Париз, Музеј Мајол/Париз, Музеј Пикасо/ Париз, Пинакотека/ Париз, Музеј лепих уметности /Лион, Музеј лепих уметности/ Бордо, МАМАС/Ница, Музеј и Галерија Боргезе/Рим, Галерија Барберини/Рим, Палата Dogia Ramphij/Рим, Национална галерија модерне и савремене уметности/Рим, Галерија Академије/ / Милано, Пинакотека Брера/Милано, Галерија модерне уметности/ Милано, Национална пинакотека/ Болоња, Галерија Академије/ Фиренца, Галерија Палатина/ Фиренца, Галерија Уфици/ФиренцаГалерија модерне уметности/ Палермо, Национална галерија Умбрије/ПеруђаНационалана галерија/Праг, Градска галерија/Праг, Музеј лепих уметности/Праг, Галерија Моравска / /Цирих, Музеј уметности и историје/ Женева, Национални музеј Швајцарске/ Цирих, Музеј лепих уметности/ Лозана, Kunstmuseum /Базел, Музеј лепих уметности/Берн, Kunstmuseum /Сен Гален, Галерија Thiel /Стокхолм, Moderna museet/ Стокхолм, Народни музеј/ Стокхолм, Музеј Гетеборг/ Гетеборг, МЕАМ/ Барселона, МНАС/Барселона, Музеј Пикасо/ Барселона, Музеј Прадо/ Мадрид, Музеј Reina Sofia/ Мадрид, Музеј савремене уметности/Мадрид, Музеј лепих уметности/ Валенсија, Музеј Fitzwilliam/ Кембриџ, Галерија Walker/ Ливерпул, Tate Liverpool/Ливерпул, Tate Modern/ Лондон, Tate Britain / /Лондон, Национална галерија/ Лондон, Краљевска колекција/ /ЛондонКолекција Wallace/Лондон, Краљевска колекција/Лондон, Национална галерија портрета/ЛондонНационалне галерија Шкотске/Единбург</p>
<p>Образовне институције</p>	<p>Филозофски факултет у Београду/ Факултет ликовне уметности, Факултет примењене уметности – смер за конзервацију и рестаурацију/ Факултет драмских (посебно смер за културни менаџмент и продукцију)/Филолошки факултет/ Академија лепих уметности/ Универзитет уметности – интердисциплинарне студије УНЕСКО Мастер за културну политику и менаџмент и мастер и докторске студије Теорије уметности и медија/ Факултет политичких наука –програм</p>

	Студија културе/ Београдски универзитет - интердисциплинарне докторске студије/
Приватни сектор	<p>Збирке: Регион/ Музеј Frissiras/ Атина,</p> <p>Европа/ Deutsche Guggenheim /Берлин, Музеј Пеги Гугенхајм/ Венеција, Колекција Сунол/Барселона, Музеј Thyssen-Bornemisza/Мадрид</p> <p>Издаваштво:</p> <p>Регион/ Галерија Deva Puri/Блед, Музеј Frissiras/ Атина, Knoll galerija/ Будимпешта, The KOGART house, / Будимпешта</p> <p>Европа /Галерија RHA/Даблин, Stella Art Foundation/ Москва, Deutsche Guggenheim /Берлин, Музеј Пеги Гугенхајм/ Венеција, Фондација Juan March/Мадрид Колекција Sunol/ Барселона, Музеј Thyssen-Bornemisza/ Мадрид</p> <p>Процене/аукције: Аукцијска кућа Sotheby's, Аукцијска кућа Christie's /Лондон/ Аукцијска кућа Drouot, Париз</p>
Невладин сектор	<p>Београд/ Музејско друштво Србије; Национални комитет ИКОМ; УЛУС; УЛУПУС; Европа Ностра Србија, Национална секција АИКА, Друштво историчара уметности Србије</p> <p>Регион/Центар за савремену уметност/ Сарајево, МОДЕМ-центар за модерну и савремену уметност, Дебрецен (Мађарска), Интернационални центар за савремену уметност/ Букурешт</p> <p>Европа и свет: Еуропеана; ИКОМ; Еуроцлио; Европа Ностра; ЕНЦАТЦ</p>
Инострани културни центри	<p>Београд/ ЕУНИК, Француски к. ц, Италијански к. ц, Немачки к. ц.- Гете институт, Шпански к. ц.-институт Сервантес, Руски центар за културу и науку, Аустријски културни форум, Амерички кутак</p> <p>Србија/ Амерички кутак/Ниш и Нови Сад</p>

Медији	<p>Издаваштво: /IPS media/ Taschen, Orion art, Ars libri, Clio, Hesperia edu Зборник Матице српске за историју уметности, Нови Сад, Годишњак града Београда, Часопис Артмагазин, Часопис Градац, Часопис Нова мисао, Часопис Аномалија, Часопис Интеркултуралност(Нови Сад), Часопис Култура (Завод за проучавање културног развита)</p> <p>Медији: РТС дигитал, РТС2/ Емисија Метрополис, РТС1/Емисија Око магазин Радио Београд 1/Десет и по, Радио Студио Б/Уметност у недостатку доказа, Радио Студио Б/Речи и слике, www.seecult.org www.arte.rs www.artinfo.co.rs www.b92.net www.artmagazin.info</p>
--------	--

Збирка стране уметности има различите примарне функције у зависности од тога да ли се посматра локални и национални, или регионални и међународни ниво. На градском и националном нивоу Збирка има функцију комуницирања уметности, идеја и вредности других култура, као и преиспитивања и интерпретирања локалног идентитета у вези са иностраном, пре свега европским културним подручјем. Са тим у вези на градском и националном нивоу, мапирани су сви главни актери којима је комуницирање иностраних култура део мисије или активности.

На регионалном и међународном нивоу Збирка има функцију међународне и професионалне сарадње и репрезентације, кроз истраживања, позајмице, изложбе и програме, те је оријентисана пре свега на сродне институције, музеје, аукцијске куће и манифестације. Иностране универзитети, иако потенцијални сарадници у будућности, изостављени су из анализе, јер је логичније трагати за универзитетским партнерством у складу са мањим, јасно дефинисаним целинама и циљевима у оквиру Збирке. Из тог разлога фокус мапирања када је у питању иностранство стављен је искључиво на актере који имају значајне збирке карактера сличног као Збирка стране уметности, велике аукцијске куће и сајмове које служе као репер за процену вредности дела у оквиру Збирке стране уметности и међународне професионалне/струковне организације, уз препознавање да су сви други видови сарадње више него потребни и пожељни.

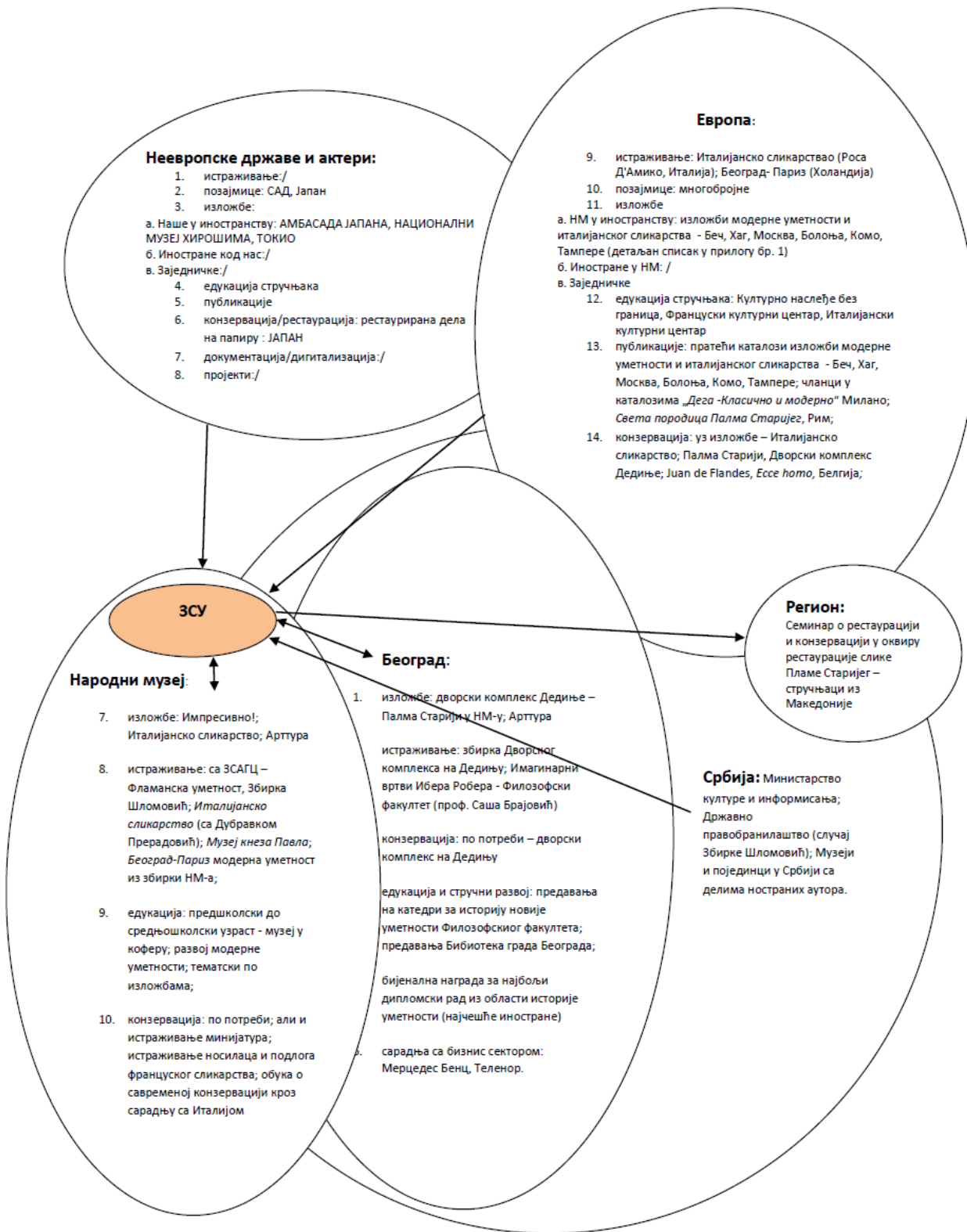
Позиционирање и домети Збирке стране уметности

Кроз анализу позиционирања могу се поредити актери мапиране кроз мапу друштвено-културног поља и они који су остварени кроз досадашње домете коришћења Збирке стране уметности на различитим географским нивоима – Београда, Србије, региона Југоисточне Европе, Европе и света. Анализа се односи на податке везане за сарадњу везану за Збирку стране уметности у периоду од 2001-2012. године.

На сваком од географских нивоа идентификовани су главни актери са којима је Збирке стране уметности била повод за сарадњу. Смер стрелица показује да ли је иницијатива за сарадњу дошла од стране Народног музеја, ка Народног музеју или обострано, како би се добио увид у то у којој мери Музеј кроз коришћење Збирке стране уметности активно учествује у ширењу и побољшању квалитета свог географског домета.

Из графичког приказа географског позиционирања видљиво је да је Збирка стране уметности имала лимитирану изложбену делатност у оквирима Народног музеја и Београда, са само четири изложбе. Збирка је комуницирана кроз повремена предавања у Градској библиотеци, Народног музеју и Коларчевој задужбини, али су наведена предавања пре изузеци него правило, јер је проценат њихове учесталости једно предавање годишње.

Кустос Збирке има сарадњу са Катедром за новију историју уметности Филозофског факултета, кроз гостујућа предавања и кроз посету студената на изложбама *Импресивно!*, *Света породица Јакопа Палме Старијег* и *Италијанско сликарство*. Упркос потребама студената за додиром са праксом, сарадња са катедром не реализује се на системском нивоу и током сваке године, док се сарадња са другим одељењима Филозофског факултета и осталим мапираним образовним установама не спроводи уопште. Сарадња са приватним сектором, као на изложбама *Импресивно!* и *Артура*, још један је пример иницијативе која је преузета од приватног сектора а не музеја.



Слика 9. Кисић, В., Мапа географског позиционирања Збирке стране уметности Народног музеја у Београду

На националном нивоу, Збирка стране уметности комуницирана је само кроз путујућу изложбу репродукција *Арттура* током 2012. године у Кикинди, али овај вид сарадње није проактиван, већ је ограничен на оне музеје који пошаљу захтев за изложбу. Уз то сарадња на процени и истраживању дела стране уметности у другим музејима у Србији и приватним колекцијама, која је у оквиру матичне надлежности Збирке стране уметности, такође почива на иницијативи других музеја и приватних лица. Због правних проблема везаних за поједине целине Збирке стране уметности, првенствено Збирке Ериха Шломовића и дела добијена ратном реституцијом од стране Немачке, на националном нивоу важна је сарадња са Државним правобранилаштвом и Министарством културе и информисања. Нажалост, због броја случајева које Правобранилац паралелно решава, као и због неприритетности интензивније сарадње на овом питању у очима кустоса Народног музеја, ова сарадња заснива се пре свега на ад-хок дописима и изјавама, него на системском проучавању документације, формулисању аргумената и проучавању решавању сличних случајева у свету.

Упркос томе што се у Збирци налазе дела румунских, бугарских, грчких и мађерских аутора, и што постоје збирке сличног профила у земљама бивше Југославије и ширег региона Југоисточне Европе, на регионалном нивоу сарадња је непостојећа кад је у питању инострано сликарство. Изузетак је једнократни програм едукације о рестаурацији и конзервацији којој су присуствовали и стручњаци из Македоније 2006. године.

На европском нивоу Збирка је у периоду од 2003-2008. године доживела интензивну сарадњу на путујућим изложбама, публикацијама и позајмицама, као и на програмима конзервације и рестаурације. Ова активност у последње четири године реализује се само на нивоу позајмица. Позајмице су предмет сарадње и на светском нивоу, а најчешће су размене са САД и Јапаном, док је серијал путујућих изложби модерне уметности по градовима Јапана био једини ван-европски домет изложбене делатности Збирке стране уметности.

Посматрана кроз Бурдијеово схватање поља као „друштвеног контекста и специфичне конфигурације друштвених односа у којој се праксе одвијају“⁴²⁵, Збирка стране уметности као део Народног музеја, је етаблирани, институционални актер у пољу културне продукције у Србији, те самим тим практикује конзервативне стратегије деловања. Преглед сарадње и домета осликава позиционирање Збирке пре свега у уско стручним, институционалним круговима – сродним музејима и Одељењем за историју уметности, Библиотеком, Коларчевом задужбино - уз минималну, пасивну сарадњу са бизнис сектором и образовним установама ван поља историје уметности, док је сарадња са невладиним сектором и независном културном сценом је непостојећа.

При анализи поља културне продукције у Србији Предраг Цветичанин, увиђа поделе актера по три основне опозиције:

1. Између хетерономног утицаја политике и хетерономног утицаја економије
2. Између хетерономног утицаја економије (суб-поља масовне културне продукције) и аутономног утицаја културног капитала (суб-поље ограничене културне продукције)
3. Између локално признатих и легитимисаних уметника и уметничких дела (локална сфера културне продукције) и оних који су глобално легитимисани (глобална сфера културне продукције).⁴²⁶

Као део националне културне институције позиција Збирке стране уметности у оквиру прве опозиције налази се на полу хетерономног утицаја политике. Ово је из разлога што иако сама Збирка има потенцијал генерисања средстава кроз позајмице путујуће изложбе, комерцијалне активности су минималне, те Збирка, као и цео Народни музеј у великој мери зависи од буџетских средстава. Самим тим, читава институција, подложна је политичкој контроли, партијском постављању кадрова, али и аутоцензури запослених који стварају програме. Зависност од партијских политика није специфична само за данашњу ситуацију, већ је видљива кроз историјски развој Збирке, и промена њене улоге и интензитета коришћења као „страног“ тела у националној институцији културе. Та

⁴²⁵ Cvetičanin, P. (u štampi) Polje kulturne produkcije u Srbiji, *Most*, Novi Sad.

⁴²⁶ *Isto*.

позиција „иностраног“ унутар „националног“ у периодима интернационаизације и отварања Србије и Југославије ка свету била је значајан извор легитимизације европског идентитета и значајан медиј за комуникацију истог. У периодима етно-национализма 1990их, у којима је промовисана патристска и национална уметност, настала је постепена маргинализација Збирке стране уметности. У периоду од 2001-2012. године услед непостојања формулисане жељене слике Србије унутар државе, Збирка се користила за промоцију „Европске“ Србије у иностранству, док је локалној публици била доступна свега четири пута. Овакав приступ одраз је и израз јавног избегавања суочавања са наслеђем 1990их, који онемогућава раскид са етно-национализмом и компликује трагање за новим идентитетима.⁴²⁷

Како Збирка стране уметности, макар и пасивно, окупља међународне актере и интересне стране, у смислу иностраних амбасада, културних центара, истраживача али и донатора, могло би се рећи да иако је утицај локалне политике велики на нивоу Народног музеја, Збирка стране уметности често има могућност алтернативе и независности програма од локалног финансирања. Управо ово се и дешава у периоду од 2002-2008. године, када уз сарадњу са Амбасадом Италије, Холандије, Белгије али и приватним продукцијским кућама Збирка стране уметности доживљава интернационаизацију, коју локални буџети не би били у стању да подрже. Тиме је јасно да Збирка има потенцијал за већу финансијску и програмску аутономију, све док међународно подржани пројекти не иду насупрот идејама локалне политике.

Иако многе збирке Народног музеја припадају локалном пољу културне продукције, Збирка стране уметности због интернационалне природе фонда који садржи уметнике етаблиране на светском нивоу, спада у поље глобалне културне продукције. Њена специфичност на нивоу националног музеја и Србије, је управо у њеној стартној међународној позицији, позицији „света“ у Србији.

Начини коришћења Збирке прате логику аутономног утицаја културног капитала и суб-поља ограничене културне продукције и као такве стоји на супротном полу у односу

⁴²⁷ O.Manojlovic-Pintar, and A. Ignjatovic, *op. cit.*, p. 783.

на суб-поље масовне културне продукције. Активности, програми и пројекти креирани око садржаја Збирке воде се традиционалним, конзервативним стратегијама музејског деловања. Они су елитистички у смислу привидне независности и од захтева публике и од законитости тржишта и прате деветнаестовековну логику „музеја као храма“. Главна конкуренција овим праксама је управо масовна турбо-фолк продукција и шоу-бизнис који зависе од тржишта и на њему се валоризују, те подилазе захтевима већинског дела популације. Ова праксе прате логику забаве и ниског квалитета културног садржаја те су у опозицији и са еманципаторским схватањем културе. Озбиљност занемарвање потреба публике од стране институција културе које у свом мандату имају управо еманципаторску улогу, огледа се и у културним праксама грађана Србије, од којих више од 80% не иде никада у музеје, мало више од 10% иде повремено (1-3 пута годишње), а само, 5% су редовна публика која их посећује више од 4 пута током годину дана.⁴²⁸

Друга, значајна конкуренција музеја па и Збирке стране уметности, не у смислу броја посетилаца и тржишне зараде, већ у вредносном смилу дешава у оквиру суб-поља ограничене културне продукције. Елитистичке, традиционалне праксе везане за Збирку стране уметности стоје у опозицији са праксама независне савремене уметничке сцене и организација цивилног друштва, које карактеришу авангардније стратегије продукције и идеја о друштвеној и политичкој ангажованости културе. У периоду од 1990их до данас цивилни сектор у пољу културне продукције преузео је активистичку и еманципаторску улогу, у смислу бављења заштитом права маргинализованих група, друштвеном инклузијом, интеркултурним дијалогом, питањима родне равноправности, политика сећања, анти-ратним кампањама и слично.⁴²⁹ За разлику од традиционално схваћене еманципације кроз естетско искуство, каква се примењује у праксама око Збирке стране уметности, праксе невладиног сектора прате логику еманципације кроз бављење важним друштвеним проблемима и темама, као и преиспитивањем доминантним позиција моћи.

Ниска учесталост посете грађана Србије музејима, низак степен видљивости и комуницираности Збирке стране уметности у Србији говори у прилог ирелевантности

⁴²⁸ Cvetičanin, P. i Milankov, M. (2011) *Kulturne prakse građana Srbije*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 10.

⁴²⁹ Cvetičanin, P., *nav. delo*.

Збирке за већину грађана који је кроз порезе финансирају и нужности преиспитивања ове позиције. Ова позиција није само последица промене друштвеног и тржишног контекста државе у транзицији, рефлектоване кроз развој комерцијалне индустрије забаве и промене културних навика и потреба грађана ка конзумирању ове врсте нискоквалитерних културних садржаја. Оне је и последица перспективе, тј вредносног система који се рефлектује кроз традиционалне, елитистичке праксе бављења Збирком стране уметности, а које рефлектују затвореност према другости и игнорисање важних друштвених питања у корист наизглед „безинтересног“ естетског искуства.

Промена овакве позиције, којој је Збирка стране уметности „пасивна, мртва“ баштина, може доћи само кроз промену вредносне перспективе, погледа на друштво и схватање своје улоге у њему. У складу са новом, друштвено релевантнијом перспективом, мењали би се и обрасци деловања и доношења одлука везаних за Збирку. Они би укључивали отвореност и сарадњу са колегама унутар музеја а затим и са различитим актерима не само из поља културне продукције већ и поља образовања, људских права, науке, туризма, бизниса; нузну интердисциплинарност и експериментисање.

Прва алтернатива ревидирања позиције Збирке стране уметности подразумевала би репозиционирање ка моделу музеја забаве, мамут продукција и блокбастера као пожељног модела стављања културе на тржиште у контексту неолибералног капитализма. Друга алтернатива, коју заговарам, је позивање на праксе нових музеологија као ревизије етичности баштињења и баштинских институција. За Збирку стране уметности у оквиру националног музеја, најприхватљивији модел би би модел музеја-форума и критичког музеја, у ком би улога Збирке била да нуди простор за активно учење, дијалог и критички осврт према прошлости.

*Анализа снага, слабости, могућности и претњи (СВОТ) Збирке стране
уметности*

СВОТ анализа Збирке стране уметности има за циљ да прикаже специфичност Збирке, узимајући у обзир како спољашње тако и унутрашње окружење. При анализи, снаге приказују аспекте који би требало да буду одржавани и развијани у будућности, а

слабости оне аспетке које би требало умањити и превазићи. Многе од представљених снага су управо оне које су дефинисане као вредности Збирке које већ постоје, или оне које постоје као потенцијали а требало и их даље развијати.

Могућности приказују позитивне аспекте везане за друштвено-политичку и економску ситуацију у спољашњем окружењу, који су погодни за сарадње и развој Збирке, и које би требало искористити. Претње, насупротив томе, представљају постојеће ризике у окружењу на које би требало обратити пажњу и смислити начине смањења нежељених ефеката који би спречили развој и коришћење Збирке стране уметности. Управо стога, СВОТ анализа је ефикасна аналитичка техника за подршку доношењу стратешких одлука, одређивање приоритета и праваца будућег развоја.

Табела 8. Кисић, В., Анализа снага, слабости, могућности и претњи за Збирку стране уметности

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> • Збирку чине једина „ремек дела“ призната у међународним оквирима која се баштине у Србији • Ексклузивност Збирке као најсвеобухватније збирке иностраног сликарства и скулптуре у Србији и једне од водећих у региону • Матичност Збирке у оквиру легалног система заштите културног наслеђа Републике Србије • Обухваћеност сликарства и скулптуре, претежно европских аутора, у временском размаку од 14-20. века • Посебно јаки сегменти Збирке су италијанска ренесанса и 18. век, француска школа 2. половине 19. и прве две деценије 20. века, холандско и фламанско сликарство 17. и 20. века, енглеска школа и руска школа 19. и 20. века • Комплементарност са Збирком цртежа и графика страних аутора, али и збирки југословенских и српских аутора • Музеолошки аспект Збирке је парадигма европеизације Србије/Југославије, „српског идентитета као дела европског културног модела“ • Инвентарисано, фотографисано и 	<ul style="list-style-type: none"> • Немогућност хронолошког прегледа развоја уметности по националним школама услед несистематске и неконтинуиране сакупљачке активности • Мали проценат „ремек-дела“ по националним школама и периодима • Европоцентричност Збирке (ограниченост на, пре свега, европски културни и уметнички круг, те немогућност прегледа светског развоја уметности) • Недоступност и невидљивост Збирке стручној и широј јавности од 1996. године, са изузетком пар привремених изложби • Недостатак истражености појединачних дела, аутора и уметничких целина • Немогућност висококвалитетног стручног и научног сагледавања Збирке од стране једне особе услед хетерогености исте • Нагла транзиција са једног на другог кустоса који управља Збирком без пренесеног знања • Нежурираност базе података Збирке

<p>дигитализовано 100% Збирке</p> <ul style="list-style-type: none"> • Урађен систематски каталог збирке италијанског сликарства од 14-18. века и отпочет рад на каталогу збирке француске уметности • Видљивост и публикавање дела из збирке кроз бројне позајмице иностраним музејима • Легат добрих кустоских пракси и јаким кустоских личности које су водиле Збирку • Постојање пракси сарадње са ванмузејским и међународним истраживачима • Устаљена пракса међународне сарадње и размене Збирке • Подобност и уређеност депоа Збирке • Постојање кустоса задуженог за превентивну заштиту, као и искуских конзерватора за сликарство • Спремност бившег кустоса Ирине Суботић да додатно подели своја знања, искуства и контакте 	<ul style="list-style-type: none"> • Лош квалитет фотографија предмета који нису публиковани и излагани • Проблем судских спорова око провенијенције Збирке Ериха Шломовића, као и дела која су у Збирку дошла путем ратне реституције и конфисковања приватне имовине после Другог светског рата • Високе цене осигурања дела онемогућавају њихову презентацију по другим музејима и просторима у Београду и Србији • Конвенцијални приступ интерпретацији и презентацији Збирке • Непостојање континуираног стратешког планирања и политика развоја на нивоу музеја • Лоши услови за излагање дела у просторима Народног музеја • Вођење музејске институције као самодовољне, оријентисане на интерне процедуре и репетитивне активности, без анализе контекста и одговарање на потребе савременог друштва • Неустаљен тимски рад и сарадња међу одељењима • Непостојање системске и планске куративне заштите дела из Збирке • Низак ниво међуресорне сарадње, и међусекторске сарадње на нивоу града и државе • Недостатак планског и проактивног приступа међународној сарадњи
МОГУЋНОСТИ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Коришћење Збирке за разумевање европских култура и подстицање ЕУ интеграције • Нове основна поставка Народног музеја • Сагледавање, интерпретација, презентација и публикавање дела из Збирке у ширим европским и светским оквирима кроз заједничке изложбе и позајмице • Заинтересованост јавности за Збирку стране уметности • Проширење и успостављање учесталије интернационалне и регионалне сарадње • Остваривање видљивости и прихода кроз комерцијалне путујуће изложбе 	<ul style="list-style-type: none"> • Претња реституције Збирке Шломовић наследницима Амброаза Волара, као и реституције појединих дела добијених ратном реституцијом после 2. Светског рада <ul style="list-style-type: none"> • Отварање музеја за јавност без обезбеђивања неопходних музеолошких и сигурносних услова за излагање дела • Смањење интересовања грађана за музеје и навике одласка у исте услед деценије недоступности водећих институција јавне меморије

<ul style="list-style-type: none"> • Сарадња са релевантним институцијама и истраживачима на појединачној и тематској обради дела из Збирке • Финансирање рестаурације дела кроз позајмице и наменске донације • Сарадња са иностраним културним центрима и амбасадама у Србији • Сарадња са универзитетима, уметничким школама, приватним колекционарима и галеријама • Могућност фриленс изложби и ангажовања спољних кустоса и истраживача • Сарадња са уметницима и уметничким академијама • Могућност пилотирања различитих тема, модела изложби у одсуству основне поставке • Промовисање мултикултуралности и интеркултуралне сарадње • Сарадња са туристичким организацијама и агенцијама • Стварање Клуба љубитеља уметности • Увођење пројектне логике • Увођење модела стручне праксе-сарадника-волонтера за рад на перманентним и пројектним активностима везаним за Збирку • Укључивање у националне и међународне истраживачке пројекте, струковна удружења и радне групе • Обогаћивање Збирке кроз резиденцијалне програме за уметнике 	<ul style="list-style-type: none"> • Национална култура као потенцијални императив културне политике нове Владе • Државна културна политика у транзицији, без континуитета и јасне идеје шта се Народним музејем може постићи • Финансијска криза • Смањења у јавном буџету за културу • Слаби законски подстицаји за спонзорства, донације и фондације за културу • Смањење простора за културне садржаје у медијима
---	---

Кроз анализу видиво је да јединственост Збирке у оквирима Србије, као и већ дискутоване вредности Збирке стране уметности, у уметничком, научном, културном, образовном и економском смислу представљају њене највеће снаге и потенцијале. Збирка је системски документована кроз картотеку и базу података и налази се у депоу који већински задовољава услове превентивне заштите. Она је одлична основа за будућа системска истраживања и комуникацију стране уметности и перцепцију стране уметности у Србији, као и за рефлектовање процеса грађења идентитета и односа Србије и Европе. У контексту придруживање Европској унији као политичког приоритета, Збирка представља могућност за разговоре о томе шта процеси европеизације значе кроз историју као и

формулисање жељеног односа са Европском унијом у смислу културног поља и размене. Она је не само извор за проучавање личних и државних међународних односа у контекст Србије и Југославије, већ и медиј за успостављање бројних међународних сарадњи у савременом контексту – кроз истраживачке, конзерваторске, изложбене и бројне друге пројекте. Њен културни и друштвени потенцијал је управо у отварању видика грађана Србије, подстицању уважавања културних разноликости, подстицању интеркултурних дијалога и сузбијању национализма и ксенофобије. У економском смислу Збирка има потенцијал за привлачење спонзорстава бизнис сектора, као и за генерисање средстава путем позајмица и комерцијалних гостујућих изложби, којима и могло да се финансира одржавање, рестаурација и истраживање Збирке.

Слабости збирке чине пре свега њена хетерогеност и неконзистентан уметнички квалитет радова. Он се рефлектује кроз недостатак системских и свебухватних истраживања Збирке, са изузетком италијанских и француских аутора. Концептуална слабост Збирке у односу на Народни музеја је недостатак јасно формулисане улоге у оквиру националног музеја, као и недостатак планске и координиране сарадње различитих Одељења у оквиру Народног музеја и кустоса Збирке. Највећа претња Збирци стране уметности као целини је отуђивање дела из Збирке Шломовић, као и дела која су посредством Анте Мимаре доспела у Народни музеј као део ратне реституције Немачке Србији, а која обухватају дела одузета јеврејским породицама и другим непријатељима нацистичке немачке власти. Ову претњу требало би минимизирати уском сарадњом стручњака Музеја и Јавног правобранилаштва, али и стратегијама заговарања и лобирања на међународном нивоу. Друга, етичка претња, је политичка ситуација у којој се затвореност, ретроградне форме национализма и инструментализација баштине у те сврхе појављују као експлицитни или имплицитни циљеви и праксе културних политика. Ова врста затворености и маргинализације стране уметности у контексту националног музеја, присутна у институционалној биографији Збирке, поготово током 1990-их, директно маргинализује њену највећу друштвену и културну вредност. Враћање на идеју патриотске културе и уметности од стране власти могло би да доведе до новог таласа стагнације у коришћењу Збирке стране уметности.

Стратешки оквир за будући развој и коришћење Збирке стране уметности

Србију, у процесу друштвено-политичке и економске транзиције, карактерише и „транзиција идентитета, тзв. идентитет „из-међу“, као у којој је један колективни идентитет изгубљен, а други још није задобијен“⁴³⁰. Симболичке дихотомije Исток-Запад, традиционално-модерно, Балкан-Европа, које и даље представљају доминантне поделе политике и друштва у Србији, одраз су идентитетске транзиције и непостојања „прихваћеног“ колективног система „вредности који обликује друштвену реалност и даје (привидни) смисао деловању и постојању унутар једног колектива“⁴³¹.

У савременом контексту жеље за прикључивањем Европској унији праћене ксенофобијом, етно-национализмом и идентитетском дисоријентацијом друштва у Србији, активно коришћење сведочанственог потенцијала Збирке као сведока односа националног и европског идентитета и као сведока међукултурних контаката, испреплетности и сарадњи има важну друштвену улогу.

„(Идентитет „из-међу“) се, наиме, углавном развија из „међе“ тј. границе према другоме. А границе које могу послужити као тло за развој овог идентитета су многобројне. Оне варирају од географских, политичких, до језичких, културних, верских, националних, психолошких или идеолошких. Међа, граница, постаје оквир настанка и развоја идентитета, и тиме нужно носи са собом одређени ксенофобни карактер, али и могућност превазилажења границе као места раздвајања зарад схватања границе као места контакта, повезаности ентитета између којих се граница налази.“

Како би Збирка стране уметности постала медиј за сузбијање шовинизма и ксенофибије, за преиспитивање механизма европеизације кроз колективно памћење, као и за подстицање инклузивног, космополитског приступа идентитетима и културама, вредносна перспектива стратешког оквира почивала би на идеји о Збирци не као скупу „ремек-дела“ већ као актеру за ширење видика, критичко размишљање и разумевање своје и других култура. Бављењу Збирком стране уметности у том контексту би требало да се

⁴³⁰ Džalto, D. (2010) Identitet iz-među, U: *Biti iz/van: Ka redefinisaniu kulturnog identiteta Srbije*, Beograd: Kulturklammern, str. 153.

⁴³¹ Исто, стр. 154.

заснива на „методолошком космополитанизму“⁴³² насупрот „методолошком национализму“⁴³³, као и на коришћењу идеја и пракси друштвене музеологије, а посебно „музеја форума“⁴³⁴ и „критичког музеја“⁴³⁵, насупрот конзервативном „музеју као храму“ или неолибералном „музеју као сензацији“.

Кроз овако постављену вредностну перспективу, Збирке стране уметности активно би била и локална и глобална, те подстицала идеје плурализма култура. Идеја стварања стратешког оквира као усмерења за развој Збирке, је да се кроз (ре)дефинисање музеалности и вредности Збирке, као и њено отварање за сарадњу са образовним институцијама, цивилним друштвом, међународним актерима и приватним сектором, она постепено репозиционирала као медиј за разумевање иностраних култура и слојевитих односа, веза и утицаја између Србије и других земаља.

Одабир стратегија развоја Збирке стране уметности

С тим у вези најважније стратегије развоја Збирке подразумевале би пре свега низ стратегија повезивања као што је стратегија сарадње у оквиру тимова и одељења Народног музеја, стратегија интерресорне и интерсекторске сарадње, као стратегије партнерства, копродукције и интернационализације. Ове стратегије повезивања директно су у вези са стратегијама развоја публике и репозиционарања у јавном домену, те допирања до нових група публике и њиховог активнијег учешћа. Такође стратегије развоја публике и повезивања у уској су вези са стратегијама диверсификације програма и средстава, које се постижу партнерствима и жељом за развојем различитих група публике.

Напоследку, подлога и предуслов за наведене стратегије, су стратегије развоја квалитета путем праћења међународних токова, када су у питању савремене праксе рада музеја, теоријски развој музеологије и историје уметности, и усвајање стратешког размишљања и планирања. Уз то стратегија развоја квалитета подразумева и

⁴³² Beck, U. and Sznaider, N. (2006) Unpacking cosmopolitanism for the social sciences: a research agenda, *The British Journal of Sociology*, 57(1).

⁴³³ Wimmer A. and Schiller, N. G. (2002) Methodological nationalism and beyond: nation-state building, migration and the social sciences, *Global Networks* 2/4.

⁴³⁴ Belting, H., *op. cit.*, p.30-38

⁴³⁵ Pjetrovski, P., *nav, delo*, str. 68-72.

професионалну евалуацију и подстицање процеса едукације и преношења знања, не само у оквиру Народног музеја, већ и у образовним институцијама и међу публиком.

На основу анализе фонда и пракси Збирке стране уметности и Народног музеја, редефинисању музеалности и вредности Збирке, њеног смештања у шире друштвене политике и позиције, као и препознатим стратегијама развоја Збирке, постављене су мисија и визија развоја Збирке и формулисани у општи и специфични циљеви за сваки од сегмената управљања Збирком стране уметности.

*Мисија, визија Збирке стране уметности у оквиру Народног музеја у Београду,
локалне и међународне заједнице*

Мисија Збирке стране уметности

Збирка стране уметности Народног музеја у Београду је платформа за разумевање других, преважно европских, уметности и култура у различитим епохама, као и слојевитих односа, веза и утицаја између Србије и других земаља. Кроз чување, истраживање, интерпретацију, презентацију, активну комуникацију и интеракцију са стручњацима и љубитељима, по савременим музеолошким стандардима, Збирка стране уметности подстиче, учење, отвореност и радозналост према другим културама, као и рефлексију на сопствену културу у ширем европском и светском контексту.

Визија Збирке стране уметности

Збирка стране уметности је препознатљив ресурс Народног музеја у Београду, центар професионалне изврсности, који око свог садржаја окупља велики број локалних и међународних стручњака и аматера различитог профила, те активно доприноси одрживом друштвеном, људском, културном и економском развоју Србије.

Општи циљеви:

1. Повећање видљивости, домета и утицаја Збирке стране уметности, пре свега локално, у Београду и Србији, а затим и у регионалним и међународним оквирима
2. Повећање коришћења Збирке стране уметности од стране различитих актера (стручњака различитих дисциплина унутар и изван Народног музеја у Београду, стручних удружења, факултета, школа, удружења грађана и појединаца), уз поштовање савремених принципа заштите музеалија
3. Успостављање дугорочних партнерстава са локалним и међународним институцијама културе и образовања, али и приватног и невладиног сектора, ради удруживања знања, вештина, искустава и финансијских ресурса, који би с једне стране, допринели очувању и ефикаснијем проширивању корпуса знања везаних за Збирку стране уметности, а с друге стране, омогућили одговарање на потребе савременог друштва

Детаљно постављени специфични циљеви кроз које је планиран развој Збирке стране уметности, приказани су у Прилогу бр. 1.

Спроведена стратешка анализа Збирке стране уметности Народног музеја у Београду илуструје процесе управљања не само Збирком као скупом предмета, већ и обрасцима и праксама које се дешавају око њих, а у директној су вези са стварањем, рефлектовањем и комуницирањем идентитета кроз збирку као формализовано колективно памћење. Сагледавање Збирке као музеолошке целине која је одраз режима вредности али и медиј за преношење идентитетских и вредносних порука, чини основу за ревизију и ревитализацију њене улоге у оквиру Народног музеја и Србије.

Ослањајући се на музеалност и вредности Збирке са једне стране, и контекст Народног музеја и друштва у Србији са друге, стратешки оквир који сам понудила један је од могућих начина (ре)позиционирања Збирке, враћања њене друштвене релевантности и одговорности према друштву. У овом стратешком оквиру, културни и друштвени капитал Збирке је изнад манипулације од стране партијске политике, и служи као основа за контраакцију против ретроградних етно-национализама и непоштовања идеје о јавном добру. Он се води логиком одрживог развоја кроз разумевање, толеранцију и сарадњу

између различитих култура, насупрот стварању идентитетских ограда и изолација. Улога професионалног кустоса, по мом мишљењу, не би требало да буде улога државног чиновника и искључиво врсног познаваоца историје уметности, већ улога онога који окупља различите друштвене актере и грађане око Збирке и налази начине да комуницира њене вредности у друштво.

Иако би стварање оваквог стратешког плана од стране сваког кустоса Збирке, било теоријски исправно, на практичном нивоу у контексту музеја у Србији делује потпуно нефункционално и непожељно. Било би и практичније и целовитије да се стратешка анализа и план ради на нивоу целог музеја, са сагледавањем вредности сваке Збирке и целокупног фонда, али и институционалне баштине музеја. Случај Збирке стране уметности захтевао је овакав приступ јер је он био начин упознавања с Збирком, осигуравања континуитета добрих пракси, и промена пракси које су застареле, као и ревизије улоге Збирке стране уметности у друштву Србије. Ипак, исход оваквог приступа је неизвесан управо зато што се њиме директно или индиректно жели мењати етика пословања и размишљања читаве институције, њена друштвена позиција и њени обрасци рада. Стратешки план самим тим није само низ практичних задатака за наредни период, већ суштинска свеобухватна критичка рефлексивна анализа на обрасце, позицију и перспективу институције, и начин формулисања жељених и потребних промена.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

“...За њу је прошлост постхисторијска категорија. Нешто што се данас не може заобићи камо год пошли, било натраг, било напријед, нешто што се тиче свакога и на сваком мјесту, не само дакле хисторичара у њиховој знанственој дисциплини. То је оно што је ново: прошлост као свеprisутност, сада, овдје, у свему, за свакога. Прошлост која је актуалнија од садашњости и неизваснија од будућности. Прошлост о којој је сватко позван да суди, да је се на властити начин сјећа, разумијева и (ре)креира.”⁴³⁶ Борис Буден

Иако је постојала потреба за интегративним приступом баштини у процесима управљања баштином, до сада није била понуђена свеобухватна веза између музеологије и менаџмента као дисциплина. Ове везе су успостављане фрагментарно, углавном као последица пракси, а оптерећене дисциплинарним и нормативним поделама у оквиру система баштине. Кроз спроведено истраживање покушала сам да одговорим на потребу анализе музеологије, менаџмента наслеђа и стратешког управљања, те да синтезом њиховог односа формирам теоријски засноване везе.

Предуслов за стварање веза између музеологије и стратешког менаџмента био је сагледавање специфичности баштине и процеса баштињења као предмета управљања. Динамичким и дијалектичким разумевањем вредности баштине указала сам да је сведочанствена вредност баштине одраз дијакхронијске структуре и трансформација реалности. Она чини видљивим (ре)продуковања вредности, норми и поретка у претходним контекстима, те је утемељење је за критички реализам. Контекстуална потенцијалност и осцилирање означитеља баштине омогућавају актуелизацију прошлости у садашњем тренутку и учитавање сопствених жеља кроз имагинацијски и креативни потенцијал појединаца и заједница. Потенцијал баштине као комуникацијског медија доприноси обликовању, представљању и генерисању вредности кроз праксе и деловање око баштине.

⁴³⁶ Буден, В., нав. дело, стр. 7.

Основа постојања баштине је препознавање вредности као својих и/ли испуњење сопственог циља кроз баштину, те захтев релевантности, актуелизације и осавремењивања прошлости у садашњости стоји као предуслов вредности. Наведеним сагледавањем баштине, њена вредност схваћена је као потенцијал за критичко промишљање садашњости и прошлости, као полазиште за формулисање жељене будућности и за креативно деловање ка њеном остварењу. Тиме сам теоријски потврдила прву претпоставку истраживања - да је процес баштињења и генерисања друштвених вредности баштине стратешки, јер критичким односом према прошлим обрасцима у садашњем тренутку осмишљава и усмерава будућност.

У складу са првом претпоставком и циљем, други циљ који сам поставила на почетку истраживачког процеса био је да сагледам музеологију и стратешки менаџмент као дисциплине које се примењују у праксама управљања баштином, да препознам дисциплинарне специфичности и преклапања, као и да понудим теоријско објашњење за заснованост сарадње две дисциплине у процесима баштињења. Моја претпоставка била је да је потребно успоставити везе две дисциплине не само на прагматичком нивоу, већ и на филозофско-критичком и теоријско-емпиријском нивоу.

Специфичности обе дисциплине којима сам се бавила у истраживању је да су настале из потреба праксе, и да су због тога не само хибридне, у смислу коришћења метода и теорија других дисциплина, већ и изразито фрагментирани, неоформљени и константно преиспитиване дисциплине. Управо стога, кроз истраживање сам покушала да понудим преглед кључних фаза развоја и идеја сваке од њих, али и да сагледам обе дисциплине на шири начин него што је то случај са уобичајним применама ове две дисциплине у праксама управљања баштином.

Из тог разлога, музеологију сам посматрала као дисциплину која се бави потребом човека да чува и преноси културне кодове из прошлости у будућност, не само кроз званичне институције заштите него и кроз разнолике праксе ван њих. Са друге стране стратешки менаџмент посматрала сам као дисциплину која се бави праксама организовања и стратешког размишљања као инструментима колективне перцепције и акције, а не само начинима управљања унутар организација и институција. Овакво

разумевање предмета две дисциплине, отворило је могућност за нов начин сагледавања њиховог преклапања у праксама управљања баштином, који је свеобухватнији и динамичнији од досадашњих, и који је прилагођен баштини као предмету управљања.

Посматрано из тог угла, препознала сам да је за обе дисциплине карактеристично да се баве потребом за спајањем прошлости и будућности у садашњем тренутку. Музеологији је при том спајању акценат на значењима и стварању смисла кроз који се стварају вредности, док је стратешком менаџменту фокус на организацији колективног деловања кроз које се учи из прошлости и замишља жељена будућност. Обе човекове потребе - и потреба стварања одређене слике света кроз преношење одабраних сведочанстава из прошлости, као и потреба организовања и управљања овим сведочанствима и колективном акцијом - могу и требало би да буду критички сагледавани и преиспитивани. Оба долазе кроз човекову потребу за успостављањем контроле, за одржавањем континуитета и за препознавањем познатог у неизвесној будућности.

На исти начин као што кроз одабир и преношење сведочанстава никада не можемо направити савршени врт знања и памћења, тако и кроз праксе управљања не можемо на тачно дефинисани начин контролисати живот и животне процесе. Процеси стратешког управљања и сећања су динамички процеси промена у континуитетима, а предмет управљања и сећања нам у својој поливалентности увек бар делом измиче.

Музеологија је до сада у свом бављењу музеалијама, музеалношћу и баштинским институцијама често остајала везана за линеарни процес размишљања и генерисања знања, фокусирана на предметну реалност и њена значења. Са друге стране, стратешки менаџмент коришћен само на прагматичком нивоу за управљање институцијама баштине, често је запостављао предмет бављења музеологије, њене вредносне дилеме, филозофске претпоставке и теоријске основе. Из тог разлога, стратешко управљање баштином анализирао сам као процес критичке рефлексije на прошле обрасце и артикулисања жељене реалности, кроз коју се појединци и друштво одређују према потребном континуитету и променама. Овакаво разумевање стратешког управљања омогућава да управљање нема нужно функцију уношња вредности неолибералног капитализма као једине могуће замене конзервативном националистичком приступу бављења баштином,

већ пружа оквир за критику постојећих опција и формулисање могућих друштвених алтернатива.

Истраживањем сам указала да сарадња две дисциплине треба да се посматра кроз динамичку структуру која почива на цикличности, уравнотежењу тензије између континуитета и промена, и прилагођавање савременом друштвеном контексту. Како би се истински бавила процесима баштињења и динамичким односом човека и стварности музеологији су потребне теорије и методе стратешког менаџмента које чине видљивијим агенсност, друштвени контекст, као и колективно или индивидуално организовање процеса баштињења и организовање око процеса баштињења, које није везано само за формалне институције.

Овако постављен теоријски оквир, допринео је да се баштина не сагледава као пасивни ресурс којим се управља, већ и као праксе баштињења којима се успостављају везе са „прошлошћу“. На тај начин истраживање је понудило модел којим би се смањило јаз у управљању баштином које почива на два различита концепта – концепту управљања некретнинама, на коме почива англосаксонска пракса менаџмента наслеђа и концепту управљања организацијама, на коме почива пракса управљања баштинским институцијама. Овај начин сагледавања управљања баштином је у складу са идејом тезауруса као целине која се састоји из материјалних носилаца сведочанствености, али и нематеријалних манифестација вредности значења и пракси којима се односи према материјалној стварности.

Сматрам да је овај приступ допринео и одмицању од фобије „презервације“ и отворио простор за размишљање о управљању баштином као креативним потенцијалом и потенцијалом за друштвене промене. Истраживање је показало да логика управљања вредностима баштине није само заштитарска, већ би требало да се посматра као стваралачка, па отуда управљање баштином доприноси не само очувању, већ препознавању, формулисању, комуникацији, и генерисању вредности. Овакво виђење вредности омогућава сагледавање, покретање и реаговање на процесе друштвених промена и на могућност одржавања баштине актуелном и значајном у свакодневном

животу и развоју друштва, и сагледавање историјата и пракси баштињења из угла њиховог креативног потенцијала – не само тога шта јесу већ тога шта могу да постану.

Анализа историјског развоја Збирке коју сам обрадила као део студије случаја, први је покушај обједињавања институционалне биографије Збирке као целине. Управо ова институционална биографија, баштина Збирке стране уметности унутар Народног музеја, кључ је за разумевање њене музеалности, као и за разумевање идентитетских политика и односа, који превазилазе значења појединачних предмета. Примењене методе стратешке анализе Збирке стране уметности Народног музеја у Београду учиниле су видљивим процесе управљања не само Збирком као скупом предмета, већ и обрасцима и праксама које се дешавају око њих, и показале да су ове праксе у директној вези са стварањем, рефлектовањем и комуницирањем идентитета кроз збирку као формализовано колективно памћење.

Анализом циклуса живота Збирке стране уметности може се увидети да је њен развој зависио од политичких промена, односа Србије и других земаља, али и надлежних кустоса, те да се друштвено-политички дисконтинуитет одражавао на дисконтинуитет развоја Збирке. Нит која се упркос свим променама исчитава кроз понуђену биографију Збирке стране уметности од првих аквизиција до данас је њена двојака идеолошка улога. С једне стране Збирка стране уметности била је посредник и заступник европских националних култура у Србији - цивилизујући механизам за разумевање Европе. С друге стране, њена улога била је позиционирање Србије, касније Југославије, па поново Србије, у европски културни, друштвени и политички простор и давање легитимитета Београду и Србији као европској престоници и држави.

Иако бројно велики део Збирке чине радови аутора који су остали на маргинама историје уметности, радови непознатих аутора, и мање позната дела „врхунских“ аутора, највећа вредност Збирке за локални контекст је та што представља документ не само култура у којима су радови настали, већ културне размене између Србије и других земаља. Анализом животног циклуса Збирке стране уметности у оквиру Народног музеја у Београду, дошла сам до закључка да музеалност као сведочанствена вредност Збирке стране уметности није везана за развој иностране уметности од ренесансе до друге

половине 20. века, званично дефинисане у оквиру Политика аквизиција Народног Музеја, већ за сведочење о Збирци као парадигми европеизације, као медијуму за преговарање (супра)националног и европског идентитета, и као "страном телу" кроз које се разуме и позиционира национална култура и формализовано културално памћење.

Кроз функционалне анализе контекста у коме Збирка стране уметности делује, указала сам да ниска учесталост посете грађана Србије музејима, уски домети и низак степен коришћења Збирке стране уметности у Србији говори у прилог маргинализованј позицији Збирке за већину грађана који је кроз порезе финансирају. Ова позиција је производ промена културних потреба и навика и промена поља културне продукције, као и производ непреиспитане вредносне перспективе бављења Збирком стране уметности у савременом контексту. Ова вредносна перспектива је традиционална и елитистичка, заснована на деветнаестовековној идеји „музеја као храма“, која негује затвореност према другости и игнорисање важних друштвених питања у корист наизглед „безинтересног“ естетског искуства. Промена овакве позиције, у којој је Збирка стране уметности „мртва“ баштина, захтевала би промену вредносне перспективе, погледа на друштво и схватање своје улоге у њему. У складу са новом, друштвено релевантнијом перспективом, мењали би се и обрасци деловања и доношења одлука везаних за Збирку.

Основу за ревитализацију Збирке стране уметности у оквиру националног музеја, препознала сам у моделу музеја-форума и критичког музеја, у ком би улога Збирке била да нуди простор за активно учење, дијалог и критички осврт према прошлости. Преузимањем логике музеја као форума и критичког музеја, насупрот логици музеја као храма или логици музеја забаве, Збирка би могла да постане важно место за преиспитивање механизма европеизације кроз колективно памћење, али и за размишљање о симболичким дихотомијама Исток-Запад, традиционално-модерно, Балкан-Европа, које и даље представљају доминантне поделе политике и друштва у Србији.

Стога сам стратешким оквиром за развој Збирке стране уметности формулисала идеју о Збирци не као скупу „ремек-дела“ већ као актеру за ширење видика, критичко размишљање и разумевање своје и других култура. Применом метода стратешке анализе и планирања прилагођеног предмету баштињења, понудила сам могући начин

репозиционирања и оживљавања Збирке стране уметности и враћење њене активне друштвене улоге. Предложеном позицијом би се на ефективнији и друштвено одговорнији начин генерисале вредности баштине и остваривао њен потенцијал за друштво, што и јесте циљ модела који у истраживању предлагем.

Допринос истраживања за праксу је ново сагледавање баштине и начина на који стратешки модел управљања може да се користи у оквирима баштине. Због широко дефинисаног теоријског оквира преклапања две дисциплине, сматрам да се предложени модел интегративног стратешког управљања баштином не ограничава на институцију, организацију или пак одређени локалитет или збирку као материјалну манифестацију и предмет управљања, већ уз прилагођавања може да се користи за различите делатности баштињења и разнолике баштинске ресурсе и системе. Он то омогућава кроз разумевање односа између музеалије као предмета управљања, музеалности као документарне вредности, музеализације као процеса баштињења и вредности које се комуницирају и генеришу кроз ове процесе. Уз то, модел чини могућим сагледавање веза између баштине, функција и процеса баштињења, организација и друштва, као саставних елемената размишљања о управљању баштином.

Претпоставка о примењивости модела на разнородне случајеве управљања баштином, која у истраживању није показана на више примера, подстицај је за будућа истраживања и повод за тестирање и побољшање модела и теоријског оквира, који би своју крајњу примену нашли у пракси. Предложени модел је током лета и јесени већ примењен на израду планова управљања археолошким налазиштем Царичин град, на југу Србије, као и античким римским градом Сисција, који се налази испод савременог града Сиска у Хрватској. У оба случаја, процес стратешког планирања служио је као повод за окупљање различитих интересних страна и стварање заједнице око баштине, и допринео сагледавању баштине у оквиру ширег контекста одрживог развоја.

У контексту разумевања баштине и процеса баштињења које сам поставила у овом истраживању, суштинско питање за управљање баштином као генерисањем вредности је „ко има право баштињења и одлучивања о томе која је верзија прошлости валидна?“. Питање права на баштињење, памћење и сећање као стратешке процесе директно је у вези

са правом на сопствено разумевање света и замишљања пожељног будућег развоја. Стога, препознавање права сваког грађанина не само у конзумирању већ и стварању вредности кроз баштињење остаје велика тема етике баштињења и културних политика које није детаљно покривена кроз ово истраживање, али којом ћу се будућим истраживањима бавити.

ЛИТЕРАТУРА

Avrami, E., Mason, R. and de la Torre, M. (2000) *Values and Heritage Conservation: Research Report*, Los Angeles: The Getty Conservation Institute.

Adizes, I. (1988) *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Adižes, I. (2002) *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.

Adizes, I. (2004) *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications.

Albvaš, M. (1999) Kolektivno i istorijsko pamćenje, *Časopis REČ, časopis za književnost i kulturu i društvena pitanja*, br. 56.2, Beograd.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Allfrey, M. (1999) 'Brodsworth Hall', in G. Chitty and D. Baker (eds) *Managing Historic Sites and Buildings: Reconciling Presentation and Preservation*, London: Routledge.

Anderson, B. (1991) *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London: Verso.

Anderson, G. (ed.) (2004). *Reinventing the Museum – Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Oxford: AltaMira Press.

Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

Assmann, J. (1995) Collective Memory and Cultural Identity, *New German Critique*, No. 65, Cultural History/Cultural Studies. str. 125-133.

Australia ICOMOS (1999) *Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance (Burra Charter)*

Babić, D. (2009) O muzeologiji, novoj muzeologiji i znanosti o baštini, u: *Ivi Maroeviću baštinici u spomen*, priredili Vujić, Ž. i Špikić, M., Zagreb: Odsjek za informacijske znanosti, Sveučilište u Zagrebu, str. 56-59.

Bal, M. (1995) The Discourse of the Museum, In: Greenberg, R., Bruce W. Ferguson, Sandy Nairne, (ed.) *Thinking about Exhibitions*, London: Routledge, p. 201-218.

Barkan, E. (2000) *The guilt of nations: Restitution and Negotiating Historical Injustice*, Baltimore: John Hopkins University Press.

Barney, J. B. (1985). Dimensions of Informal Social Network Structure: Toward a Contingency Theory of Informal Relations in Organizations, *Social Networks*, 7, 1-46.

Barthel, D. (1996) *Historic Preservation: Collective Memory and Historical Identity*, Newark: Rutgers University Press.

Belting, H. (2007) *Contemporary Art and the Museum in the Global Age*, In: Weibel, P., Buddensieg, A. (ed.), *Contemporary Art and the Museum. A Global Perspective*, Ostfildern: Hatje Cantz, p. 16-38.

Benedetti, M. T., et al. (2004). *Degas, Classico e moderno* (кат.изл.), Roma: Complesso del Vittoriano.

Bennett, T. (1995) *The Birth of the Museum. History, Theory, Politics*, London and New York: Routledge.

Beck, U. (2002) The Cosmopolitan Society and its Enemies, *Theory, Culture and Society*, 19 (1,2), p. 17-44.

Beck, U. and Sznaider, N. (2006) Unpacking cosmopolitanism for the social sciences: a research agenda, *The British Journal of Sociology*, 57(1).

Beck, U. and Grande, E. (2007) Cosmopolitanism: Europe's Way Out of Crisis, *European Journal of Social Theory*, 10.

Bieber, F. (2003) The Serbian Opposition and Civil society: the Roots of Delayed Democracy, *International Journal of Politics, Culture and Society*, Vol. 17. No I, Fall 2003, p. 73-90.

Bove, P. (2005) Continuing the Conversation, In: Bhaba, H. And Mitchel, W.T.J. (eds.) *Edward Said. Continuing the Conversation*, Chicago and London: The University of Chicago Press.

Борозан, И. (2013) Саша Брајовић, Татјана Бошњак: Имагинарни вртови Ибера Робера, Зборник за ликовне уметности Матице српске 41, стр. 267-283.

Бошњак, Т. и Д. Ковачић (1997) *Реноар, дела из Народног музеја у Београду*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј.

Бошњак, Т., Ковачић, Д. (1998) *Из Поклон збирке Арса и Војке Милатовић*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

Bošnjak, T. und D. Kovačić (2002) Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus, Meisterwerke aus dem Nationalmuseum Beograd, (кат.изл.), Wien: Historischen Museums der Stadt Wien.

Bošnjak, T., Kovačić, D. (2002) *U istokov savremenog umjetništva, Ot barbizonske škole do klasičnog avangarda*, (кат.изл.), Moskva: Pushkin State Museum of Fine Arts.

Бошњак, Т. (2004) *Импресивно* (кат.изл.), Београд: Народни Музеј у Београду.

Bošnjak, T., D. Kovačić (2004) *Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus*, (кат.изл.), Klagenfurt: Stadtgalerie Klagenfurt.

Bošnjak, T., D. Kovačić, et al. (2004) *Belgrado Parijs, Meesterwerken uit het Nationale Museum van Beograd*, (кат.изл.), Haag: Gemeentemuseum Den Haag.

Bošnjak, T. e R. D'Amico (2004) *Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Bologna: Pinacoteca nazionale Bologna.

Bošnjak, T. e R. D'Amico (2005) *Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Bari: Castel Sismondo.

Bošnjak, T. and R. D'Amico (2005) *The Envoys of Humanism: Italian Art Treasures from the Collection of the National Museum in Belgrade*, (кат.изл.), Tampere: Tampere Art Museum.

Bošnjak T., Kovačić, D., (2005) *The Unknown Story of modern Art. Masterpieces of European Art from The National Museum in Belgrade* (кат.изл.), Hiroshima: Hiroshima museum of Art , RCC Broadcasting Co., Ltd.

Bošnjak, T., Gaddi, S., Gentili, G., e Kovačić, D. (2007) *Gli Impressionisti i Simbolisti e le Avanguardie, 120 capolavori dal Museo Nazionale di Belgrado*, (кат.изл.), Como: Villa Olmo.

Бошњак, Т. (2010) Француско сликарство у Београду: Формирање и улога јавне колекције, *Зборник за историју уметности Народног музеја у Београду XIX/2*, стр. 501-533.

Бошњак, Т. и Брајовић, С. (2012) *Имагинарни вртови Ибера Робера*, Београд: Народни музеј у Београду.

Brajović, S. (2013) *Slike evropske umjetnosti u Memorijalu Pavla Beljanskog*, u: Jovanov, J. (ur) *Monografija Memorijala Pavla Beljanskog*, Novi Sad: Memorijal Pavla Beljanskog.

Breznik, M. (2011) Cultural identities from the bottom up - labour relations perspective, in: Milohnić A., Švob-Đokić, N., *Cultural Transitions in Southeastern Europe: Cultural Identity Politics in the (Post-)Transitional Societies*. Zagreb: Institute for International Relations.

Brkić, A. (2009) Teaching Arts Management: Where Did We Lose The Core Idea?, *International Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol 38, No 4, p. 270-280.

Brkic, A. (2013) Cultural Policy frameworks: (Re)constructing National and Supranational Identities: the Balkans and the European Union, European Cultural Foundation, Amsterdam.

Buden, B. (2013) *Uvod u prošlost*, Novi Sad: kuda.org, str. 15.

Булатовић, Д. (2004) Баштина као бренд или узеј као економија жеље, *Годишњак за друштвену историју* 2-3, стр. 137-148.

Булатовић, Д. (2005) Баштинство или о незаборављању, *Крушевачки зборник* 11, Крушевац: Народни музеј Крушевац, стр. 7-20.

Bulatović, D. (2005). Muzeologija i/kao hermeneutika, *Glasnik Narodnog muzeja Crne Gore*, Nova serija, II knjiga. Cetinje.

Bulatović, D. (2009) Museology as/and Hermeneutics, U: Vujić, Ž. i Špikić, M. (ur.) *Ivi Maroeviću baštinici u spomen*, Zagreb: Odsjek za informacijske znanosti, Sveučilište u Zagrebu, str. 61-71.

Булатовић, Д. (2009) “Музеј на као економија жеље” *Зборник Семинара за студије модерне уметности* Филозофски факултет, Универзитет у Београду, стр. 21-37.

Булатовић, Д. (у припреми) Студије баштине као темељ очувања хуманистичког образовања.

Bulatović, D. (2010) Strategije baštinjenja: kulturna baština, vrednovanje, očuvanje i uslovi kulturnog okruženja, *Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti*, Cetinje: CANU.

Bhaskar, R.A. (1998). *Critical Realism Essential Readings*. London: Routledge.

Bhaskar, R.A. (1978) *A Realist Theory of Science*, Brighton: Harvester Press.

Bhaskar, R.A. (1989) *Reclaiming Reality*, London: Verso.

Burne, D. (1991) ‘Western hegemony in archaeological heritage management’, *History and Anthropology*, 5, p. 269–276.

Валтровић, М. (1895) Извештај о раду Народног музеја 1895. Година, *Годишњак Српске краљевске академије IX*, стр. 77-80.

Валтровић, М. (1901) *Списак слика изложених у Галерији Народног музеја*, Београд: Народни музеј у Београду.

Varbanova, L. (2013) *Strategic Management in the Arts*, New York and London: Routledge;

Varine, H. de. (1993) Tomorrow's community museums, *lecture held on 15. 10. 1993, the Senate Hall of the University of Utrecht, pristupljeno 22.05.2014., <http://www.assembly.coe.int/Museum/ForumEuroMusee/Conferences/tomorrow.htm>*;

Vasiljevic, M. (2012) Potencijal „biografskih pristupa muzealijama ka razumevanju nasleđa i njegovog zaboravljanja. Slučaj Muzeja ilegalnih partijskih štamparija u Beogradu. Master teza, Filozofski fakultet, Beogradski univerzitet.

Величковић, М. (1975) Народни музеј у време управе Михаила Валтровића (1881-1905), *Зборник Народног музеја VIII*, стр. 611-645.

Vergo, P. (1989) *The New Museology*, London: Reaktion Books.

Gavrilović, Lj. (2009) *O politikama, identitetima i druge muzejske price*, Etnografski institut SANU, Beograd.

Gee, K. (1995) Wonder web, *Museums Journal* 95 (3).

Georgieva, M. G. (2014) On the Collection of Bulgarian paintings from the 1920s and 1930s in the National Museum in Belgrade: View from Bulgaria, *Zbornik Narodnog muzeja -Istorija umetnosti, XXI-2*, Beograd, p. 311-330.

Gluzinski, W. (1983) Basic paper, in: Sofka, V. (ed.) *Methodology of museology and professional training*, ICOFOM Study Series 1, Stockholm: ICOFOM, p. 24-35 (32).

Gluzinski, W. (1987) Remarks on the condition of museology in the light of its relation to developmental phenomena, in: Sofka, V. (ed.), *Museology and museums*, ICOFOM Study Series 12, Stockholm: ICOFOM, p. 109-119 (116).

Gluzinski, W. (1980) *U podstaw muzeologii*, Warszawa.

Graeber, D. (2001) *Towards an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*, New York: Palgrave.

Група аутора (2014) *Дворски комплекс на Дедињу*, Београд: Завод за уџбенике.

Д'Амико, Р., Бошњак, Т. и Д. Прерадовић, *Италијанско сликарство од 14-18. века из Народног музеја у Београду*, Београд: Народни музеј у Београду.

Д'Амико, Р. и Бошњак, Т. (2005) *Класици италијанске уметности. Од Паола Венецијана до Франческа Гвардија*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

De Geus, A. (1997) *The Living Company*, London: Brealey.

Delanty, G. (1995) *Inventing Europe: Idea, Identity, Reality*. Basingstoke: Macmillan Press.

- Deloš, B. (2006) *Virtuelni muzej*, Beograd: Clio.
- Demas, M., Levin, J. and Descamps, F. (2001) Building Consensus, Creating a Vision: A Discussion about Site Management Planning, an interview with Christina Cameron and Carolina Castellanos, *The Getty Conservation Institute Newsletter* 16.3, Los Angeles: Getty Conservation Institute.
- Дергенц, Ј. и Огњановић, С. (2014) *Пут Мондријан. Случај Композиције II*, Београд: Народни музеј у Београду.
- Desvallees, A. (1992) *Vagues: une anthologie de la nouvelle museologie*, Vol. 1. Paris: Mâcon, Ed. MNES;
- Desvallees, A. (1994) *Vagues: une anthologie de la nouvelle museologie*, vol. 2. Paris: Mâcon, Ed. MNES;
- Desvallées, A. and Mairesse, F. (2010) *Key Concepts of Museology*, Paris: ICOM and Armand Colin.
- Dewey, J. (1939). *Theory of Valuation*. Chicago: University of Chicago USA.
- Džalto, D. (2010) Identitet iz-među, U: *Biti iz/van: Ka redefinisaju kulturnog identiteta Srbije*, Beograd: Kulturklammern, str. 153-156.
- Diaz-Andreu, M. and Champion, T. (eds) (1996) *Nationalism and Archaeology in Europe*, London: UCL Press;
- Diaz-Andreu, M., Lucy, S., Babic, S. and Edwards, D. (2005) *The Archaeology of Identity*, London: Routledge.
- Димић, Јб. (1988) *Агитпроп култура*, Београд: Рад.
- Димић, Јб. (1997) *Културна политика Краљевине Југославије*, књига 1-3, Београд: Време књиге.
- Димић, Јб. (1998) *Срби у Југославији*, Београд: Стубови културе
- Domanska, E. (2006) The return to things, *Archaeologia Polona*, Vol. 44, Warszawa.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005) *Arts Management in turbulent times: Adaptable Quality Management – Navigating Arts through the Winds of Change*. Amsterdam: European Cultural Foundation, Boekmanstudies.

Dragičević Šešić, M. (2010) Kulturna politika, nacionalizam i evropske integracije, U: *Biti iz/van: Ka redefinisaju kulturnog identiteta Srbije*, Beograd: Kulturklammern, str. 104-121.

Dragičević Šešić, M., i Stojkovic, B. (2011) *Kultura: menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.

Dragičević Šešić, M. (2011) "Cultural Policies, Identities and Monument Building in Southeastern Europe" Y: Milohnić, A. and Švob-Đokić, N., (Eds.) *Cultural Identity Politics in the (Post-) Transitional Societies*. Zagreb: IMO.

Dragičević Šešić, M. (2011) Between a Rock and a Hard Place: Cultural Policies of and towards Serbia. In: Batora, J., Mokre, M. eds. *Culture and External Relations: Europe and Beyond*. London: Ashgate.

Dragičević Šešić, M., and Mikić, H. (2013) *Cultural Policy Profile Serbia*, In: Compendium Cultural Policy, Council of Europe, <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>

Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.

Drucker, P. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, London: Heineman.

Dümcke, C. and Gnedovsky, M. (2014) *The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review*, EENC Paper, Brussels: EENC.

Du Cros, H. and Lee F. Y. (2007) *Cultural Heritage Management in China: Preserving the Cities of the Pearl River Delta*, London: Routledge, str. 1-23.

Duinkerken, van W. and Moseley, P. A. (eds.) (2011) *The Challenge of Library Management: Leading With Emotional Engagement*, Chicago: American Library Association.

Duncan, C. (1995) *Civilizing Rituals. Inside Public Art Museums*, London: Routledge.

Grenville, J. (ed.) (1999) *Managing the Historic Rural Landscape*, London: Routledge.

Đukić, V. (2009) *Država i kultura: studije savremene kulturne politike*, Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.

Eckstein, H. (1997) *Congruence Theory Explained*. Center for the Study of Democracy, UC Irvine: Center for the Study of Democracy. Retrieved from: <https://escholarship.org/uc/item/2wb616g6>

Živanović, K. i Kisić, V. (2014) *Vodič za izradu menadžment planova za nasleđe: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*. Beograd: Evropa Nostra Srbija.

ICOM (1968) *Resolutions of the 9th General Assembly of ICOM*, 9 August 1968, Munich, Germany. Dostupno na (19.11.2014): <http://icom.museum/the-governance/general-assembly/resolutions-adopted-by-icoms-general-assemblies-1946-to-date/munich-1968/>

Jokilehto, J. (1999) *A History of Architectural Conservation*, Amsterdam: Elsevier, Butterworth, Heinemann.

Karp, I., Kreamer, C. M. and Lavine S. D. (ed.) (1992) *Museums and Communities. The Politics and Public Culture*, Washington DC: Smithsonian Institution Press.

Kisic, V. (2012) Communities' Museum, In: *This is not a Report*, Belgrade: Embassy of Sweden, p. 102-114.

Kisic, V. (2014) Cultural policies for heritage dissonance – towards a definition of the concept of dissonant heritage in cultural policy research, Paper presented at ICCPR 2014, 9-12 September, University of Hildesheim, p. 5-12.

Кисић, В. (у штампи) Стваралац, са-учесник, критичар, конзумент?: Оквири учешћа грађана у стварању баштине, *Култура* 144, Нова музеологија, Београд: Завод за проучавање културног развитка.

Klein, K.L. (2000) On the emergence of *memory* in historical discourse, *Representations*, 69, p. 127–150.

Knell, S. (ed.) (1994) *Care of Collections*, Leichestor Reader in Museum Studies, London and New York: Routledge.

Knell, S., McLeod, S. and Watson, S.E.R. (eds.) (2007) *Museum Revolutions: How Museums Change and Are Changed*, London and New York: Routledge.

Ковачић, Д. и Бошњак, Т. (1998) Пол Гоген, Дела из Народног музеја у Београду (кат.изл.), Београд: Народни музеј; Бошњак, Т. и Ковачић Д., Белгијска уметност XIX и XX века из збирке Народног музеја у Београду.

Konreton, P. (2002) *Kako društva pamte*, Beograd.

Коларић, М. (1991) Народни музеј у Београду 1844-1944, кратак историјат, *Музеолошке свеске* 4, Београд: Народни музеј у Београду.

Kopytoff, I. (1986) The Cultural Biography of Things: Commoditization as Process, In: A. Appadurai (ed). *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 64–94.

Krauss, R. (1990) The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum, *October* No. 54.

Круљац, В. (2010) *Татјана Бошњак*, Српска енциклопедија Том I, Матица српска.

Круљац, В. (2009) *Лазар Трифуновић: протагонист и антигонист једне епохе*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 97-145.

Kuljić, T. (2006) *Kultura sećanja*, Beograd.

Kutma, K. (2012) Contested Memory and Re-configured Master Narratives: Museum Institution in Totalitarian Regimes, In: Poulot, P., Guiral, J. M. L., and Bodenstein, F. (eds.) *National Museums and the Negotiation of Difficult Pasts*, EuNaMus Report No. 8, Linköping University Electronic Press. p. 79-90.

Lascoumes P. and Le Gales, P. (2007) Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments: From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation, *Governance* 20(1), p. 1-21.

Latour, B. (2005) From Realpolitik to Dingpolitik: How to make things public?, In: Latour, B. and Weibel P. (eds.) *Making Things Public-Atmospheres of Democracy*, catalogue of the show at ZKM, MIT Press.

Latour, B. (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford: Oxford University Press

Lennon, J. (2003) Values as the Basis for Management of World Heritage Cultural Landscapes, In: *Cultural Landscapes: the Challenges of Conservation*, Associated Workshops "Shared Legacy, Common Responsibility" in Ferrara, 11-12 November 2002, World Heritage Papers no. 7, Paris: UNESCO World Heritage Center, p. 120-127.

Lorente, J-P. (2012) The development of museum studies in universities: from technical training to critical museology, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 3, London and New York: Routledge, p. 243-245.

Lord, D. B. and Lord. B. (eds.) (2001) *The Manual of Museum Management*, Lanham: AltaMira Press.

Lyotard, J. (2013) On Philosophy and Action, In: *Why Philosophise?*, Cambridge: Polity, p. 112-113.

Љушић, Р. (1998) *Обреновићи и њихов родослов*, Горњи Милановац: СО Горњи Милановац и Музеј рудничко-таковског краја.

M. K. P. and M. Walker (eds) (1997) *The Illustrated Burra Charter: Making Good Decisions About the Care of Important Places*, Sydney: AustraliaICOMOS.

Manojlovic-Pintar, O. and Ignjatovic, A., (2011) National Museums in Serbia: A Story of Intertwined Identities, in: Aronsson, P., Elgenius, G., (eds.), *Building National Museums in Europe 1750–2010*, Conference proceedings from European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen, Bologna 28-30 April 2011.

- Markides, C. (1999) A dynamic view of strategy, *Sloan Management Review*, vol 40, p. 55–63.
- Maroevic, I. (1983) Muzejski predmet - izvor i nosilac informacija, *Informatologia Yugoslavica* 15 (3-4), p. 237-248.
- Maroević, I. (1993) *Uvod u muzeologiju*. Zavod za informacijske studije. Zagreb.
- Мароевић, И. Повезивање музеологије и нематеријалне баштине против традиционалног музеја или враћамо ли се изворном музеју? Осјечки зборник XXVI, Осјејек, 241-245.
- Mason, R. (2005) 'Museums, galleries and heritage: Sites of meaning-making and communication', in G. Corsane (ed.) *Heritage, Museums and Galleries: An Introductory Reader*, London: Routledge.
- Macdonald, S. (1993) *Inside European Identities*, Oxford: Berg.
- Macdonald, S. (2010) *A Companion to Museum Studies*, Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Mayrand. P. (1985) The new museology proclaimed. *Museum* 148 Vol. 37, No 4.
- Mensch Van P. (1992) Objects of Knowledge, In: *Towards a methodology of museology*, PhD thesis, Zagreb: University of Zagreb.
- Mensch, Van P. (1992) *Towards a methodology of museology*, PhD thesis, Zagreb: University of Zagreb.
- Mensch, Van P. „Museology and Management: Enemies Or Friends?: Current Tendencies in Theoretical Museology and Museum Management in Europe“. In: *E. Mizushima (ed.), Museum management in the 21st century*. Museum Management Academy. Tokyo 2004, 3-19.
- Merode, E., Smeets, R. and Westrik, C. (eds.) (2004) Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage, Proceedings from the Conference organized by the Netherlands National Commission for UNESCO, in Collaboration with the Netherlands Ministry of Education, Culture and Science, 22–24 May 2003, World Heritage Papers no. 13, Paris: UNESCO World Heritage Center.
- Миленковић С. и Радојчић-Костић, Н. (1991) *Издања Народног музеја у Београду 1981-1990*. Музеолошке свеске бр. 6, Београд: Народни музеј у Београду.
- Миленковић С. и Радојчић-Костић, Н. (1996) *Издања Народног музеја у Београду 1991-1996*, Музеолошке свеске бр. 9, Београд: Народни музеј у Београду.
- Миловановић-Хам, Ј. (2009) Галерија Музеја кнеза Павла, Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 164-192.
- Mintzberg, H. (1985) Strategy formation in Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30, p. 160.

- Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: 5 Ps of Strategy, *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, 40, 3, p. 21-30.
- Mihaljinac, N. (2012) Kultura neslaganja – nekultura slaganja: scena savremenih vizuelnih umetnosti u Srbiji, zbornik radova sa konferencije: Us and Them: Symbolic Divisions in the Western Balkans, Beograd.
- Moore, K. (ed.) (1994) Museum Management, Leicester Readers in Museum Studies, London and New York: Routledge.
- Močnik, R. (2003) „Social change in the Balkans“. *Eurozine*, <www.eurozine.com>, 20.03.2003.
- Mulcahy, K.V. (2006) Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches, *Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 35, No. 4, New York and London: Routledge, p. 319-330.
- Munn, N. (1973) Symbolism in a Ritual Context: Aspects of Symbolic Action, In: *Handbook of Social and Cultural Anthropology* (J. J. Honigmann, ed.), Chicago: Rand McNally. p. 579–612.
- Nair, S.M. (1986) Basic paper, in: Sofka V. (ed.) *Museology and identity*, ICOFOM Study Series 10, Stockholm: ICOFOM, p. 227-228 (227).
- Norra, P. (2007) Sjećanje i povijest, *Diskrepancija*, svezak 8, broj 12, Zagreb.
- Newman, A. and Mclean, F. (1998) ‘Heritage builds communities: The application of heritage resources to the problems of social exclusion’, *International Journal of Heritage Studies*, 4(4–3), p. 143–153.
- Pavlović, S. (2010) Odsustva – o osporavanju prošlosti i konstrukciji društvenog zaborava, *Istorija 20. veka*, vol.28, br. 2, Beograd, str. 117-134.
- Pascale, R. (1990) *Managing on the Edge*, New York: Simon and Schuster.
- Pearce, S. M. (1992) *Museums, Objects, and Collections: A Cultural Study*, Leicester: Leicester University Press.
- Pearce, S. M. (1995) *On Collecting. An Investigation into Collecting in the European Tradition*, London: Routledge.
- Peggy Johnson, P. (2009) *Fundamentals of Collection Development and Management*, Chicago: American Library Association.

- Петровић, А. (2009) Попис издања Музеја кнеза Павла, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 202-213.
- Pickvance, R. et al. (1991) *Masterpieces of the 19th and 20th Century French Painting from The National Museum*, (кат.изл.), Токуо: Tokyo Shimbun.
- Pjetrovski, P. (2013) *Kritički muzej*, Beograd: Evropa Nostra Srbija i СМiН.
- Platon (izdanje 2002) *Država*, Beograd: BIGZ.
- Popadić, M. (2013) *Čiji je Mikelandelov David?* Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju, Filozofski fakultet.
- Popadic, M. (2014) *Vreme prošlo u vremenu sadašnjem: Uvod u studije baštine*, Beograd: СмиН.
- Поповић В. и Јевремовић Н. (1994) *Народни музеј у Београду:1844-1994*, Београд: Народни музеј у Београду.
- Продановић, З. (1982) *Изложбена активност Народног музеја у Београду 1945-1980*. Музеолошке свеске бр. 2, Народни музеј Београд.
- Продановић, З. (1991) *Изложбена делатност Народног музеја у Београду 1981-1990*. Музеолошке свеске бр. 5, Народни музеј Београд.
- Poulot, D. (1988) *The Birth of Heritage: 'le moment Guizot'*, In: *Oxford Art Journal*, Vol. 11, No. 2, Oxford: Oxford University Press, p. 40-56.
- Радовановић, Н. и Радојчић-Костић, Н. (1983) *Издања Народног музеја у Београду 1945-1980*, Музеолошке свеске бр. 3, Београд: Народни музеј Београд.
- Reich, W. (1974) *Listen, Little Man!*New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Riegl, A. (1903) *Der moderne Denkmalkultus, sein Wesen, seine Entstehung*, Vienna.
- Ringbeck, B. (2008) *Management Plans for World Heritage Sites: A practical guide*, Bonn: German Commission for UNESCO.
- Roberts, D.A. (ed) (1988) *Collection Management for Museums. Proceedings of an International Conference in Cambridge in 1987*, Cambridge: Museum Documentation Association.
- Roy, Michel (1987) *Animation muséologique en milieu urbain*, *Bulletin de l'Association des écomusées du Québec*, vol.3 (1).
- Russell, R. and Winkworth, K. (2009) *Significance 2.0. A Guide to Assessing the Significance of Collections*, Collection Council of Australia, Ltd.

Sandell, R. and Janes, R. (eds.) (2007) *Museum Management and Marketing*, Leicester Readers in Museum Studies, New York: Taylor & Francis.

Svanberg, F. (ed.) (2010) *Museum as Forum and Actor*, Stockholm: Historiska Museet.

Svanberg, F. (2012) The Nation Collected, In: Hegardt, J. (ed) *The Museum Beyond the Nation*, Stockholm: National Historical Museum, p. 159.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston IL: Row, Peterson.

Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.

Симеоновић Ђелић, И. (прир.) (2005) Катарина Амброзић, *Тајанства уметности*, Београд: Клио.

Smith, L. (1993) 'Towards a theoretical overview for heritage management', *Archaeological Review from Cambridge*, 12: 55–75.

Smith, L., Morgan, A. and van der Meer, A. (2003a) 'Community-driven research in cultural heritage management: The Waanyi Women's History Project', *International Journal of Heritage Studies*, 9(1), p. 65–80.

Smith, L. (2006) *Uses of Heritage*, London and New York: Routledge.

Smith, M. J. (1984). Contingency rules theory, context, and compliance behaviors. *Human Communication Research*, 10, p. 489-512.

Станишић, Г. Милан Кашанин као директор Музеја кнеза Павла, Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 216-246.

Стевановић, М. (1957) Извештај о раду Одељења стране уметности, *Зборник Народног музеја 1*, стр. 365-366.

Stojanović, D. (2010) *Ulje na vodi*, Beograd: Peščanik.

Stojković, B. (2008) *Evropski kulturni identitet*. Beograd: Službeni glasnik

Stransky, Z. (1970) Temelji opšte muzeologije, *Muzeologija* 8, Zagreb, str. 40-73.

Stransky, Z. (1981) 'The theory of systems and museology', *Museological Working Papers* 1, Stockholm: ICOFOM, p 70-73.

Stransky, Z. (1988) Museologische terminologie, *Neue Museumskunde* 31 (1), p. 12-17.

Subotić, I. i Golubović, V. (1983) *Zenit i avangarda dvadesetih godina*, Beograd: Narodni muzej/Institut za književnost i umetnost.

Subotić, I., N. Šuković, et al. (1987) *Svetski majstori moderne umetnosti iz jugoslovenskih kolekcija*, (кат.изл.), Beograd: Narodni muzej u Beograd.

Subotić, I. i V. Kraut (1989-1990) *Zbirka Erich Šlomović iz Narodnog muzeja u Beogradu* (кат.изл.), Narodni muzej Beograd, Muzejsko-galerijski centar, Zagreb, Beograd-Zagreb.

Суботић, И. (1990) *Ликовни круг часописа Зенит 1921-1926*, Универзитет у Љубљани.

Суботић, И. (1993) *Руски уметници у Србији*, Београд: Народни музеј у Београду.

Суботић И. (1994) Рукопис Момчила Стевановића *Каталог дела француских мајстора из збирке Народног музеја у Београду*, *Зборник Народног музеја*, историја уметности/XV-2, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 263-271.

Суботић, И. (1994) Руски уметници у београдском Народном музеју, у: *Руска емиграција у српској култури XX века*, *Зборник радова*, *Филолошки факултет*, том II, Београд, стр. 64-69.

Subotic, I. (1994) *Na iskustvima memorije – Projekat Narodnog muzeja u Beogradu*, *Projeka@t*, Novi Sad, br. 4, decembar 1994, str. 86.

Суботић, И. (1995) „Извештај о раду у Збирци стране уметности 1986-1995“, Београд, у власништву И. Суботић.

Суботић, И. Миљковић, Љ., Павловић, К., и Станишић-Ристовић, Г. (1995) *Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић Роки*. (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

Суботић, И. и Станишић, Г. (1995) *На искуствима меморије*, (кат.изл.), Београд: Народни музеј у Београду.

Subotic, I. (1996) *Experiences from Memory. 150th Anniversary of the Belgrade National Museum: New Museological Thinking*“, *Art International*, Athens, vol. 28, March-April 1996, p.160-175.

Subotic, I. (1996) *Contemporary Art in Traditional Museum Installations: Curator as Art Critic. Example of the Exhibition Experiences from Memory*, National Museum, Belgrade 1994/5, *Crossroads in Central-Europe / Ideas, Themes, Methods and Problems of Contemporary Art and Art Criticism*, Budapest: AICA, p. 97-102.

Суботић, И. (1997) Милан Кашанин, европска уметност и часопис *Уметнички преглед*, *Зборник Народног музеја*, историја уметности XVI/ -2, Београд: Народни музеј у Београду, стр. 99-118.

Суботић, И. (2009) Од Музеја савремене уметности до Музеја кнеза Павла, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду.

Суботић, И. (2009) Кнез Павле Карађорђевић љубитељ уметности, у: Цвјетићанин, Т. (ур.) *Музеј кнеза Павла*, Београд: Народни музеј у Београду.

Shanks, M. (1993) *The archaeological Imagination. Creativity, rhetoric and archaeological futures*, M. Kuna, N. Venclova (prir.), Whiter archaeology: archaeology in the end of the millenium, Prague, p. 4-5, <http://documents.stanford.edu/michaelshanks/80>.

Smallwood, C. (ed.) (2011) *Library Management Tips that Work*, Chicago: American Library Association.

Тодоровић, Ј. (2014) *Каталог државне уметничке колекције.*, Први том. Европска уметност, Нови Сад: Платонеум.

Tomić, S. (1987) *Spomenici kulture, njihova svojstva i vrednosti*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije - Republički zavod za zaštitu spomenika kulture.

Throsby, D. (2003) Cultural Capital. In: R. Towse (Ed.). *A Handbook of Cultural Economics*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc, p. 142-146; Throsby, D. (1997) Sustainability and Culture: Some Theoretical Issues. *Cultural Policy* 4, p. 142-146.

Throsby, D. (2008) Linking Cultural and Ecological Sustainability. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* 8(1), p. 15-20.

Trebješanin, B. G. (2012) Intervju sa Branislavom Bracom Petkovićem: Megalomanski projekti su besmisleni, *Politika*, 19.07.2012.

Tregoe, B. B. and Zimmerman, W. J. (1980) *Top Management Strategy* New York: Simon & Schuster.

Tunbridge, J. E. and Ashworth, G. J. (1996) *Dissonant heritage, the management of the past as a resource in conflict*, New York: J. Wiley.

UNESCO (1960) *Regional Seminar on the Educational Role od Museums*, Rio de Janeiro September 1958, Educational Studies and Documents no. 38, Paris: UNESCO.

UNESCO (1973) Report from the Round Table on the Development and the Role of Museums in the Contemporary World, Santiago de Chile 20-31 May, 1972, Paris: UNESCO.

UNESCO (2005) Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, <http://whc.unesco.org/en/guidelines> online .

Fahy, A. (1994) *Collections Management*, Leichester Reader in Museum Studies, London and New York: Routledge, p. 11-12.

Фуко, М. (2005) Рађање биополитике – предавања на Колеж де Франсу 1978-1979, Нови Сад: Светови, стр. 431.

Hagoort, G. (2001) *Arts Management: Entrepreneurial style*, Delft: Eburon Publishers;

Harvey, D.C. (2001) 'Heritage pasts and heritage presents: Temporality, meaning and the scope of heritage studies', *International Journal of Heritage Studies*, 7(4): p. 319–338.

Hodges, A. and Watson, S. (2000) 'Community-based heritage management: A case study and agenda for research', *International Journal of Heritage Studies*, 6(3), p. 231–243.

Hollinshead G. and Maclean, M. (2007) Transition and Organizational Dissonance in Serbia, In: A. Soulsby and E. Clark (eds.), *Special Issue Organization Theory and the Post-Socialist Transformation*,

<https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/3495/Hollinshead%20and%20Maclean%20HR%202007.pdf?sequence=9>, приступљено 10.04.2014.

Hooper-Greenhill, E. (1992) *Museums and the Shaping of Knowledge*, London and New York: Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (2001) *Museum and the Interpretation of Visual Culture*, London and New York: Routledge.

Cvetičanin, P. (u štampi) Polje kulturne produkcije u Srbiji, *Most*, Novi Sad.

Cvetičanin, P. i Milankov, M. (2011) *Kulturne prakse građana Srbije*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 10.

Цвјетићанин, Т. (2012) Татјана Бошњак (Шабач, 1960 – Београд, 2011), *In Memoriam, Зборник Народног музеја: Историја уметности*, св. XX-2, стр. 681-693.

Clarke, A. (1993) 'Cultural resource management as archaeological housework: Confining women to the ghetto of management', in H. du Cros and L. Smith (eds) *Women in Archaeology: A Feminist Critique*, Canberra: Department of Prehistory, Research School of Pacific Studies, Australian National University.

Clark, K. (2001) Preserving What Matters: Value-Led Planning for Cultural Heritage Sites, *The Getty Conservation Institute Newsletter* 16.3., Los Angeles: Getty Conservation Institute.

Cleere, H. (ed.) (1989). *Archaeological Heritage Management in the Modern World*, London: Unwin Hyman.

Cleere, H. (1996) 'The concept of "outstanding universal value" in the World Heritage Convention', *Conservation and Management of Archaeological Sites*, 1(4), p. 227–233.

Cleere, H. (2001) The uneasy bedfellows: Universality and cultural heritage, in: R. Layton, P. G. Stone and J. Thomas (eds.) *Destruction and Conservation of Cultural Property*, London: Routledge.

Conway, M.A. (1997) 'The inventory of experience: Memory and identity', in J. W. Pennebaker, D. Paez and B. Rime (eds) *Collective Memory of Political Events: Social Psychological Perspectives*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Čopič, V. (2011) Transition of Cultural Policies in the Territory of the Former Yugoslavia: Between Nationalistic and Opportunistic Tendencies', paper for the conference "Facing the Past - Creating the Future", Open Society Fund Bosnia and Herzegovina, Sarajevo, September 30 - October 01, 2011.

Council of Europe (2005) Framework Convention on Value of Cultural Heritage for Society, Faro: CoE.

Council of Europe (2009) *Heritage and Beyond*, Strasbourg: Council of Europe Publishing.

Council of Europe/ERICarts (2012) *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 13th edition 2012. <[http:// www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)>

Crimp, D. (1987) The End of Art and the Origin of the Museum, *Art Journal*, no. 46, , p. 261-266.

Chandler, A. D. (1962) Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Chastel, A. (1986) La notion de patrimoine, in: Nora (ed), *Les Lieux de mémoire, La nation 2*, Paris: Gallimard, p. 446.

Chaffee, E. (1985) Three models of strategy, *Academy of Management Review*, vol 10, no. 1.

Choay, F. (2001) *The Invention of the Historic Monument*, Cambridge: Cambridge University Press.

Šola, T. (1982) *A contribution to a possible definition of museology*, Paris. Retrieved on: <http://heritology.com/index2.html>

Sola, T. (1992) What is museology?, *Papers in museology* no.1, Stockholm: ICOFOM, p. 10-19 (16).

Šola, T. (1992) L'innovazione degli ecomusei ei musei di tradizione, In: Cechini, F. (ed.) *Musei per l'ambiente*, Argenta: Comune di Argenta, 1999, str. 20-23.

Šola, T. (1997) The Kiss of Mnemosyne, In: Bellaigue, M. (ed.) *Museology and Memory*, ICOFOM Study Series 27, Paris: ICOFOM, p. 263-268.

Šola, T. (2003) Opća teorija baštine ili prolog za heritologiju, U: Minar, A (ur.) *Zaštita i očuvanje tradicijske kulturne baštine*, zbornik radova II simpozija etnologa Hrvatske i Slovenije, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Konzervatrski odjel, str. 261-276.

Šola, T. (2003) Eseji o muzejima i njihovoj teoriji: prema kibernetičkom muzeju, Zagreb: ICOM Croatia.

Sola, T. (2009) Towards the Total Museum, In: Ross P. (ed.) *Museums in a Digital Age*, London : Routledge, 2009. p. 421–426.

Šola, T. (2011) *Ka totalnom muzeju*, Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju.

Šola, T. (2012) Eternity does not live here anymore: a glossary of museum sins, Zagreb: Hitra produkcija knjiga.

Šola, T. (2013) Javno pamćenje: čuvanje različitosti i mogući projekti, Zagreb: Zavod za informacijske studije.

Šošić, H. (1991) *Ekonomija spomeničke baštine*, Zagreb: Školska knjiga.

Waterton, E., Smith, L. and Campbell, G. (2006) The utility of discourse analysis to heritage studies: The Burra Charter and social inclusion, *International Journal of Heritage Studies*, 12(4): 339–55.

Willems, W. (2001) ‘Archaeological heritage management and research’, in K. Kobylinski (ed.) *Quo Vadis Archaeologia: Whither European Archaeology in the 21st Century?*, Warsaw: European Science Foundation.

Wimmer A. and Schiller, N. G. (2002) Methodological nationalism and beyond: nation-state building, migration and the social sciences, *Global Networks* 2/4.

Woodhouse, J. E. and Collingridge, D. (1993) Incrementalism, Intelligent Trial-and-Error, and the Future of Political Decision Theory, in: Redner, H. (ed.) *An Heretical Heir of the Enlightenment: Politics, Policy and Science in the Work of Charles E. Lindblom*, Boulder: Westview Press.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

АРХИВСКА ГРАЋА:

Архив НМБ:

Уметнички музеј, бр. 501 од 2. 07.1949.

Одлука Савета Народног музеја бр. 900/1 од 09.07.1963.

Одлука бр. 329/4 од 16.05.1974.
Одлука Комисије за откуп бр. 55/15 од 31.05.1988.
Извештаји о раду Народног музеја од 2003-2012.
Решење СО Врачар бр. 06/485-80-VII од 03.10.1980.

Архив Југославије:

54-319-483, Уметнички музеј, бр. 20714 од 30.08.1949.
66-321-541, Фонд Министарства просвете Краљевине Југославије, бр. 280. од 29. 03. 1935.

РЕСУРСИ СА ИНТЕРНЕТА:

European Heritage Network, Country Profile Serbia, http://european-heritage2.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_RS_en

Љубљански процес 2 – Рехабилитација нашег заједничког наслеђа:
<http://www.tfcs.rcc.int/en/projects/ljubljana-process>

MINOM <http://www.minom-icom.net/>

Пешчаник: <http://pescanik.net/dronologija/>

Compendium Cultural Policy: <http://www.culturalpolicies.net/>

ПРИЛОГ 1: СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА РАЗВОЈА ЗБИРКЕ СТРАНЕ УМЕТНОСТИ

Специфични циљеви:

Радни процеси у оквиру Народног музеја у Београду:

- Повећање транспарентности садржаја Збирке стране уметности кроз ограничен приступ бази података Збирке колегама унутар Музеја, како би се омогућило колегама да се баве Збирком са аспекта својих специјалности
- Повећање транспарентности рада у оквиру Збирке стране уметности у смислу годишњег плана и извештаја кустоса Збирке, који је доступан на увид колегама, а који се прави, усклађује и активно комуницира са колегама са којима би требало уско да се сарађује (који се баве документацијом, превентивном заштитом, конзервацијом, ПРоМ, едукацијом, међународном сарадњом)
- Планирање и сарадња на заједничким пројектима који окупљају људе из различитих одељења унутар Музеја
- Постављање професионалних и етичких критеријума квалитета на основу којих ће се вршити индивидуална евалуација и евалуација у оквиру тимова са којима уско сарађује кустос збирке
- Редовно окупљање, размена информација и дискусија међу члановима тима пројеката које кустос збирке покреће и координира
- Диверсификација извора финансирања када су пројекти везани за Збирку у питању (инострани културни центри и амбасаде, ЕУ фондови, државне и приватне корпорације, и сл.)

Аквизиције

- Решавање питања аквизиција савремене иностране уметности стваране после 1945. године које би затим било јасно и прецизно формулисано у оквиру Политике аквизиција Народног музеја у Београду
- Рад на реализацији резиденцијалних програма за савремене иностране уметнике, по моделу сличном бившем „Отвореном графичком атељеу“ којим би се ширио фонд Збирке стране уметности, а у сарадњи са Музејем савремене уметности и Културним центром Београда и иностраним културним центрима. Извори финансирања за резиденцијални програм били би фондови Европске Уније у оквиру Генералног Директората за образовање и културу, који подстичу мобилност уметника као један од приоритета културне политике Европске Уније; затим фонд Европске културне фондације који подстиче мобилност уметника и културних радника између земаља чланица Европске Уније и земаља Западног Балкана, као и амбасаде иностраних земаља у Београду. На програму би сарађивали кустос задужен за међународну сарадњу, кустос збирке, Одељење за едукацију и сарадник за односе са јавношћу.

Заштита

- Анализа тренутног стања Збирке са аспекта заштите
- Прављење плана и приоритета превентивне заштите у сарадњи кустоса превентивне заштите, кустоса Збирке, и кустоса Одељења за документацију
- Прављење плана и приоритета куративне заштите у сарадњи конзерватора Центра за заштиту и кустоса Збирке
- Преглед депоа и Збирке на годишњем нивоу ради праћења стање и услова чувања. Ово би пре свега била надлежност кустоса превентивне заштите који би, у сарадњи за одговорним кустосом, преузмео улогу мониторинга стања у депоима и стања дела на годишњем новоу, а свакако и чешће уколико постоји потреба

Документација

- Ревизија и ажурирање базе података везане за Збирку стране уметности, ради уношења података до којих се дошло истраживањима Збирке од 2002. године
- Прављење плана и приоритета системског фотографисања Збирке у квалитетној резолуцији како би се осигурало њено повећано коришћење кроз веб сајт и друштвене мреже, радионице и едукативне програме, израда сувенира и слично, при чему би сви производи и репродукције били заштићени воденим жигом Народног музеја у Београду
- Континуирана размена докумената и сазнања везаних за уметнике и предмете из Збирке стране уметности између Одељења за документацију и кустоса Збирке, и стварање основа за формирање досијеа уметника и предмета
- Документовање прес клипинга везаног за Збирку стране уметности у сарадњи са сарадником за односе са јавношћу и кустосом задуженим за уметничке збирке у оквиру Одељења за документацију
- Сакупљање, сређивање и пописивање фотографија и негатива Збирке стране уметности и њихово повезивање са инвентарним бројевима предмета
- Обезбеђивање ограниченог приступа Етернитас бази података за кустоса Одељења за документацију како би се убрзала процедура одговарања на захтеве за репродукције и податке везане за предмете из Збирке
- При формирању досијеа изложби за документацију, уз каталоге и деплијане изложби давати и копије пропратних докумената који би сведочили о процесу реализације изложбе од првог концепта до финалног извештаја - акционе планове, дописе, копије аката, фотографије поставке, број посетилаца, одјеке у јавности, пратеће програме и сл.
- Успостављање континуиране сарадње између кустоса Збирке, Одељења за документацију, кустоса превентивне заштите и конзерватора која би објединила знања и искуства важна за музејски живот предмета, а омогућила прављење досијеа сваког предмета у који би били укључени сви кустоски и конзерваторски подаци о предмету као и музејска текућа документа везана за њих.

Истраживање:

- Прављење приоритета и плана истраживања и публикавања Збирке стране уметности
- Успостављање сарадње са референтним локалним и међународним стручњацима, који би уз кустоса Збирке радили на истраживању и обради различитих целина, националних школа, у оквиру Збирке
- Адаптација, допуна и публикавање досадашњих истраживања радова бугарских уметника на српском језику, као системског каталога Збирке стране уметности
- Наставак рада на системском каталогу француске уметности. Детаљан извештај о структури фонда француске уметности у оквиру Збирке стране уметности, степена његове досадашње истражености, као и препорука за наставак истраживања на овој целини предат је августа 2012. године шефу Одељења за историју уметности са намером да се са њим упозна и управа Народног музеја, како би се осигурало свеобухватно и квалитетно довршавање истраживања започетог од стране претходног кустоса Збирке, Татјане Бошњак, 2007. године
- Учествовање кустоса Збирке на националним и међународним научним и стручним конференцијама са темама које се тичу Збирке стране уметности
- Публиковање научних и стручних радова везаних за Збирку стране уметности у националним и међународним часописима
- Подстицање стручњака унутар Народног музеја, посебно конзерватора, кустоса документације и едукације да истражују Збирку старне уметности и користе је као студију случаја за своја потребе и рад
- Повећање транспарентности садржаја Збирке стране уметности за јавност и стручњаке, како би се омогућило повећано интересовање за истраживање тема везаних за Збирку
- Успостављање сарадње са Катедром за историју уметности при чему би студенти у оквиру предмета Европска уметност новог века, Модерна уметност и Музеологија континуирано радили на истраживачким темама везаним за Збирку стране уметности

- Комуницирање могућности за истраживање Збирке стране уметности од стране ванмузејских стручњака кроз веб презентацију Народног музеја у Београду
- Сарадња са факултетима, институтима, истраживачима, стручњацима и студентима изразних дисциплина ради подстицања мултидисциплинарних истраживања везаних за Збирку стране уметности

Изложбена делатност

- Истраживање потреба публике пред планирање изложбених активности и пројеката
- Увођење плана интерпретације као стандарда за конципирање изложби везаних за Збирку стране уметности
- Покретање изложби које се не баве уско стручним, стилским, хронолошким и монографским темама, већ феноменима који могу да се трасирају кроз различите епохе и повежу са садашњим тренутком
- Заједничке изложбе Одељења за историју новије уметности које би иницирале дијалог између дела домаћих и иностраних аутора
- Покретање сарадње са савременим уметницима, дизајнерима и драматурзима који би реконтекстуализовали дела из Збирке, по принципу пројекта „На искуствима меморије“
- „Једно дело - многе приче“, као наставак истраживања и изложби које би представљале домаћој јавности по једно или пар дела, мање познатих јавности, дела која се чувају у депоу Збирке стране уметности, а служиле као платформа за покретање многобројних тема о уметности, култури, музеолошким праксама, савременим друштвеним питањима
- Покретање едукативних изложби чији би циљ био развијање уметничке и визуелне писмености, разматрања шта је уметност и како је читати, посматрати и разумети
- Сарадња са независним кустосима, истраживачима и уметницима на конципирању изложби и интервенција у оквиру сталне поставке Збирке стране уметности кроз отворени конкурс за идеје

- Стварање понуде комерцијалних изложби за иностранство, између осталог ваневропске, које немају збирке европске уметности, а нису захваћене светском економском кризом

Стална (основна) поставка

Концепт нове сталне поставке дела из Збирке стране уметности полази од претпоставке да се кроз хронолошко приказивање развоја европске уметности може добити само лоша копија поставки уметничких музеја енциклопедијског типа као што су Национални музеј Лувр, Национална галерија у Лондону, Метрополитен и Ермитаж, а без повезивања са специфичностима локалног контекста и улоге Збирке у оквиру Народног музеја који је фокусиран пре свега на баштину Србије и региона. Управо стога главни наратив који би повезивао дела иностраних аутора фокусирао би се на оно што је културно јединствено за Збирку стране уметности: причу о грађењу и промишљању локалног идентитета кроз сакупљање, приказивање и перцепцију иностране уметности у Србији у различитим временима, са микроцелинама које би се бавиле односом и међусобним утицајима домаће и иностране уметничке праксе; личним, пријатељским и дипломатским везама Србије и других земаља које се огледају у начину на који су поједина дела постала део Збирке; личностима и колекционарима везаним за Збирку.

Веб страница и друштвене мреже

- Повећање видљивости збирке кроз веб сајт, друштвене мреже и медије везано за перманентне активности а не само кроз најаве изложбени. Пасивна комуникација односила би се на занимљиве податке и приче о предметима, тренутна истраживања, конзерваторска достигнућа, приче о путовању предмета на позајмицама. Уз то, искористити партиципативност друштвених мрежа и веба 2.0, те иницирати дискусије и дебате, постављати питања на која људи одговарају својим виђењем, позивати људе да интерпретирају дела, осмислити квизове који би продубили знање људи о делима из Збирке. Ове врсте онлајн садржаја не би захтевале додатна средства јер би се реализовале као сарадња са докторским студијама за Дигиталну уметност, Универзитета уметности у Београду, са чијим је

професором, Александром Јованић, већ успостављена сарадња током израде новог веб сајта Народног музеја у Београду. Студенти би као семинарске и завршне радове радили на онлајн апликацијама и садржајима везаним за збирке Народног музеја, а процес би био координиран од стране кустоса Јелене Војводић, док би садржај и идеје биле договоране са надлежним кустосом.

- Створити платформу у оквиру које би корисници могли да стварају сопствене збирке омиљених дела из Збирке стране уметности, и конципирају виртуелне изложбе дела из Збирке у оквиру веб портала Музеја. Ова врста садржаја је дугорочни циљ, јер би пре свега захтевала квалитетније фотографисање предмета у оквиру Збирке и њихову доступност на интернету уз сву потребну заштиту као што је водени жиг Народног музеја у Београду. Услед обима посла за уношење података били би ангажовани волонтери које би координирали и надгледали кустос задужен за онлајн садржаје и кустос збирке. Успешан пример из праксе је свакако Google Art Project, <http://www.googleartproject.com/collections/>, у оквиру кога музеји широм света чине доступним део својих збирки, а корисници од омиљених предмета стварају своје личне виртуелне збирке. Неки од музеја у оквиру овог пројекта заступљени су са свега 50 предмета, па прикључивање Народног музеја овом пројекту не би захтевало много времена.

Односи са јавношћу

- Континуирана сарадња са сарадником за односе са јавношћу, која би била шира од оглашавања изложби и дешавања везаних за Збирку и омогућила константну присутност дела из Збирке стране уметности и информација везаних за њих у јавности: кроз рубрике у новинама о путовањима дела и позајмицама, релевантним изложбама, новим сазнањима при истраживању, интересантним причама везаним за одређени предмет
- Сарадња са Катедром за маркетинг и односе са јавношћу Факултета организационих наука и Економског факултета у Београду, у оквиру које би студенти обављали праксу у Народном музеју и користили Збирку стране уметности као студију случаја за развијање плана комуникације и односа са јавношћу, а под менторством професора, кустоса за односе са јавношћу и кустоса збирке.

Остали видови комуникације:

- Покретање дугорочне међуинституционалне сарадње Народног музеја са позориштима, филхармонијом, фестивалима, музичким школама, глумачким ансамблима и библиотекама, као и иностраним културним центрима и амбасадама око пројеката и садржаја који се тичу европске културе и уметности – организација циклуса концерата, књижевних вечери, представа, предавања
- Излазак ван Музеја и представљање збирке кроз предавања, радионице, школе страних језика, концерте и слично
- Сарадња са телевизијским продукцијама везаним за едукативне и културне садржаје
- Организовање онлајн конкурса за младе дизајнере за визуелна решења сувенира инспирисаних Збирком стране уметности. Онлајн платформа омогућила би да и грађани гласају за најбоље идејно решење и тиме обезбедила још већу видљивост дела из Збирке стране уметности и развила позитиван однос према Музеју. Победници би добили награду у виду дипломе/признања, са претпоставком да је њихова највећа мотивација за учешће формално признање које добијају од институције националног значаја, које ће им бити важна референца за будући рад. Уз то, јавна платформа и јавно гласање отварају могућности да се потенцијални послодавци упознају са радом младих дизајнера, те би конкурс Народног музеја био одскачна даска за неке од њих. У овом пројекту кључна би била сарадња са дизајн инкубатором „Нова искра“ из Београда, платформом окупља младе дизајнере, омогућава им простор за рад, финансира прототипе њихових идеја и повезује их са дизајн индустријом.
- Наставак сарадње у оквиру струковних удружења као што су Кодарт и ИКОМ, и проширење сарадње на друге међународне и домаће научне скупове и струковна удружења (Европску мрежу истраживача националних музеја ЕУНАМУС, Групу за Музеје и Галерије у оквиру ЕНЦАТЦ-а, и слично)
- Понављање пројеката као што је *Арт тура*, са намером да буду доступни пре свега публици ван Београда

Едукација

- Осмишљавање и укључивање едукативног аспекта у пројекте везане за Збирку стране уметности - од локалних и путујућих изложби, преко истраживања, заштите, до вођења Збирке
- Сарадња са Одељењем за едукацију и дефинисање циљева едукативних програма од самог почетка рада на изложбама Збирке стране уметности
- Покретање стручне праксе везане за рад на Збирци, било да су редовне активности или пројекти у питању, и то студената из различитих професија и дисциплина који би своја знања развијали и примењивали у оквирима Збирке. У том смеру разговори су покренути са Одељењем за историју уметности и Центром за музеологију и херитологију, Филозофског факултета у Београду; Катедром за Менаџмент и продукцију позоришта, радија и културе и Филмско-телевизијским смером, Факултета драмских уметности; Факултетом организационих наука и Факултетом политичких наука, а циљ је да се успостави сарадња и са Одељењем за социологију и Одељењем за психологију Филозофског факултета у Београду који би се бавили истраживањем публике и Економским факултетом у Београду. Стручна пракса у оквиру које би студенти примењивали и развијали знања из своје матичне области на случају Збирке стране уметности, надоместила би недостатак специфичних знања у оквиру кадровске структуре Народног музеја и покренула размену знања између запослених и студената, обезбедила додатне људске ресурсе и повећала видљивост Народног музеја и Збирке стране уметности посебно међу младима.
- Успостављање сарадње са професорима и студентима Одељења за педагогију и андрагогију, Филозофског факултета у Београду, као и Учитељског факултета, на конципирању едукативних садржаја везаних за дела из Збирке стране уметности и осталих уметничких збирке Народног музеја. Основне идеје, принципи и наративи едукативних садржаја били би затим имплементирани и комуницирани на различите начине као што су:

- a) Развијање перманентних едукативних програма који се тичу уметности, уметности других култура, модерне уметности и музеологије за децу, омладину, одрасле и породице
- б) Успостављање сарадње са „Креативним центром“ на прављењу едукативне књиге за децу везане за дела из уметничких збирке Народног музеја
- в) Успостављање сарадње са „Политикиним забавником“ на циклусу едукативних чланака који би кроз занимљивости везане за дела из Збирке стране уметности, упознавали читаоце са уметношћу и културом других земаља, али и уметничким стваралаштвом, музејем, колекционарством и заштитом баштине
- Организовање јавних дебата у којима би Збирка стране уметности била основа за покретање дискусије о темама као што су „сарадња јавног и приватног сектора“, „реституција“, „чије је наслеђе“, „однос наслеђа и савременог стваралаштва“. За реализацију ове врсте дебата значајна би била сарадња са Катедром за новинарство Факултета политичких наука, где би у оквиру предмета Истраживачко новинарство групе студената имале задатак да се баве одређеном темом, одаберу госте који ће заступати различита виђења на тему и организују дебату везану за њу.

**ПРИЛОГ 2: ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗ ИЗЛОЖБЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ ВЕЗАНЕ ЗА
ИНОСТРАНУ УМЕТНОСТУ У ОКВИРУ НМБ-а**

ПРИЛОГ 2

ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗ ИЗЛОЖБЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ ВЕЗАНЕ ЗА ИНОСТРАНУ УМЕТНОСТУ У ОКВИРУ НМБ-а

	Збирке у НМ-у	Збирке у Београду и Србији	Збирке у другим републикама ФНРЈ	Збирке у иностранству	Иностране изложбе у НМ-у
1844-1891	/	/	/	/	/
1892-1928	/	/	/	/	/
1928-1944	/	/	/	/	Exposition de la peinture moderne française (1936), Modern Danish Art (1937), Turkish Paintings and Publications (1937), Romanian Art (1937) Polish Art (1937) Italian Portrait Through the Centuries (1938), The Exhibition of the German Books – “Art and Science” (1938) La Peinture française au XIXe

					siècle (1939)
1945-1966	<p>„Новија француска уметност“, из збирке уметничког музеја у Београду, 132 слике, аутор изложбе и каталога Момчило Стевановић, гостовање и у Љубљан 1950.</p> <p>„Енглески акварели и цртежи из збирке Британског музеја и збирке Народног Музеја“, 39 дела, аутор изложбе и каталога Радмила Михајловић 1953.</p> <p>„Дега, Роден, Реноар: цртежи и пастели из збирке Народног музеја у Београду“, 55 дела, Одељење стране уметности Народног музеја, 1957</p> <p>„Изабрана дела мајстора из збирке Белог двора“, 26 дела, аутори: проф М. Стевановић и В. Краут 1961</p> <p>„Изложба цртежа Форен и Бонар из збирке Народног музеја“, 30 цртежа, аутор М. Стевановић, поставка:</p>	<p>„Реноар из збирке Народног музеја“, 36 дела, у Културном центру Београда, аутор изложбе и каталога др К. Амброзић, 1963.</p> <p>„Едгар Дега из збирке Народног музеја“, 29 дела, у сарадњи са Галеријом Културног центра Београда, аутор изложбе и каталога др К. Амброзић, 1965</p>	<p>„Новија француска уметност“, из збирке Уметничког музеја у Београду, 132 слике, аутор изложбе и каталога Момчило Стевановић, Љубљана 1950</p> <p>„Низоземска и фламанска графика 16., 17., и 18. века из Народног музеја“, 89 дела, уводна студија Рената Готарди, аутори: кабинет графике ЈАЗУ, Загреб, 1962</p>		<p>„Изложба радова француских сликара 19. века: Делакроа, Курбеа, Милеа, Короа и Т.Русоа“, 30 слика из збирки француских музеја, аутор изложбе и каталога Жак Ласењ, поставка М. Стевановић, 1950</p> <p>„Од Тицијана до Тијепола, ремек дела млетачког сликарства и вајарства из Уметничко-историјског музеја у Бечу“, 38 слика, 11 скулптура, комесар изложбе др Винценц Оберхаммер, поставка изложбе: Одељење за страну уметност Народног музеја, 1955</p> <p>„Фламанска уметност 17. Века – уметност и култура епохе Рубенса “ из Брисела, Краљевских уметничких музеја и Краљевске библиотеке и из Кабинета естампе и Музеја Плантин-Морегус из Анверса, таписерије, слике, скулптуре, цртежи, графике, књиге, албуми, географске карте, штампарска преса, обрада метала, комесар изложбе Емиле Лангуи, поставка Одељење за страну уметност</p>

	<p>В. Краут, 1961</p> <p>Реноар и Дега из збирке Народног музеја“, у част Жана Касоа, поставка др К. Амброзић 1962</p>				<p>Народног музеја у Београду, 1957</p> <p>„Пол Сињак и пријатељи“, из збирке Жане Сињак из Париза, 52 дела, аутор каталога Пол Геј, поставка: Одељење за страну уметност Народног музеја, 1959</p> <p>„Алберт Маркет“ из збирке Алберта Маркета у Паризу, 40 слика, 20 цртежа, аутор Џорџ Бресон, организација и поставка: проф. Момчило Стевановић, 1960</p>
<p>1966-1991</p>	<p>“Цртежи француских мајстора 19. и 20. века из збирке Народног музеја,” 70 цртежа, В- Краут, 1971</p> <p>“Импесионизам из збирке Народног Музеја”, 69 дела, аутори: др К. Амброзић, Н. Кусовац, В. Ристић, 1972</p> <p>Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић-Роки, 73, аутори изложбе и каталоге: мр Катарина Павловић, текст каталога: Лепосава Ст Павловић, 1974</p> <p>“Андре Лот и његови југословенски ученици” 68 дела Андре Лота, 82</p>	<p>„Рјепину у част“, ретроспектива Рјепина у САНУ, дела и збирке Народног музеја, припремио Н. Кусовац, 1987</p> <p>„Поклон збирка Арсе и Војке Милатовић“ у Галерији Матице српске, избор 80 дела Н. Кусовац, припремила Љ. Миљковић, 1990</p>	<p>“Француски мајстори из збирке Народног музеја у Београду у Народној галерији у Љубљани, 55 дела, аутор др К. Амброзић, 1977</p> <p>“Од Короа до Бонара” из збирке Народног музеја у Београду у Народној галерији у Љубљани 55 дела, аутор др К. Амброзић 1978</p> <p>„Зенит и авангарда 20-их година“ (заоставштина</p>	<p>“Француско сликарство из збирке Народног музеја”, у Државном Ермитажу, Лењинград, 50 дела, аутор изложбе и каталога: др К. Амброзић, 1968</p> <p>“Француски мајстори 19. и 20. века’-од Короа до Бонара” из збирке Народног музеја у Београду у Народној галерији у Прагу, 55 дела, аутор др К. Амброзић</p> <p>„Ремек дела француских мајстора 19. и 20. века из Народног музеја у Београду“, мај-новембар, у Токију, Јокохами, Мари, Такамотсу и Јамагучију, 109 радова, организатори Народни музеј</p>	<p>“Винцент Ван Гог” из колекције државног музеја Крелер-Милер Отерло, Холандија, 83 дела, текст и поставка др Лазар Трифуновић, 1966</p> <p>“Стари мајстори из збирки Дрездена”, 50 дела, каталог низоземске уметности Анализ Мајер, Мејнчел, каталог немачке уметности Харалд Марке, одбор Л. Трифуновић, Н. Кусовац, В. Ристић, 1968</p> <p>“Стари мајстори Ермитажа”, 50 дела, аутор И. Новоселскаја, одбор Л. Трифуновић, В. Краут, Н. Кусовац, 1968</p>

<p>југословенских уметника, текст каталога: Жилберт Мартен Мери, др Катарина Амброзић, концепција и поставка: др Катарина Амброзић, 1974</p> <p>„Француско сликарство 19. И 20. Века из збирке Народног музеја“, 30 дела, аутор др К. Амброзић, 1981</p> <p>„Пикасо и његови савременици“ 100. годишњице рођења уметника, 30 дела и документарна грађа, аутори мр В. Краут и И. Суботић, 1981</p> <p>„Зенит и авангарда 20-их година, легат Љубомира Мицића“, у сарадњи са Институтом за књижевност и уметност, Народном библиотеком Србије, Београдским драмским позориштем, Радио Београдом, Институтом за филм у Београду, Књижевним новинама, 92 дела, аутори изложбе и каталога изложбених новина: Ирина Суботић и</p>		<p>Љубомира Мицића) у Градској галерији савремене умјетности у Загребу, 92 дела, аутор изложбе: Ирина Суботић, 1983. Уз изложбу предавања, јавна вођења, филмске пројекције. Изложба је парцијално и у различитим саставима била приказана у Утрехту, Холандија 1983; у Горици, Италија 1985; у Лођу и Кракову, Пољска 1987; у Будимпешти, Мађарска, 1987/88; у Турнхауту, Белгија, 1988.</p> <p>„Страни мајстори из збирке Народне галерије у Љубљани“, 60 дела, аутор изложбе др Аница Цева, аутор изложбе Федерико Зери из Италије, комесар др К. Амброзић, 1985</p> <p>„Од Пикаса до Калдера“ из збирке Музеја савремене уметности из Скопља, сакупљане од дарова уметника из целог света</p>	<p>и Токио Шимбун, селекција експоната В. Краут и И. Суботић, Роналд Пиквенс, аутори текстова: Ј. Јевтовић, др И. Суботић, мр В. Краут, Роналд Пикванс, секретар изложбе Вера Булајић, патронатство Министарства иностраних послова Јапана, Агенције за културу у Јапану и Амбасаде СФРЈ у Јапану, 1991</p>	<p>“Предвижници-руска уметност друге половине 19. века” из Државне Галерије Третјаков, 49 дела, аутор каталога и изложбе: Ј. И. Јевлева, поставка: Н. Кусовац, 1970</p> <p>“Француски мајстори 19. и 20. века’-од Делакроа до Пикаса” из збирке Народне галерије у Прагу, 45 дела, аутор др Олга Мацкова, одбор др Амброзић, Кусовац, М. Медић, 1971</p> <p>“Барок у Чешкој” из збирки Народне Галерије и Музеја примењених уметности у Прагу, 90 дела, аутори Ј. Блажичек, др Павел Прајзе, др Дагмар Хејдова, 1972</p> <p>“Савремени московски сликари” поводом “Недеље Москве у Београду”, 80 дела, организација и поставка Н. Кусовац, 1974</p> <p>“Чешко сликарство у 19. и на почетку 20. века” из збирке Народне галерије у Прагу, 117дела, аутор др Олга Мацкова, одбор др Амброзић, Кусовац, 1975</p>
---	--	---	---	--

<p>Вида Поповић-Голубовић; поставка група аутора; пратећи међународни научни скуп; уз изложбу по текстовима Љ. Мицића Ненад Илић режирао је позоришни комад „Барбарогениј“ извођен у Атријуму Музеја током трајања изложбе; у сарадњи са институтом за филм одржано 8 филмских пројекција, предавања, јавна вођења, два концерта авангардне музике у сарадњи са Радио Београдом, 1983</p> <p>„Поклон збирка Арсе и Војке Милатовић“ 120 дела, аутор изложбе Н. Кусовац, аутори каталога српског сликарства Н. Кусовац, Т. Бошњак и Љ. Аћимовић, аутори каталога графике: Мр В. Краут, Драгана Полети и Мирјана Несторовић, аутор каталога стране уметности Тања Шуковић, пропратна предавања, 1988</p>			<p>после земљотреса 1963., 101 дело, Предговор каталога Соња Абацијева Димитрова, комесар изложбе И. Суботић, уз предавања „Разговори на изложби,, 1985</p> <p>„Француски уметници и париска школа“ из збирке Народног музеја, у Ликовној галерији Осијек, 61 дело (пастели, цртежи, графике), аутор В. Краут, 1985:</p> <ul style="list-style-type: none"> • у Уметничкој галерији Марибор, 1986 • Музеју Македоније, Скопље, 1986 • у Галерији савремене уметности Приштина 1987 • Галерији Колегијум артистичум Сарајево 1987 		<p>“Паскин” из француских музеја и галерија и Националне библиотеке у Паризу , 94 дела , аутор каталога Гастон Дил, Организација и поставка др К. Амброзић, 1975</p> <p>“Акварели Вилијема Тернера” из Британског музеја, Лондон, 74 дела, Текст каталога Тимоти Клифорд, организација и поставка др К. Амброзић 1978</p> <p>“Женски портрет у Пољској од 17-20. века” , 68 портрета, 51 комад одеће и накита, организација и поставка др. К. Амброзић, др Здислав Жигулски, 1979</p> <p>„Бечки бидермајер“ из Аустријске галерије у Бечу, Историјског музеја града Беча и Аустријског музеја примењене уметности у Бечу, 233 експоната (уметност, примењена уметност, мода, музика, позориште...), комесар изложбе др К. Амброзић, аутори каталога и изложбе: група аутора из Аустрије, 1981</p> <p>„Од Ел Грека до Гоје“ из Музеја Прадо у Мадриду, 50 дела,</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>„Светски мајстори модерне уметности из Југословенских колекција“, на иницијативу Народног музеја, вишегодишња сарадња југословенских стручњака који су истраживали јавне и приватне колекције у намери да обједине најбоља дела стране модерне уметности у Југославији, изложба приказана у Народном музеју, Музејском простору Загреб, Народној галерији Љубљана, Уметничкој галерији БиХ Сарајево и Музеју савремене уметности Скопље, координатор пројекта И. Суботић, аутори изложбе: др Аница Цевц, Мелиха Хусеиновић, Желимир Кошчевић, Слободанка Паралић-Баришић и Ирина Суботић, предавања уз изложбу, 1987</p>	<p>комесари изложбе и поставка : проф. Др Хосе Мануел Пита Андраде и др К. Амброзић (као реципроцитет у Прадо је ишла наша изложба средњовековне уметности), 1981</p> <p>„Алфонс Муха и Чешка сецесија“ из Народне галерије и Уметничко историјског музеја у Прагу у сарадњи са Музејом за уметност и обрт у Загребу, 302 дела лепе и примењене уметности, комесари др Јана Брабцова и мр В. Крауг, аутор изложбе и текста Јиржи Коталик. Уз изложбу симпозијум „Сецесија у српској уметности, 1982</p> <p>„Мајстори светског сликарства“ из збирке др Арманда Хамера Лос Анђелес, САД, 101 дело, комесар др К. Амброзић, увод у каталог Џон Вокер, реч уз изложбу др Арманд Хамер, предговор каталога: Кенет Донауе, 1983</p> <p>„Канадски пејзаж“ из Фондације културног наслеђа Онтарија, збирка Фајрстон, 33 дела, аутор Гризелда Бер, комесар Н. Кусовац, 1984</p> <p>„Јулио Гонзалес“ из збирке Националног музеја модерне</p>
--	--	--	---	--

			<p>„Збирка Ериха Шломовића“ из Народног музеја у Београду у сарадњи са Музејско-галеријским центром у Загребу, аутори изложбе, стручног текста и каталога: И. суботић, мр В. Краут, Љ. Миљковић и други, уз предавања, 1990</p>	<p>уметности Центар Жорж Помпиду, Париз а у сарадњи са Француским културним центром у Београду, 63 дела (11 скулптура и 58 цртежа), предговори: Јевта Јевтовић, директор НМ-а и Лин Сурбије-Пинтер, директор ФКЦ, аутори изложбе и каталога Никол Барбије и Ирина Суботић, поставка: И. Суботић, М. Стаменковић, С. Савић, уз 3 пратећа предавања „Разговори на изложби“, 1985</p> <p>„Ремек-дела Националне галерије из Западног Берлина“, 95 дела, аутор др Дитер Хониш, комесар Гордана Мијовић Црнобрња, уз 4 предавања уз изложбу, 1985</p> <p>„Макс Бил“ у сарадњи са Амбасадом Швајцарске, 100 дела, организација и поставка Н. Кусовац, 1986</p> <p>„Ремек дела пољског сликарства 19. века“ из збирке Народног музеја у Кракову, 76 ремек-дела, комесар др Казимир Новацки, аутор каталога мр Халина Блук, организациони одбор Н. Кусовац, В. Булајић (НМ) и М. Игњатовић и Ј. Ердељи (Војвођански музеј, Нови Сад), предавање „Однос српског и пољског сликарства“ Н.</p>
--	--	--	---	---

					<p>Кусовац, 1987</p> <p>„Светски мајстори из Ермитажа“ сарадња Народног музеја и Народне галерије Љубљана и Музејског простора , Загреб , 125 дела, аутори текстова: Н. Бабина и И. Григоријева, предавања В. Краут, Г. Мијовић-Црнобрња и И. Суботић, 1987</p> <p>„Минхенско школа 1950-1990“ изложба Баварских државних збирки слика и других музеја, 74 дела, аутор излоббе Кристијан Ленц, аутори каталога: група немачких аутора, комесар Н. Кусовац, сарадници Т. Бошњак и Љ. Миљковић, пропратна предавања, 1988</p> <p>„Изван контекста: нова уметност доње Аустрије“ у сарадњи са Амбасадом аустрије у Београду, Покрајинским музејом Доње аустрије и Културним центром Аустрије у Загребу, 40 дела, организација Болфганг Денк, комесар И. Суботић, 1989</p> <p>„Правци развоја немачке уметности 1880-1933“ у сарадњи са Музејом з Карл-Маркс штата ДР Немачка, 118 дела, аутор изложбе и каталога Карл Брикс и сарадници, комесар И. Суботић,</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>поставка: Н. Кусовац, 1989</p> <p>„Венецијанско сликарство 18. века“ приредили Министарство иностраних послова, Министарство за заштиту културних добара и околине и Служба заштите уметничких и историјских добара Венеције, 60 слика и 28 цртежа из многих институција у Италији, аутор Ђована Непи Шире, комесар Н. Кусовац, 1990</p> <p>„Из уметничке баштине НР Кине“ у сарадњи са Амбасадом НР Кине у Београду поводом 42. Године од оснивања НР Кине, 76 радова (акварели, цртежи, предмети од жада) уводни текст Чанг Даке, амбасадор Кине, аутор изложбе, каталога и поставке Н. Кусовац 1991</p>
1992-2001	<p>„Руски уметници у Србији“ 49 дела из Народног музеја, у Београду и Зрењанину, Галерије Музеја матице српске у Новом Саду и приватних збирки аутори изложбе и каталога: др И. Суботић, Г. Станишић-Ристовић и Ј. Миџински, 1993</p> <p>„На искуствима меморије-</p>	<p>„Париски сусрети“, 60 радова (40 страних и 10 наших уметника), сарадња Народног музеја и галерије „Базалт“, концепција Милорад Бата-Михаиловић, аутор каталога Живадин К. Митровић,</p>			<p>„Јерменско модерно сликарство“, 47 радова, продајна изложба, аутори изложбе, организација и поставка рубен и Александар Папјан, сарадник В. Поповић, 1993</p> <p>„Лоренцо Пијемонти“ 37 радова, каталог изложбе Л. Пијемонти, Н. Кусовац и Г. Станишић-Ристовић, 1995</p>

<p>циклус од 14 изложби “, током 1994 и 1995, наши савремени уметници бирају и својим радом одговарају на по једно или више дела из Збирке стране уметности, аутори др. Ирина Суботић и Г. Станишић-Ристовић, 1994/1995. заједничка изложба свих поставки у Великој сали Народног музеја</p> <p>„Спомен збирка др Ђорђа и Лале Лучић-Роки“, 96 радова, аутори изложбе и каталога др. Ирина Суботић, Љ. Миљковић, мр Катарина Павловић и Г. Станишић-Ристовић, 1995</p> <p>„Реноар- дела из Народног музеја Београд“, Народно музеј у Београду, Бошњак Т., Д. Ковачић, (мај-октобар 1997).</p> <p>„Пол Гоген, дела из Народног музеја Београд“, Народно музеј у Београду, Ковачић Д., Бошњак, Т., (мај 1998).</p> <p>„Из Поклон збирке Арса и Војке Милатовић“,</p>	<p>предговор Ј. Јевтовић, текст Раол-Жан Молин, аутори поставке Љ. Миљковић и Г. Бошњак, 1996</p>				<p>Масанобу, И., Шараку у тумачењу савремених јапанских уметника (комесар изложбе Т. Бошњак), Јапанска фондација, Народно музеј у Београду (септембар-октобар 1998).</p>
--	---	--	--	--	--

	<p>Народни музеј у Београду, Бошњак, Т., Ковачић, Д., (мај 1998).</p> <p>„Белгијска уметност XIX и XX века из збирке Народног музеја у Београду“ Народни музеј у Београду, Завод за међународну научну, просветну, културну и техничку сарадњу, Галерија Прогрес Бошњак, Т., Ковачић, Д., (јун- јул 2000).</p>				
2002-2012	<p>Impresivno, Narodni muzej u Beogradu, Bošnjak, T., (март 2004).</p> <p>Класици италијанске уметности. Од Паола Венецијана до Франческа Гвардија, Народни музеј у Београду, Д'Амико Р.,</p>	?	/	<p>Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus, Museen der Stadt Wien, Bošnjak, T., D. Kovačić, (мај-септембар 2002).</p> <p>Die Geburt der Moderne. Von der Schule von Barbizon bis zum Konstruktivismus, Stadtgalerie Klagenfurt, Bošnjak, T., D. Kovačić, (новембар 2004-фебруар 2005).</p>	<p>Од Фаторија до Морандија-колекција Гриеко из Пинакотеке Провинције Бари, (комесар изложбе Т. Бошњак) Народни музеј у Београду (децембар 2001-фебруар 2002).</p>

	<p>Бошњак, Т., (децембар 2005- фебруар 2006)</p> <p>“Имагинарни вртови Ибера Робера”, Народни музеј у Београду, фебруар- март 2012</p>			<p>У истоков савременог искуства от барбизонској школи до класическог авангарда, ГМИ А.С. Пушкина, Москва, Вошњак, Т., D. Kovačić, (октобар-новембар 2002).</p> <p>Belgrado-Parijs, Meesterwerken uit het National Museum van Belgrado, Gemeente Museum Den Haag, Вошњак,Т., D. Kovačić, Lj. Miljković, G. Stanišić, V. Grujić, (мај-август 2004).</p> <p>Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado, Pinacoteca nazionale Bologna, Вошњак, Т., D'Amico, R., (новембар 2004-фебруар 2005).</p> <p>Da Carpaccio a Canaletto, Tesori d'arte italiana dal Museo Nazionale di Belgrado, Castelo Sismondo Bari, Вошњак, Т., D'Amico, R., (фебруар-април 2005).</p> <p>The Envoys of Humanism: Italian Art Treasures from the Collection of the National</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>Museum in Belgrade, Tampere Art Museum, Finland Bošnjak, T., D'Amico, R., (мај-октобар 2005)</p> <p>Unknown Story of Modern Art, Јапан, (Хирошима, Кјото, Кочи, Мијазаки, Токијо, Нигата, Каназава, Вошњак, Т., Ковачић, Д., септембар 2005-септембар 2006)</p> <p>Gli Impressionisti i Simbolisti e le Avangardie, 120 capolavori dal Museo Nazionale di Belgrado, Vila Olmo, Como Bošnjak, T, Gaddi, S., Gentili, G., Ковачић, Д., (март-јули 2007)</p>	
--	--	--	--	--	--

БИОГРАФИЈА АУТОРКЕ:

Вишња Кисић рођена је 1986. у Београду. Дипломирала је септембра 2009. на Одељењу за историју уметности, Филозофског факултета у Београду, на катедри за модерну уметност под менторством др Симоне Чупић, радом са темом *„Доручак са птицама* Габријеле Мунтер – проблеми интерпретације једне слике“, за који добија награду Народног музеја у Београду за најбољи дипломски рад из области историје уметности за 2007/2008 и 2008/2009. Током основних студија, школске 2008/2009. била је стипендиста Владе Сједињених Америчких Држава и четврту годину основних студија похађала на Универзитету Колумбија у Мисурију.

По завршетку основних студија, школске 2009/2010. наставља интердисциплинарне мастер студије *Културне политике и менаџмента* на Унесковој катедри Универзитета уметности у Београду и Универзитета Лион 2 у Лиону, Француска. Мастер тезу насловљену *Волонтирање у музејима у Србији: између друштвене одговорности и неразумевања*, под менторством проф. др Томислава Шоле, брани октобра 2010. Током 2010. похађа додипломске напредне студије *Београдске отворене школе*, завршава са темом *Подстицање културних и креативних индустрија као поља економског развоја: компаративна анализа културних политика Велике Британије, Шпаније, Србије и Хрватске*.

Докторске студије историје уметности Филозофског факултета у Београду уписује 2011., при Катедри за музеологију и херитологију, под менторством проф. Драгана Булатовића. Од школске 2011/2012. ангажована је као предавач на изборном курсу основних студија под називом *Херитолошке технологије* у оквиру кога се студенти упознају са теоријама, технологијама и политикама управљања баштином. Од школске 2012/2013. ангажована је као предавач на француској високој школи за модни менаџмент и дизајн *МодАрт* на курсу *Производња: музејска и галеријска комуникација моде*. Током

2012/2013. похађа и завршава програм *Менаџмента музејских збирки* при *Централном институту за конзервацију* у Београду.

Музејским радом почиње да се бави током студија у САД-у 2008/2009. када прво ради као асистент при одељењу за едукацију, а затим као асистент кустоса европске и америчке уметности у Музеју уметности и археологије у Колумбији, Мисурију. Током 2010., борави као стипендиста на тромесечном стажу у Музеју Пеги Гугенхајм у Венецији, а затим и као члан тима за едукацију Америчког павиљона на Венецијанском бијеналу 2011.

Од 2011. је сарадница *Центра за музеологију и херитологију Филозофског факултета* у Београду и генерални секретар удружења грађана Европа Ностра Србије, националног представника Европа Ностре, највеће паневропске мреже организација посвећених очувању европске културне баштине. Аутор је, сарадник и евалуатор на пројектима едукације, комуникације и управљања културним наслеђем.

Од децембра 2011. до јануара 2013. ради у Одељењу за новију уметност Народног музеја у Београду на месту кустоса Збирке стране уметности, где стиче стручно звање кустоса са темом *Стратешка анализа као основа за планирање коришћења и развоја музејске збирке: студија случаја Збирке стране уметности Народног музеја у Београду*. Новембра 2013. добија европску награду за истраживање из области културне политике (*Cultural Policy Research Award*) за истраживање *Управљање дисонантним наслеђем: обећања и реалности културних политика*. Коаутор је приручника за израду Менаџмент планова за локалитета културне баштине у оквиру програма Европске Уније и Савета Европе *Љубљански процес 2 – рехабилитација нашег заједничког наслеђа*, и коаутор Менаџмент плана за археолошко налазиште Царичин град, Лебане и Менаџмент плана за римски антички град Сисција, Сисак, Република Хрватска.

Члан је више струковних удружења: *Националног комитета ИКОМ-а* (од 2011.), *Европа Ностре* (од 2011.), *Мреже за наслеђе Југоисточне Европе* (од 2011.).

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Вишња С. Кисић

број уписа: би10-4

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Стратегијско управљање баштином као модел генерисања друштвених вредности

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 09.12.2014.

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Вишња С. Кисић

Број уписа: би10-4

Студијски програм : Историја уметности

Наслов рада: Стратегијско управљање баштином као модел генерисања друштвених вредности

Ментор др Драган Булатовић

Потписани Вишња С. Кисић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 09.12.2014.

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Стратегијско управљање баштином као модел генерисања друштвених вредности

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство

2. Ауторство - некомерцијално

3. Ауторство – некомерцијално – без прераде

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима

5. Ауторство – без прераде

6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 09.12.2014.
