



UNIVERZITET UMETNOSTI U BEOGRADU

Interdisciplinarne studije

Doktorska disertacija

PREDUZETNIČKI DUH
U INSTITUCIONALNOM
SISTEMU KULTURE
OD ADMINISTRATIVNOG
DO PREDUZETNIČKOG
MENADŽMENTA
MUZEJSKIH USTANOVA

Autor:

Mr Tanja Kostić

Mentor:

Dr Milena Dragičević Šešić, red. prof.

Beograd, 2015.

Apstrakt

Rad istražuje mogućnosti primene teorije i prakse preduzetništva u kontekstu institucija kulture. Motivisan manjkom teorijskog i empirijskog istraživanja pojma kulturnog preduzetništva, sa jedne, i sve glasnijim zahtevima da kulturne institucije deluju više preduzetnički, sa druge strane, ovo istraživanje predstavlja pokušaj da se pojasni i produbi razumevanje prirode i uloge preduzetničkog fenomena u institucionalnom sistemu kulture. Kroz pregled doprinosa i uvida različitih naučnih disciplina koje su se bavile istraživanjem preduzetništva, u profitnom i društvenom kontekstu, predložena je interdisciplinarna definicija preduzetništva kao organizacionog, strateški upravljivog fenomena koji, vođen misijom, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koristi promene u okruženju kao prilike za inovacije. Kako se preduzetnički fenomen manifestuje u kulturnim institucijama, u kom obliku i intenzitetu, provereno je u kontekstu muzeja: istraženo je kakvu misiju treba da ima preduzetnički orijentisan muzej; koje su to promene sa kojima se muzeji danas suočavaju i koje mogu da deluju kao „pokretači“ preduzetništva; kako muzeji pristupaju promenama – kao pretnjama ili prilikama za preduzetničke poduhvate; koliko muzeji inovativno, proaktivno i smelo koriste promene kao preduzetničke prilike i kako se ova tri osnovna preduzetnička ponašanja manifestuju u kontekstu muzeja; šta su rezultati preduzetništva i kako inovacije doprinose boljem ostvarenju i unapređenju misije muzeja – direktno, kroz povećanje njihove efektivnosti, ili indirektno, kroz povećanje efikasnosti muzejskog rada; koje su to prepreke koje pred razvoj viših nivoa preduzetništva postavljaju institucionalna priroda i organizacioni konteksti muzeja. Teorijski postavljen model muzejskog preduzetništva empirijski je proveren u javnim muzejima jugoistočne Srbije. Kroz kombinaciju kvantitativnog i kvalitativnog pristupa u istraživanju (anketa i razgovor), izmereni su nivoi preduzetničkih ponašanja muzeja i ocenjena je visina prepreka koje muzejski kontekst stavlja pred razvoj preduzetništva i koje je neophodno uzeti u obzir prilikom uvođenja preduzetničkog menadžmenta u muzeje.

Ključne reči: muzejska institucija/muzejska ustanova, turbulentnost okruženja, preduzetništvo, inovativnost, proaktivnost, spremnost na rizik, administrativni/preduzetnički menadžment.

Abstract

This thesis explores the possibility of applying entrepreneurship theory and practice in the context of cultural institutions. Motivated by the lack of theoretical and empirical research into cultural entrepreneurship on the one hand, and by the ever-increasing demands for the cultural institutions to act in a more entrepreneurial manner on the other, this research represents an attempt to clarify and further deepen the understanding of the nature and the role of the entrepreneurial phenomenon within the institutional system of culture. Having in mind the contributions and insights of various scientific disciplines which dealt with the entrepreneurship research within the profit and social context, an interdisciplinary definition of entrepreneurship was suggested stating that it is an organisational, strategically manageable phenomenon which, driven by the organisational mission, exploits environmental changes as opportunities for innovations, through innovative, proactive and risk-taking behaviour. The way entrepreneurial phenomenon manifests itself in cultural institutions, in which form and intensity, was checked within the museum context. The research was conducted based on the following: what kind of a mission should an entrepreneurship-driven museum have; what are the changes which museums are faced with today, and how can they act as ‘a driving force’ of entrepreneurship; how do museums approach changes – as threats or opportunities for entrepreneurial ventures; how innovatively, proactively and boldly do museums exploit changes as entrepreneurial opportunities and how do these three basic entrepreneurial behaviours manifest themselves in the context of a museum; what are the outcomes of entrepreneurship and how do innovations contribute to better realisation and advancement of a museum mission – directly, through the increase of its effectivity, or indirectly, through the increase of museum work efficiency; what are the obstacles which are set by the museum’s institutional nature and operating environment at a higher level of entrepreneurship development. A theoretically set model of ‘museum’ entrepreneurship has been empirically tested in south-east Serbia public museums. Using combination of qualitative and quantitative research approach (survey and interview), the levels of museum entrepreneurial behaviour were measured and the obstacles to the entrepreneurship development within a museum context were identified and evaluated.

Key words: museum institution/establishment, environmental turbulence, entrepreneurship, innovation, proactivity, risk-taking, administrative/entrepreneurial management.

Sadržaj

I Uvod.....	3
1. Istraživački problem i cilj istraživanja.....	4
2. Pojmovno-hipotetički okvir	7
3. Predmet istraživanja.....	13
4. Metodologija istraživanja.....	14
4.1. Interdisciplinarni istraživački pristup.....	14
4.2. Teorijsko istraživanje	15
4.3. Empirijsko istraživanje.....	17
4.3.1. Anketa.....	19
4.3.2. Razgovor.....	23
5. Struktura disertacije.....	23
II U potrazi za preduzetničkim duhom.....	26
1. Pojam preduzetništva u literaturi profitnog sektora.....	27
1.1. Od profita do inovacije, promene i nove vrednosti.....	27
1.2. Od preduzetnika-pojedinca do preduzetničke organizacije.....	32
1.3. Od preduzetničkog ponašanja do preduzetničkog procesa.....	35
1.3.1. Preduzetništvo kao bihevioralni fenomen	36
1.3.1.1. Preduzetnici sračunato rizikuju	37
1.3.1.2. Preduzetnici inoviraju	39
1.3.1.3. Preduzetnici proaktivno deluju.....	41
1.3.2. Proces koji u središtu ima preduzetničku priliku	43
1.3.2.1. Promena.....	44
1.3.2.2. Prilika	47
1.3.2.3. Inovacija	49
1.3.3. Preduzetnički (strateški) menadžment.....	51
1.3.4 Preduzetništvo kao univerzalan konstrukt.....	56
2. Pojam preduzetništva u literaturi društvenog sektora.....	58
2.1. Od prihoda do inovacije, promene i nove društvene vrednosti.....	59
2.2. Od preduzetnika-pojedinca do preduzetničke društvene organizacije.....	73
2.3. Od preduzetničkog ponašanja do preduzetničkog procesa.....	78
3. Interdisciplinarna definicija i model preduzetništva	86

III Preduzetnički duh u muzejima	88
1. Pojam muzeja	89
1.1. Da prikuplja	93
1.2. Da čuva	94
1.3. Da istražuje.....	95
1.4. Da komunicira/interpretira	95
1.4.1. Da izlaže	96
1.4.2. Da edukuje	96
1.4.3. Da služi	97
2. Od administrativnog do preduzetničkog menadžmenta	100
3. Model preduzetništva u kontekstu muzeja	103
3.1. Misija kao pokretač i ishodište muzejskog preduzetništva	103
3.1.1. Inspirativna	105
3.1.2. Jasna	106
3.1.3. Otvorena	107
3.1.4. Obavezujuća.....	108
3.2. Promene u muzejskom okruženju.....	109
3.2.1. Promene u nezarađenim (spoljašnjim) izvorima prihoda.....	109
3.2.2. Tehnološke promene	112
3.2.3. Promene u obrascima tražnje.....	115
3.2.4. Promena koncepta stvaranja vrednosti.....	117
3.3. Preduzetnička prilika: prepoznat potencijal promene	119
3.4. Tri preduzetničke dimenzije u kontekstu muzeja	126
3.4.1. Inovativnost	126
3.4.2. Proaktivnost	130
3.4.3. Spremnost na rizik.....	134
3.5. Muzejske inovacije	137
3.6. Prepreke za razvoj muzejskog preduzetništva	142
3.6.1. Zakonska i normativna ograničenja	144
3.6.2. Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti	146
3.6.3. Veliki broj interesnih strana.....	148
3.6.4. Izloženost političkim uticajima.....	150
3.6.5. Odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije	153
3.6.6. Zavisnost od spoljašnjih izvora finansiranja i nedostatak finansijskih resursa.....	155
3.6.7. Teškoće merenja uspešnosti učinka muzeja/zaposlenih.....	157
3.6.8. Ograničena autonomija muzeja/zaposlenih	160
3.6.9. Dvosmislenost muzejske misije	163
3.6.10. Otpor prema promenama	165

3.6.11. Veliki broj pravila i procedura.....	168
3.6.12. Odsustvo preduzetničkog liderstva	170
3.6.13. Nedostatak znanja i veština.....	173
3.6.14. Profesionalna/organizaciona podeljenost	176
3.6.15. Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja	179
IV Preduzetnički duh u muzejima jugoistočne Srbije.....	181
1. Kontekst studije.....	182
1.1. O preduzetništvu u Srbiji: nekad i sad.....	182
1.2. Institucionalizacija muzeja u Srbiji	192
1.3. Aktuelni okvir za (preduzetničko) delovanje muzeja u Srbiji.....	197
2. Nalazi istraživanja	205
2.1. Karakteristike uzorka: muzeji i muzejski stručnjaci JI Srbije.....	205
2.2. Pouzdanost i validnost upitnika.....	207
2.3. Deskriptivne statističke analize	208
2.3.1. Preduzetnički duh u muzejima JI Srbije	208
2.3.2. Inovacije u muzejima JI Srbije	220
2.3.3. Prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima JI Srbije.....	225
2.4. Uticaj stepena hostilnosti okruženja na nivo preduzetništva	280
3. Provera postavljenih hipoteza i preporuke za razvoj preduzetništva u muzejima JI Srbije.....	282
V Zaključak.....	299
1. Teorijski doprinos.....	300
2. Empirijsko-metodološki doprinos	305
3. Doprinos primenjenoj nauci i praksi	305
4. Ograničenja i izazovi.....	306
5. Mogući pravci za buduća istraživanja	309
Bibliografija.....	311
Lista slika & grafikona	344
Biografija.....	346
Prilozi	347
Prilog A: O značaju interdisciplinarnog istraživanja preduzetništva: „The Blind Men and the Elephant“	347
Prilog B: Instrument istraživanja.....	348
Prilog C: Statistički izveštaji rezultata istraživanja.....	353

Jedno je izvesno: turbulentnost. Okruženja u kojima deluju pojedinci, organizacije i društva u naredne dve decenije će postati još turbulentija (...). U takvoj budućnosti, svi ćemo morati da budemo preduzetnici ili makar da u mnogo većoj meri posegnemo za preduzetničkim potencijalom koji postoji u svakom od nas.

Michael H. Morris, „Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies“

Piši brzo, Meri. Svet kakav znamo se veoma brzo menja.

Savet profesora Džordža Hajna (George Hein) upućen Meri Aleksander (Mary Alexander) tokom njenog rada na pripremi novog izdanja „Museums in Motion: an Introduction to the History and Functions of Museums“

Uvod

U okviru prvog, uvodnog poglavlja predstavljena je tema istraživanja sa posebnim osvrtom na istraživački problem, predmet i cilj istraživanja. Prikazan je i pojmovno-hipotetički okvir i detaljno je objašnjena metodologija istraživanja kojom će se ispitati ispravnost postavljenih hipoteza. Izložena je struktura rada po poglavljima sa kratkim opisom sadržine svakog poglavlja.

1. Istraživački problem i cilj istraživanja

Tehnološka, naučna, politička, društvena i ekonomska ubrzanja koja su počela u prošlom veku, ne pokazuju znake skorog usporavanja. Digitalna revolucija i razvoj informaciono-komunikacione tehnologije, globalizacija, generacijski i demografski skokovi, finansijska kriza, klimatske promene (da nabrojimo tek one najočiglednije), u proteklih dvadesetak godina su dramatično promenile (i nastavljaju da menjaju) svet u kojem živimo. Direktno ili indirektno, svi ovi procesi odražavaju se na institucije kulture, izazivajući same osnove na kojim one ostvaruju svoje kulturne misije. I dok se pojedine kulturne organizacije uspešno prilagođavaju izmenjenim realnostima delovanja – prihvataju i koriste kompleksnost, neizvesnost i paradoks promene u svoju korist, za najveći broj njih suočavanje sa nesvakidašnjim tempom i intenzitetom promena još uvek predstavlja nerešiv izazov – u najgorem slučaju one se povlače i zatvaraju prema spoljašnjem svetu, a u najboljem sa zakašnjenjem reaguju na promene, samo se prilagođavajući stanju koje su one izazvale. Brzina i agresivnost promene, sa jedne strane, i većinsko nesnalaženje institucija kulture da prihvate i iskoriste nestabilnost svojih okruženja, sa druge, pokazuje da danas, verovatno, nema važnijeg zadatka za organizacije kulture od iznalaženja načina kako upravljati u okruženjima koja se stalno i nepredvidivo menjaju. Tradicionalni, administrativni načini upravljanja, zasnovani na konceptima stabilnosti i izbegavanja neizvesnosti, pokazali su se kao neadekvatni za efektivno suočavanje sa uticajima visoke turbulentnosti. U ovom radu proveriće se da li bi buđenje preduzetničkog duha institucija kulture, kroz primenu i razvoj teorije preduzetničkog menadžmenta razvijene u profitnom (komercijalno preduzetništvo) i, od skoro, društvenom sektoru (društveno preduzetništvo), moglo da bude rešenje koje će im dozvoliti da uspešno ostvaruju svoje misije i ostanu relevantne u ovim visokoturbulentnim vremenima u kojima, kako primećuju najveći poznavaoци menadžmenta, „valja misliti o nevjerojatnom i činiti nerazumno, jer promjena nije više ono što je nekada bila“ (Charles Handy cit. prema: (Moore, 2002b, str. 18)).

Počev od osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog veka, pojam preduzetništva se u literaturi profitnog sektora prepoznaje kao ključni faktor za uspešno upravljanje organizacijama u okolnostima visoke turbulentnosti, hostilnosti i dinamičnosti (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1989; 1991; Draker, 1991; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Morris, 1998). Puno je dokaza da usvajanje preduzetničke logike delovanja doprinosi ostvarenju dugoročnog (Adižes, 2004;

2005; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990) organizacionog (finansijskog i nefinansijskog) učinka (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996; Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M., 2009), omogućuje organizacijama da postignu/zadrže veliku konkurentnu prednost (Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999) i, generalno, održava organizacije vitalnim, „mladim“ i okretnim (Adižes, 2005; Draker, 1991; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990). Odatle ne čudi što su mnoge poslovne organizacije rado prihvatile koncept preduzetništva, ne samo kao običnu komponentu organizacione strategije za postizanje boljih rezultata u visokoturbulentnim okruženjima, već kao sam okvir svojih budućih ciljeva i aktivnosti. Štaviše, istraživači preduzetništva upozoravaju i da organizacije, bilo da je reč o poslovnim ili društvenim, privatnim ili javnim, velikim ili malim, „jednostavno neće moći da prežive u današnjim sve turbulentnijim okruženjima, ukoliko ne pribave preduzetničku kompetenciju i sposobnost“ (Draker, 1991, str. 184).

U proteklih desetak godina i u svetu umetnosti i kulture počinje da se govori i piše o preduzetništvu,¹ organizuju se konferencije na temu *kulturnog/umetničkog preduzetništva*,² pokreću se časopisi posvećeni boljem razumevanju primene preduzetničkog fenomena u kulturi,³ organizuju se kursevi i treninzi,⁴ kao i akademske, diplomatske i poslediplomske

¹ Videti: Best, 2001; Burton, 2003; Durel, 2009; Hagoort, 2003; Rentschler, 2002; Verbanova, 2013.

² Prva poznata konferencija posvećena temi preduzetništva u kulturi održana je početkom osamdesetih godina dvadesetog veka: *The Day of the Art Entrepreneur* (1981), da bi se nakon zatišja dugog dvadesetak godina, broj konferencija i simpozijuma na temu kulturnog preduzetništva naglo povećao, kako u Evropi tako i širom sveta: *The New Wave: Entrepreneurship & the Arts* (2002), Melburn: Bowater School of Management and Marketing, Deakin University), *The entrepreneurial library* (2008), Nacka: Axiell Archives, Libraries, and Museums), *Arts – Health – Entrepreneurship?* (2012, Helsinki: ENACT), *The Innovation Edge* (2014, Atlanta: American Alliance of Museums).

³ Nakon što je *Journal of Arts Management, Law and Society* 2003. godine objavio specijalni broj na temu preduzetništva u kulturi: *Culture and Entrepreneurship*, počinju da se pojavljuju časopisi koji se i isključivo bave istraživanjem preduzetništva u domenu umetnosti i kulture: *Artivate: Journal of Entrepreneurship in the Arts* (2012); *IJAE: International Journal of Arts and Entrepreneurship* (2013), *JAER: Journal of Arts Entrepreneurship Research* (2014); *JAEE: Journal of Arts Entrepreneurship Education* (2014).

⁴ *Museum Entrepreneurship* je edukativna platforma, pokrenuta 2015. godine u okviru konferencije *MuseumNext*, sa ciljem da obuču muzealce kako da razviju model „muzejskog preduzetništva“, kao „kreativnog i strateškog procesa kojim se efektivno i održivo prenosi poruka [muzeja] najširoj mogućoj publici“ (<http://museumentrepreneurship.com/>). Videti i: (The ten principles of museum entrepreneurship, 2015).

studije kulturnog preduzetništva,⁵ formiraju se profesionalne grupe i mreže kulturnih preduzetnika,⁶ pa i čitave organizacije sa misijama posvećenim razvoju i promociji kulturnog preduzetništva.⁷ U nekim, uglavnom još uvek samo visokorazvijenim državama, kulturno preduzetništvo se prepoznaje i kao osnovni princip javnih kulturnih politika i uvrštava se u zvanične agende umetničkog menadžmenta.⁸ Ipak, i pored sve većeg interesovanja za preduzetništvo od strane istraživača, donosioca odluka i samih kulturnih radnika, postojeća znanja u vezi sa njegovom ulogom u institucijama umetnosti i kulture (kulturno intrapreduzetništvo⁹) jesu i dalje veoma ograničena. Rezultat su nepotpuna i, ponekad, kontradiktorna shvatanja šta se očekuje od kulturnih organizacija koje se podstiču da razmišljaju i da se ponašaju više „preduzetnički“. Razlikuju se dva glavna pristupa sagledavanja pojma preduzetništva u organizacionim kulturnim kontekstima: už i širi.

Po prvom, užem ili pragmatičnom pristupu, pojam preduzetništva se uglavnom shvata kao ekonomski ili menadžment konstrukt, koji je potrebno preneti iz poslovnih organizacija u kulturne, kako bi se one učinile samoodrživijim u okolnostima stalnog smanjenja spoljne finansijske podrške. Usmeravanje preduzetničkog potencijala primarno (ili isključivo) na izazov kako pronaći nove načine finansiranja mogla bi da bude isuviše ograničavajuća, ali i rizična, primena koncepta preduzetništva u sektoru kulture. Dva su razloga za ovakav stav. Prvo, kulturne organizacije koje preduzetnički obezbeđuju neophodne resurse – tragaju za prilikama koje donose novac i veći broj „potrošača“ – u opasnosti su da prevede potencijalno važne promene i prilike za unapređenje njihovih osnovnih, kulturnih misija, pa, dalekosežno gledano, mogu da postanu prevaziđene i nerelevantne, iako su organizaciono stabilne i

⁵ *Arts Entrepreneurship Program Inventory* navodi ukupno 96 akademskih programa i kurseva koji se bave umetničkim/kulturnim preduzetništvom. Prvi poznati programi u Evropi su osnovani u Holandiji: Master program „Kulturna ekonomija i kulturno preduzetništvo“ (*ESHCC Erasmus School of History, Culture and Communication*, 2005); „Umetnost i ekonomija/Kulturno preduzetništvo“ (*HKU – Hogeschool voor de Kunsten Utrecht*), 2006). Sve više se pokreću i onlajn akademski programi kulturnog preduzetništva, npr. program Lidije Verbanove: <https://cstudies.ubc.ca/courses/online-workshop-cultural-entrepreneurship/uc011>.

⁶ *LinkedIn* grupa *The Cultural Entrepreneurship Group* okuplja više od 200 članova iz celog sveta.

⁷ *Global Center for Cultrual Entrepreneurship*: <http://www.culturalentrepreneur.org>; *CultureLabel*: <http://www.remixsummits.com/blog/category/culturelabel/>; *Das Institut für Cultural Entrepreneurship Berlin*: <http://www.cultural-entrepreneurship-institute.de/en>.

⁸ Jedna od prvih evropskih zemalja koja je usvojila kulturno preduzetništvo kao vodeći princip politike u kulturi je Holandija (Council of Europe/ERICarts, 2014; ERTNAM, 2013; Ministrie van Onderwijs en Cultuur, 1999).

⁹ Pojam „intrapreduzetništvo“, kao i u literaturi komercijalnog preduzetništva (Pinchot, 1985), neki autori koriste kako bi označili preduzetničke akcije *pojedinaca* unutar organizacionog konteksta (Dragičević Šešić M. , 2009; Mikić, 2013a; Verbanova, 2013). O razlikama između pojmova „preduzetništva“ i „intrapreduzetništva“, kao i razlozima zašto se u ovom radu koristi prvi, biće više reči u daljem tekstu.

finansijski uspešne. Drugo, organizacije u kulturi koje apostrofiraju stvaranje finansijske (materijalne) vrednosti kao primarnog rezultata preduzetništva, izlažu se riziku da, nastojeći da budu što efikasnije, generišu što veće prihode i zabeleže što veću posećenost, nenamerno ugroze ključne vrednosti i odgovornosti sadržane u njihovim kulturnim misijama.

Pojam preduzetništva u kulturnim institucijama se, mada nešto ređe, posmatra i iz šire perspektive, kao skup karakteristika organizacija opredeljenih kreativnim ili inovativnim pristupom rukovođenja. Terminom preduzetništva u kulturi opisuju se kulturne organizacije koje kontinuirano inoviraju, fleksibilne su i spremne da uče, deluju kao lideri u svojim domenima delovanja i imaju visok stepen odgovornosti prema konstituentima koje služe i za rezultate koje ostvaruju. Nedostatak ovog pristupa je pak što ne uspeva da jasno odvoji specifična preduzetnička organizaciona ponašanja od svih drugih, „nepreduzetničkih“ (npr. visok stepen odgovornosti, odlika je svake dobro vođene organizacije a ne specifična karakteristika preduzetničkih organizacija). Praktično, poistovećujući preduzetništvo sa definicijom izvrsnog menadžmenta ili, u drugoj krajnosti, izjednačavajući ga samo sa konceptima kreativnosti i inovativnosti, ovaj pristup dodatno produbljuje ionako već priličnu terminološku zbrku, koja usporava i ograničava razvoj preduzetničkog polja istraživanja u kulturi.

Kako od pravilnog razumevanja pojma preduzetništva zavisi da li će se i na koji način iskoristiti njegov potencijal – da li se u preduzetništvu prepoznaje samo sredstvo za postizanje (uglavnom samo kratkoročne) finansijske održivosti ili je to sredstvo koje garantuje dugoročnu relevantnost, vitalnost i uspešnost institucija kulture u okolnostima visoke turbulentnosti – osnovni cilj ovog rada je da pokuša da ispuni postojeće teorijske i empirijske praznine u razumevanju prirode i uloge preduzetništva u kontekstu institucionalnog sistema kulture, specifično u kontekstu muzeja.

2. Pojmovno-hipotetički okvir

Kroz primenu interdisciplinarnog, integrativnog pristupa sagledavanja pojma preduzetništva – objedinjavanjem relevantnih teorijskih uvida o preduzetništvu razvijenih u različitim naučnim disciplinama koje su se bavile istraživanjem preduzetničkog fenomena i njegovih pojedinih aspekta, istovremeno u profitnom i društvenom kontekstu, ovde je predložena nova konceptualizacija preduzetništva u muzejima, kao *organizacionog, strateški upravljivog*

fenomena koji, vođen misijom, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koristi promene u okruženju kao prilike za inovacije.

Pojam *muzej* se u radu koristi dvojako, kao institucija i kao ustanova: termin *muzejska institucija* koristi se da označi konstrukt kreiran u muzeološkom polju organizovan sa cijem da se ostvari lični odnos sa predmetima i koji počiva na skupu pravila i standarda koji su zasnovani na vrednosnom sistemu (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010): prikupljanja, čuvanja, istraživanja, komuniciranja i izlaganja materijalnog i nematerijalnog nasleđa čovečanstva i njegovog okruženja radi obrazovanja, proučavanja i uživanja (ICOM, 2007a). Pojam *muzejska ustanova* se odnosi na konkretan oblik institucije muzeja koji je istorijski i društveno-kulturno uslovljen (Peter van Mensch, 1987. cit.prema Maroević, 1993).

Pod pretpostavkom da će manifestacija (oblik i intenzitet) preduzetništva u muzejima, kao univerzalno primenjivog fenomena (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, 1998) biti određena institucionalnim i organizacionim specifičnostima muzeja, u radu se ističe neophodnost sagledavanja preduzetništva sa stanovišta *konteksta*, pod kojim se podrazumeva skup okolnosti, uslova i situacija, eksternih u odnosu na fenomen koji se istražuje (Welter, 2011). U preduzetničkoj literaturi pojam kontekst ima dvojako značenje: uticajima konteksta se objašnjava preduzetništvo – kontekst obezbeđuje preduzetničke prilike, dok istovremeno postavlja granice za njihovo prepoznavanje i korišćenje (kontekst kao eksplanans), ali isto tako preduzetništvo proaktivno utiče i menja kontekst u kojem se dešava (kontekst kao eksplanandum).

Shvatanjem preduzetništva kao kontekstualno uslovljenog fenomena, dolazimo do pojma *preduzetničkog menadžmenta*. Preduzetnički menadžment se smatra posebnom vrstom menadžmenta (Draker, 1991), zasnovanog na premisi da preduzetničko ponašanje organizacije direktno zavisi od njenih napora da podstakne i omogući zaposlenima da otkriju i iskoriste svoj urođeni potencijal da se ponašaju preduzetnički (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990). Drugim rečima, dok se priznaje da se preduzetničko ponašanje organizacija ne može stvarno predvideti niti kontrolisati (preduzetništvo je, kako navodi Bajgrejv (Bygrave, 1989), na kraju krajeva, nauka o turbulenciji i promeni, ne o kontinuitetu), moguće je kroz primenu odgovarajućih menadžment tehnika i principa kreirati radna okruženja koja podstiču, usmeravaju i neguju preduzetničko ponašanje zaposlenih do nivoa koji je potreban u datom trenutku i u datom organizacionom kontekstu (Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. &

Scheepers, R., 2009). Pored pitanja kako stvoriti preduzetnički podsticajno organizaciono okruženje, preduzetnički menadžment postavlja i pitanje *strateškog* definisanja uloge preduzetništva u organizaciji: „koliko“ preduzetništva je potrebno/dovoljno da bi se pravilno odgovorilo na izazove konteksta u kojem organizacija deluje (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F., 2009; Morris, 1998). Generalno se prihvata da će u statičnim ili relativno stabilnim okruženjima biti potrebni niži nivoi preduzetništva nego što je slučaj u okruženjima koja su više izazovna i turbulentna.

Pojam *turbulentno okruženje*, kao glavni podsticaj za buđenje preduzetničkog duha, prvi put se pojavio u literaturi organizacionog ponašanja šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog veka, kada je primećeno da pored „nepromenljivih“ i „okruženja koja se menjaju na način koji mogu predvideti eksperti“, postoje i „okruženja koja se menjaju na način koji se ne može nikako predvideti ili analizirati“. Takva okruženja su nazvana „turbulentnim“ (Peterson, R. & Berger, D., 1971). Danas se turbulentna okruženja uglavnom opisuju kao ona koja karakteriše visok stepen „kompleksnosti, dinamičnosti i hostilnosti“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1989; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Morris, 1998).

Glavno istraživačko pitanje – kako specifičnosti muzeja, kao institucije i ustanove, oblikuju fenomen preduzetništva i kako utiču na nivoje ispoljavanja preduzetništva u muzejima, odnosno koje su to karakteristike muzeja koje će zahtevati jedinstvene pristupe organizacionom dizajnu i menadžmentu preduzetništva u muzejima – biće provereno kroz sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Preduzetništvo, kao univerzalno primenjiv fenomen kojim se, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koriste promene iz okruženja kao prilike za inovacije, moguće je i potrebno u muzejima, ali kako će se ispoljiti – u kom obliku i u kom intenzitetu – određeno je specifičnim karakteristikama muzejskog konteksta, koji, sa jedne strane, obezbeđuje preduzetničke prilike u muzejima i, sa druge, postavlja granice za njihovu percepciju i korišćenje.

Hipoteza 2: Specifične karakteristike konteksta muzeja ograničavaju ili uopšte ne dozvoljavaju razvoj preduzetničkog potencijala muzeja, delujući kao prepreke za razvoj potrebnih/željenih nivoa preduzetništva: inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik.

Druga hipoteza proverena je kroz seriju posebnih teoretskih postavki:¹⁰

- Obimna i stroga zakonska regulativa koja reguliše rad muzeja, počev od internacionalnih propisa za kustosiranje, zaštitu i rukovanje muzejskim predmetima, pa do opštih i posebnih zakona koji propisuju uslove i načine obavljanja muzejske delatnosti u okviru teritorije na kojoj muzej deluje, ograničava raspon preduzetničkih mogućnosti koje muzeji mogu da koriste, umanjujući njihovu slobodu da razmišljaju i ponašaju se preduzetnički;
- Sve što se radi u muzejima, a posebno svako rizikovanje i neuspeh, biće veoma vidljivi u javnosti i izloženi njenom sudu i kritici, što može da deluje kao smetnja za ulazak u neizvesne i riskantne preduzetničke poduhvate;
- Nemogućnost da se u muzejima izdvoji samo jedna interesna grupa kao primarna i potreba za balansiranjem različitim interesima brojnih stejkholdera (sadašnji i budući posetioci, muzejski profesionalci i kritičari, mediji, sponzori i donatori, politički predstavnici i donosioci odluka, članovi upravnih odbora, zaposleni i volonteri itd.), stvaraju specifičan skup zahteva pred preduzetništvo i mogu da ograniče preduzetničke napore muzeja;
- Uprkos tvrdnjama o neutralnosti, muzeji su, direktno ili indirektno, izloženi uticajima dnevne politike i aktuelnih političkih agendi. Ta inherentna politizovanost muzejskih okruženja, u zavisnosti od visine zahteva za političkim obzirima, odnosno stepena političkih mešanja u rad muzeja, delovaće kao ograničavajući faktor na razvoj preduzetništva u muzejima;
- Muzeji, poput nekih drugih kulturnih institucija (simfonijski orkestri, opere kuće, repertoarska pozorišta), dugo su držali poziciju „lokalnih monopolista“, odnosno nisu imali (ili, prosto, nisu videli) konkurenciju u svojim okruženjima. I dalje mnogi muzeji (posebno oni koji deluju u malim sredinama) nemaju konkurente ili ne prepoznaju svoja okruženja kao konkurentna. Bez pritisaka/podsticaja konkurencije da se stalno bude bolji i drugačiji, muzeji neće imati motiv da se upuštaju u preduzetničke poduhvate;
- Neophodnost oslanjanja muzeja na izvore spoljne finansijske podrške (javnih subvencija – u slučaju javnih muzeja, i privatne – u slučaju privatnih) i, sa tim u vezi, nepostojanje

¹⁰ Uticaji specifičnih karakteristika muzejskog okruženja na preduzetništvo, koje su proveravale posebne hipoteze, predstavljeni su redom od eksternih, preko eksterno-internih, do internih, prema podeli koju su predložili Kornvol i Perlman (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990).

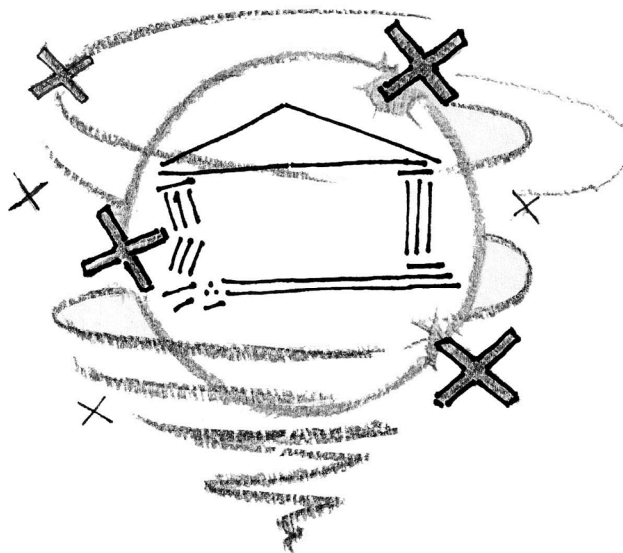
- „slobodnog“ novca koji bi se uložio u razvoj novih i neizvesnih preduzetničkih poduhvata, prepoznaje se kao ograničenje za veće preduzetničko ponašanje muzeja;
- Šta se podrazumeva pod uspehom muzeja za sada nije moguće objektivno i precizno izmeriti, pa je teško očekivati i da se muzeji mogu prozivati za neuspeh, što bi ih nateralo da, kroz usvajanje preduzetničke logike, iznalaze nove i bolje načine kako da efektivnije i efikasnije služe svojoj misiji. Isto se može pretpostaviti da važi i na nivou zaposlenih. Nepostojanje mehanizama za realnu procenu i vrednovanje rada i zalaganja zaposlenih u muzejima neće podstaći zaposlene da preduzimaju dodatne napore na iznalaženju novih i boljih načina služenja muzejskoj misiji;
 - S obzirom na to da je sloboda muzeja da samostalno prepoznaje i koristi preduzetničke prilike uvek ograničena – kontrolom državne, regionalne ili lokalne vlasti, u slučaju muzeja koji deluju kao deo javnog sektora, odnosno trustova, u slučaju privatnih muzeja i fondacija – te da direktori muzeja nevoljno dele sa zaposlenima autoritet, odgovornost i resurse, mogućnosti da muzeji/muzejski radnici istraže i iskoriste svoj preduzetnički potencijal biće ograničene;
 - Muzeji se danas, više nego ikada ranije, suočavaju sa izazovom kako definisati svoju svrhu i kako pomiriti mnogobrojne i različite zahteve koje im je dodelilo društvo: da istovremeno prikupljaju, čuvaju, istražuju, izlažu, edukuju i služe zajednici. Nepostojanje samo jednog, nedvosmislenog shvatanja misije, ciljeva i vrednosnih prioriteta muzeja, odnosno mogućnost različitih interpretacija šta je muzej i zašto postoji, otežaće organizacione napore ka potrazi, prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika;
 - Muzeji važe za konzervativne organizacije budući da su dugo svojim misijama i bukvalno nastojali da sačuvaju prošlost od promena. Nesklonost, čak averzija, muzeja i njihovih neposrednih okruženja prema promenama i rizicima mogla bi značajno da ograniči preduzetnički način rezonovanja i ponašanja u muzejima;
 - Za razliku od drugih organizacija u kulturi kojima se upravlja više „po sluhu“, muzeji zahtevaju veće nivoe formalnih mehanizama u upravljanju, što bi moglo da ograniči, ako ne i u potpunosti inhibira, eksperimentisanje, rizik i razvoj preduzetničkih inicijativa;
 - Preduzetnički orijentisani lideri, koji bi ohrabivali i usmeravali preduzetnički potencijal svojih zaposlenih, u muzejima su prava retkost, bilo zato što muzejskim direktorima nedostaje pozitivan stav prema preduzetništvu – direktori su obično suviše obazrivi, sumnjičavi i nevoljni da naruše *status quo*, kako ne bi izazvali nezadovoljstvo onih koji su ih postavili i time izgubili direktorsko mesto i beneficije koje proizilaze iz te pozicije; ili

zato što im nedostaju znanja i veštine neophodne za podsticanje i zaštitu preduzetničkih poduhvata muzeja – direktori muzeja su obično muzejski stručnjaci sa najboljim akademskim kvalifikacijama, ali često bez ikakvog poznavanja principa modernog upravljanja i liderstva, što postavlja pitanje koliko su stvarno sposobni i kompetentni da podstiču, neguju i štite organizacione preduzetničke poduhvate; ili pak usled njihove nespremnosti da podele autoritet, moć i odgovornost sa zaposlenima (u muzejima i dalje preovladava romantična paradigma individualizma i model lidera-heroja, koji pre vidi sebe kao jedinog tvorca velikih, kreativnih, vizionarskih ideja nego što podstiče i omogućava zaposlenima da pronađu i iskoriste svoj preduzetnički potencijal);

- Muzejska profesija se danas tako brzo menja (muzeji su od institucija koje su samo brinule o predmetima postale institucije koje rade „za publiku“, a sve više se kreću ka institucijama koje rade „zajedno sa publikom“), da je muzejskim profesionalcima sve teže da budu u toku sa njenim razvojem. Kada se ovome doda i da muzeji uobičajeno ne raspolazu dovoljnim resursima za stalno usavršavanje znanja i veština stručnjaka, moguće je očekivati da muzejski radnici neće umeti ili, čak, neće hteti, da prepoznaju potrebu za uvođenjem promena i inovacija.
- Nepostojanje razumevanja, teritorijalnost, pa i netrpeljivost, između različitih profesionalnih grupa (kustosi vs. konzervatori, naučni i tehnički kadar vs. kadar zadužen za komunikaciju sa posetiocima i zajednicom; profesionalni vs. administrativni kadar) česta je slika u muzejima, uslovljena prirodno snažnijom povezanošću muzejskih radnika sa svojom profesionalnom grupom nego sa kolegama sa kojima rade i dodatno ojačana tradicionalnim funkcionalnim organizacionim strukturama, koje dele i zatvaraju muzejske radnike u posebne departmane. Kako organizaciono preduzetništvo zahteva timski duh i saradnju, profesionalna/organizaciona podeljenost muzejskih kolektiva mogla bi da bude još jedna barijera da muzeji budu stvarno prožeti preduzetničkim duhom;
- Tradicionalno oslanjanje na osećaj vokacije nije garancija samo po sebi da će se zaposleni u muzejima upustiti u rizične i neizvesne preduzetničke poduhvate. Poslovično male zarade u muzejima i ograničene mogućnosti podsticaja, te mehanizmi nagrađivanja koji ne vrednuju inovativnost i inicijativu, ali zato kažnjavaju rizik i neuspeh, skoro sigurno će predstavljati otežavajuću okolnost da se muzejski radnici pretvore u muzejske inovatore i preduzetnike.

3. Predmet istraživanja

Kako se preduzetništvo, u kom obliku i intenzitetu, manifestuje u muzejima, provereno je u muzejskim ustanovama jugoistočne Srbije koji deluju kao deo javnog sektora. Muzeji javnog sektora su izabrani za predmet empirijskog istraživanja jer su se organizacije u kulturi koje deluju u okviru javnog sektora pokazale kao posebno spore u prilagođavanju novonastalim okolnostima. Razlog tome je što su ustanove javnog sektora skoro sve vreme svog postojanja bile uglavnom zaštićene od realnosti spoljnog sveta, zahvaljujući velikoj podršci države, pre svega u vidu stabilnih izvora budžetskog finansiranja. Počev od osamdesetih godina dvadesetog veka, u većini zemalja došlo je do preokreta u kulturnim politikama, kada se država povlači iz uloge glavnog (često jedinog) finansijera i zaštitnika, vraćajući veliki deo upravljačke odgovornosti samim institucijama, ali time ih i prepuštajući nestabilnostima spoljnih okruženja (slika 1). Na kraju, činilo se važnim i da se jedna ovakva studija, koja se bavi istraživanjem potencijala i inhibitora preduzetničkog ponašanja muzeja, sprovede upravo na prostoru jugoistočne Srbije, oblasti koja je nakon dvadeset godina tranzicionih promena doživela svojevrsnu privredno-demografsku (Mitrović, 2012) i kulturnu devastaciju (Cvetičanin, 2007; 2011), kao direktan podsticaj ovdašnjim muzejima da pod hitno probude svoj preduzetnički duh, jer vremena u kojima živimo postaju sve složenija, dinamičnija i hostilnija.



Slika 1: Javne institucije kulture i turbulentost okruženja¹¹

¹¹ Ilustracije u radu su delo autora.

4. Metodologija istraživanja

4.1. Interdisciplinarni istraživački pristup

Da bi se razumeo pojam preduzetništva, a zatim i istražilo kako specifičnosti muzeja utiču na manifestaciju, oblik i intenzitet preduzetništva u muzejima, bilo je neophodno primeniti interdisciplinarni istraživački pristup.

Zahtev za interdisciplinarnim (integrativnim, holističkim) pristupom istraživanja nametnula je već sama priroda preduzetništva, kao fenomena koji se izučavao u okviru mnogih različitih naučnih disciplina. Preduzetništvom se tokom više od dvesta godina, koliko je prisutan u akademskim istraživanjima, u prvom redu, bavila ekonomska nauka, psihologija, sociologija i, u proteklih dvadesetak godina, preduzetništvo je predmet istraživanja menadžmenta. Svaka od ovih disciplina pak postavljala je drugačija pitanja, koristila različite metateorije, primenjivala sopstvene metodologije istraživanja i fokusirala se na različite preduzetničke aspekte i nivoe analize. Posledica takvog, strogo monodisciplinarnog pristupa istraživanja, jeste da danas ne postoji konzistentan i generalno prihvatljiv teorijski okvir za proučavanje preduzetničkog fenomena: pojam preduzetništva, kao što će se videti kasnije, može da znači veoma različite stvari za razne istraživače (Gartner, 1990; 2001). Nepostojanje konsenzusa oko definicije, prirode pojma, relevantne jedinice analize, pa čak i same terminologije, redovno se izdvaja kao glavna kočnica za napredovanje i razvoj polja preduzetničkog istraživanja (npr. Ireland, R.D. & Webb, J.W., 2007; Hoskinsson, R.E., Covin, J.G., Volberda, H.W. & Johnson, R.A., 2011; Kilby, 2003; Moroz, P.W. & Hindle, K., 2012).

Počev od devedesetih godina dvadesetog veka, istraživači preduzetništva sve više prepoznaju interdisciplinarnost kao najbolji (po nekima jedini) način za pravilno razumevanje preduzetničkog fenomena (Herron, L., Sapienza, H.J. & Smith-Cook, D., 1991; 1992).¹² U osnovi interdisciplinarnog pristupa istraživanju preduzetništva je premisa da različite definicije preduzetništva ne treba shvatiti kao međusobno kontradiktorne, kako to izgleda na prvi pogled, već da se radi o komplementarnim i međusobno dopunjujućim pogledima (Morris, 1998, str. 16), koji opisuju „različite delove istog fenomena“ (Gartner, 1990, str. 28). Drugim rečima, smatra se da je jedino kroz priznanje i objedinjavanje doprinosa različitih

¹² Zahtev za interdisciplinarnim istraživanjem preduzetništva je zvanično postavljen u okviru konferencije „Interdisciplinarna konferencija preduzetničke teorije“ (*Interdisciplinary Conference on Entrepreneurship Theory*), održane 1991. godine na Univerzitetu u Baltimoru. Prezentacije učesnika konferencije su štampane u okviru dva toma časopisa *The Entrepreneurship Theory & Practice: Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective*.

nauka koje su se bavile istraživanjem preduzetništva moguće stvoriti celovitu sliku o ovom nadasve složenom fenomenu. U protivnom, izdvajanjem samo jedne od brojnih različitih definicija preduzetništva kao „jedino ispravne“, istraživači mogu da upadnu u zamku da preduzetništvom nazovu samo jedan aspekt preduzetničkog fenomena. Kada se tome doda da su neki aspekti preduzetništva više prisutni u nekim kontekstima a manje u drugim (Morris, 1998, str. 16), onda je mogućnost pogrešnog shvatanja preduzetničkog fenomena još i veća (u Prilogu A je dat indijski spev „The Blind Men and the Elephant“, koji se često koristi kao parabola o neuspehu monodisciplinarnog istraživanja preduzetništva (npr. Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999), ali i teškoćama interdisciplinarnog povezivanja različitih teorija i saznanja (Gartner, 2001).

Primena interdisciplinarnog, integrativnog pristupa u ovoj studiji je dalje opravdana kada se ima u vidu i priroda konteksta u kojem se preduzetništvo istražuje. Potraga za preduzetničkim fenomenom u muzejima, koji i sami predstavljaju jednu specifičnu vrstu „disciplinarnog miksa“ (Macdonald, 2006), zahtevala je proučavanje literature iz oblasti muzejskih studija, muzeologije i muzeografije, muzejske etike i muzejskog menadžmenta i marketinga, ali i šire literature iz interdisciplinarnih oblasti kulturne politike, ekonomike kulture, kulturnog menadžmenta i kulturnih (kreativnih) industrija.

4.2. Teorijsko istraživanje

Analiza teorijskih izvora započeta je pregledom šireg istraživačkog polja preduzetništva profitnog sektora, da bi se pomerala ka istraživanju literature o preduzetništvu u društvenom – neprofitnom (civilnom) i javnom i, posebno, kulturnom sektoru i, na kraju, u samim muzejima. Da bi se došlo do integrativne definicije preduzetništva, bilo je neophodno prvo se upoznati sa delima klasičnih pisaca preduzetništva iz domena ekonomije (Cantillon, 1755/2010; Say, 1834; Schumpeter, 1942/2003; 1934/2012), psihologije (Buss, 1987; De Vries, 1977; McClelland, 1965; 1987), sociologije (Hofstede, 1980; 2001; Veber, 1905/2013), menadžmenta (Draker, 1991; Miller, D. & Friesen, P.H., 1980; 1982; Miller, 1983), a zatim i sa savremenim studijama preduzetništva koje se bave pitanjima preduzetničkog procesa (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Shane, S. & Venkataraman, S., 2000; Shane, 2012), preduzetničkog menadžmenta (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009), preduzetničkog intenziteta/orijentacije (Covin, J.G. & Wales, W.J., 2012; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; Morris, 1998; Rauch,

A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M., 2009) i strateškog preduzetništva (Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B., 2009; Schindehutte, M. & Morris, M.H., 2009).

Problemom manifestacije preduzetništva u društvenim organizacionim kontekstima bavi se literatura društvenog preduzetništva (dalje: DP), koje je u poslednjih dvadesetak godina postalo ozbiljna naučna oblast. Korišćena je literatura DP-a koja analizira organizaciono preduzetništvo u neprofitnom (npr. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Dees, 2001; Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010; Mair, J. & Marti, I., 2006; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011; Weerawardena, J. & Mort, G.S., 2006) i javnom sektoru – „javno preduzetništvo“ (dalje: JP) (npr. Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Borins, 2000; Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan, B., 2002; Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986; Sadler, 2000).

Istraživanja posvećena specifično temi preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture i, posebno, muzejima, novijeg su datuma, pa je i obim i izbor dostupne literature prilično ograničen (uglavnom su to vladini izveštaji, profesionalne studije i konferencijski radovi a mnogo ređe naučne studije i knjige). Autori koji su se bavili pojmovnim određenjem preduzetničkog fenomena i njegovom primenom u neprofitnom organizacionom kontekstu kulture i koji su citirani u radu su: Best, 2001; Burton, 2003; DiMaggio, 1982a; 1982b; Dragičević Šešić M., 1999; 2013a; Dragin, 2011; Hagoort, 2003; Klamer, 2011; Mikić, 2012; Rentschler, 2002; Swedberg, 2006; Verbanova, 2013; Đerić, A.; Milojević, M., 2013. Posebna pažnja je posvećena autorima koji su se bavili pojmovnim određenjem preduzetništva u kontekstu muzeja: Bieldt, 2012; Durel, 2009; Griffin, 2002; 2003; Rentschler, R. & Geursen, G., 1999; Rentschler, 2001a; 2001b; Thompson, 2003. Manjak literature koja se bavi temom preduzetništva u muzejima nadomešten je konsultovanjem literature koja obrađuje srodne preduzetničke konstrukte u oblasti muzejske delatnosti – poput kreativnosti (Norris, L. & Tisdale, R., 2014), promena (Gurian, 2006; Janes, 2013; Peacock, 2008a; Silverman, L. & O'Neill, M., 2004) i inovacija (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008; 2010; Noble, 1989). Muzejske konferencije, časopisi (*Curator*, *Exhibitionist*, *ICOM News*, *Museum News*), sajтови profesionalnih udruženja i organizacija: American Alliance of Museums (AAM), European Museum Academy (EMA); European Museum Forum (EMF); International Council of Museums (ICOM), Network of European Museum Organisations (NEMO), kao i blogovi i forumi posvećeni muzejima (Center for the Future of Museums;

Uncataloged Museum; Thinking about Museums; Museum 2.0; The Museum of the Future) bili su dodatni izvor informacija o preduzetničkom ponašanju muzeja u praksi.

Da bi se stekao uvid u specifičnost konteksta javnih muzeja jugoistočne Srbije, gde je empirijski proveren model muzejskog preduzetništva, neophodno je bilo proučavanje literature koja se bavila pojmovnim određenjem i razvojem koncepta preduzetništva na ovim prostorima (Bolčić, 1994; 2006; 2013; Dragičević Šešić M., 1999; 2009; 2013; Mikić, 2009; 2011), istraživanjem kulturne politike Srbije (Cvetičanin, 2013; Dragičević Šešić, M., Brkić, A. & Mikić, H., 2013; 2003; Đukić, 2012; 2013; Vujadinović, 2015; Vukanović, 2013); i, naročito, istraživanjem muzejske politike i analizom stanja rada ovdašnjih muzeja. Ovde su od velikog značaja bili istraživački i dokumentacioni projekti Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka (ZPKR), poput „Muzeji Srbije – Aktuelno stanje“ (2009), „Muzejska publika u Srbiji“ (2010), „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“ (2010), „Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji“ (2011), „Kulturne politike gradova Srbije – uporedni prikaz“ (2010), „Nove stalne postavke u muzejima Srbije“ (2014), Kulturno bogatstvo regiona Južne i Istočne Srbije“ (2012), kao i autorska istraživanja Irine Subotić (2014), Vladimira Krivošejeva (2009; 2011a; 2011b; 2013c), Ljiljane Gavrilović (2007; 2008; 2009), Mile Popović Živančević (2005/6), Višnje Kisić (2010), Biljane Ramić (2004; 2005), koja su pružila dragocene uvide za razumevanje stanja u kojem danas deluju muzeji u Srbiji.

4.3. Empirijsko istraživanje

Empirijska „potraga“ za preduzetničkim duhom u muzejima organizovana je u javnim muzejskim ustanovama jugoistočne Srbije (dalje: JI Srbija). Predviđeno je da se terensko istraživanje obavi u muzejima koji ispunjavaju tri kriterijuma:

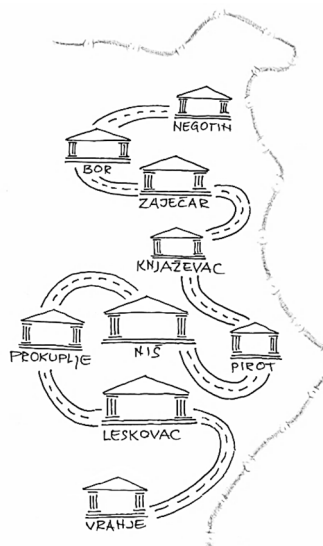
- da muzej samostalno obavlja muzejsku delatnost definisanu čl. 65 i 77 *Zakona o kulturnim dobrima* (Službeni glasnik Republike Srbije (dalje: SG RS) 71/94),¹³
- da je sedište muzeja na teritoriji JI Srbije, definisanoj kao prostor koji obuhvata pet okruga: Nišavski, Pirotski, Toplički, Jablanički i Pčinjski (Mitrović, 2012),
- da ima najmanje dva stalno zaposlena na stručnim poslovima.¹⁴

¹³ Muzeji koji deluju kao radne jedinice u okviru drugih subjekata („muzeji u sastavu“, čl. 96 i „muzejske zbirke“, čl. 98) nisu uključeni u istraživanje, jer bi njihov manji stepen (upravljачke) slobode mogao da utiče na rezultate studije.

¹⁴ Preporučljiv pristup korišćenja većeg broja (najmanje dva) izvora informacija iz jedne organizacije (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011) zahtevao je uvođenje kriterijuma da u muzeju rade

Sledeći ovako postavljene kriterijume, samo pet muzeja se kvalifikovalo da uđe u uzorak. S obzirom na to da bi mali broj muzeja mogao da umanji stepen pouzdanosti i primenljivosti studije, odlučeno je da se proširi geografska pokrivenost istraživanja na statistički region Južne i Istočne Srbije. Time je broj muzeja koji su ispunili postavljene kriterijume za ulazak u istraživanje povećan na devet:¹⁵

- Muzej Krajine Negotin
- Muzej rudarstva i metalurgije Bor
- Narodni muzej Zaječar
- Zavičajni muzej Knjaževac
- Muzej Ponišavlja Pirot
- Narodni muzej Niš
- Narodni muzej Toplice – Prokuplje
- Narodni muzej Leskovac
- Narodni muzej Vranje



Slika 2: Muzeji JI Srbije

Koliko su muzeji JI Srbije preduzetnički, tj. koliko inovativno, proaktivno i smelo koriste promene u okruženju, kako bi na nov i bolji način služili svoje misije u turbulentnim okolnostima, kao i koje su to prepreke koje sputavaju pun razvoj njihovog preduzetničkog potencijala, pitali smo *muzejske stručnjake* – sve zaposlene na stručnim poslovima u muzejima (Jokić, 2010, str. 3). Stručnjaci su izabrani za glavni izvor informacija s obzirom na to da se očekuje da su oni najčešće glavni inicijatori i realizatori inovacija, te da oni poseduju i najveća znanja o fenomenu koji se istražuje (Daft, 1978, Hage, J. & Aiken, M., 1967).

Empirijski deo istraživanja je sproveden kroz kombinovanje kvantitativnog i kvalitativnog pristupa – ankete i razgovora.

najmanje dva stručnjaka koji bi pružili informacije o preduzetničkom ponašanju muzeja i tako povećali stepen pouzdanosti dobijenih podataka.

¹⁵ Podela na tzv. statističke regione Srbije (Beogradski, Region Južne i Istočne Srbije, Region Šumadije i Zapadne Srbije, Region Vojvodine i Region Kosova i Metohije) često se kritikuje kao rezultat političkog voluntarizma i pragmatizma, koji ne vodi računa o identitetu posebnih teritorijalnih celina, tj. o društveno-ekonomskoj specifičnosti u kontekstu njihovog istorijskog razvoja (o problemu definisanja i upotrebe termina „jugoistočna Srbija“ i teškoće utvrđivanja identiteta jugoistočne Srbije videti u: (Mitrović, 2012)). Sa tim u vezi, autori upozoravaju i da se u istraživanjima mora voditi računa o tzv. regionalnim enklavama, oblastima koje ne odražavaju karakteristike regiona kojima formalno pripadaju (Cvetičanin, P. & Milankov, M., 2011, str. 6). S obzirom na to da tri muzeja, Muzej u Smederevu, Narodni muzej u Smedervskoj Palanci i Narodni muzej u Požarevcu, deluju u okviru takvih regionalnih enklava – po svojim karakteristikama ne pokazuju sličnosti sa drugim muzejima JI Srbije, te se ne mogu ni upoređivati sa njima, odlučeno je da oni budu izuzeti iz konačnog uzorka.

4.3.1. Anketa

Kvantitativne empirijske metode, iako se redovno primenjuju u istraživanju komercijalnog preduzetništva u profitnom sektoru, kao „pouzdan, proverljiv i objektivan“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 8) način da se istraže i izmere preduzetnička ponašanja i uticaji koji podstiču ili inhibiraju razvoj preduzetništva, još uvek se ne koriste u istraživanju preduzetništva u muzejima, kao i uopšte u kulturnim i društvenim organizacionim kontekstima (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010; Mair, J. & Marti, I., 2006; Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009).¹⁶ Nedostatak čvrstih empirijskih dokaza koji bi potvrdili postojanje i manifestaciju preduzetništva u društvenim organizacijama posledica je nepostojanja adekvatnih mernih instrumenata koji bi „uhvatili“ kompleksnu i višestruku prirodu preduzetništva u ovim kontekstima (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011). Primena postojećih skala konstruisanih za merenje komercijalnog preduzetništva, sa malo ili nimalo prilagođavanja društvenim kontekstima u kojima se preduzetništvo istražuje (obično samo u vidu „prevoda“ poslovnih termina), pokazala se kao neadekvatna. Moris, Franklin i Veb (2011) su pokazali da primena mernih konstrukta razvijenih za profitni kontekst beleži samo komercijalni aspekt preduzetništva u neprofitnim kontekstima, pa se tako dešava da organizacije koje konzervativno pristupaju svojim misijama, ali zato iznalaze nove načine kako da generišu veće prihode, beleže visoke nivoe preduzetništva, i obrnuto: organizacije koje se finansiraju kroz tradicionalne izvore, pri čemu inovativno, proaktivno i smelo ostvaruju svoje misije, ocenjuju se kao „nepreduzetničke“. Iz tog razloga, u poslednjih par godina u oblasti DP-a radi se na iznalaženju mernih instrumenata koji će „uhvatiti“ specifične aspekte koje preduzetnički fenomen dobija u društvenim kontekstima (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010). S obzirom na to da takvi instrumenti još uvek nedostaju u kontekstu muzeja, kako bi se izmerio preduzetnički duh muzeja JI Srbije, odnosno utvrdio uticaj muzejskog konteksta na nivo preduzetničkog intenziteta, kreiran je poseban upitnik, zasnovan na skalama koncipiranim za merenje društvenog preduzetništva.¹⁷

¹⁶ Iako je kvantitativni pristup još uvek nedovoljno zastupljen u istraživanju preduzetništva i inovacija u kontekstu kulture, ima i izuzetaka. Studija Dimada i Stensbergove (DiMaggio, P. & Stenberg, K., 1985) merila je inovativnost pozorišta i uticaj tržišta, okruženja i organizacionih struktura na inovativnost (definisana kao „novina u repertoaru“), korišćenjem kvantitativnih analitičkih metoda. Za sada jedine studije koje smo uspeli da nađemo a koje kvantitativno mere preduzetništvo u kulturnim organizacijama uradili su Vos, Vos i Murman (Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C., 2005) i Džon Djurel (Durel, 2009). Obe koriste instrumente zasnovane na skalama razvijenim za merenje komercijalnog preduzetništva (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996).

¹⁷ „Pozajmljivanje“ konstrukta razvijenih u literaturi društvenog (javnog) konteksta je uobičajena i preporučljiva praksa u istraživanjima inovacija (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2009; Noble, 1989) i preduzetništva (Thompson G., 2003) u muzejima, i uopšte institucijama kulture (Castañer, X. & Campos, L., 2002, str. 41-2).

4.3.1.1. Dizajn upitnika

U uvodnom delu upitnika ispitanicima je predočena svrha istraživanja, pružane su garancije o anonimnosti i zaštiti identiteta ispitanika, kao i muzeja iz koga dolaze, i data opšta uputstva za popunjavanje upitnika. Dodatno, pruženo je i objašnjenje pojma preduzetništva kako bi se izbegle nejasnoće oko razumevanja fenomena koji se istražuje.

Upitnik se sastoji iz četiri grupe pitanja. U okviru svakog segmenta pitanja data su i bliža objašnjenja i uputstva za popunjavanje.

Deo I obuhvata standardnu seriju pitanja koja se odnose na demografske i profesionalne karakteristike ispitanika, neophodne za obavljanje statističkih analiza istraživanja: pol, starost, godine rada provedene u muzeju, godine rada u oblasti muzeja uopšte; radno mesto i profesija.

Drugi deo upitnika meri nivo preduzetničkog ponašanja u muzejima u proteklih pet godina.¹⁸ Korišćena je skala za merenje preduzetništva Helma i Andersona (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010). Skala se sastoji iz ukupno deset stavova datih u vidu parova suprotnih izjava (A) i (B), gde ispitanici, birajući jednu od opcija u rasponu od 1 („Potpuno tačna A“) do 5 („Potpuno tačna B“),¹⁹ treba da se odluče za onu koja najbolje karakteriše njihovu organizaciju. Poput drugih skala za merenje preduzetništva (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; Miller, 1983) i ova skala meri samo subjektivnu percepciju ispitanika o nivoima preduzetničkog intenziteta u njihovim muzejima. Kako je skala konstruisana za kontekst američkih neprofitnih organizacija, bilo je neophodno prilagoditi je kontekstu u kojem se obavljalo istraživanje. Konsultovan je nezavisni muzejski stručnjak (muzejski savetnik Nataša Drča) kako bi se proverila primenjivost stavova skale u javnim muzejima u Srbiji, a zatim je urađen i pilot-test u jednoj javnoj muzeološkoj ustanovi koja deluje na teritoriji u Srbiji (Galerija savremene likovne umetnosti u Nišu).

Treći deo upitnika bavi se istraživanjem uticaja petnaest karakteristika muzejskog konteksta (ukupno 18 stavova) za koje se, prema literaturi, očekuje da će delovati kao prepreke za

¹⁸ Većina postojećih istraživanja (npr. Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Hage, J. & Aiken, M., 1967; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996) koriste period od pet godina za istraživanje preduzetničkog ponašanja organizacija, kao dovoljno dug za razvoj dugoročnih inovacija a opet dovoljno kratak da ispitanici mogu pouzdano i sa preciznošću da govore o njemu.

¹⁹ Originalna skala Helma i Andersona meri stepen slaganja sa datim izjavama kroz osam ponuđenih opcija. Ipak, u pilot-istraživanju, ispitanici su naveli da ih toliko veliki raspon opcija zbunjuje, pa je odlučeno da se koristi uobičajen raspon od pet mogućnosti: „Potpuno tačna A“, „Uglavnom tačna A“, „Ne mogu da procenim“, „Uglavnom tačna B“, „Potpuno tačna B“.

razvoj preduzetništva u muzejima. Kroz petostepenu skalu, od 1 („uopšte nije prepreka“) do 5 („ozbiljna prepreka“), koju su razvili Moris i Džons (1999), prilagođenu za kontekst muzeja JI Srbije, stručnjaci su trebali da ocene uticaj i stepen intenziteta karakteristika muzejskih okruženja na preduzetništvo. U slučaju da ispitanici ne prepoznaju prisustvo neke od navedenih karakteristika u svojim okruženjima, predviđena je i opcija „ne odnosi se na nas“. Kao i u prethodnom odeljku, i ovaj segment pitanja merio je samo subjektivnu percepciju ispitanika o uticajima okruženja na razvoj preduzetništva. Postavljena su i tri dodatna pitanja otvorenog tipa (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) koja su ispitala stavove ispitanika u vezi sa relevantnošću i primenjivošću koncepta preduzetništva u njihovim muzejima i dozvolila ispitanicima da dodaju karakteristike muzejskog konteksta koje, po njima, ne dozvoljavaju razvoj većih nivoa preduzetništva a koje nisu predviđene upitnikom.

Četvrti deo upitnika posvećen je istraživanju inovacija koje su realizovane u muzejima JI Srbije, kao opipljivim rezultatima njihovih preduzetničkih napora. Nakon što je data definicija inovacije u muzeju, kao što preporučuju (Hage, J. & Aikern, M., 1967),²⁰ ispitanici su zamoljeni da navedu konkretne primere inovacija koje su realizovane u njihovom muzeju. Kako bi se proverilo da li je inicijativa za razvoj inovacija došla iznutra ili je nametnuta spolja, predviđeno je i dodatno pitanje, u kojem se od ispitanika tražilo da navedu glavne inicijatore inovacija među ponuđenim kategorijama: resorno ministarstvo, gradske/opštinske vlasti, menadžment muzeja, zaposleni na stručnim poslovima u muzeju, zaposleni na administrativnim poslovima u muzeju, zaposleni u direktnom kontaktu sa posetiocima/volonterima, strukovna udruženja, neko drugi (navesti ko).

Nakon završne izjave u kojoj se ispitanicima zahvaljuje na izdvojenom vremenu i trudu za popunjavanje upitnika, obezbeđen je i prostor za pisane komentare, sugestije i zapažanja u vezi sa temom istraživanja.

Upitnik je dat u Prilogu B.

²⁰ (Hage, J. & Aiken, M., 1967) navode dva pristupa prikupljanju podataka o inovacijama. Prvi pristup, poznat kao „zatvorene liste“, podrazumeva sastavljanje lista sa već unapred definisanim primerima inovacija, gde ispitanici treba da identifikuju one koje postoje u njihovim organizacijama (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008). Drugi pristup podrazumeva definisanje skupa kriterijuma za identifikaciju inovacija, nakon čega se od ispitanika traži da navedu sve inovacije koje odgovaraju tim kriterijumima. Iako je prvobitno predviđeno da se inovacije u muzejima JI Srbije istraže korišćenjem pristupa „zatvorenih lista“, pilot-istraživanje je pokazalo da takav pristup nije adekvatan, jer ne dozvoljava da se identifikuju mnoge male inovacije koje uvode ovdašnji muzeji (a koje se odavno smatraju standardom i uobičajenom praksom u drugim muzejima), odnosno može da zavede ispitanike da potvrde prisustvo inovacija koje nisu stvarno uvedene u njihovom muzeju.

4.3.1.2. Priprema i realizacija anketiranja

U pripreмноj fazi anketiranja obezbeđena je saglasnost direktora muzeja/učesnika istraživanja – direktorima je, telefonom ili mejlom, prvo predočena tema i svrha istraživanja a zatim su ugovoreni termini predviđeni za realizaciju ankete.

S obzirom na dobro poznat problem niske stope odziva na ankete koje se organizuju u muzejima, i uopšte javnim ustanovama – u proseku se stopa odziva kreće od 26 do 50% (Hager, M.A., Wilson, S., Pollak, T. H. & Rooney, P.M., 2003), mada neki istraživači kao prihvatljive koriste i niže stope odziva – npr. istraživanje Kamarerove i Garidove (2008) u javnim muzejima je imalo odziv od 14,5% ispitanika – odlučeno je da se istraživanje realizuje uz lično prisustvo istraživača u samim muzejima. Odluka da se istraživanje obavi kroz direktan kontakt sa ispitanicima pokazala se dobrom, na šta ukazuje i visok procenat realizacije uzorka od 85%. Od predviđenih 60,²¹ upitnike je popunio 51 stručnjak. Očekivano, skoro svi stručnjaci su pozdravili inicijativu da se lično poseti njihov muzej, priznavši da verovatno ne bi izdvojili vreme za popunjavanje upitnika da je poslat poštom ili mejlom.

4.3.1.3. Obrada i analiza podataka prikupljenih kroz anketu

Podaci prikupljeni upitnikom su kodirani (muzeji su označeni slovima od A do I, a ispitanici brojevima) a zatim obrađeni i analizirani kroz softver za statistiku SPSS Statistics 17.0. Nakon obavljenih analiza strukture i karakteristika uzorka (deo I), proverena je pouzdanost i validnost mernog instrumenta korišćenjem Kronbah alfa koeficijenta (*Cronbach's Alpha*). Analize su rađene posebno za svaki muzej, kao i na nivou svih stručnjaka, uz stalno praćenje uticaja kontrolnih varijabli: veličine muzeja i demografskih i profesionalnih karakteristika stručnjaka. Podaci o intenzitetu preduzetništva (deo II) i percepciji ozbiljnosti prepreka za razvoj preduzetništva (deo III) analizirani su korišćenjem deskriptivnih i inferencijalnih statističkih metoda. Da bi se utvrdilo da li postoji zavisnost i uzročno-posledična veza između uočene ozbiljnosti prepreka koje muzeji stavljaju pred razvoj preduzetništva i ocene nivoa ostvarenog preduzetništva, korišćene su statističke analize korelacije i regresije. Deo IV, koji se bavi istraživanjem inovacija koje muzeji razvijaju, kao i pitanja otvorenog tipa iz dela III – stavovi ispitanika na temu preduzetništva, prepeka i načina za razvoj preduzetničkog duha u muzejima, zahtevala su primenu metoda analize sadržaja i interpretacije teksta. Rezultati istraživanja su predstavljeni kroz statističke izveštaje, tabelarno i grafički.

²¹ Broj zaposlenih stručnjaka je procenjen na osnovu Baze podataka kulture Srbije „E-Kultura“ (<http://www.e-kultura.net>).

4.3.2. Razgovor

Iako se kvantitativni metod istraživanja smatra pouzdanim i objektivnim načinom za istraživanje preduzetništva u organizacionim kontekstima, da bi se stekla potpuna slika o preduzetničkom fenomenu u muzejima, primenjena je i kvalitativna metoda istraživanja u vidu razgovora. Razgovori su zamišljeni kao prateći deo ankete. Stručnjaci koji su pristali da učestvuju u istraživanju upitani su i da li bi želeli da prokomentarišu i objasne odgovore date u upitniku. Praktično, pitanja postavljena u upitniku su poslužila kao „vodič“ za razgovor. Takođe, u slučaju da je bilo neophodno, pripremljena su pitanja za elaboraciju ili pojašnjavaње gledišta ispitanika.

Ukupno 27 stručnjaka (nešto više od polovine svih anketiranih stručnjaka – 52,94%) pristalo je na razgovor. Razgovori su vođeni pojedinačno ili u grupi od najviše tri zaposlena. U proseku, razgovori su trajali oko 40 minuta, a u nekoliko slučajeva i preko 90 minuta. Razgovori nisu snimani, iako je to prvobitno bilo predviđeno, jer se procenilo da bi stručnjaci dali otvorenije i iskrenije odgovore bez prisustva diktafona, ali su vođene beleške tokom i posle razgovora.

Većina stručnjaka je na početku razgovora delovala rezervisano i obazrivo, bilo iz bojazni da bi se ono što kažu moglo zloupotrebiti i preneti direktoru – u skoro svim muzejima, bar na početku istraživanja, mogla se osetiti izvesna nepoverljivost prema „nekome sa strane“ ko je došao da postavlja pitanja o „našem“ muzeju – ili je osećaj neugodnosti ispitanika izazvala podozrivost prema temi istraživanja, koju mnogi stručnjaci poistovećuju sa pritiskom da muzeji počnu da zarađuju i ponašaju se više poput poslovnih kompanija. Nakon upoznavanja sa temom istraživanja i pružanja garancija o poštovanju anonimnosti, stručnjaci su otvoreno iznosili svoje stavove i mišljenja u neformalnoj atmosferi razgovora.

Beleške koje su vođene tokom i posle razgovora su objedinjene, kodirane, analizirane i interpretirane.

5. Struktura disertacije

U okviru prvog, uvodnog poglavlja, predstavljena je tema istraživanja sa posebnim osvrtom na istraživački problem, predmet i cilj istraživanja; prikazan je pojmovno-hipotetički okvir i detaljno je objašnjena metodologija istraživanja kojom će se ispitati ispravnost postavljenih hipoteza.

Teorijska konceptualizacija pojma preduzetništva, kojom se bavi drugo poglavlje, započinje prikazom evolucije razvoja naučne misli o preduzetništvu unutar profitnog, poslovnog konteksta, u kojem je prvo „primećen“ i najduže istraživano. Kroz pregled doprinosa i uvida brojnih disciplina koje su se bavile istraživanjem preduzetništva ili njegovih pojedinih aspekata, objašnjeno je širenje preduzetničke paradigme od strogo ekonomskog do univerzalnog fenomena, podjednako primenjivog u profitnim i vanprofitnim (društvenim) organizacijama. U nastavku, predstavljeno je kako se pojam preduzetništva razvijao u društvenim, neprofitnim organizacionim kontekstima, sa posebnim osvrtom na njegovu teorijsku konceptualizaciju u kontekstu neprofitnih kulturnih organizacija. Na kraju, kroz interdisciplinarnu sintezu postojećih saznanja o preduzetništvu, iz profitne i društvene literature, izvedena je radna definicija i postavljen interdisciplinarni konceptualni model preduzetništva, koji će se proveriti u kontekstu muzeja u narednom delu rada.

Treće poglavlje istražuje kako institucionalne/organizacione specifičnosti muzeja utiču na manifestaciju, ciljeve, proces i rezultate preduzetništva, odnosno na nivo i intenzitet njegovog ispoljavanja. Nakon prikaza toka institucionalizacije muzeja i njegovih osnovnih zadataka: da prikuplja, čuva, istražuje i komunicira; i objašnjenja pojave i razvoja koncepta muzejskog (administrativnog) menadžmenta, kao nove funkcije muzeja; model preduzetništva smešten je u muzejski kontekst, sa detaljnim prikazom manifestacije elemenata i odgovarajućih dimenzija: kakvu misiju treba preduzetnički orijentisan muzej, koje su to promene sa kojima se muzeji danas suočavaju i koje mogu da deluju kao pokretači preduzetništva, kako muzeji pristupaju promenama – kao pretnjama ili prilikama za preduzetničke poduhvate, koliko muzeji inovativno, proaktivno i smelo koriste promene kao preduzetničke prilike i kako se ova tri osnovna preduzetnička ponašanja manifestuju u kontekstu muzeja, šta su rezultati „muzejskog“ preduzetništva i kako inovacije doprinose boljem ostvarenju i unapređenju misije muzeja – direktno, kroz povećanje njihove efektivnosti ili indirektno, kroz povećanje efikasnosti muzejskog rada; na kraju, koje su sve to prepreke koje institucionalna priroda i organizacioni kontekst muzeja postavljaju pred razvoj preduzetništva i koje se moraju uzeti u obzir prilikom uvođenja preduzetničkog menadžmenta u muzeje.

U četvrtom poglavlju empirijski je proveren model muzejskog preduzetništva na uzorku od devet javnih muzeja jugoistočne Srbije. Nakon što je predstavljen kontekst u kojem deluju ovdašnji muzeji, predstavljeni su, analizirani i diskutovani nalazi istraživanja; proverene su

postavljene hipoteze i izvedeni su zaključci i preporuke za razvoj preduzetništva i preduzetničkog menadžmenta u muzejima jugoistočne Srbije.

U okviru završnog, petog poglavlja predstavljeni su ostvareni doprinosi disertacije: teorijski, empirijsko-metodološki i doprinos primenjenoj nauci i praksi. Takođe, navedena su ograničenja rada i naznačeni su mogući pravci za neka nova, buduća istraživanja na temu preduzetništva u muzejima i, uopšte, institucionalnom sistemu kulture.

U potrazi za preduzetničkim duhom

Ovo poglavlje bavi se teorijskom konceptualizacijom pojma preduzetništva. Prvo je predstavljen tok razvoja naučne misli o preduzetništvu unutar profitnog, poslovnog konteksta, u kojem je prvo „primećen“ i najduže istraživano. Kroz pregled doprinosa i uvida brojnih disciplina koje su se bavile istraživanjem preduzetništva ili njegovih pojedinih aspekata, objašnjeno je širenje preduzetničke paradigme od strogo ekonomskog do univerzalnog fenomena, koji se može praktikovati u bukvalno svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu, starost ili tip. U nastavku, predstavljeno je kako se preduzetništvo, kao univerzalno primenjiv konstrukt, teorijski objasnio u društvenim, neprofitnim organizacionim kontekstima, sa posebnim osvrtom na njegovu teorijsku konceptualizaciju u kontekstu kulturnih organizacija. Na kraju, kroz interdisciplinarnu sintezu postojećih saznanja o preduzetništvu u profitnom i društvenom sektoru, izvedena je radna definicija i postavljen je teorijski model preduzetništva, kao istovremeno univerzalnog i kontekstualno specifičnog fenomena.

1. Pojam preduzetništva u literaturi profitnog sektora

Piter Kilbi (Peter Kilby) je 1971. godine, u sada već klasičnom delu preduzetničke literature *Hunting the Heffalump*, uporedio istraživače preduzetništva sa „lovcima“ na Hefalampa, misteriozno stvorenje iz priča A. A. Milna o Viniju Puu:

Hefalamp je prilično velika i veoma važna životinja. Mnogi su pokušavali da ga uhvate koristeći se raznovrsnim pametnim zamkama, ali za sada niko nije uspeo u tome. Oni koji tvrde da su ga videli kažu da je ogroman, ali se ne slažu u opisu njegovih osobnosti. Ne istraživši njegovo trenutno stanište sa potrebnom pažnjom, neki lovci su kao mamac koristili sopstvena omiljena jela, nakon čega su tvrdili da je ono što su uhvatili baš jedan Hefalamp. Ipak, retko koga su uspeli da ubede, i potraga se nastavlja (Kilby, 1971, str. 1).

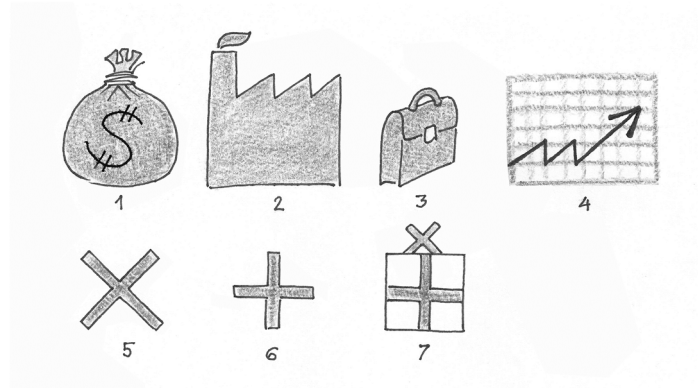
U *The Heffalump Revisited* (2003) nekih trideset godina kasnije, Kilbi, nimalo optimistično, komentariše da ista metafora i dalje važi. Preduzetništvo je i danas oblast kojom vladaju brojne otvorene kontroverze i mnoga nerešena pitanja. Mada je iznalaženje rešenja na problem raznovrsnosti i nekonzistentnosti koja nastavlja da dominira preduzetničkim istraživanjima van opsega ovog rada, važno je razjasniti kako je konceptualizovana integrativna definicija preduzetništva koja se ovde koristi. Sledi prikaz razvoja koncepta preduzetničke misli od strogo ekonomskog do univerzalnog pojma, kroz sagledavanje perspektiva i doprinosa različitih naučnih disciplina koje su pokušavale da „uhvate“ prirodu preduzetništva, postavljajući različita pitanja: šta su rezultati preduzetništva (ekonomija), ko su preduzetnici (psihologija, sociologija) i kako se preduzetništvo dešava (menadžment).

1.1. Od profita do inovacije, promene i nove vrednosti

Teoretičari ekonomije su prvi prepoznali značaj preduzetništva i potrebu da ga naučno objasne. Počev od sredine 18. veka, kada je Ričard Kantijon (Richard Cantillon), uveo pojam „preduzetništvo“ u nauku,²² istraživački naponi ekonomista su primarno bili usmereni na otkrivanje uticaja i rezultata preduzetništva. Mada ni danas, više od dvesta godina kasnije, nema jedinstvenog shvatanja šta su ključni efekti preduzetništva, najčešće pominjani, prema

²² I dalje se vode polemike da li je Kantijon napisao svoj *Esej o prirodi trgovine* na francuskom ili pak engleskom (klasični prevod Kantijonovog dela iz 1931. Henrija Higsza (Henry Higgs) koristi englesku reč *undertaker*). Ipak, francuski pojam *entrepreneur* se obično označava kao izvorni termin za preduzetnika („onaj ko čini nešto drugačije“).

analizi koju je uradio Majkl Moris (1998, str. 14),²³ jesu: (1) stvaranje bogatstva (profit), (2) osnivanje novog preduzeća, (3) rast zaposlenosti, (4) privredni rast, (5) promena, (6) nova vrednost i (7) inovacija.



Slika 3: Rezultati preduzetništva

Rane ekonomske definicije preduzetništva su uglavnom isticale stvaranje *bogatstva* (profit) kao nagradu za preduzetnikovu spremnost da uđe u poslovni rizik uprkos neizvesnim i promenljivim poslovnim okolnostima. Kantijon (1755/2010) pod preduzetnikom podrazumeva pojedinca koji ostvaruje osnovne prihode pod „okolnostima koje se ne mogu predvideti“ i koje mogu dovesti do „povećanja [preduzetnikovih] prihoda, ali i mogućnost suočavanja sa bankrotstvom“ (str. 73). Kantijonov preduzetnik se obično ilustruje kroz primer farmera koji zakupljuje farmu i zemlju od veleposednika za određenu sumu novca, bez ikakvih garancija da će iz tog poduhvata ostvariti profit:

Ko može da predvidi broj rođenja ili smrti koji će se desiti tokom tekuće godine? Ko može da predvidi povećanje ili smanjenje troškova u porodicama? A ipak, cena farmerovih proizvoda prirodno zavisi od ovih nepredvidivih okolnosti, i prema tome, on preduzima poduhvat vođenja imanja uz neizvesnost (str. 73-4).

Farmer je samo jedno od zanimanja koje se može opisati kao „preduzetničko“ i Kantijon nalazi brojne „preduzetnike“ koji „ostvaruju osnovne prihode svesno preuzimajući rizik od gubitka“ (str. 74), počev od trgovca koji od farmera nabavlja robu po jednoj a zatim je prodaje po novoj, višoj ili nižoj ceni, u zavisnosti od aktuelne tražnje, preko krojača koji nabavlja materijal za odela od trgovca po poznatoj a prodaje ih po neizvesnoj ceni, pa sve do vlasnika restorana i pozorišta koji prihvataju rizik da će prodajna cena usluga koje pružaju biti manja

²³ Od 75 definicija preduzetništva zastupljenih u relevantnoj stručnoj literaturi, 41 objašnjava pojam preduzetništva kao otpočinjanje/osnivanje/stvaranje novog biznisa, a odmah zatim slede shvatanje preduzetništva kao prakse inoviranja ili kreiranja nove kombinacije resursa (39). Profit kao glavni rezultat preduzetništva citiran je u 25 definicija, dok se u 12 slučajeva ističe potraga za privrednim rastom. Stvaranje nove vrednosti i promene, kao ključnih benefita preduzetništva, citirano je 13, odnosno 9 puta (Morris, 1998).

od uloženi sredstava (str. 74-5). Kantijon u „preduzetnike sopstvenog rada u umetnosti“ poimence navodi i slikare, muzičare, glumce, plesače, s obzirom da „i oni žive u istoj neizvesnosti“ (str. 75-6), tj. kako su i njihovi osnovni prihodi isto toliko neizvesni kao i prihodi onih koji ih unajmljuju za usluge koje ovi pružaju. Čak i prosjaci i lopovi se, kako primećuje Kantijon, mogu nazvati „preduzetnicima u okviru sopstvene klase“ (str. 76).

Tokom 19. veka, istraživači sužavaju potragu za značenjem preduzetništva na aktivnosti pokretanja i razvoja legitimnog *poslovnog poduhvata*, motivisanog stvaranjem profita i koji podrazumeva znatne rizike. Džon Stjuart Mil (John Stuart Mill) opisao je preduzetnika kao osobu koja ostvaruje profit sprovodeći svakodnevne aktivnosti upravljanja poslovnim poduhvatom, dok istovremeno preuzima značajne rizike (prema: Đurković, 2006). I danas, u svakodnevnom životu, ali i značajnom delu akademske zajednice, dominira ovakvo shvatanje pojma preduzetništva. Vilijam Gartner (William Gartner), pod preduzetništvom podrazumeva „stvaranje organizacija“, potcrtavajući da, „ono što razlikuje preduzetnika od nepreduzetnika je što preduzetnik kreira organizacije za razliku od nepreduzetnika“ (str. 47). I čuvene škole menadžmenta (Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship - Babson College) preduzetništvo istražuju kao „osnivanje i vođenje sopstvene firme, malih i porodičnih biznisa“.

Poistovećivanje preduzetništva sa osnivanjem sopstvenog biznisa, tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka dovelo je do popularizacije pogleda na preduzetništvo kao pokretača *zaposlenosti i privrednog rasta*. Istraživanja koja su se tada pojavila pružila su čvrste dokaze da su preduzetničke firme zaslužne za stvaranje značajnog broja novih poslova u privredi. Od tada, brojne empirijske studije u svetu nastavljaju da potvrđuju povezanost između preduzetništva i povećanja zaposlenosti i razvoja privrede (videti: Amorós, J.E. & Bosma, N., 2014; Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E. (...) & Ramlogan, P., 2013).

Od osamdesetih godina dvadesetog veka, kada poslovna okruženja postaju sve turbulentnija, definicije koje preduzetništvo izjednačavaju samo sa osnivanjem malih i srednjih preduzeća, odnosno sa rastom privrede i zaposlenosti, počinju da se označavaju kao „nepravedno restriktivne“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 20), pa se fokus istraživanja preduzetništva polako pomera na *inovacije, promene i nove vrednosti*, kao istinske rezultate delovanja preduzetnika. Shvatanje preduzetnika kao subjekata koji „stvaraju nešto novo, nešto različito, oni menjaju ili pretvaraju jedne vrednosti u druge“ (Draker, 1991, str. 47),

omogućeno je novim čitanjem radova starijih ekonomista, Žan Batist Seja (Jean-Baptiste Say) i Jozefa Šumpetera (Joseph Schumpeter).

Žan Batist Sej (1834), jedan od najznačajnijih francuskih ekonomista 19. veka, prvi je u preduzetniku, za koga koristi pojam „avanturista“ (str. 336),²⁴ prepoznao nekoga ko stvara novu vrednost tako što premešta ekonomske resurse iz oblasti niže u oblast više produktivnosti i veće dobiti. Pripisujući preduzetniku sposobnost da kombinuje i koordinira raspoloživim resursima kako bi doveo do promene njihove moguće koristi, Sej je praktično postavio osnove za razmišljanje o tzv. „inovativnom preduzetništvu“.²⁵ Ipak, prošao je još ceo jedan vek dok Jozef Šumpeter (1898/2012), austrijski, kasnije američki, ekonomista, nije uveo pojam inovacija – „novih kombinacija“ u preduzetništvo, što mu je donelo zvanje oca moderne preduzetničke teorije i istinskog tvorca „preduzetničkog duha“.²⁶

Jozef Šumpeter je početkom 20. veka tvrdio da se preduzetništvo u osnovi tiče činjenja stvari koje odstupaju od rutine i uigranog šablona poslovnog delovanja: „tamo gde se granice rutine završe, mnogi ljudi ne mogu da idu dalje, a ostali [preduzetnici] to mogu da učine jedino na vrlo promenljiv način“ (str. 90). Preduzetnici, po Šumpeteru kombinuju raspoložive materijale i snage na nove, drugačije načine, to jest „realizuju nove kombinacije“ koje mogu uzeti neki od sledećih oblika:

- 1) Uvođenje novog dobra – to jest onog s kojim potrošači još nisu upoznati – ili novog kvaliteta dobra. (2) Uvođenje novog metoda proizvodnje, to jest onog koji još nije testiran u praksi u datoj grani proizvodnje, koji nipošto ne mora da bude utemeljen na naučno novom otkriću, a takođe može da postoji u novom načinu komercijalne manipulacije robom. (3) Otvaranje novih tržišta, to jest tržišta na koja određena grana proizvodnje u datoj zemlji nije prethodno ušla, bez obzira na to da li su ova tržišta ranije postojala. (4) Osvajanje novih izvora nabavke sirovina ili polufabrikata, opet bez obzira na to da li taj izvor već postoji ili da li prvo mora biti stvoren. (5) Realizacija nove organizacije bilo koje industrije, kao stvaranje monopolskog položaja (na primer, putem trustifikacije) ili razbijanje monopolskog položaja (str. 76-77).

²⁴ Sej je smatrao da engleska reč *undertaker* ne uspeva da uhvati pravo značenje francuskog termina *entrepreneur*. Po njemu najbolji engleski izraz za preduzetnika je *adventurer*, kako takav pojam opisuje preduzetnika kao „osobu koja profitira na sopstvenom znanju, odnosno na neznanju drugih“ i koja pri tom „preuzima na sebe neposrednu odgovornost, rizik i brigu za delovanje industrije, bilo da ulaže sopstveni ili pozajmljeni kapital“ (str. 82).

²⁵ Naziv „inovativno“ preduzetništvo se obično koristi kako bi se razlikovao od užeg shvatanja preduzetništva kao osnivanja i vođenja malog i srednjeg biznisa, poznatog kao „replikativno“ preduzetništvo (Baumol, W., 1990; Griffiths, M., Kickul, J., Bacq, S. & Terjesen, S., 2012).

²⁶ U radovima pisanim na nemačkom, Šumpeter koristi nemački izraz *unternehmergeist* („duh preduzetništva“).

Šumpeter tvrdi da preduzetnici uvode inovacije (ili kako ih on naziva „nove kombinacije“), kako bi kroz „oluju stvaralačkog razaranja“ (1942/2003, str. 83) srušili *status quo*, samo da bi uspostavili novu ravnotežu koja će biti na višem nivou od prethodne. Takvim viđenjem, Šumpeter je preduzetnicima dodelio ulogu nosilaca promena i razvitka – preduzetnik postaje „dinamična sila, katalizator i glavni uzročnik promene privrednog sistema“ (*ibid.*).

Podsticaj preduzetništvu koje reformiše ili revolucionizuje postojeće obrasce proizvodnje, po Šumpeteru, ne može da bude samo ostvarenje profita, kako su do tada tvrdili njegovi prethodnici.²⁷ On objašnjava da je profit za preduzetnika tek merilo uspeha njegove vizije i organizacionih veština (samo „simptom pobeđe“), a nikako motivacija ili nagrada za ulazak u preduzetnički poduhvat (1934/2012, str. 105). Rad na razvoju i uvođenju inovacija, Šumpeter objašnjava „kreativnim individualizmom“, „radošću stvaranja, obavljanja stvari, ili, naprosto upražnjavanjem sopstvene energije i genijalnosti“ (*ibid.*) kao stvarne motivacione snage preduzetništva. Drugim rečima, Šumpeterov preduzetnik je manje „čovek ekonomije“, koji pažljivo kalkuliše marginalne troškove i prihode od alternativnih vidova akcije, a mnogo više „čovek sa vizijom“, koji „se bori zarad same borbe a ne prosto zbog finansijske dobiti; zbog želje da stvara nove stvari – čak i ako to znači uništiti stare obrasce misli i delovanja“ (*ibid.*). On opisuje preduzetnike kao lidere, poseban tip ljudi koji su obdareni talentom da otkrivaju nove puteve činjenja stvari: energični su u svojim težnjama da inoviraju uprkos otporu na koji nailaze, ili su čak motivisani izazovom pridobijanja onih koji im se suprotstavljaju (str. 98-99). Šumpeterov preduzetnik poseduje hrabrost za sprovođenje novog plana iako nema kompletna znanja o situaciji na tržištu; suprotstavlja se svakoj rutini i spremno se suočava sa nepoznatim izazovima, „oslanjajući se prvenstveno na svoju intuiciju, sposobnost da vidi stvari na način koji će se kasnije pokazati tačnim“ (str. 97).

Šumpeterova „vizija preduzetnika“ kao čoveka koji uvodi inovacije pokrenut specifičnim unutrašnjim motivima i karakteristikama, izazvala je pažnju istraživača iz drugih naučnih disciplina, pre svega psihologije. Time nastaje novo razdoblje u razvoju preduzetničke misli koje se bavi pitanjem „ko su preduzetnici“. Počev od šezdesetih godina 20. veka pojam preduzetništva nije više fenomen koji istražuju samo ekonomisti.

²⁷ Kao nešto ranije Sej, i Šumpeter je smatrao da preduzetnik ne sme da se poistovećuje sa „vlasnikom kapitala“. On navodi da vlasništvo kapitala nije preduslov da bi preduzetnik uvodio nove kombinacije, i, kako u većini slučajeva, potreban kapital preduzetnici pozajmljuju od kreditora ili banaka – „jedini čovek kojeg [preduzetnik] mora da uveri ili impresionira jeste bankar koji treba da ga finansira“ (1934/2012, str. 101). Resursi koje preduzetnik apsolutno mora da ima da uspešno uvodi inovacije, po Šumpeteru, jesu „volja i akcija“ (str. 149).

1.2. Od preduzetnika-pojedinca do preduzetničke organizacije

Psihološko-sociološki pristup preduzetništvu u središte istraživanja stavlja ličnost preduzetnika. Osnovna pretpostavka na kojoj se zasniva ovaj pravac preduzetničkog istraživanja jeste da izvesne osobine i karakteristike predodređuju preduzetnike da se bave preduzetničkim aktivnostima i ti isti kvaliteti ih razlikuju od „nepreduzetnika“. Pitanja koja teoretičari ovog pristupa istražuju jesu: zašto se neko odlučuje da bude preduzetnik, ko je preduzetnik i da li se i kako razlikuje od drugih ljudi ili „nepreduzetnika“ (Gartner W. , 1989a; 1989b).

Tokom šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, istraživački napori psihologa da pronađu „idealni psihološki profil“ preduzetnika doneli su prave liste osobina i karakteristika preduzetnika, koje su u pojedinim slučajevima brojale i do 42 različita „preduzetnička“ atributa (McClelland, 1987). Dejvid MekKliland (1965; 1987), najpoznatiji predstavnik psihološke preduzetničke škole, preduzetnike je prikazao kao pojedince koji su vođeni snažnom motivacijom za postignućem, dokazivanjem i uspehom. MekKliland je našao i da preduzetnici rado preuzimaju odgovornost, spremni su na umerene rizike, interesuju ih konkretni rezultati odluka koje donose i ne vole repetitivan, rutinski posao. Pored ovih osobina, preduzetnicima se uobičajeno pripisuje i uverenje da oni sami odlučuju o sopstvenoj sudbini (interni lokus kontrole), prihvataju neizvesnost, uporni su i istrajni, nezavisni, imaju samopouzdanje, odlučni su i vredni (radna etika), poseduju dobre organizacione veštine, umeju da iskoriste prilike koje su im date, prilagodljivi su, energični, kreativni su, perceptivni i ubedljivi.²⁸ Pored pozitivnih, psiholozi su otkrili da preduzetnici poseduju i „mračnu stranu“. Profesor Manfred Ket d'Vriz (De Vries, 1977) pokazao je da su preduzetnici sumnjičavi, nestrpljivi, željni pažnje, svet gledaju u crno-belom maniru, i imaju preveliku potrebu da kontrolišu i dominiraju drugima.

Za razliku od psihologa, teoretičari sociološkog pristupa pokušali su da objasne specifičnosti preduzetnika uticajima strukturalnih uslova i društvenih i kulturnih faktora konteksta u kojima deluju. „Protestanska etika i duh kapitalizma“ Maksa Vebera (1905/2013) smatra se najranijim pokušajem da se pojava preduzetnika objasni kulturološkim uticajima konteksta u kojem se praktikuje. Veber je pokazao da religijsko opredeljenje može da utiče na stav prema preduzetništvu, tako što ga ohrabruje i podstiče (protestantizam), odnosno sputava i inhibira

²⁸ Prema sintezi psiholoških karakteristika preduzetnika (Morris, 1998, str. 78).

(katoličanstvo). Gerd Hofstede (1980; 2001), holandski antropolog, ukazao je i da kulturološke karakteristike država utiču na pojavu preduzetništva: nacionalne kulture koje podstiču individualizam, gde se veruje da moć pripada svakome ko se bori za nju, respektuju i podstiču promene i novine, razmišljaju šta mogu da urade danas da bi u budućnosti živeli bolje i slave „muške“ principe, poput agresivnosti, upornosti, odlučnosti, dominacije i nezavisnosti, imaju veći broj preduzetnika, i obrnuto, šanse za pojavu preduzetnika su manje u kulturama koje insistiraju na kolektivizmu, ograničavaju moć i slobodu pojedinca, izbegavaju neizvesnost koju donosi budućnost, poštuju tradiciju i rukovode se „ženskim vrednostima“: međuzavisnosti, saosećanja i emotivne otvorenosti.²⁹ Pored kulturoloških, sociolozi su pronašli i niz drugih faktora okruženja koja utiču na pojavu preduzetnika, poput etničkog porekla, redosled rođenja u porodici, uticaja preduzetničkog uzora u mladosti, stepena obrazovanja, socijalnog statusa, godina starosti itd. (Reynolds, 1991; Thorton, 1999).

I dok su istraživački naponi psihologa i sociologa da razotkriju specifične osobine i kvalitete, motive i uticaje okruženja koji preduzetnike razlikuju od nepreduzetnika, doneli dragocene uvide za bolje razumevanje preduzetništva,³⁰ paradoksalno, oni su otvorili put i za stvaranje nekih novih „preduzetničkih mitova“, poput razvoja romantičarske i idealističke slike o preduzetnicima, kao „superljudskoj klasi pojedinaca“ (Morris, 1998, str. 4) i „usamljenih heroja“ (Reich, R., 1987), koji realizuju svoje vizije oslanjajući se jedino na sopstvene snage, natprosečnu volju i želju za uspehom. Krajem osamdesetih godina dvadesetog veka, istraživači preduzetništva sve više ističu da preduzetnici nisu samo genetski ili sticajem okolnosti predodređeni pojedinci, te da preduzetništvo zahteva „različite vrste preduzetnika“ i „timski“ rad (Morris, 1998):

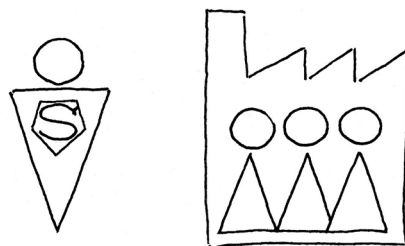
Nakon bukvalno na stotine psiholoških i socioloških profila preduzetnika, nameće se jasan zaključak da preduzetnici nisu jedinstvena i posebna grupa ljudi koji su genetski predodređeni da budu preduzetnici. Preduzetnici se ne rađaju. Umesto toga, svi mi imamo neki stepen preduzetničkog potencijala u nama. Sposobnost da razvijemo i iskoristimo taj potencijal je u velikoj meri funkcija okruženja. (...) Ipak, preduzetništvo se ne dešava bez timova. Ne samo da je postojanje tima od kritične važnosti, već je isto tako važan i kvalitet tima. Mnogo toga treba uraditi da bi se jedna

²⁹ Iako popularna, Hofstedeova teorija o razlikovanju nacionalnih kultura prema kulturnim dimenzijama (individualizam/kolektivizam; veći/manji raspon moći; veći/manji stepen prihvatanja neizvesnosti; muške/ženske kulture; dugoročna/kratkoročna orijentacija; prepuštanje/uzdržavanje), i danas, kao i kada se prvi put pojavila, izaziva brojne polemike. O uticaju Hofstedeove dimenzije individualizam/kolektivizam na pojavu preduzetništva u Srbiji i na Balkanu videti: (Kostić, 2009).

³⁰ Jedan od najvećih doprinosa teoretičara psihološke škole je što su pokazali da preduzetnici nisu bezbrižni avanturisti i zavisnici od rizika, koji nepromišljeno ulaze u rizične situacije, već da vrlo sračunato i obzirivo pristupaju rizicima.

ideja realizovala i nijedan pojedinac neće imati vremena niti energije niti talenta da sve to obavi sam (Morris, 1998, str. 4-5).

Isticanjem timova kao nosilaca preduzetništva, došlo je do novog širenja preduzetničke paradigme (Slika 4), poznate pod nazivom „tim kao heroj“ (Reich, R., 1987), koja pomera fokus preduzetničkog istraživanja sa „izvanrednih ljudi koji se ističu u gomili“ na „obične ljude koji čine izvanredne stvari“ (Morris, 1998, str. 90).



Slika 4: Od preduzetnika-heroja do preduzetničke organizacije

Pojam „preduzetnik u preduzetništvu“, kako navodi Bil Gartner (1994) „treba se pre shvatiti u množini, nego u jednini (*is more likely to be plural, rather than singular*): Lokus preduzetničke aktivnosti obično neće biti sadržan samo u jednoj, već u mnogim osobama“ (str. 6). Važno je napomenuti da priznavanje kolektivne dimenzije preduzetništva nema nameru da ospori vrednost i ulogu pojedinca kao preduzetničkog aktera, već „samo slavi kolektivno preduzetništvo“ (Van de Ven, A.H. & Engleman, R.M., 2004, str. 60). Kako tvrde autori (Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E. & Katz, J.A., 1994; Morris, M.H., Davis, D.L. & Allen, J.W. , 1994; Morris, 1998; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009), preduzetništvo će uvek zahtevati stepen individualne autonomije i osećaj ličnog vlasništva nad inovativnim konceptom, ali se mora priznati da se ono, isto tako, ne događa bez drugih ljudi – „preduzetničkih timova“, koji su neophodni kako bi se prevazišle brojne prepreke i teškoće na koje nailazi realizacija nove ideje. Drugim rečima, prihvata se da je preduzetništvo istovremeno i individualan i kolektivan fenomen (Morris, M.H., Davis, D.L. & Allen, J.W. , 1994).

1.3. Od preduzetničkog ponašanja do preduzetničkog procesa

Prepoznavanjem kolektivnog aspekta preduzetništva, fokus istraživanja preduzetništva je pomeren sa preduzetnika-pojedinca (osnivača malog biznisa) na preduzetničke organizacije:

Klasična koncepcija preduzetništva tiče se pojedinca, nezavisnog preduzetnika koji preuzima finansijske i druge rizike kako bi iskoristio novu ideju ili proizvodnu priliku; (...) U korporativnom preduzetništvu, individualno ili grupno preduzetništvo se podstiče unutar već postojećeg organizacionog okruženja, koje obezbeđuje podršku za razvoj i eksploataciju jedne ili više inovacija, za koje se smatra da su strateški i finansijski u skladu sa organizacionom misijom (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 40).

Širenjem preduzetničke paradigme u domen organizacija, preduzetnički fenomen postao je predmet interesovanja teoretičara organizacionog ponašanja i menadžmenta. Preduzetništvo kao organizacioni fenomen danas se istražuje pod vrlo različitim nazivima, npr. „korporativno preduzetništvo“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999), „*corporate venturing*“ (Burgelman, 1983; Miles, M.P. & Covin, J.G., 2002), „organizaciono preduzetništvo“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990), „*interepreneurship*“ i „*intrapreneurship*“ (Pinchot, 1985), „preduzetnički menadžment“ (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990), „preduzetnički stav“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991), „preduzetnička orijentacija“ (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996), „preduzetnički intenzitet“ (Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996; Morris, 1998), i, od skoro, „strateško preduzetništvo“ (Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B., 2009; Schindehutte, M. & Morris, M.H., 2009) i „korporativna preduzetnička strategija“ (Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F., 2009). Po nekim autorima (Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999, str. 47-8), iako se svi ovi koncepti bave preduzetništvom u organizacionom kontekstu, njihova značenja su vrlo različita: izraz „*corporate venturing*“ označava postojeće organizacije koje osnivaju nove poslovne poduhvate; „*intrapreneuring*“ ili „*intrapreneurship*“ („intrapreduzetništvo“) odnosi se na pojedinca ili pojedince koji predvode nove proizvodne ideje unutar organizacionog konteksta, „preduzetnička orijentacija“ primenjuje se na organizacije čiji su pogledi i celokupne aktivnosti prožete „preduzetničkom filozofijom“, dok se „korporativno“ ili „organizaciono preduzetništvo“ tiče organizacija koje deluju na „preduzetnički način“ – u kojima se celokupna organizacija, a ne samo izvesni pojedinci ili „delovi“ organizacije, ponašaju na način koji se generalno može opisati kao preduzetnički (u ovom značenju koristi se pojam preduzetništva u ovom radu).

1.3.1. Preduzetništvo kao bihevioralni fenomen

Jedan od glavnih doprinosa teoretičara menadžmenta jeste što su prepoznali da je preduzetništvo „pre vrsta ponašanja nego osobina“ (Draker, 1991, str. 51), te da je „preduzetničko ponašanje“ centralni i esencijalni element preduzetništva:

Psihološki profil pojedinca ne čini osobu preduzetnikom. Preduzetnika prepoznajemo, pre, kroz njegove akcije. Slično, nebihevioralni organizacioni atributi, poput organizacione strukture ili kulture, ne čine firmu preduzetničkom. Preduzetničke akcije su to što je čini preduzetničkom (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 8).

Od tada, istraživači preduzetništva, umesto pitanja „ko je preduzetnik“ (Gartner W. B., 1989b) istražuju „šta preduzetnička organizacija radi“ a što je razlikuje od drugih (Gartner, W.B., Bird, B.J. & Starr, J.A., 1992) i, posebno, „kako to radi“ (Moroz, P.W. & Hindle, K., 2012, str. 781).

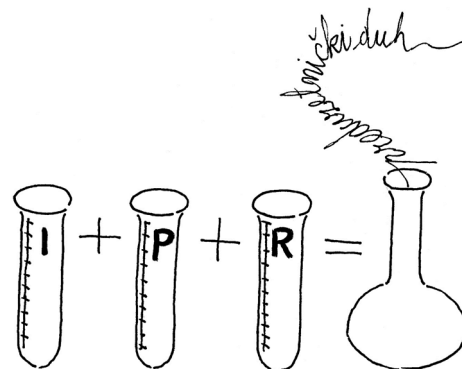
Početakom osamdesetih godina dvadesetog veka Deni Miler (Miller, 1983, str. 771) je utvrdio da se preduzetničke organizacije razlikuju od „nepreduzetničkih“ po tome što se „upuštaju u proizvodne-tržišne inovacije“, „preduzimaju donekle rizične poduhvate“ i „prve istupaju sa proaktivnim inovacijama“. Ova tri tipa ponašanja, poznata kao inovativnost, spremnost na rizik i proaktivnost, i danas se izdvajaju kao tri ključna „preduzetnička ponašanja“ koja određuju osobu ili organizaciju kao preduzetničku (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Covin, J.G. & Wales, W.J., 2012; Kuratko, 2007; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996; Morris, 1998; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009).³¹ Smatra se da organizaciono preduzetništvo „može da uzme mnoge različite oblike, ali se u krajnjoj liniji uvek tiče unapređenja inoviranja, rizikovanja i proaktivnog ponašanja u postojećim organizacijama“ (Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009, str. 429). Da bi se jedna aktivnost nazvala preduzetničkom, odnosno organizacija koja stoji iza nje opisala kao preduzetnička, neophodno je postojanje sva tri ponašanja istovremeno: *i* inovativnost *i* proaktivnost *i* spremnost na rizik. Ipak, prihvata se i da nivoi inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik mogu međusobno da variraju (Lumpkin, G.T. & Dess,

³¹ Pored ove tri, neki autori (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; 2001), dodaju još dve dimenzije preduzetničkog ponašanja: konkurentnu agresivnost i autonomiju; gde prva pokazuje intenzitet napora organizacije da nadmaši svoje rivale i karakteriše se snažnim invazivnim stavom ili agresivnošću odgovora na konkurentne pretnje, dok druga pokazuje stepen nezavisnosti akcije koje preduzetnički lideri ili timovi usmeravaju ka razvoju i realizaciji novih poduhvata. Ipak, većina autora se slaže da konkurentna agresivnost i autonomija ne zaslužuju status „preduzetničkih dimenzija“, kako one predstavljaju samo kontekstualne preduslove za razvoj preduzetničkog ponašanja, odnosno umnogome se preklapaju sa postojećim preduzetničkim dimenzijama: inovativnošću, proaktivnošću i spremnošću na rizik (Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007, str. 14).

G.G., 1996).³² Drugim rečima, dok nivoi sva tri ponašanja mogu da se razlikuju, da budu manji ili veći, prisustvo samo jednog ponašanja nije dovoljno bez postojanja nekog nivoa druga dva da bi se organizacija nazvala preduzetničkom (Slika 5). Kako je to objasnio Miler (1983, str. 780):

Generalno, teoretičari ne bi nazvali neku firmu preduzetničkom ako ona samo promeni tehnologiju ili proizvodnu liniju (...) tako što imitira konkurente, odbijajući da prihvati *bilo kakve* rizike. Takođe, potreban je i neki stepen proaktivnosti. Po istom principu, firme koje rizikujući ostvaruju veliku finansijsku dobit nisu neizostavno i preduzetničke. One moraju da se upuste u proizvodno-tržišne ili tehnološke inovacije.

Sledi detaljnije objašnjenje sva tri tipa preduzetničkog ponašanja, redom kojim su se hronološki pojavljivala u razvoju misli o preduzetništvu.



Slika 5: Inovativnost (I) + Proaktivnost (P) + Spremnost na rizik (R)

1.3.1.1. Preduzetnici sračunato rizikuju

Dimenzija rizikovanja (*riskness, risk-taking*) se, istorijski gledano, prva izdvojila kao određujuća dimenzija preduzetništva. Još je Kantijonova (1755/2010) definicija preduzetništva sredinom 18. veka isticala da preduzetnik rizikuje kupujući po izvesnoj i prodajući po neizvesnoj ceni, višoj od kupovne, čime ostvaruje profit kao nagradu za preuzeti rizik, odnosno nižoj, čime trpi gubitak. Od tada, shvatanje preduzetništva kao nadasve riskantne aktivnosti dominiralo je preduzetničkom literaturom skoro kroz celi 20. vek. Preduzetnici su obično portretisani kao osobe koje se rado i nesmotreno upuštaju u poduhvate sa neizvesnim ishodom, kao „avanturisti“ koji su u svakom trenutku spremni da „sve stave na kocku“ (Morris, 1998, str. 4). Tek istraživanja osobina i karakteristika (McClelland, 1965) su pokazala da su preduzetnici mnogo konzervativniji nego što se mislilo, što je zahtevalo i

³² O diskusijama na temu da li je preduzetništvo jedno- ili višedimenzionalan pojam videti u: (Covin, J.G. & Wales, W.J., 2012; Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M., 2009).

preispitivanje koncepta rizika i redefinisane njegove uloge u razumevanju preduzetništva (Draker, 1991, str. 191).

Rizikovanje, kao preduzetnička dimenzija, prema Kornvolu i Perlmanu (1990, str. 9), se tiče „suočavanja, identifikovanja mogućih opasnosti i pokušaja da se one smanje na minimum“ a ne preuzimanja nepromišljenih rizika. Prema mišljenju Morisa (1998, str. 38-41), termin „sračunato rizikovanje“ (*calculated risk-taking*) je najadekvatniji opis rizika koji preuzimaju preduzetnici. Može se objasniti kao svesno prihvatanje da se radom na preduzetničkoj prilici ulazi u rizike – uključujući finansijske, tehničke, tržišne i lične, i pokušaj da se ovim rizicima upravlja i da se svedu na najmanju moguću meru. Rizik se smatra „sračunatim“ ukoliko su preduzeti značajni naponi da se procene (makar konceptualno) verovatnoća i magnituda ključnih faktora rizika i čini sve što je neophodno da se izbegnu identifikovani faktori rizika kroz dobro planiranje i odlučivanje (Morris, 1998, str. 78-79):

Oni [preduzetnici] pažljivo analiziraju i procenjuju situaciju. Sistematski identifikuju ključne finansijske, tržišne i druge specifične faktore rizika. Potom, prelaze na identifikovanje načina kako da upravljaju i smanje mogućnost da se bilo koji od osnovnih faktora rizika desi. Uspešni preduzetnici su takođe dobri u deljenju rizika sa svojim partnerima, nabavkom resursa sa strane – oni pozajmljuju umesto da kupuju, i angažuju umesto da zapošljavaju (str. 4)

Važno je napomenuti da koliko god bio sračunat, „pametna“ i pažljivo proučena, rizik se nikada ne može u potpunosti eliminisati iz preduzetničkog poduhvata (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990). Kako objašnjavaju Kornvol i Perlman, preduzetništvo, kao fenomen koji se tiče rada na novom i nepoznatom, po definiciji, uključuje visok stepen neizvesnosti i time, makar neku verovatnoću da će se stvarni rezultati razlikovati od očekivanih. Sa druge strane, ovo ne znači i da organizacije koje nisu preduzetničke mogu da se zaštite od rizika. Puno je primera kompanija koje su propale propuštajući prilike da stvari rade na nov i bolji način, verujući da se štite od neuspeha, a u stvarnosti samo zamenjujući jednu vrstu rizika (*sinking the boat*) drugom (*missing the boat*). Potrebu za svesnim i sračunatim rizikovanjem svih organizacija u današnjim nemirnim vremenima, dobro je izrazio Piter Draker (2006), primetivši da je „kreiranje budućnosti vrlo rizičan posao, ali ipak manje rizičan nego ne pokušati kreirati je“ (str. 81). Paradoksalno, kako nastavlja Draker (1991), preduzetništvo bi pre trebalo da bude najmanje rizična, a ne najviše rizična orijentacija (str. 54).

1.3.1.2. Preduzetnici inoviraju

Šumpeter (1934/2012) je prvi postavio premisu da su inovacije glavna funkcija preduzetnika. Od tada, inovativnost (*innovation, innovativeness*) kao „snažna organizaciona posvećenost da se prihvate i podrže nove ideje, novine, eksperimentisanje i kreativni procesi, koji mogu da rezultiraju novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim procesima“ (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996, str. 142; 2001, str. 431), tj. kao organizaciona „potraga za kreativnim, neuobičajenim i novim rešenjima za probleme i potrebe“ (Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996, str. 6; Morris, 1998, str. 18), smatra se najvažnijom dimenzijom preduzetništva (Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999; Rutherford, M.W. & Holt, D.T., 2007).

Prema Mileru i Frizenu (1982) inovativnost je ta koja predstavlja glavnu razliku u ponašanju između preduzetničkih i konzervativnih organizacija. Preduzetničke organizacije su, po njima, one koje inoviraju „redovno i smelo“ i “u kojima se inovacija sama po sebi vidi kao nešto dobro i vitalno, dok je u konzervativnim, inovativnost tek “neredovna aktivnost”, kojoj se, zbog njene disruptivne prirode, pristupa sa otporom (str. 3). Važnost inovativnosti ističe i Drakerova definicija preduzetništva kao „sistematske prakse inoviranja“ (1991, str. 61). Da bi se jedna organizacija nazvala preduzetničkom, kako tvrdi Draker, ona mora da bude „prijemčiva za inovacije, željna inovacija“ i da „stalno traga za inovacijama, da radi na njihovom stvaranju“:

Inovacije moraju da budu deo običnog, svakodnevnog i operativnog delovanja organizacije, čak u neku ruku i rutinski deo njenih aktivnosti. (...) U čitavoj organizaciji mora da postoji jasno saznanje da je inovacija najbolje sredstvo za očuvanje i stalno unapređivanje rada organizacije, kao i da je ona osnova na kojoj počivaju sigurnost radnog mesta i uspeh svakog pojedinog rukovodioca preduzeća (str. 192-193).

I dok se autori slažu da „nema preduzetništva bez inovacija“ (Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999, str. 49), te da su „inovativne veštine i sposobnosti“ „samo središte“ organizacionog preduzetništva (Rutherford, M.W. & Holt, D.T., 2007, str. 430), važno je istaći da preduzetništvo i inovativnost nisu iste stvari – preduzetništvo se možda najbolje može opisati kao “imaginacija u akciji” (Solomon, 1987, str. 175), odnosno proaktivnost i spremnost na rizik su takođe neophodne da bi se moglo govoriti o preduzetništvu (Miller, D. & Friesen, P.H., 1983).

Treba istaći i da se pojam inovativnosti u preduzetničkoj literaturi često koristi uporedo sa pojmom kreativnosti (Fernald, 1988; Ford, 1996; Whiting, 1988). Po nekim autorima, reč je o toliko bliskim konceptima, da se mogu koristiti kao sinonimi.³³ Tako, Kornvol i Perlman (1990) osnovnu snagu preduzetničkih organizacija vide u „kreativnosti”, koju definišu kao „razvoj, predlog i primenu novih i boljih rešenja“ (str. 149). Isak Adižes (2004), takođe, govori o preduzetniku kao „kreativcu“, „sposobnom da vizuelizira nove pravce i razvija strategije za prilagođavanje organizacije sredini koja je podložna promenama“ (str. 102). Neki autori prave jasnu razliku između dva pojma, smatrajući kreativnost samo „početnom tačkom ili poreklom inovacije, koja dozvoljava da se pokrene serija događaja koji zajedno tvore preduzetnički događaj“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 39). Prema Nelsonu Filipisu, inovativnost zahteva svestan napor da se stvori svrsishodna, usmerena promena u ekonomskom ili društvenom potencijalu jedne organizacije, u čijoj osnovi leži individualna kreativnost i intuicija (citirano u: Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan, B., 2002, str. 45).

Nekonzistentnost korišćenja pojmova inovativnosti i kreativnosti u preduzetničkoj literaturi objašnjava se nepostojanjem saradnje između disciplina koje su istraživale ove fenomene. Kako navodi Ford (1996, str. 1112), iako bi se, s obzirom na prirodnu povezanost, očekivalo da istraživači inovativnosti i istraživači kreativnosti rade „rame uz rame kako bi rešili misterije koje okružuju ove kompleksne pojmove“, to nije bio slučaj. Inovativnost je bila predmet istraživanja disciplina poput sociologije, ekonomije, inženjerstva i organizacione teorije (Daft, 1978; Damanpour, 1991; Van de Ven, 1986), dok je kreativnost istraživana skoro ekskluzivno u okvirima psihologije (Amabile, 1988; Bilton, 2010; Boden, 1992). Najveći deo vremena, istraživači koji su ispitivali jedan fenomen bili su samo periferno svesni rada onih koji su istraživali drugi. Posledica je, kako tvrdi Ford, da istraživači ni kreativnosti ni inovativnosti nisu uspeli da kapitalizuju potencijalne veze između pojmova. Prilična zbrka oko termina u preduzetničkoj literaturi, nastala usled dugotrajnog ignorisanja rezultata istraživača kreativnosti od strane istraživača inovativnosti, i *vice versa*, još jedan je dokaz o potrebi za holističkim, interdisciplinarnim pristupom istraživanju, čime bi se ujednačila terminologija, odnosno izbegli nepotrebni istraživački naponi na „ponovnom otkrivanju točka“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 34). U ovom radu pojam inovativnosti se izjednačava sa značenjem pojma kreativnosti, koje ima u psihološkoj literaturi.

³³ Ford (1996) navodi i da mnogi naučni časopisi koji se bave menadžmentom, poput *Academy of Management Review*, u indeksu pojmova za „kreativnost” upućuju na termin „inovativnost“, „pogledati pod inovativnost”.

1.3.1.3. Preduzetnici proaktivno deluju

Iako je još Šumpeter preduzetnika označio kao „čoveka od akcije“ (*Mann der Tat*),³⁴ malo je istraživača koji su pokušali da objasne proaktivno ponašanje preduzetnika i danas je proaktivnost najmanje poznata od sve tri preduzetničke dimenzije (Kreiser, P.M., Marino, L.D. & Weaver, M.K., 2002, str. 78).

Proaktivno ponašanje (*proactivity, proactiveness*) se prvo istraživalo unutar psihologije, socijalne psihologije i organizacionog ponašanja (Bateman, T.S. & Crant, M.J., 1993; Buss, 1987; Crant, M.J. & Bateman, T.S., 2000), gde je ustanovljeno da „ljudi nisu pasivni primaoci pritisaka iz okruženja“ i mogu da „utiču, menjaju, eksploatišu i manipulišu okruženjima“ u kojima deluju (Buss, 1987, str. 1215). Ta ideja da čovek, kroz proaktivno ponašanje, može da „manipuliše i menja okolnosti u sopstvenu korist“ (Bateman, T.S. & Crant, M.J., 1993, str. 104), te da su okolnosti isto toliko proizvod pojedinca koliko su pojedinci proizvod svojih okruženja (*ibid.*), našla je plodno tlo u preduzetničkom istraživanju. Od tada proaktivnost se shvata kao ponašanje koje dozvoljava preduzetnicima da „namerno i direktno menjaju svoje trenutne okolnosti, društvene ili nedruštvene“ (Morris, 1998, str. 41-42). I dok se svi autori slažu da proaktivnost, kao suprotnost reaktivnosti, dozvoljava preduzetničkim organizacijama „ne samo da se prilagođavaju promenama već da kapitalizuju promene“ (Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985, str. 86), tj. da „deluju (*act*) na svoja okruženja, umesto da deluju (*react*) usled uticaja iz okruženja“ (Miller, 1987, str. 10), kako to ona uspeva, još uvek nije potpuno razjašnjeno. Za sada se mogu izdvojiti tri dominantna aspekta proaktivnosti: sposobnost delovanja iz perspektive budućnosti, akcija/borbenost i pionirski duh/potreba da se bude prvi.

Najpre, proaktivnost podrazumeva sposobnost sagledavanja stvari iz perspektive budućnosti (pogled unapred), što dozvoljava „traganje za novim prilikama koje mogu, ali ne moraju, da budu povezane sa sadašnjim operacijama organizacije“ (Venkatraman, 1989, str. 949), i „delovanje u očekivanju budućih problema, potreba ili promena“ (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996, str. 147). Isak Adižes proaktivnost definiše kao sposobnost organizacije da „odlučuje šta će raditi danas u svetlu onoga šta očekujemo od sutrašnjice“ (2006, str. 134). Adižes objašnjava da, za razliku od adaptibilnih organizacija, koje odlučuju o tome šta će raditi danas u svetlu onoga šta se desilo juče, proaktivne organizacije su dugoročno efektivne zato što joj njene „današnje“ odluke omogućuju da se suočavaju sa događajima sutrašnjice

³⁴ U prvom nemačkom izdanju Šumpeterove „Teorije privrednog razvoja“, preduzetnik se na više mesta označava kao „čovek od akcije“ (citirano prema Swedberg, 2006, str. 246).

(Adižes, 2006, str. 134).³⁵ Da bi organizacija bila proaktivna ona mora da konstantno skenira, prati i procenjuje naznake promena u svom eksternom i internom okruženju kao potencijalne prilike za delovanje (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 34), odnosno da bude „konstantno naštimentovana da prati promene u okruženju koje mogu da se pretvore u povoljne prilike” (Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985, str. 87).

Dalje, proaktivnost se tiče i borbenosti (akcije) potrebne za implementaciju jednom prepoznate prilike (Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G., 2007, str. 65; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996, str. 6), to jest „činjenja svega što je neophodno da se preduzetnički poduhvat uspešno realizuje, bez obzira na prepreke sa kojima se suočava“ (Morris, 1998, str. 41). Spremnost da se sledi jedna preduzetnička prilika „bez obzira na ograničenost resursima kojima organizacija raspolaže“, ponekad se ističe i kao najznačajniji element – samo „srce“ (Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985, str. 85) ili „osnova“ (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990, str. 23) preduzetništva. Za razliku od nepreduzetničkih organizacija, koje dozvoljavaju da postojeći resursi ili opisi posla ograniče njihove vizije i akcije, preduzetničke organizacije ne prezaju ni od čega kako bi se njihove ideje realizovale – „one će uvek naći način“ (*ibid.*), pa čak iako to znači da moraju da „lažu, krađu i varaju“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990):

Preduzetnički projekat nikada ne ide kao po loju i preduzetnik to zna! Ono što se mora desiti jeste da projekat ide napred, iako se nekada čini kao da ide dva koraka nazad na svaka tri koraka napred. Preduzetnik će naći način da uspešno stigne iz tačke A u tačku B (str. 187).

Na kraju, proaktivne organizacije se opisuju i kao one koje pre svojih konkurenata prepoznaju i koriste preduzetničke prilike (Covin, J.G. & Miles, M.P., 1999, str. 50). Ta „pionirska priroda“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 10) proaktivnosti obično se objašnjava potrebom za održavanjem ili postizanjem bolje konkurentne pozicije.³⁶ Preduzetničke organizacije „prve uvode proaktivne inovacije“ kako bi „do nogu potukle svoju konkurenciju, preotele udeo na tržištu i povećale profit“ (Miller, 1983, str. 771).

³⁵ Adižes poistovećuje preduzetništvo sa proaktivnošću, pod kojom podrazumeva dve stvari: „da predvidi budućnost” (kreativnost) i pripremi organizaciju za tu budućnost (preuzimanje rizika) (2005, str. 55-56).

³⁶ Neki autori (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 2001; Venkatraman, 1989) smatraju da koncept „konkurentne agresivnosti“ treba da predstavlja posebnu dimenziju preduzetničkog ponašanja. Po njima, konkurentna agresivnost, za razliku od proaktivnosti koja predstavlja „odgovor na prilike“, pokazuje „odgovor na konkurentne pretnje“. Većina autora se pak slaže da je konkurentna borbenost sastavni deo proaktivnosti, koja se izražava bržim stepenom razvoja inovacija od konkurencije (videti: Covin, J.G. & Wales, W.J., 2012).

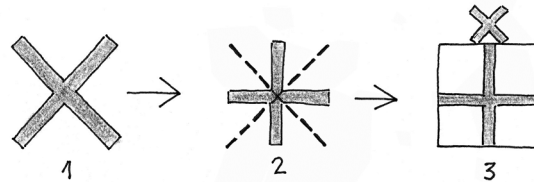
1.3.2. Proces koji u središtu ima preduzetničku priliku

Shvatanje preduzetništva kao skupa ponašanja – preduzetnici iznalaze nova, imaginativna i originalna rešenja za probleme i potrebe (inovativnost), proaktivno tragaju za prilikama i čine sve što je potrebno da ih iskoriste pre drugih (proaktivnost) i preuzimaju sračunate rizike u vezi sa njihovom realizacijom (spemnost na rizik) – dovelo je do danas široko prihvaćene konceptualizacije preduzetništva kao dinamičnog procesa koji u središtu ima pojam „preduzetničke prilike“ (Eckhardt, J.T. & Shane, S.A, 2003, Shane, S. & Venkataraman, S., 2000; Shane, S. , 2012; Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L. & Ireland, D.R., 2010; Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985). Preduzetništvo se definiše kao proces „identifikacije, evaluacije i eksploatacije prilika“ (Shane, S. , 2012, str. 12), tj. „proces prepoznavanja ili stvaranja i eksploatacije prilika“ (Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009, str. 430).

Posmatranje preduzetništva kao dinamičnog procesa orijentisanog na prepoznavanje i korišćenje prilika, koji se ostvaruje kroz inovativno, proaktivno i rizično ponašanje, dozvolio je njegovo raščlanjivanje na faze (Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985; 1990). Sagledavanjem procesa preduzetništva kroz faze kroz koje prolazi, od identifikovanja prilike do njene eksploatacije, uslovno rečeno, moguće je razlikovati i tri različita pojavna oblika prilike, u odnosu na mesto koje uzima unutar preduzetničkog procesa (izvedeno prema modelima preduzetničkog procesa (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Draker, 1991; Shane, S. & Venkataraman, S., 2000; Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L. & Ireland, D.R., 2010):

- promena (objektivni uslovi iz okruženja koji prethode prepoznavanju prilike i omogućuju da prilika nastane)
- prepoznata prilika (subjektivna i inovativna/kreativna interpretacija potencijala promene iz okruženja za stvaranje nove ili unapređenje postojeće vredosti);
- inovacija (uspešno iskorišćena prilika) – rezultat uspešno iskorišćene prilike kojim se stvara nova ili unapređena vrednost i koja, u zavisnosti od stepena promene koju donosi u odnosu na prethodno stanje, može, trenutno ili postepeno, da ponovo pokrene preduzetnički proces (promena II).

Ilustracija preduzetničkog procesa transformacije promene u inovacije prikazana je na Slici 6. U narednom delu teksta detaljnije su objašnjena sva tri pojma.



Slika 6: (1) Promena I → (2) Prilika → (3) Inovacija: Vrednost + Promena II

1.3.2.1. Promena³⁷

Šumpeter (1942/2003) je među prvima postavio premisu da preduzetništvo nastaje samo onda kada postoje objektivne okolnosti za nove kombinacije, u kojima rutina i iskustvo ne mogu da daju željene rezultate. Koncept neravnoteže (*disequilibrium*) kao pokretača preduzetništva (Bygrave, 1989; Eckhardt, J.T. & Shane, S.A, 2003) i shvatanje promene kao „preduslova“ (Draker, 1991, str. 61), „antecedenta ili prethodnika“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 36) i „katalizatora“ (Morris, 1998, str. 63) preduzetničkog procesa, prisutan je i u savremenoj preduzetničkoj literaturi. Generalno se prihvata da promene kao „nepovezani, diskontinuirani i nelinearni (obično jedinstveni) događaji“ (Bygrave, 1989, str. 7) deluju kao objektivni, *ex-ante* faktori/sile koji utiču na nastanak, identifikaciju i eksploataciju prilika (Shane, S. , 2012, str. 15-16).

Prema Piteru Drakeru, „upravo je promena ta koja dozvoljava da se stvori nešto novo i nešto različito“ (1991, str. 61). Draker u promenama prepoznaje „izvore mogućnosti za ostvarivanje uspešnih inovacija“ (str. 45). On objašnjava da su to, po pravilu, promene koje su se već dogodile, ili su na putu da se dogode. Samim tim, „sistemska istraživanje oblasti promene, koje tipično nude preduzetničke mogućnosti“ jeste, po Drakeru, osnova preduzetničkog procesa: „Preduzetnici uvek tragaju za promenom, reaguju na nju i koriste se njom kao povoljnom prilikom za razvoj inovacija“ (2006, str. 90).

³⁷ Treba napomenuti da se koncept promene u preduzetničkom procesu javlja u dva vida (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 36): kao preduslov (promena I) i kao mogući rezultat preduzetničkog procesa (promena II). Ovde će biti predstavljena procesna priroda promene (promena I), dok će o promeni kao rezultatu preduzetničkog procesa (promena II) biti više reči u odeljku koji objašnjava pojam inovacije.

Isak Adižes (2005; 2009) u promenama, kao „konstantnim“, „stalno prisutnim“ i „procesom koji traje oduvek i zauvek će se nastaviti“, vidi izvore problema koje preduzetnici, za razliku od drugih tipova menadžera (producers, administrators i integrators), uspevaju da predvide i iskoriste ih kako bi ostvarili „dugoročnu efektivnost“³⁸ svojih organizacija, umesto da im se samo prilagođavaju ili da ne rade ništa čekajući da se problemi nagomilaju i pretvore u krizu.

Važnost promene kao neophodnog preduslova za pojavu preduzetništva su dobro izrazili Debora Brecel i Teodor Herbert (1999):

Kao odgovor na dinamične okolnosti, pojedinci ili organizacije mogu da identifikuju ili stvore prilike za preduzetničke aktivnosti. Ekonomska recesija, eksplozivan industrijski rast, tehnološka otkrića, rekonstrukcija čitavih industrija – to su samo neke od velikih promena koje stvaraju priliku za nastanak preduzetničkih aktivnosti. Dakle, eksterne, environmentalne promene mogu da deluju kao podsticaj (*impetus*) za lansiranje preduzetničkog procesa (str. 35).

Brecelova i Herbert razlikuju tri vrste promena iz okruženja koje mogu da iniciraju preduzetnički proces:

- environmentalna ili eksterna promena – značajne transformacije spoljnih okolnosti pod kojima preduzetnik deluje (npr. tehnološka otkrića, ekonomska recesija, promena regulative vlade itd.),
- posredna (*intermediate*) promena je ona koja se dešava između spoljnog okruženja i organizacije (poput promene vrednosnog lanca jedne industrije usled pojave novog proizvoda koji je omogućio napredak nauke, tj. posledica je environmentalne ili eksterne promene) i
- mikro ili interna promena, koja se vidi u prilagođavanju organizacionih operacija i aktivnosti pod uticajem environmentalne ili posredne promene.

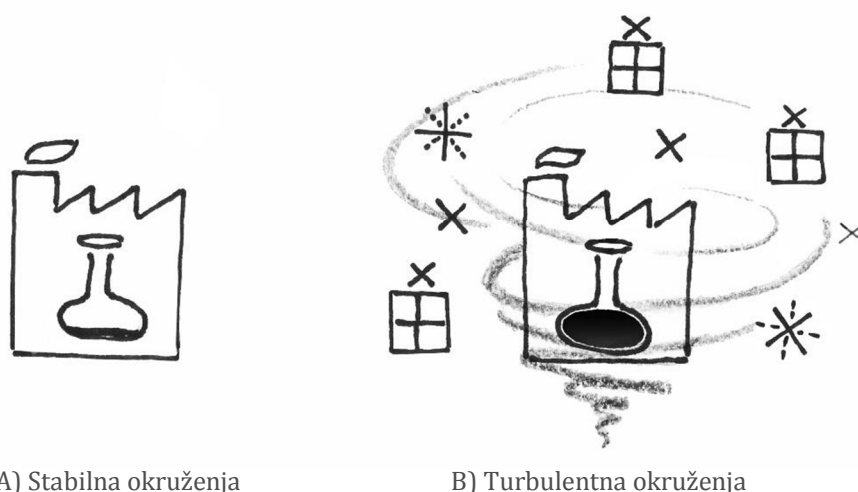
Shvatanje da promene mogu da budu podsticaj za pokretanje preduzetničkog procesa implicira i da su mogućnosti za nastanak preduzetništva mnogo veće u turbulentnim, promenljivim nego u stabilnim, nepromenljivim eksternim okruženjima. Brojne empirijske studije (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1989; 1991; Miller, 1983; Miller, D. & Friesen, P.H., 1980; Miller, D. & Shamsie, J., 1996; Peterson, R. & Berger, D., 1971) su potvrdile pozitivan uticaj turbulentnih – dinamičnih, hostilnih i kompleksnih – okruženja na preduzetništvo

³⁸ Adižes razlikuje pojmove „dugoročna efektivnost“ i „kratkoročna efektivnost“, gde prvi znači da „organizacija postiže svrhu svog postojanja“, dok drugi pokazuje da su „kratkoročne aktivnosti [organizacije] funkcionalne“ (2005, str. 34-35).

(uloga turbulentnosti kao „ključnog pokretača ili katalizatora preduzetničke aktivnosti“ (Morris, 1998, str. 63) prikazana je na Slici 7). Sa tim u vezi, organizaciono preduzetništvo se na široko prepoznaje i kao siguran način efektivnog delovanja u turbulentnim okruženjima, koji garantuje i osigurava dugoročni opstanak, vitalnost i uspeh organizacije (npr. Adižes, 2005; 2009; Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Draker, 1991; Kuratko, 2007; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Morris, 1998):

Promenama se ne može upravljati. Može se samo biti ispred njih. U nemirnim vremenima kao što su ova u kojim mi živimo, promena je obrazac. Svakako je bolna i rizična, ali iznad svega zahteva puno teškog rada. Međutim, ukoliko se ne shvati da je zadatak organizacije da vodi promenu, ta organizacija neće preživeti. U vreme brzih strukturalnih promena, jedini koji preživljavaju su lideri promena. Lider u promeni vidi mogućnost. On traga za njom, zna kako da pronađe prave promene i zna kako da ih učini efektivnim i izvan i unutar organizacije (Draker, 1991, str. 81).

Treba naglasiti da, iako se promena, u generičkom smislu, shvata kao pozitivna, kako sadrži potencijal za inovaciju, ona može imati i negativan uticaj. Brecelova i Herbert (1999) objašnjavaju da mnoge organizacije u promenama vide pretnju po ustaljene obrasce delovanja koja ih udaljuje od *statusa quo* prema tradicionalizmu i konzervativizmu. Drugim rečima, jasno je da sama promena nije dovoljna da inicira preduzetnički proces. Promena postaje „inicijalna kapisla“ (*triggering event*) preduzetničkog procesa tek kada se prepozna njen potencijal za kreiranje nove vrednosti, tj. kad se prepozna kao *prilika* za inovaciju (*ibid.*).



A) Stabilna okruženja

B) Turbulentna okruženja

Slika 7: Turbulentnost okruženja kao katalizator preduzetništva

1.3.2.2. Prilika

Dugo se smatralo da se preduzetničke prilike mogu „uočiti“ ili „otkriti“ prikupljanjem relevantnih informacija, generisanjem i sistematskom evaluacijom svih mogućih alternativa i izborom one koja donosi najveću vrednost za organizaciju. Draker (1991, str. 61), preduzetništvo naziva „dijagnostičkom disciplinom“, koja se sastoji iz „namerne i organizovane potrage za promenama“ i „sistematske analize pogodnih promena koje imaju prilike da generišu inovacije i koje se ukazuju baš zahvaljujući njima“. Kornvol i Perlman slično govore o sistemskom „skeniranju i proceni okruženja“ (str. 33-51). Preduzetničke organizacije, po njima, pokazuju kognitivnu fleksibilnost – pažnja se posvećuje informacijama koje naizgled nisu usko povezane sa onim što organizacija radi; tragaju za informacijama u „udaljenim“ okruženjima; ofanzivno-proaktivno pristupaju konkurentskom okruženju a „skeniranje okruženja“ se smatra rutinskim poslom svih zaposlenih u organizaciji. Suprotno, tradicionalne organizacije su kognitivno rigidne – u obzir uzimaju samo informacije usko povezane sa onim što rade, tragaju za informacijama samo u svom neposrednom, poznatom okruženju, defanzivno i reaktivno pristupaju konkurentskim okruženjima – promene koje izazivaju konkurenti shvataju kao pretnju po organizaciju; potraga za promenama se samo izuzetno preduzima, obično kao deo strateškog planiranja, i odgovornost je samo upravljačkog kadra organizacije. Kao rezultat, prilike za nove poduhvate obično se ne „uočavaju“ i ostaju neiskorišćene.

U poslednjih desetak godina shvatanje da je moguće jednostavno pronaći preduzetničke prilike tamo gde drugi vide „haos, kontradiktornost i konfuziju“ (Kuratko, 2007, str. 1) nailazi na kritiku (Alvarez, S.A. & Barney, J.B., 2007; 2008). Ovom, tzv. racionalnom pristupu (*Theory of Discovery*) se osporava shvatanje prilika kao objektivnog, opredmećenog fenomena, koji postoji van ljudske svesti i samo „čeka“ da bude uočen/otkriven od strane „pripravnih“ (*alert*) preduzetnika:

Uprkos popularnom shvatanju, atraktivne preduzetničke prilike ne dolaze kucajući na vrata potpuno definisane. Niti su one tamo negde, poput izgubljenog blaga, prosto čekajući da budu otkrivene od strane srećnika ili dobrog posmatrača. One moraju da se naprave, razviju i prerade kroz dinamičan, kreativni i smisaoni proces (Guclu, A., Dees, G. & Anderson, B.B., 2002, str. 1).

Autori novog pristupa „stvaranja” prilika (*Theory of Creation*) ističu da bi se preduzetničke prilike trebalo razumeti kao subjektivni konstrukti, te da se one pre „stvaraju“ kroz aktivno delovanje preduzetnika – njihovu imaginaciju, kreativnost i aspiraciju, nego što se za njima „traga“:

Pojam „potraga“ ima malo ili nimalo značenja u teoriji stvaranja. „Potraga“ implicira da preduzetnici pokušavaju da otkriju prilike – poput planina – koje već postoje. U teoriji stvaranja, preduzetnici ne tragaju – jer nema planina koje bi mogli da nađu – oni deluju (...) umesto da se pasivno čeka na formiranje novih prilika, teorija stvaranja pretpostavlja da su preduzetnikove akcije ključni izvor prilika – „oni stvaraju planine“. U ovom modelu preduzetnici ne čekaju egzogene šokove koji bi stvorili prilike (Alvarez, S.A. & Barney, J.B., 2007, str. 15).

I dok su teoretičari pristupa „stvaranja prilika“ u pravu kada ističu da preduzetnički proces zahteva kreativnost (inovativnost) a ne samo „pripravnost“ (proaktivnost) preduzetnika da uoči preduzetničku priliku, njima se zamera što isuviše ističu ulogu preduzetnika (pojedince/organizacije) na proces preduzetništva, tj. ne uspevaju da objasne uzročnu vezu između preduzetnika i okruženja (Moroz, P.W. & Hindle, K., 2012; Shane, S., 2012). Kako primećuju Moroz i Hindl (str. 806), uzročna veza između preduzetnika i okruženja, bilo da preduzetnik traga za informacijama ili znanjem o svetu oko sebe ili ne, ne može biti ignorisana: imaginacija je u krajnosti uparena sa onim što se smatra mogućim, oblikovano znanjem sveta kakav jeste. Skot Šejn (2012), jedan od tvoraca koncepta preduzetništva kao procesa orijentisanog na priliku, ističe da je polemika koja se vodi oko pitanja da li se prilike otkrivaju ili stvaraju možda i bespredmetna, kako autori i jednog i drugog pristupa govore samo o različitim aspektima pojave preduzetničke prilike – racionalni pristup ističe objektivnu stranu prilike – nastanak i eksploatacija prilike su uslovljeni objektivnim uslovima iz okruženja; dok pristup stvaranja apostrofira subjektivnu stranu prilike – prilike se „stvaraju“ kroz subjektivnu i kreativnu interpretaciju potencijala promene iz okruženja od strane preduzetnika:

Mali je broj istraživača koji odbacuje ideju o uticaju objektivnih faktora na prilike. Na primer, ja ne znam nijednog istraživača preduzetništva koji tvrdi da naučni napredak, političke i regulativne promene, demografski i društveni skokovi nisu ti koji omogućuju da se uvode novi i potencijalno profitabilni izvori kombinacija. Zapravo, mislim da naši kritičari samo žele da istaknu da preduzetnički proces nije prost „kirznerovski“ proces otkrića, gde preduzetnik tek primećuje potencijal za profit i ništa više od toga. Oni samo žele da inkorporiraju „šumpetersko“ shvatanje preduzetnika, koji koristi potencijalno profitabilne prilike kroz kreativno prekombinovanje resursa (str. 15).

Od skoro postoje i empirijski dokazi (Corner, P.D. & Ho, M., 2010; Moroz, P.W. & Hindle, K., 2012; Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L. & Ireland, D.R., 2010) da pojam preduzetničke prilike istovremeno uključuje njihovo „otkriće“ i „stvaranje“. Ajrlend, Kovin i Kuratko (2009, str. 21) koriste izraz „prepoznavanja“ (*recognition*) prilika kao najprecizniji pojam koji istovremeno uključuje oba aspekta pojave: potrebno je istovremeno „uočiti/otkriti“ objektivni potencijal za inovaciju i „stvoriti“ inovativnu ideju ili novu (kreativnu) kombinaciju resursa kako da se uočeni potencijal iskoristi i prevede u unapređenu ili novu vrednost za organizaciju.

1.3.2.3. Inovacija

Isticanjem „stvaralačkog“ elementa u defniciji preduzetničke prilike dozvoljeno je shvatanje preduzetništva kao procesa koji, ukoliko je uspešan, za rezultat ima inovaciju (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Draker, 1991; Morris, 1998; Shane, S. & Venkataraman, S., 2000; Shane, 2012).³⁹ O pojmu inovacija, kao opipljivom rezultatu uspešno realizovanog preduzetničkog procesa, bilo je već reči kada se govorilo o rezultatima preduzetništva (Šumpeter, 1934/2012). Savremeni istraživači preduzetništva doneli su i neke novine u odnosu na klasičan, Šumpeterov koncept „novih kombinacija“ kojima se stvaraju nove i unapređuju postojeće vrednosti i pokreću nove promene.

Prvo, dok Šumpeter razlikuje pet osnovnih pojavnih oblika inovacija – novi ili unapređeni postojeći proizvodi i usluge, novi metodi rada, nova tržišta, novi izvori resursa i novi modeli organizacije rada, danas se smatra da „ne postoje ograničenja u smislu šta sve može biti inovacija“ dok god stvara neku novu vrednost ili unapređuje postojeću (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 36). Moris (1998, str. 29) je pronašao najmanje sedam kategorija gde se mogu razvijati inovacije u preduzetničkoj organizaciji – samo u kategoriji koja se tiče procesa rada može se izdvojiti još deset različitih podgrupa (više o različitim klasifikacijama inovacija videti u literaturi menadžmenta inovacijama: (Damanpour, 1991; Damanpour, F. & Schneider, M., 2006; Van de Ven A. , 2005).

Dalje, nema ni ograničenja u vezi sa shvatanjem „magnituda napretka koju inovacija donosi. Dok je Šumpeter smatrao da inovacija mora da bude „apsolutno“ nova kombinacija, koja ruši postojeći *status quo*, iz korena menjajući industrije, tržišta i organizacije, danas se prihvata da

³⁹ Teoretičari menadžmenta inovacija (npr. Damanpour, F. & Schneider, M., 2006), organizaciono preduzetništvo nazivaju jednim modelom inovacionog menadžmenta.

inovacije mogu da budu i samo „relativno“ nove kombinacije, koje postepeno i neznatno unapređuju okruženja u kojima nastaju:

Prilike, kako smo naveli, razlikuju se u količini inovativnosti koji zahtevaju od preduzetničkih napora da se prekombinuju resursi, gde *šumpeterske* prilike generalno zahtevaju više inovativnosti od *kirznerovskih*. Na primer, ideja da se proizvode automobili koji bi kao pogon koristili hidrogensko gorivo zahtevaće mnogo više inovativnosti od ideje da se otvori Mekdonaldova franšiza na novoj lokaciji. Ipak, svi naponi da se iskoriste preduzetničke prilike uvek sadrže bar neki nivo inovativnosti jer preduzetničke kombinacije resursa ne mogu biti potpune i savršene kopije kombinacije resursa koje koriste drugi (Shane, 2012, str. 18).

U zavisnosti od toga da li se ostvaruje kroz „realitvno novu“ (u „kirznerovskom“ smislu) ili „apsolutno novu“ (u „šumpeterskom“ smislu) kombinaciju resursa (*ibid.*), odnosno od intenziteta „pozitivne promene“ koju donosi u odnosu na postojeće stanje (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 36), inovacije mogu da se kreću u rasponu od neznatnih unapređenja – inkrementalnih inovacija, pa do drastičnih promena koje ruše postojeći *status quo* – radikalnih inovacija.⁴⁰

Radikalne inovacije (diskontinuirane, eksplorativne) odgovaraju Šumpeterovom shvatanju inovacija, odnosno podrazumevaju revolucionarna i iznenadna odstupanja od postojećih praksi. Radikalne inovacije su one koje „izlaze iz okvira“ u smislu da odbacuju konvencionalne procese i paradigme. Kao rezultat, radikalne inovacije dovode do „kvantnih skokova u konceptualnom razmišljanju i događajima“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 34), i time neposredno i trenutno dovode do nove promene koja može da pokrene (*trigger*) novi preduzetnički proces. Generalno se prihvata da samo radikalne inovacije dovode do prave konkurentske prednosti organizacije (Miller, D. & Friesen, P.H., 1982). Takođe, smatra se da visoka turbulentnost aktuelnih okruženja, po pravilu, zahteva razvoj radikalnih inovacija. Prema Brecelovoj i Herbertu (1999):

⁴⁰ Šejn i Venkatermen (2000) inovacije, kao rezultat preduzetničkog procesa, razlikuju prema „stepenu radikalnosti“ koji podrazumevaju. Po njima, inovacije se mogu posmatrati kao novine (*newnesses*) i novosti (*novelties*). Pojam „novina“ se primenjuje za inovacije koje se protežu u rasponu od neznatnih varijacija do radikalnih promena, dok pojam „novost“ označava nešto potpuno originalno i jedinstveno. Novost se opisuje kao intenzivna forma novine, nešto što je potpuno novo i drugačije, često neuobičajeno ili visokoinovativno ili inovativno u „šumpeterskom značenju“ kreativne destrukcije i diskontinuiteta od uobičajenog stanja. Unutar teorije menadžmenta inovacijama, postoje i mnoge druge podele inovacija prema stepenu promene koju izazivaju. Damanpur (1991, str. 561) nabroja podele na „rutinske i radikalne“, „ultimativne i instrumentalne“, „varijacije i reorijentacije“ itd.

Radikalne inovacije su neprocenjive za organizacije koje deluju u sve hostilnijim tržištima (...). Od najveće važnosti je podsticanje revolucionarnih inovacija poput novih tržišnih niša, stvaranja industrija i reformulacija proizvoda, usluga ili procesa (str. 38).

Sa druge strane, autori priznaju da su inovacije koje radikalno i iz osnova menjaju postojeća stanja prilično retke. Draker (1991) je, na primer, tvrdio da ogromna većina inovacija samo koristi promenu, a retko kada same donose nove, radikalne promene:

Jasno je da ima i takvih inovacija, koje, same po sebi, čine već tu glavnu promenu; neke od glavnih tehničkih inovacija, kao što je bio avion braće Rajt, primer su takvih inovacija. Međutim, to su ipak, izuzeci. Većina uspešnih inovacija je daleko prozaičnija; one zaista „iskorišćavaju“ promenu (str. 61).

Inkrementalne (evolutivne, eksploativne) inovacije obično podrazumevaju tek „minorna odstupanja od postojećih praksi (Damanpour, F. & Schneider, M., 2006, str. 512). Reč je o manjim modifikacijama ili neznatnim varijacijama na temu postojećih proizvoda, procesa ili usluga. Umesto pokušaja radikalnog raskida s prošlošću, „one preuređuju postojeći obrazac umesto da ga razbijaju (Bilton, 2010, str. 194). Ipak, iako one same ne mogu da dovedu do neposredne promene koja bi dalje pokrenula preduzetnički proces, serije inkrementalnih inovacija u krajnjem slučaju mogu da izazovu ovaj efekat. Bilton objašnjava da je efekat inkrementalnih inovacija evolutivan – „nove ideje nastaju iz malih odstupanja od postojeće baze znanja, a akumulirane, naizgled male, promene vode potpunom preobražaju pre nego ka jasnom raskidu sa prošlošću“ (*ibid.*). Samim tim, inkrementalne inovacije se vide kao osnovni minimum za održavanje relevantnosti organizacija (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 38; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996).

1.3.3. Preduzetnički (strateški) menadžment

Visoka turbulentnost okruženja u kojoj deluju današnje organizacije zahteva da inovacije i preduzetništvo postanu „deo redovnih poslovnih aktivnosti i zadataka“ koji se obavljaju na „sistematičan, organizovan i svrsishodan način“ (Draker, 1991, str. 19):

Za razvijene zemlje, a verovatno i za ceo svet, sa sigurnošću se može reći da se nalaze pred dugim godinama velikih promena. Organizacija se mora pripremiti za stalnu promenu. Na preduzetničko inoviranje više neće moći da se gleda kao na nešto što je izvan menadžmenta ili čak nešto što je nebitno za menadžment. Preduzetničko inoviranje će morati da postane sama suština menadžmenta (...) Preduzeće koje želi da bude sposobno za inovacije, koje želi da stekne šanse za uspeh i prosperitet u vremenu brzih promena, mora da ugradi preduzetnički menadžment (preduzetničko rukovodstvo i način rukovođenja) u svoj poslovni sistem, odnosno svoju organizaciju (Draker, 2006, str. 89, 112).

Dugo se verovalo da su pojmovi preduzetništva i menadžmenta međusobno isključuju, kako menadžment pretpostavlja kontrolu, garantuje disciplinu i uvodi red, dok, preduzetništvo traži slobodu, slavi neizvesnost i ruši pravila (Czarniawska-Joerges, B. & Wolff, R., 1991). Tek je pristup istraživanja preduzetništva kao vrste ponašanja dozvolio da se preduzetništvo shvati kao „upravljiv fenomen“ (*managable phenomenon*) (Morris, 1998, str. 117) ili bar fenomen „koji dozvoljava značajnu menadžment intervenciju“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 8). S tim u vezi, važno je odmah napočetku napomenuti da koncept *preduzetničkog menadžmenta* ne pokušava da upravlja preduzetništvom – preduzetničko ponašanje pojedinaca ne može se stvarno predvideti niti kontrolisati, ali je moguće, kroz primenu odgovarajućih menadžment tehnika i principa, kreirati radna okruženja koja „podstiču, usmeravaju i neguju“ preduzetničko ponašanje zaposlenih (Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009, str. 430).

U osnovi koncepta preduzetničkog menadžmenta je pretpostavka da je preduzetništvo određeno uticajima i okolnostima okruženja ili konteksta u kojim se dešava (Morris, 1998, str. 59), tj. da preduzetničko ponašanje organizacije direktno zavisi od njenih napora da podstakne i omogući zaposlenima da otkriju i iskoriste svoj urođeni potencijal da se ponašaju preduzetnički (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990, str. 25). Piter Draker, jedan od prvih zagovornika približavanja preduzetništva i menadžmenta, to objašnjava ovako:

Da bi postojeće preduzeće bilo sposobno za inovacije, ono mora da formira, stvori odgovarajuću strukturu koja će ljudima dozvoliti i pomoći da budu preduzetnički orijentisani i da deluju u tom cilju. Preduzeće mora da pronađe odnose koji će se koncentrisati na preduzetništvo. Ono mora da osigura da sve njegove nagrade i svi podsticaji, sve njegove nadoknade zaposlenima, sve odluke u okviru kadrovske politike, sve odluke u okviru poslovne politike budu pravi odraz pravog preduzetničkog ponašanja, koje ni u kom slučaju ne sme nigde da bude kažnjeno, nego samo stimulisano (2006, str. 116-117).

Time, glavni izazov preduzetničkog menadžmenta postaje stvaranje *okruženja* koje će „ohrabrivati i omogućavati“ (Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009) organizacionim članovima da deluju preduzetnički – da razvijaju inovativne ideje, proaktivno pristupaju njihovoj realizaciji i preuzimaju sračunate rizike u vezi sa njima.

Studije (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R., 1989; Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G., 2007; Morris, 1998; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009; Stevenson, H.H. &

Gumpert, D., 1985; Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990; Terrence, S.C. & Titikorn, T. , 2010) koje su se bavile pronalaženjem načina kako razviti preduzetnički podsticajna okruženja otkrile su i niz prepreka i ograničenja koje organizacioni konteksti stavljaju pred razvoj preduzetništva a koje ne postoje u individualnim preduzetničkim poduhvatima: zaposleni u organizacijama ne „poseduju“ inovacije koje razvijaju, moraju dugo da čekaju da se njihove ideje odobre usled visokih nivoa formalizma i birokratije, zasluge za njihove napore mogu da preuzmu njihovi nadređeni, rad na inovacijama je opterećen rigoroznom kontrolom nad resursima (kontrolom nad finansijama, alokacijom troškova, budžetiranjem i nagradama zaposlenih) itd. Majkl Moris (1998, str. 96-103) je identifikovao šest glavnih oblasti u kojima je moguće očekivati inhibitore za razvoj preduzetništva unutar organizacija: sistemi (neadekvatni sistemi nagrađivanja i evaluacije, opresivni kontrolni sistemi, nefleksibilni budžetski sistemi, sistemi arbitarne alokacije troškova, suviše rigidni i formalizovani sistemi planiranja), strukture (veliki broj hijerarhijskih nivoa, suviše uzan opseg kontrole, zahtev za odgovornošću bez dodele autoriteta, menadžment „odozgo-nadole“ (*top-down*), restriktivni komunikacioni kanali, nedostatak odgovornosti), strateški pravac (nedostatak prepoznavanja važnosti inovacija u okviru organizacionih ciljeva, nepostojanje formalno definisane strategije preduzetništva, odsustvo vizije na vrhu organizacije, nedostatak podrške menadžera na visokim pozicijama, odsustvo preduzetničkih uzora na vrhu organizacije), politike i procedure (dugački, kompleksni ciklusi odobravanja novih predloga i ideja, papirologija, previše oslanjanje na postojeća pravila, nepostojanje realnih kriterijuma uspešnosti), ljudski resursi (strah od neuspeha, otpor prema promenama, provincijalizam, interni sukobi i teritorijalnost, krakoročna orijentacija, nepostojanje potrebnih veština/talenata), kultura (loše definisane vrednosti, nedostatak konsenzusa oko prioriteta, neuklapanje, vrednosti koje se suprotstavljaju preduzetničkim principima).

Magnituda svih ovih prepreka koje organizaciona okruženja stavljaju pred razvoj preduzetništva navela je istraživače da zaključe da uspostavljanje preduzetništva u organizacionim kontekstima zahteva jedinstvene pristupe organizacionom dizajnu i menadžmentu. Da bi preduzetništvo postalo deo redovnih poslovnih aktivnosti i zadataka u organizacijama, smatra se da je prvi zadatak menadžmenta da identifikuje faktore organizacionih okruženja koji, direktno ili indirektno, sputavaju pojavu preduzetništva a zatim pronade i način kako da se identifikovane prepreke umanje, prevaziđu ili, čak, pretvore u podsticaje za razvoj preduzetništva (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Morris, 1998).

U poslednjih desetak godina pažnja istraživača preduzetničkog menadžmenta se polako pomera sa traženja načina kako stvoriti preduzetnički podsticajno organizaciono okruženje (tzv. *how-to* struja) na pitanje strateškog definisanja potrebnih nivoa i uloge preduzetništva u organizaciji. Kako primećuju Moris i drugi (2009, str. 431), samo povećanje preduzetničkih nivoa, bez jasnog razumevanja šta se njima želi postići, može da postane veliki problem za organizaciju. Jedan od najvećih doprinosa sagledavanju preduzetništva iz perspektive „strateškog menadžmenta“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 19) jeste prepoznavanje prirode preduzetništva kao varijabilne (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Kuratko, 2007; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996; Morris, 1998; Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985) a ne apsolutne, kako se do tada uobičajno smatralo:

Ljudi generalno prilaze preduzetništvu u „crno-belom“ maniru. Neko je ili preduzetnik ili nije. Slično, i za kompanije se smatra da su ili preduzetničke ili to nisu. (...) U stvarnom svetu, preduzetništvo se dešava u različitim iznosima i različitim stepenima. Svaka osoba ili organizacija čini preduzetničke stvari s vremena na vreme. Neki to rade više (ili manje) a neki rade stvari koje su više (ili manje) inovativne. Ključ je prepoznati da je preduzetništvo varijabilan fenomen (Morris, 1998, str. 3).

Danas se zna da maksimalni iznosi preduzetništva nisu neophodno i idealni, te da nije neophodno da organizacije sve vreme budu maksimalno preduzetnički orijentisane. Kako komentariše Moris, jedna organizacija može biti visokopreduzetnička u nekim trenucima, i ne toliko preduzetnička u drugim (str. 45). Koliki će biti idealan nivo preduzetničkog ponašanja, zavisice od aktuelnih potreba i izazova okruženja u kojem organizacija deluje. Kao što je već istaknuto, generalno se prihvata da će u statičnim ili relativno stabilnim okruženjima biti potrebni niži nivoi preduzetništva nego što je slučaj u okruženjima koja su više izazovna i turbulentna. Samim tim, danas, kada se, kako kaže Moris, „suočavamo sa istorijski visokim nivoima turbulentnosti i kada se očekuje da će okruženja postati samo još turbulentnija u sledećih par decenija“ (str. 67) mogu se očekivati pritisci za visokim nivoima preduzetništva kako bi se organizacije uspešno suočavale sa sve bržim, hostilnijim i složenijim environmentalnim promenama.

Prepoznavanjem prirode preduzetništva kao „relativne“ a ne „apsolutne“ (Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G., 2007, str. 67), istraživači ističu i da osnovno pitanje u istraživanju preduzetništva ne treba više da bude „da li je neka organizacija preduzetnička ili ne“ već „koliko je preduzetnička“ (Morris, 1998, str. 37), tj. da li je postojeći nivo preduzetničkih ponašanja dovoljan/odgovarajući ili ne u određenom kontekstu i trenutku u

kojem se dešava. Najvažniji zadatak upravljačkog kadra, kako nastavlja Moris, jeste odrediti potreban stepen preduzetništva u datom trenutku – da li će organizacija biti visoko ili samo nominalno inovativna, više ili manje proaktivna i smela ili uzdržana u preuzimanju rizika, odnosno definisati ulogu koju preduzetništvo treba da igra unutar te organizacije, pa čak i u okviru pojedinih odeljenja.

Da bi se proverilo koliko je organizacija inovativna, proaktivna i spremna na rizike, bilo je neophodno naći i način kako „pouzdana, proverljivo i objektivno“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991, str. 8) izmeriti i pratiti preduzetničko ponašanje organizacije tokom vremena. Tako je nastao teorijski koncept poznat kao „preduzetnički intenzitet“ ili „preduzetnička orijentacija“,⁴¹ koji „izražava“ (*capture*) proces preduzetništva unutar organizacija (Covin, J.G. & Wales, W.J., 2012, str. 684). U osnovi koncepta je pretpostavka da sve organizacije, „čak i najveće, najkruće i najkonzervativnije kompanije“ (Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G., 2007, str. 59), imaju neki nivo preduzetničkog potencijala, inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik. U zavisnosti od toga koliko su inovativne, proaktivne i spremne da rizikuju, sve one se mogu pozicionirati na skali od konzervativnih (nizak kraj skale) do visokopreduzetničkih (visok kraj skale).



Slika 8: Od konzervativnih do visokopreduzetničkih organizacija

Smatra se da su konzervativne organizacije one koje nerado inoviraju, pasivne su i ne ulaze svesno u rizike, dok visokopreduzetničke organizacije redovno inoviraju, proaktivne su i sračunato rizikuju. Većina organizacija se nalazi negde između ova dva ekstrema. Što je organizacija bliža preduzetničkom kraju, ona postaje više preduzetnička i obrnuto, što se

⁴¹ Pored pojmova „preduzetnička orijentacija“ i „preduzetnički intenzitet“, istraživači koriste i nazive: preduzetnički stil (*entrepreneurial style*), preduzetnička naklonost (*entrepreneurial proclivity*), preduzetnička spremnost (*entrepreneurial propensity*), pa čak i korporativno preduzetništvo (Covin, G.Jeffrey; Wales, J.William, 2012, p. 678).

organizacija pomera više prema konzervativnom kraju, ona se može smatrati manje preduzetničkom, tj. više administrativnom. Razne pozicije su moguće. Bracelova i Herbert (str. 40-41), osim dve krajnje – „preduzetničke organizacije“ (*Entrepreneurial Organization*), koja je u potpunosti posvećena i strukturisana tako da omogući razvoj, kreaciju i implementaciju inovativnog procesa, koncepta, proizvoda ili usluge, i „preduzetnički ograničene organizacije“ (*Entrepreneurially Challenged Firm*), koja je nesvesna koncepta novih metoda ili proizvoda/usluga i ima kulturu poricanja prema novim idejama ili riziku, razlikuju još dva tipa organizacija. Na delu skale bližem „preduzetničkim organizacijama“ smeštaju „preduzetnički orijentisane organizacije“ (*Entrepreneurially Oriented Organizations*), kao one gde se podstiču samo inkrementalna unapređenja postojećih procesa ili proizvoda, bez jedinstvene orijentisanosti na preusmeravanje svih organizacionih resursa ka razvoju *breakthrough* inovacija, dok se bliže „preduzetnički ograničenim organizacijama“ nalaze „slučajno inovativne organizacije“ (*Accidentally Innovative Organizations*), one u kojima unapređenja, modifikacije ili inovativne promene razvijaju pojedinci i koje nastaju uprkos nepostojanju namere organizacije. Moris (1998, str. 45) navodi pet potencijalnih pozicija organizacija u odnosu na nivo njihovog preduzetničkog intenziteta: „periodično /inkrementalne“ (retko uvode inovacije a i tada razvijaju i uvode samo inkrementalna unapređenja postojećeg rada); „kontinuirano/inkrementalne“ (redovno inoviraju, ali se ograničavaju samo na inkrementalne inovacije), „dinamične“ (razvijaju ni malo ni mnogo inovacija pri čemu pokazuju izvesne nivoe inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik), „periodično/diskontinuirane“ (ponekad razvijaju radikalne inovacije), „revolucionarne“ (redovno inoviraju i inovacije koje uvode su visoko inovativne, rizične i proaktivne).

1.3.4 Preduzetništvo kao univerzalan konstrukt

Dok je još Šumpeter sugerisao da preduzetništvo kao „umetnost novih kombinacija“ nije ograničeno samo na privredu i može da postoji u drugim, „moralnim, kulturnim i društvenim organizacionim sferama“ (citirano prema: Peterson, R. & Berger, D. , 1971, str. 104), tek sa menadžment pristupom dozvoljeno je konceptualno širenje domena preduzetništva iz oblasti privrede u sve druge oblasti ljudskog delovanja. Danas se generalno prihvata da je preduzetništvo, kao način razmišljanja i ponašanja, moguće u svakom organizacionom kontekstu (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Draker, 1991; Kuratko, 2007; Morris, M.H. & Sexton, D.L. , 1996; Morris, 1998): „Bukvalno nema organizacije koja nije sposobna za preduzetničko ponašanje: od malih, porodičnih biznisa preko velikih multinacionalnih

„korporacija pa sve do neprofitnih organizacija, institucija i vladinih jedinica“ (Morris, M.H. & Sexton, D.L. , 1996, str. 6). Preduzetništvo predstavlja „univerzalan konstrukt“ (Morris, 1998, str. 2), podjednako primenjiv na sve pojedince, organizacije, pa i čitava društva:

Preduzetništvo nije nešto što samo mala preduzeća rade, već treba biti preovlađujući (sveprisutan) aspekt u našim životima. U velikim i malim firmama, u profitnim i neprofitnim organizacijama, i u samoj vladi, preduzetnički duh živi, nesputan birokratijom, indiferentnošću i konformizmom (str. xiv).

Piter Draker (1991), jedan od tvoraca ideje o „preduzetničkom društvu“, u kojem su „inovacije i preduzetništvo normalne, redovne, stabilne i kontinuirane pojave“ (str. 323), posebno je istakao neophodnost za buđenje preduzetničkog duha u ustanovama iz sektora javnih usluga, kao što su državne agencije, sindikati, crkve, univerziteti, škole, bolnice i trgovačka udruženja i slično. On objašnjava da organizacije javnih službi, ne samo da mogu da budu podjednako preduzetničke i inovativne kao i sve druge poslovne organizacije, već bi to trebalo još više i pre da budu. Razlog tome Draker vidi u prisustvu brzih promena koje se dešavaju u današnjem društvu, tehnologiji i privredi, a koje predstavljaju čak i veću pretnju ovim organizacijama nego privrednim preduzećima, dok im istovremeno pružaju i mnogo veće mogućnosti za preduzetničko delovanje:

Institucije javnih službi moraće da nauče da budu inovatori, da se organizuju i budu vođene na preduzetnički način. Da bi to ostvarile, ustanove javnih službi moraće da nauče da posmatraju društvene, tehnološke, ekonomske i demografske promene kao mogućnosti u svim tim oblastima, u ovom periodu brzih promena. U suprotnom, one će postati zastarelim i prevaziđenim, postaće prepreka opštem društvenom razvoju. Ustanove javnih službi postaće sve više nesposobne da ostvaruju te zadatke, što više prihvataju i sprovode programe i projekte koji ne mogu funkcionisati u promenjenim uslovima i okolini, pa ipak, one neće biti u stanju ili neće hteti da odbace takve poslove, koje u stvari više ne mogu da uspešno obave (str. 237).

Međutim, Draker, kao i drugi teoretičari koji su postavili osnove za razvoj preduzetništva van profitnog sektora (npr. Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, 1998), upozorava i da vanprivredni konteksti postavljaju različite „probleme, ograničenja i prinude“ za pojavu i razvoj preduzetništva, što zahteva i posebne pristupe – „posebne vodiče, sa uputstvima za praksu preduzetništva“ u ovim kontekstima. Rad na definisanju ovih „vodiča“ i „uputstava“ za razumevanje i razvoj preduzetništva u različitim organizacionim kontekstima van profitnog sektora, u poslednjih tridesetak godina odvija se pod objedinjenim nazivom (*umbrella term*) „društveno preduzetništvo“ (DP).

2. Pojam preduzetništva u literaturi društvenog sektora⁴²

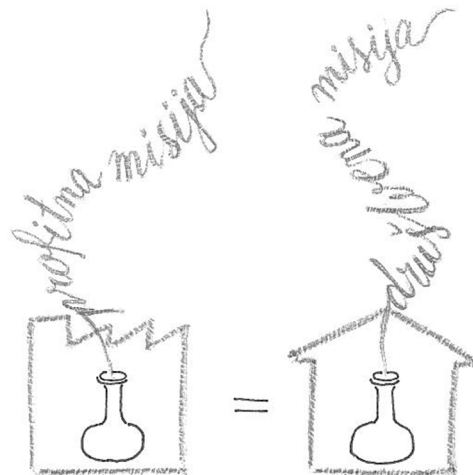
Definicija preduzetništva kao univerzalnog konstrukta dozvolila je da se DP shvati kao „u osnovi, isto što i preduzetništvo u profitnom kontekstu, sa tom razlikom što je usmereno na društvenu svrhu ili misiju“ (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 956). Ipak, u proteklih tridesetak godina, koliko istraživači pokušavaju da objasne preduzetnički fenomen u raznim društvenim organizacionim kontekstima, pokazalo se da stvari nisu tako jednostavne i jasne. Razni istraživači u društvenom preduzetništvu vide veoma različite stvari (Dees, 2001, str. 1). Istraživanje preduzetništva u društvenim kontekstima se možda najbolje može uporediti sa potragom za kameleonom (Sadler R. , 2000) jer se sve više shvata da preduzetništvo, poput kameleona, ima „sposobnost prilagođavanja i menjanja u odnosu na okruženje u kojem se dešava“ (str. 27), što ga čini teško vidljivim za one koji pokušavaju da ga „uhvate“. Mnogi aspekti DP-a i dalje su nam nevidljivi, kako su istraživači, zavedeni „univerzalnom primenjivošću“ preduzetništva, najčešće tragali za njim onakvim kako se manifestuje u profitnom kontekstu, ne vodeći računa o specifičnostima društvenih okruženja i uticajima koji one mogu da imaju na manifestaciju preduzetničkog fenomena (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011). Posledica takvog pristupa je da se DP danas ocenjuje kao „sve značajniji, ali loše definisan konstrukt“ (Weerawardena, J. & Mort, G.S., 2006, str. 21). Oblast istraživanja DP-a opisuje se kao još uvek vrlo mlada (Austin, J., Stevenson, H. & Weiskilern, J., 2006), nedovoljno teorijski zasnovna i integrisana (Sadler, 2000; Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009),⁴³ fragmentarna i zagušena brojnim, često međusobno kontradiktornim, definicijama i pristupima (Christie, M.J. & Honig, B., 2006; Dees, 2001; Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010; Mair, J. & Marti, I., 2006).

Sledi kraće predstavljanje razvoja kretanja naučne misli o društvenom preduzetništvu, sa posebnim osvrtom na definicije kulturnog preduzetništva. Konceptualizacija DP-a je, tokom svoje kratke istorije od dvadesetak godina, na izvestan način, ponovila dvestagodišnju

⁴² Pod širokim pojmom „društvenog preduzetništva“ (*social entrepreneurship*) istražuje se preduzetnički fenomen u najrazličitijim društvenim organizacionim kontekstima (organizacije osnovane sa svrhom ispunjenja neke društvene potrebe (obrazovne, zdravstvene, socijalne, umetničke i kulturne, religijske, lobirajuće itd.) i koje imaju neprofitni (*nonprofit*) status, tj. ne distribuiraju prihode kao profit). Usled suptilnih ali bitnih razlika između različitih društvenih konteksta pojavljuju se posebni varijeteti društvenog preduzetništva: neprofitno (civilni/nevladin sektor), javno (javni sektor), akademsko (univerziteti) a u ovom radu detaljnije će se govoriti o kulturnom (kulturne organizacije) i muzejskom (muzeji).

⁴³ Nepostojanje pokušaja da se izgradi jedinstvena („integrisana“) teorija DP-a pokazuje podatak da više od dve trećine svih relevantnih naučnih članaka koji se bave društvenim preduzetništvom ne navode druge istraživačke struje kao osnovu za razvoj svojih teorija (Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009, str. 173).

teorijsku i empirijsku evoluciju preduzetničke misli u profitnom sektoru (Mair, J. & Marti, I., 2006, str. 36). I ovde se mogu, uslovno rečeno, izdvojiti tri iste etape u razvoju misli o preduzetništvu: „ekonomska“, koja postavlja pitanje šta su rezultati društvenog preduzetništva; „psihološka“, koja se bavi pitanjem ko su društveni preduzetnici; i, tek od skoro, „menadžment“ pristup, koji DP istražuje kao skup ponašanja i proces orijentisan na preduzetničke prilike, postavljajući pitanje kako se društveno preduzetništvo dešava i kako ga razviti.



Slika 9: Od „profitnog“ do „društvenog“ preduzetništva

2.1. Od prihoda do inovacije, promene i nove društvene vrednosti

Prve konceptualizacije društvenog preduzetništva su nastale pod uticajem shvatanja da je preduzetništvo, kakvo postoji u profitnim, poslovnim organizacijama, moguće u potpunosti primeniti i u drugim organizacionim kontekstima. Bez većeg preispitivanja te pretpostavke, praksa preduzetništva se rado primenila na razne društvene kontekste. Istraživači bi uglavnom samo „izabrali“ neku od brojnih definicija i teorijskih pristupa istraživanja razvijenih u literaturi o profitnom preduzetništvu i primenili je na društveni kontekst bez prethodnih provera, prilagođavanja i adaptiranja (Moon, 1999; Sadler, 2000). Takvo doslovno prevođenje profitnog modela preduzetništva dovelo je do dominacije „poslovnog“, „komercijalnog“ ili „pragmatičnog“ pristupa u definicijama DP-a (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006).

Definicije u okviru ovog pristupa uglavnom objašnjavaju preduzetništvo kao fenomen primene poslovne ekspertize i tržišnih veština u neprofitnom sektoru, kao u slučaju kada neprofitna organizacija razvija nove pristupe da poveća prihode (Thompson J. , 2002); „upuštanje [neprofitnih organizacija] u profitne aktivnosti kako bi podržale svoje društvene

misije“ (Cook, B., Dodds, C. & Mitchell, W., 2002, str. 63; Dolnicar, S., Irvine, H. & Lazarevski, K., 2008) i primenu „strategija, uobičajenih za profitni biznis, usmerenih na generisanje prihoda,“ poput razvoja novog poslovnog poduhvata, preduzimanja aktivnosti komercijalne prodaje i uvođenja novčanih nadoknada za pružene usluge (LeRoux, 2005, str. 356).

Pogled na preduzetništvo kao sredstvo kojim se deluje „više poput poslovne organizacije“ (*business-like*) (Nutt, 1993, str. 303), našao je posebno dobar prijem unutar javnog sektora, koji se od sedamdesetih godina dvadesetog veka suočava sa zahtevima da se učini efikasnijim i manje zavisnim od javnog finansiranja. Brojni reformski pokreti s kraja prošlog veka, poput *Reinventing Government-ReGo* (Osborne, D. & Gaebler, T.A., 1992) i *New Public Management-NPM* (Gruening, 2001), vođeni su pod „sloganom preduzetništva“, kojim je javni sektor ohrabrivan da se ugleda na modele dobre prakse iz poslovnog sveta i usvoji logiku i modele tržišnog poslovanja, poput privatizacije, javno-privatnih partnerstava, podugovaranja i komercijalizacije. Posledica takvih „preduzetničkih“ reformi je konceptualizacija javnog preduzetništva (JP) kao nove efikasnije organizacione forme pružanja javnih usluga, jedne vrste hibrida javne ustanove i privatnog preduzeća, tzv. „javno preduzeće“ (*public enterprise*) (Thomas, 1993, str. 474).

Pojam preduzetništva, u značenju primene poslovne (tržišne) logike koja za rezultat ima novu/unapređenu finansijsku vrednost, primenjuje se i u organizacionom sektoru kulture. Većina postojećih studija definiše pojam kulturnog preduzetništva kao specifičan menadžment pristup koji u fokusu ima iznalaženje novih „netradicionalnih načina za generisanje prihoda“ (Best, 2001, str. 132), neophodnih za opstanak i nesmetan rad kulturnih organizacija u okolnostima oskudnosti spoljne finansijske podrške.⁴⁴

Smatra se da je Britanac Džon Pik (John Pick), autor prve publikacije na temu umetničkog menadžmenta u Evropi (1980), prvi upotrebio i pojam „kulturni preduzetnik“ u

⁴⁴ Dobro kulturno preduzetništvo se obično ilustruje primerima velikih finansijskih uspeha blokbuster izložbi, poput izložbe „Dejvid Bouvi“ (David Bowie) u Muzeju Viktorije i Alberta (Victoria & Albert Museum) iz 2013. godine, koja je srušila sve rekorde na blagajnama sa 311 hiljada posetilaca i 67 hiljada prodatih karata i pre nego što je otvorena ili novih prisupa pružanja doživljaja (*multichannel experiences*), poput projekta „Pompeji uživo“ (Pompeii Live) Britanskog muzeja (British Museum), koji je nakon prikazivanja u bioskopima 2013. godine zaradio skoro pola miliona funti, ušavši na listu prvih deset najgledanijih britanskih filmova (Culturelabel, 2014, str. 7). Videti više u: (Cronshaw, S. & Tullin, P., 2007).

institucionalnom sistemu kulture,⁴⁵ nazvavši tako administratora koji, u okolnostima visokog rizika, donosi odluke o kulturi i menadžmentu: reakcije publike na umetničke programe se ne mogu predvideti dok se novac za njihovu realizaciju stalno smanjuje (cit. prema: (Hagoort, 2008, str. 6). Ipak, prošlo je još skoro deset godina dok pojam preduzetništva nije „zaživeo“ u domenu kulture, za šta je naročito zaslužan holandski ekonomista, Rik van der Pluh (Rick van der Ploeg).

Van der Pluh je, u svojstvu državnog sekretara za obrazovanje, kulturu i umetnost (1998-2002), izdvojio „kulturno preduzetništvo“ kao jedan od prioriteta kulturne politike Holandije. Pod pojmom kulturno preduzetništvo podrazumeva „nov način organizovanja kulture, kojim se, kroz razvoj marketniških i komercijalnih tehnika i veština, fokus premešta sa subvencija na generisanje nezavisnih izvora prihoda“ (Ministrie van Onderwijs en Cultuur, 1999).⁴⁶ Glavna namera povezivanja preduzetništva sa kulturom, po Van der Pluhu, jeste uvođenje „ekonomskog smisla u svet umetnosti i kulture“, tako što će se institucije kulture učiniti manje konzervativnim i zavisnim od javne finansijske podrške (*ibid.*). Van der Pluh portretiše kulturnog preduzetnika kao „prodavca (*marketeer*) koji poseduje senzibilitet za umetničke proizvode i procese“, to jest kao osobu koja istovremeno poseduje umetnički afinitet i osećaj za biznis i zna kako da privuče potrošače umetnosti bez kompromitovanja umetničke misije i umetničkog integriteta.

Još jedan Holanđanin, Hiip Hahort (Giep Hagoort), profesor i osnivač prve evropske katedre za akademsko istraživanje kulturnog preduzetništva (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht), definisao je kulturno preduzetništvo kao „interdisciplinarni umetničko-ekonomski kreativni proces“ (2008, str. 30). Hahort objašnjava kulturno preduzetništvo kao proces integrisanja dve slobode: umetničke slobode, koja stvara nematerijalnu (kulturnu) vrednost, orijentisanu na sadržaj, i preduzetničke slobode, koja stvara materijalnu vrednost i omogućuje stvaranje

⁴⁵ Prvi pomen kulturnog preduzetnika-*pojedince* pak seže još u osamnaesti vek, vreme kada je nastao i sam pojam „preduzetnik“. Opisujući preduzetnike kao sve one ljude koji ostvaruju osnovne prihode pod okolnostima koje se ne mogu predvideti, Kantijon (1755/2010) je u „preduzetnike sopstvenog rada u umetnosti“ (*entrepreneurs of their own labor in art*) uvrstio i „slikare, muzičare, glumce i plesače“, kako su njihovi prihodi isto toliko neizvesni kao i prihodi onih koji ih unajmljuju za usluge koje ovi pružaju (str. 75-6).

⁴⁶ Citirano prema engleskom prevodu u: (Hagoort, 2008) i (Klamer, 2011).

nematerijalne (kulturne) vrednosti (str. 3).⁴⁷ Za razliku od teorijskog modela Van der Pluha, Hahortova definicija kulturnog preduzetništva tretira materijalnu ili preduzetničku vrednost kao sredstvo koje mora biti u funkciji nove kulturne vrednosti, a ne cilj sam po sebi. Kulturno preduzetništvo se, po njemu, najbolje može opisati kao koncept rukovođenja kulturnom ili kreativnom organizacijom, vođen eksplicitnom strateškom kulturnom misijom, uz preuzimanje rizika da se održi ravnoteža između kreativnih ili nematerijalnih i preduzetničkih ili materijalnih vrednosti, a sve sa ciljem uspostavljanja vitalnosti kulturne scene u okruženju:

Tenzija između tvorca umetničkog dela i preduzetnika (...) obično proizilazi iz želje prvog da dâ prioritet stvaranju kulturne vrednosti dok je sasvim malo podstaknut motivom generisanja ekonomske vrednosti (orijentisan je ka stvaranju), dok će preduzetnik prioritet davati ekonomskoj eksploataciji nad kulturnom vrednošću (orijentisan je ka rastu) (Hagoort, G. & Kooyman, R., 2010, str. 10).

Lidija Verbanova (Lidia Verbanova), iz perspektive prakse kulturnih institucija Evrope, Kanade i centralne Azije, kulturnog preduzetnika opisuje kao svojevrsnu kombinaciju „prodavca kulturne produkcije“ i „katalizatora poslovnog razmišljanja“ u kulturnim organizacijama (2011):

Oni [kulturni preduzetnici] moraju da imaju istovremeno umetničku viziju i osećaj za umetnost, kao i poslovne veštine i sposobnosti. Poseduju naročitu sposobnost da vide poslovnu priliku u kreativnom procesu i umeju da tu priliku i iskoriste, uključivanjem publike i korišćenjem inovativnih metoda da povećaju ekonomski efekat.

Kao i Hahort, Verbanova prepoznaje inovativnost kao jedan od glavnih elemenata kulturnog preduzetništva. „Intrapreduzetnička“ umetnička organizacija, po Verbanovoj, jeste ona koja kroz proces strateškog menadžmenta objedinjuje elemente „inovativnosti“ i „preduzetništva“ (2013, str. 20). Važno je primetiti da Verbanova pravi razliku između konstrukta inovativnosti

⁴⁷ Prvim „preduzetničkim menadžerom u umetnosti“ Hahort naziva praistorijskog umetnika-lovca koji je razmenjivao simbole i dekoracije za hranu. Hahort nalazi i druge primere kulturnih preduzetnika kroz istoriju, počev od prvog poznatog arhitekta, egipatskog graditelja piramida, Imhotepa, i osnivača grčke drame, Tepsisa, preko renesansnih umetnika da Vinčija, Šekspira i Rubensa, pa do Volt Diznija i Demijena Hirsta. Hahort objašnjava da su svi ovi veliki umetnici, pored umetničke/kulturne prirode – koja im je dozvolila da menjaju svet umetnosti i kulture stvarajući nove kulturne vrednosti, posedovali i preduzetničku prirodu – koja im je donela privatno bogatstvo ili dozvolila da realizuju nove kulturne vrednosti (Hagoort, 2003, str. 4-5; Hagoort, G. & Kooyman, R., 2011, str. 96-97). Rut Tausi (2012, str. 133) slično navodi kao primere preduzetnika u kulturi umetnike koji su se obogatili kroz svoju umetnost: Endru Lojd Veber, britanski kompozitor koji se 2006. godine našao na osamdeset sedmom mestu na spisku najbogatijih Britanaca zahvaljujući svojim mjuziklima i kompanijama koje poseduju autorska prava za muziku i objavljuju testtove, snimaju muziku i prave filmove na osnovu njegove pozorišne produkcije, Jop van der Ende, holandski milijarder, pozorišni producent i medijski tajkun, suosnivač kompanije Endemol (vlasnik televizijskih prava na „Betmena“) i jedan od tvorca rijeliti programa „Veliki brat“.

(„srce“ kreativne strategije) i preduzetništva („noge“ kreativne strategije) (str. 16), implicirajući da „preduzetnička akcija“, sama po sebi, ne stvara inovativne ideje, već pre omogućuje da se te ideje, kao rezultat „inovativnog razmišljanja“, uspešno realizuju i iskoriste. Drugim rečima, konstrukt preduzetništva se u teorijskoj konceptualizaciji Lidije Verbanove primarno tiče faze realizacije i implementacije inovacija – generisanja prihoda i potrage za novim finansijskim resursima (str. 20).

Rut Renšlar (Ruth Rentschler), autorka brojnih studija o preduzetništvu u australijskim muzejima, pojam preduzetništva definiše kao inovativnost usmerenu na „diversifikaciju resursa“ i stvaranje „kreativnih programa“, koje definiše kao tržišno orijentisane programske aktivnosti koje smanjuju neravnotežu između elitističke i popularne kulture (Rentschler, R. & Geursen, G., 2002, str. 3272-3). Renšlarova opisuje „preduzetničkog“ (Rentschler, 2002) ili „kreativnog“ (Rentschler, 2001b; 2001c) lidera muzeja kao onog koji shvata centralnost misije muzeja i istovremeno pepoznaje potrebu za fandrejzingom:

(...) sposoban je da upravlja kompleksnom, visokostrukturisanom organizacijom, pod globalnim i regionalnim pritiscima; svestan je pritisaka da se potčini korporativnoj slici umetničkih organizacija kao „poslovnih“; i sposoban da „upregne“ i iskoristi nove tehnologije koje mogu da deluju kao komunikaciona sredstva za povećanje broja publike (Rentschler, 2002, str. 98).

Prema Renšlarovoj, obe komponente – kreativnost i finansijska orijentacija – neophodne su da bi se moglo govoriti o preduzetništvu, pri čemu je fandrejzing posledica kreativnosti, a ne obrnuto. Renšlarova (2001c) objašnjava da se menadžer koji samo preuzima aktivnosti generisanja resursa bez pokazivanja kreativnog senzibiliteta, samo sa ciljem obezbeđenja finansijske vitalnosti organizacije, ne može nazvati preduzetnikom već samo menadžerom (*Managerialist*). Istovremeno, ni direktori koji kreativno i vizionarski pristupaju programima, odnosno zbirkama i istraživanju, pri čemu zanemaruju prilike za generisanje prihoda, ne mogu se nazvati preduzetnicima (str. 20-21). U zavisnosti od toga da li svoju kreativnost usmeravaju ka programima ili zbirkama i istraživanju, ona razlikuje „impresarija“ (*Impresario*), koji „razvija kreativne programe“ i „rukovodioca zbirkama“ (*Heritage Manager*), koji „preuzima izolovane kreativne aktivnosti u oblastima istraživanja i brige o zbirkama“ (*ibid.*).

Renšlarova je identifikovala tri glavna izvora finansijskih resursa koji se ostvaruju kroz usvajanje logike i prakse preduzetništva u muzejima: javne subvencije, privatna sponzorstva i

generisanje prihoda kroz aktivnosti usmerene na posetioce („kreativni programi“): prodaja robe, publikovanje itd. Iako ističe neophodnost uspostavljanja i održavanja „idealne ravnoteže“ između sva tri izvora, ona je pokazala da, u okolnostima smanjenja javne i privatne (sponzorske) podrške, publika kao potencijalni izvor finansijskih resursa dobija sve veći značaj (Rentschler, R. & Geursen, G., 1999). Stavljanjem publike u fokus preduzetničkih aktivnosti, Renšlarova pojam preduzetništva poistovećuje sa marketingom, preciznije „kreativnim marketingom“ (Fillis, I. & Rentschler, R., 2005; Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002). Preduzetništvo u muzeju, po Renšlarovoj, predstavlja etapu u razvoju koncepta muzejskog marketinga koja u središtu ima generisanje prihoda kroz razvoj i diversifikaciju muzejske publike (2002, str. 745-746). Shvatanje preduzetništva kao kreativne (tržišne) aktivnosti koja, kroz razvoj nove publike i novih doživljaja za posetioce (proizvoda, prostora, multi-umetničkih doživljaja), za rezultat ima generisanje prihoda institucija kulture (*ibid.*), prihvatili su i drugi istraživači kulturnog preduzetništva, kako u Australiji tako i šire.

Namin Bildt (Nemane Bieldt) je, istražujući preduzetničke prakse u australijskim i novozelandskim muzejima, razradila koncept preduzetništva kao primene tržišno orijentisane (marketinške) prakse u muzejima, usmerene na obezbeđenje „zadovoljstva muzejskog konzumenta“ (2012, str. 3). Bildtova preduzetništvo prepoznaje kao novu paradigmu muzeja koja je zamenila „muzejskog posetioca“ „muzejskim konzumentom“, odnosno „muzejsku postavku“ „muzejskim doživljajem“. Širin Sači (Sherene Suchy) govori o „etičkom preduzetništvu“ u australijskim muzejima kao ključnoj sposobnosti direktora u okolnostima kada se muzeji suočavaju sa nedostatkom finansijske podrške. „Etički preduzetnik“ je, prema njenom mišljenju, onaj koji „usvajanjem i razvojem poslovnih menadžment kompetencija“ „prepoznaje nove načine za stvaranje profitabilnih prilika za svoje organizacije“ sa ciljem obezbeđenja „finansijske budućnosti muzeja“ (Suchy, 2004, str. 94; 2006). Preduzetničke direktore muzeja, kao posebnu „novu vrstu direktora“, ona opisuje kao one koji:

(...) su spremni da usvoje nešto što je jedan direktor muzeja nazvao „svetovnost“ (*worldiness*). „Svetovnost“ znači citati u istom danu *Museum News* i *Financial Review*. Za novi preduzetnički muzej „svetovnost“ je zamaglila granice između profitnih i neprofitnih organizacija. Profitne organizacije definišu svoje misije i strategije kako bi pravile novac. Neprofitne organizacije nalaze resurse kako bi učinile svoje misije mogućim. Muzeji 21. veka u fokusu imaju i jedno i drugo kako bi osigurali opstanak i uspehi u teškom, kompetitivnom, globalnom tržištu (2004, str. 16).

Patriša Djuj Lambert (Patricia Dewey Lambert) (2004, str. 19), rukovodilac Katedre za umetnost i administraciju Univerziteta u Oregonu (SAD), pozivajući se na definiciju Renšlarove, preduzetništvo u kulturnim institucijama povezuje sa „inovativnim načinima razvoja publike“, poput razvoja preduzetničkih partnerstava između visoke umetnosti i drugih segmenata kulturnog sektora; sagledavanje lepe umetnosti kao dela kreativnih industrija; ohrabrivanje inovativnog marketinga, edukacije i *outreach* programa; konstruktivno suočavanje sa promenom demografskih karakteristika i korišćenje tehnologije za razvoj buduće publike. Džon Djurel (John Durel), sa Džon Hopkins univerziteta, preduzetništvo u američkim muzejima i istorijskim organizacijama opisuje kao praksu „maksimizacije prihoda sa ciljem maksimizacije misije“, gde preduzetnički direktori „koriste prilike kako bi zaradili prihode, ne sa svrhom stvaranja profita, već da bi izgradili organizacioni kapacitet za postizanje svoje misije“ (2009, str. 21). Fransoa Kolber (Francois Colbert), rukovodilac katedre za Umetnički menadžment na HEC univerzitetu u Montrealu (Kanada), pod kulturnim preduzetništvom podrazumeva inovativni pristup marketingu umetničkih i kulturnih institucija koji za cilj ima povećanje broja publike, a time i veću finansijsku održivost umetničkih organizacija (2003, str. 39).

U Srbiji, kao uostalom i svim zemljama u tranziciji, tek od skoro počinje da se govori o preduzetništvu u kulturi, pa su iskustvo i praksa u ovoj oblasti manjeg obima (Mikić, 2011, str. 15). Pojam kulturnog preduzetništva je uvela Milena Dragičević Šešić krajem devedesetih godina prošlog veka (Preduzetništvo u kulturi, 1999), kroz poziv umetnicima, menadžerima i kulturnim radnicima svih profila da „izađu na tržište“, ali i upozorenje da „buđenje preduzetničkog duha“ ne sme da znači odricanje odgovornosti kulturne politike prema razvoju umetnosti i kulture. Od tada, a naročito nakon 2000. godine, kada zahtevi za privatizacijom i tranzicijom u javnom institucionalnom sistemu kulture postaju sve glasniji, kulturno preduzetništvo počinje da se prepoznaje kao „šansa i strategija za generisanje novih komercijalnih prihoda“, svojevrsni „*win-win*“ scenario kako, sa jedne strane, doprinosi stvaranju nove publike, a sa druge, generiše prihod koji se potom investira u kulturne sadržaje“ (Đerić, A.; Milojević, M., 2013, str. 55) i nov način promišljanja upravljačkog procesa i obavljanja poslovnih aktivnosti u institucijama kulture (Mikić, 2009, str. 103) (detaljnije o razvoju teorije i prakse preduzetništva u kulturi kod nas u trećem delu rada).

I pored izvesnih razlika u teorijskim pristupima za definisanje kulturnog preduzetništva koji su ovde navedeni, zajedničko svima je premisa da je finansijska (materijalna) vrednost *uvek*

rezultat primene logike i prakse preduzetništva u neprofitnom kulturnom sektoru, bilo da predstavlja sam cilj „preduzetničkih“ kulturnih organizacija ili tek sredstvo u službi njihovih kulturnih misija. Dominacija shvatanja preduzetništva kao konstrukta koji primarno (ili čak jedino) unapređuje finansijsku održivost kulturnih organizacija, objašnjava se, kao i u javnom sektoru dvadeset godina ranije, uticajima nove, „poslovne“ ili neoklasične (tržišne) paradigme javnih politika. S obzirom na globalno pomeranje fokusa kulturnih politika sa javnih subvencija na neophodnost obezbeđenja diversifikovanih izvora prihoda, sa kulturne produkcije na kulturnu potrošnju, i sa podrške tradicionalnim programima na programe koji privlače širu i raznovrsniju publiku (Rentschler, 2002), razumljivo je zašto se koncept preduzetništva u kulturi uobičajeno shvata kao praksa iznalaženja kreativnih načina za generisanje finansijskih sredstava. Kako zaključuje Rut Renšlar (2001b, str. 2), govoreći o umetničkim muzejima, pritisci da muzeji deluju „više kao poslovne a manje kao izdržavane organizacije“ ne ostavljaju direktorima mogućnost izbora osim da koriste preduzetničke strategije kako bi zadržali svoju finansijsku održivost i omogućili nesmetan rad muzeja:

(...) muzeji deluju u okruženju gde prepoznavanje preduzetništva i proaktivnog i tržišno orijentisanog menadžmenta postaje kritično za njihovu budućnost. Tradicionalni izvori finansiranja dolaze iz vlada, zadužbinarstva, institucija i trustova, ali indikativni dokazi sugerišu da se tradicionalno finansiranje smanjuje ili ne može da zadovolji operacione zahteve. Opstanak umetničkih muzeja zavisi od preduzetničke aktivnosti (1999, str. 2-3) (...) prvi put, od direktora [muzeja] se traži da iznalaze raznovrsne izvore finansiranja kako bi nadomestili vladine finansijske izvore. Ovo je dovelo do toga da direktori moraju da iznalaze preduzetničke načine kako da zarade prihode (2001b, str. 2).

Poistovećivanje preduzetništva sa praksom stvaranja nove finansijske (materijalne) vrednosti ima i snažno uporište u aktuelnom diskursu kulturnih/kreativnih industrija,⁴⁸ koji, kao još jedna posledica jačanja neoliberalne politike u kulturi, zagovara ideju korišćenja umetnosti, kulture i kreativnosti kao pokretača privrednog rasta i generisanja bogatstva (npr. Florida, 2004; Hartli, 2007; Mikić, 2011; 2013a; Tausi, 2012). Iako autori koji se bave kreativnim industrijama retko kada ulaze u teorijska razmatranja sa ciljem definicije pojma preduzetništva u kulturi, oni redovno koriste pojam kao sinonim za komercijalne ili profitabilne poduhvate u umetnosti i kulturi (Hagoort, G. & Kooyman, R., 2010, str. 10).

⁴⁸ Mada se definicije kulturnih ili kreativnih industrija razlikuju od zemlje do zemlje, u zavisnosti od njihove tradicije i aktuelne kulturne politike, one uvek sadrže sledeće elemente: zasnovane su na umećima, talentima i kreativnosti; razvijaju se kroz stvaranje i korišćenja intelektualne svojine, cilj je ostvarivanje ekonomske dobiti i otvaranja novih poslova (<http://www.kreativnaevropa.rs/lat/kreativna-evropa/teme/>).

Mada je poslovni ili komercijalni pogled na preduzetništvo u domenu kulture, i uopšte u neprofitnom sektoru, i dalje dominantan u svetu, u proteklih desetak godina on nailazi i na žestoke kritike koje, možda paradoksalno, obično dolaze od istraživača profitnog, komercijalnog preduzetništva (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011). Istraživačima DP-a se zamera da umanjuju (pa i ignorišu) dragocene uvide i saznanja bogate literature profitnog sektora (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010, str. 262) koja u preduzetništvu prepoznaje dinamičnu silu, nosioca promene i razvitka (Šumpeter, 1934/2012, str. 71), garanciju dugoročne efektivnosti u turbulentnim (kompleksnim, dinamičnim i hostilnim) vremenima (Adižes, 2004, str. 101; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991) i izvor snage koji organizacijama dozvolja da se „konstatno stavljaju u povoljne okolnosti bez obzira koliko su nepovoljni okolni uslovi za delovanje“ (Morris, 1998, str. 160). Kritičari pragmatičnog pristupa DP-a tvrde da se poistovećivanjem preduzetništva samo sa poslovnim shemom za povećanje prihoda u okolnostima smanjenja tradicionalnih izvora finansiranja i suviše pojednostavljuje ovaj složen fenomen. Preduzetništvo je, kako upozoravaju, mnogo više od „delovanja poput preduzeća i biznisa“ (*being enterprising and businesslike*) (Sadler R. , 2000, str. 28), odnosno suština DP-a nije ovladavanje tržišnim veštinama (*market savvy*) (Kim, 2010, str. 781) niti je njegov glavni fokus pokretanje „poduhvata koji generišu prihode“ (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010, str. 260). Iz svih tih razloga, predlaže se nova konceptualizacija preduzetništva u kontekstu vanprofitnih organizacija koja raskida sa uobičajenim, ali suviše ograničenim, okvirom shvatanja preduzetništva kao poslovne, tržišne i komercijalne aktivnosti. U okviru definicija „šireg“ (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006) pristupa DP-u, pažnja istraživača se usmerava na *inovacije* kojim se direktno, a ne samo posredno, kroz generisanje finansijskih prihoda, stvaraju nove ili unapređuju postojeće *društvene vrednosti*, odnosno donose *promene u društvenom* domenu. Stavljanjem fokusa definicije DP-a na stvaranje društvene vrednosti, istraživači šireg pristupa su se udaljili i od, do tada ubičajenog, shvatanja da je pravna forma organizacije ta koja određuje da li će preduzetništvo biti „društveno“ ili „komercijalno“. DP se definiše kao svaka „inovativna aktivnost koja stvara društvenu vrednost i koja se može praktikovati širom neprofitnog, poslovnog ili javnog sektora“ (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006, str. 2).

Isticanjem stvaranja društvene vrednosti kao glavnog benefita usvajanja preduzetničke logike u društvenim kontekstima, DP se prepoznaje kao „pokretačka sila“ koja proizvodi društvene

promene i/ili bolje služi postojećim društvenim potrebama (Mair, J. & Marti, I., 2006, str. 42), inovativno koristi promene za „opšti boljitak društva“ (Drayton, 2002; Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010) i, kroz razvoj jedinstvene kombinacije resursa, stvara značajnu društvenu dobit (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011). Gregori Diz (Gregory Dees), poznat kao „otac akademskog istraživanja društvenog preduzetništva“, opisuje društvene preduzetnike kao „agente promena“ u društvenom sektoru, koji, tragajući za najefektivnijim načinima kako da služe svoje društvene misije, stvaraju i održavaju društvenu vrednost (Dees, 2001, str. 2):

Društveni preduzetnici su reformatori i revolucionari, kako ih opisuje Šumpeter, ali vođeni društvenom misijom. Oni donose fundamentalne promene u načinu rada društvenog sektora. (...) Oni napadaju sam uzrok problema, umesto da samo leče simptome. Oni često smanjuju potrebe umesto da ih samo ispunjavaju. Oni traže da stvore sistemske promene i održiva unapređenja. I mada mogu da deluju lokalno, njihove akcije imaju potencijal da stimulišu globalna unapređenja u „arenama“ koje izaberu, bilo da je to obrazovanje, zdravstvo, privredni razvoj, okolina, umetnost ili neko drugo društveno polje (str. 4).

Važno je naglasiti da prepoznavanje nove/unapređene društvene vrednosti kao primarnog rezultata DP-a, ne negira mogućnost da preduzetničke organizacije vođene društvenim misijama razvijaju i preduzetničke poduhvate kojim se generiše superiorna finansijska vrednost sve dok ona indirektno doprinosi postizanju društvene misije. Kako ističu Kumbsova i kolege (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011, str. 839), preduzetnički poduhvati jedne neprofitne organizacije mogu da dovedu do razvoja novih kreativnih proizvoda i usluga koji predstavljaju bolje rešenje za neku društvenu potrebu ili problem, ali isto tako mogu da stvore i nove načine generisanja prihoda, donacija i grantova. Prema mišljenju Morisa, Veba i Franklinove (2011, str. 963), upravo činjenica da se preduzetništvo u neprofitnim organizacijama dešava istovremeno u sferi društvenog i komercijalnog, budući da uspešna realizacija društvene misije zahteva obezbeđenje finansijskih resursa, čini razumevanje preduzetništva u neprofitnim organizacijama tako složenim i teško uočljivim. Oni razlikuju četiri moguća pristupa preduzetništvu u neprofitnom sektoru: (1) organizacije koje su društveno i komercijalno konzervativne; (2) organizacije koje su društveno konzervativne, ali komercijalno preduzetničke; (3), društveno preduzetničke, ali komercijalno konzervativne organizacije; (4) društveno i komercijalno preduzetničke organizacije. Kako ističu ovi autori, organizacije koje su istovremeno društveno i komercijalno preduzetničke, odnosno one koje su samo društveno preduzetničke,

ostajale su po pravilu „nevidljive“ za istraživače preduzetništva u društvenim kontekstima. Sa druge strane, preduzetničkim organizacijama redovno su nazivane one koje iznalaze nove načine da osiguraju svoju finansijsku stabilnost, bez obzira što vrlo konzervativno i tradicionalno pristupaju svojim društvenim misijama (str. 964).⁴⁹

Neophodnost postojanja oba oblika preduzetništva u društvenom kontekstu ne zadaje probleme samo istraživačima DP-a, već i samim preduzetničkim organizacijama. Moris, Veb i Franklinova (2011, str. 966) su pokazali da organizacije koje sve preduzetničke napore koncentrišu na stvaranje društvenih vrednosti, obično ne uspevaju da „prepoznaju“ prilike za povećanje neophodnih finansijskih resursa, što može da dovede u opasnost njihovu sposobnost da efikasno ostvaruju svoje misije. Suprotno, favorizovanje prilika usmerenih na stvaranje finansijske vrednosti može da udalji organizacije od njihovih ključnih vrednosti i interesnih strana zbog kojih postoje i time ugrozi ispunjenje društvene misije. Rešenje za ovaj problem (poznat i pod nazivom „misija vs. novac“ ili „efektivnost vs. efikasnost“) se obično vidi u uspostavljanju idealne ravnoteže između zahteva da se efektivno služi misiji i obezbedi efikasno delovanje organizacije (Mort, G.S., Weerwardena, J. & Carnegie, K., 2003; Weerawardena, J. & Mort, G.S., 2006). Ipak, neki autori DP-a insistiraju na jasnom i nedvosmislenom isticanju primarnosti stvaranja društvene vrednosti kao glavnog rezultata preduzetništva u društvenim kontekstima. Mer i Marti (2006, str. 38) napominju da, iako nova vrednost u preduzetničkim neprofitnim organizacijama može da sadrži „ekonomske i društvene aspekte“, težište preduzetništva mora uvek biti na društvenoj vrednosti, kako je ekonomska vrednost tek preduslov koji omogućuje finansijsku vitalnost za delovanje. Isto konstatuju i Ostin, Stivenson i Vej Skilernova (2006):

Ova činjenica može da deluje sama po sebi kao očigledna, kako je to [društvena vrednost] ono što na prvom mestu pokreće društvene preduzetnike da krenu u društveno preduzetništvo. Ipak, u praksi, čest je slučaj da društveni preduzetnik postane više fokusiran na organizacione interese, kao sredstvo postizanja društvenog uticaja, umesto na sam društveni uticaj. Taj fenomen ne iznenađuje s obzirom na to da se zna da veće, bogatije organizacije imaju i veće šanse da odgovore na svoju društvenu misiju. (...) Izazov obezbeđenja resursa za rad organizacije može toliko da preokupira društvenog preduzetnika, da to postaje primarni fokus organizacionih aktivnosti. Zadatak razvoja organizacije nenamerno može da postane krajni cilj, ponekad čak i po cenu stvaranja

⁴⁹ Studija Kumbsove i drugih (2011) je empirijski potvrdila da postoji pozitivna veza između preduzetništva i nefinansijskog učinka, ali ne i da postoji povezanost između preduzetništva i finansijskog učinka. Ovo se, prema navodima autora, može objasniti time da se preduzetničko ponašanje u neprofitnim organizacijama koncentriše primarno na unapređenje društvenih a ne i finansijskih benefita.

društvene vrednosti. Drugim rečima, društveni preduzetnici mogu da postanu toliko interno fokusirani na obezbeđenje resursa koji treba da podrže rast njihove organizacije, da nove putanje za stvaranje društvene vrednosti mogu ostati van fokusa (str. 16-17).

Potreba za novim pristupom sagledavanja DP-a, koji raskida sa njegovim uobičajenim shvatanjem kao prakse generisanja prihoda i usvajanja logike biznisa i tržišta, prepoznata je i u javnom sektoru. JP se definiše kao „proces stvaranja građanske vrednosti“ (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999, str. 74), „korišćenje izazovnih ideja i iznalaženje novih načina kako pružiti javnosti više mogućnosti i benefita“ (Kim, 2010, str. 781). Robert Sedler (2000, str. 28) definiše korporativno preduzetništvo u javnim ustanovama kao sistemsku potragu za prilikama koje imaju potencijal da generišu inovacije, pri čemu „prilike u javnom sektoru ne moraju da budu komercijalno isplative već se mogu transformisati u „novu vrednost“ unutar dinamičnog klupka ciljeva javnih preduzeća“.

I u kulturnom sektoru počinje da se prepoznaje neophodnost za novom konceptualizacijom preduzetništva koja izlazi iz okvira „tradicionalnog, stereotipnog sagledavanja preduzetništva kao pojma kakav postoji u privredi i biznisu“ (Crookes, 2008):

Koncept preduzetništva u istraživanjima i običnom životu tesno se vezuje za realm privrede i biznisa. Takav uski fokus isključuje veliki broj preduzetničkih događaja koji se dešavaju izvan privrednog konteksta. Oblast izvođenja klasične muzike u domenu visoke umetnosti je bogata inovativnim događajima koji prevazilaze granice konvencionalnih praksi. Ipak, ovi događaji naširoko prolaze neprimećeni usled snažne veze između preduzetništva i ekonomije (str. 2).

Debora Kruks (Deborah Crookes) preduzetništvo definiše kao „čin, koji karakteriše kreativni iskorak iz granica konvencionalne prakse u jednom određenom društvenom kontekstu (str. 23). Tako shvaćeno preduzetništvo u kontekstu kulture (izvođenju ozbiljne muzike), Kruksova vidi kao „centralnu silu kulturnog razvoja“ koja za rezultat ima „nove i provokativne kulturne projekte“:

Novi pristupi mogu da uzmu oblik novih muzičkih kompozicija ili prosto nove interpretacije dobro poznatih kompozicija, ali je kontinuirana raznovrsnost uvek prisutna u domenu muzičkog izvođenja. Usled kolaborativne, grupne prirode muzičkog izvođenja, individualni izvođači okupljeni u jednom ansamblu mogu da dovedu do novih interpretacija i time stvore novi pristup izvođenju muzike (Crookes, 2008, str. 23).

Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević (2005, str. 178-179) govore o „preduzetničkoj filozofiji delovanja“ kulturnih organizacija kao onoj koja u središtu ima prilike i inovacije usmerene na kontinuirano podizanje kvaliteta svih aspekata funkcionisanja organizacije.

Preduzetnička razvojna filozofija se vidi kao posebno važna u umetničkim i kulturnim organizacijama, koje, samo kroz kvalitet i stalno traganje za novim formama i metodama rada, mogu da steknu i održe ugled i umetničku reputaciju. Mada autori napominju i da „preduzetničke“ organizacije nikada ne gube iz vida potrebu za produktivnošću i ekonomičnošću, kao važnim kategorijama poslovanja savremenih organizacija, one se ne smeju poistovetiti sa „organizacijama koje zarađuju“. Pod tim pojmom podrazumevaju organizacije koje su usvojile organizacionu filozofiju koja se osamdesetih godina dvadesetog veka nametnula kroz zahtev da institucije kulture u javnom sektoru „dobrim menadžmentom stvaraju sopstvene prihode i povećaju sopstvenu odgovornost“ (str. 182). Kao primer organizacije vođene preduzetničkom filozofijom delovanja, navode legendarnu trupu Ruski balet (Ballets Russes), koja je, pod vođstvom baletskog impresarija Sergeja Djagiljeva (Sergei Diaghilev), kroz eksperiment, istraživanje i razvoj novih oblika scenskog izražavanja, uvela revolucionarne promene u svet klasičnog baleta.

Prema Ričardu Svidbergu (Richard Swedberg), švedskom sociologu i jednom od osnivača Instituta za kreativnost, inovacije i preduzetništvo u društvenim naukama pri Kornel univerzitetu, kulturno preduzetništvo stvara nove kulturne vrednosti. Pozivajući se na Šumpeterove radove, on definiše kulturno preduzetništvo kao „iznošenje novih kombinacija koje za rezultat imaju nešto novo i cenjeno u sferi kulture“ (Swedberg, 2006, str. 260). Istovremeno, Svidberg se osvrće i na mesto finansijske vrednosti u kulturnom preduzetništvu i tvrdi da „stvaranje para“ (*moneymaking*), iako je često bitna komponenta kulturnog preduzetništva, ne sme da predstavlja njegov primarni fokus.

Arjo Klamer (Arjo Clamer), predavač na Katedri za kulturnu ekonomiju i kulturno preduzetništvo na Univerzitetu Erazmus u Roterdamu, opisuje „kulturnog preduzetnika“ kao „novi lik na kulturnoj sceni“, „koji preduzetnički realizuje kulturne vrednosti“ (2011, str. 141). Klamer kritikuje aktuelan „ekonomski“ pristup preduzetništvu, zamerajući mu isključivost fokusa na ekonomske (fiansijske) vrednosti koje kulturni preduzetnik stvara (str. 153-154). Pritom, Klamer ne negira stvaranje finansijske vrednosti kao mogući rezultat kulturnog preduzetništva, ali, poput Svidberga, ističe da finansijska vrednost nije i primarna vrednost koju preduzetnik stvara. Kategoričan je u tvrđenju da postojeće definicije kulturnog preduzetnika kao „prodavca sa afinitetom za umetnost“ mešaju kulturnog preduzetnika sa „biznismenom“ koji, kako kaže, „mada nije loš lik, ne može dobro da igra ulogu kulturnog preduzetnika“:

Zbog širine umetnosti, kulturno preduzetništvo mora da uključi nešto više od marketinških veština i osetljivosti prema umetničkom procesu; (...) ispuniti pozorište ljudima može da završi stvar, ali ako ti ljudi nisu uključeni u pravi razgovor, cela vežba je besplodna, osim novca koji može biti generisan (str. 154).

Dez Griffin (Des Griffin), preduzetništvo u kontekstu muzeja poistovećuje sa „inovacijama“ usmerenim na ostvarenje dugoročnog benefita posetilaca. Najvažniji cilj preduzetništva, po njemu, mora biti „unapređenje interakcije posetilaca sa autentičnim predmetima i povećanje njihovog razumevanja i znanja, zbog čega, uostalom, muzeji i postoje“ (2002, str. 12; 2003, str. 10). Mada se ne upušta u detaljnija teorijska objašnjenja pojma preduzetništva u muzejima, Griffin navodi primere preduzetničkih inovacija usmerenih na ostvarenje „istinskog kvaliteta“ rada muzeja a koje uopšte ne moraju da donose i veće prihode (2002, str. 15-16). Za loš glas o preduzetništvu kao „pravljenu para“, najvećim delom okrivljuje političare na vlasti. Navodi da se u državnim i političkim agendama od osamdesetih godina prošlog veka pa naovamo, pojmovi „preduzetništvo“ i „inovacije“ koriste isuviše olako. U zahtevima da muzeji deluju „više preduzetnički“, od njih se, u stvari, tražilo da „koštaju državu manje“, tj. da deluju „više komercijalno“ (str. 3). Deo odgovornosti za lošu reputaciju koju preduzetništvo danas ima, Griffin pripisuje i samim muzealcima. Ističe da su muzeji isuviše nesmotreno usvojili koncept zabave (uživanja) kao sredstva za povećanje broja posetilaca, nedovoljno posvetivši pažnju značaju „učenja“.

Da je preduzetništvo nešto više od prakse zarađivanja i primene logike tržišnog i poslovnog sveta u oblasti umetnosti i kulture, sugerišu i sami „preduzetnici u kulturi“. Na tribini posvećenoj temi preduzetništva u neprofitnim kulturnim organizacijama (2007) Glen Lauri (Glenn Lowry), direktor njujorškog Muzeja moderne umetnosti (MoMA), kao svoj „najveći preduzetnički potez“ nije naveo obezbeđenje fascinantnih 858 miliona dolara, potrebnih za rekonstrukciju zgrade muzeja na Menhetnu, „kako je taj uspeh postignut kroz vrlo tradicionalan model [fandrejzinga], koji koristi većina kulturnih organizacija u zemlji“, već inovativnu i smelu ideju da se rekonstrukcija muzeja iskoristi za spajanje sa P.S.1 centrom savremene umetnosti sa Long Ajlanda u Kvinsu, gde je bio smešten depo muzeja tokom rekonstrukcije zgrade u 53. ulici (sada MoMAPS1):

Odluka da se spojimo sa P.S.1 nije bila vođena finansijskim obzirima, već našim uverenjem u važnost njihovih programa i razumevanja da postoji prirodna veza između njihove i naše publike. Takođe smo prepoznali da će nam P.S.1, zbog svoje lokacije i prostora, dati priliku za nove programe, poput ostvarenja Young Architects Program, koji poziva mlade američke arhitekte da svakog leta stvore jednu zgradu na licu mesta –

ne samo da pokažu svoje modele, što bi uradili u 53. ulici, već da pokažu pravu zgradu (Levy, R., Lowry, G. & Pogrebin, R., 2007, str. 650).

Prepoznavanje inovacija, promena i novih (društvenih, javnih ili kulturnih) vrednosti kao glavnih rezultata preduzetništva, stvorilo je i novu sliku o preduzetnicima u ovim domenima. Oni nisu više hladni, proračunati poslovni ljudi koji rukovode kulturnim, odnosno javnim i društvenim, organizacijama, vođeni motivom uspostavljanja veće finansijske održivosti,⁵⁰ već strastveni vizionari i inovatori, koji su spremni da posvete neverovatnu količinu energije, ponekad čak stave na kocku sopstvenu budućnost, poziciju i komfor, kako bi ostvarili svoje vizije, koje prepoznaju kao važne za domene u kojima rade i društvo uopšte. Slično kao i u literaturi komercijalnog preduzetništva šezdesetih godina dvadesetog veka, pažnju istraživača društvenog, a zatim i javnog i kulturnog preduzetništva, sve više počinje da zaokuplja pitanje „ko je preduzetnik“, zašto se neko odlučuje da bude preduzetnik i kako se razlikuje od drugih ljudi ili „nepreduzetnika“.

2.2. Od preduzetnika-pojedinca do preduzetničke društvene organizacije

Istraživači DP-a sve više nastoje da otkriju koje su to lične karakteristike i kvalitete koji odlikuju preduzetnike u društvenim kontekstima. Koristeći se studijama slučaja i analizama života i rada pojedinaca koji su *ex-post* identifikovani kao preduzetnici u različitim društvenim kontekstima, oni se opisuju kao „retka“ i „posebna vrsta lidera“ (Dees, 2001, str. 5), koje od drugih ljudi izdvaja posedovanje „preduzetničke ličnosti“ ili „preduzetničkog kvaliteta“ (Drayton, 2002):

Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi sa inovativnim idejama. No, samo jedan u hiljadu poseduje preduzetnički kvalitet potreban za pokretanje velike društvene promene. Takođe, preduzetnički kvalitet ne znači samo sposobnost liderstva, administriranja ili obavljanja stvari; ima na milion ljudi koji mogu da rade sve te stvari. On se odnosi na nekoga ko poseduje vrlo retku karakternu crtu – nekoga ko, u samoj biti svoje ličnosti, oseća da apsolutno mora da dovede do neke velike promene koja će uticati na ceo njen ili njegov svet (Drayton, 2002, str. 124).

Istraživanje ličnosti i motiva koji pokreću preduzetnike su posebno bili popularni u literaturi javnog sektora. Počev od opisa Roberta Mouzesa (Robert Moses), čuvenog arhitekta i urbaniste koji je izmenio izgled Njujorka sredinom 20. veka (Ramamurti, 1986), pa do ser

⁵⁰ Kulturni preduzetnici se u literaturi najčešće predstavljaju kao poslovni ljudi koji, nakon karijere u poslovnom (profitnom) sektoru, staju na čelo umetničkih i kulturnih organizacija i kroz „infuziju poslovnih i preduzetničkih praksi“ obezbeđuju njihovu finansijsku stabilnost i povećavaju broj publike (videti intervjue sa direktorom Herakleidon muzeja iz Atine, Nikolasom Kondopriasom (Nicholas Kondoprias) i finansijskim direktorom Benaki muzeja iz Atine, Harisom Siampanisom (Haris Siampanis): (Laopodi, 2014).

Kolin Kembela (Colin Campbell), direktora Notingem univerziteta, koji je uveo radikalne promene u sistem britanskog visokog obrazovanja (Boyett, 1997), istraživače je zanimalo kako izgledaju i šta pokreće preduzetnike u javnom sektoru. Ravi Ramamurti je opisao „preduzetnika u javnom sektoru” kao pojedinca koji je veoma kreativan i inovativan, poseduje samopouzdanje, harizmu, posvećenost, odlučnost, optimizam, istrajnost, visok nivo energičnosti i gotovo je opsednut željom da realizuje svoje ideje (1986, str. 145). On je identifikovao tri glavna motiva koji podstiču pojedince da postanu preduzetnici u javnom sektoru: (1) javni preduzetnici su pragmatici, iako se predstavljaju kao idealisti; oni rado ulaze u poduhvate usmerene na povećanje prihoda svesni da veći finansijski resursi omogućuju da se bolje ispune njihovi društveni, nekomercijalni ciljevi; (2) javne preduzetnike pokreće osećaj da mogu da urade „velike i grandiozne“ stvari koje nisu moguće u privatnom sektoru, i (3) javni preduzetnici su žedni moći a javni sektor je posebno dobro izvorište ekonomske i političke moći, što potvrđuje i da se veliki broj javnih preduzetnika kasnije okreće političkoj karijeri. Ramamurti sugerise i da je vrlo teško naći ljude koje pokreće ova specifična kombinacija motiva, što objašnjava i zašto je broj preduzetnika u javnom sektoru tako mali. Pored toga, da bi neko bio uspešan preduzetnik u javnom sektoru, po Ramamurtiju, mora da poseduje i posebne „preduzetničke veštine“ (str. 149), poput „sposobnosti da radi strateški i malim koracima“; poseduje snažne političke i eksterne *networking* veštine; ume da sračunato rizikuje; toleriše i koristi neizvesnost kao prostor za manevrisanje (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999). Inger Bojet (1997) dodaje i da preduzetnici u javnom sektoru moraju da budu umešni u „manipulaciji“ svojih stejkholdera. Zanimljivo je da je pristup istraživanja ličnosti javnog preduzetnika korišćen i od strane protivnika uvođenja preduzetništva u javni kontekst. Stenford Borins (2000) ističe da su preduzetnici u javnom sektoru redovno portretisani kao nepredvidivi, tvrdoglavi, istrajni u svojim idejama, opsednuti kršenjem pravila, samopromocijom i igrama moći i rizikovanja, koji se kao takvi ne mogu kontrolisati.

I u kontekstu kulture, istraživači su pokušali da naprave profil kulturnog preduzetnika. Jedan od prvih radova o kulturnom preduzetništvu, *Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston* (DiMaggio, 1982a; 1982b), objašnjava osnivanje institucija visoke kulture u Bostonu u 19. veku kroz aktivnost naročite vrste kulturnih preduzetnika. DiMađo opisuje „kulturne kapitaliste“⁵¹ kao bogate i obrazovane ljude, pripadnike više klase, koji investiraju prihode iz svojih poslovnih poduhvata u osnivanje i vođenje kulturnih poduhvata (1982a, str. 45-46).

⁵¹ Iako koristi izraz kulturno preduzetništvo u naslovu, DiMađo se u tekstu služi terminom „kulturni kapitalista“.

Dimadžov preduzetnik je vizionar koji raspolaže organizacionom moći da realizuje svoju viziju i istovremno je spreman na rizik da se poduhvat završi neuspehom (*ibid.*).

Novije studije uglavnom opisuju kulturne preduzetnike kao lidere sa „prirodnom preduzetničkom ličnošću” (Durel, 2009, str. 21). Pored karakteristika preduzetnika koje se citiraju u profitnoj literaturi (upornost, umeće rada u neizvesnim okolnostima, motivacija za postignućem, žeđ za stalnim učenjem, disciplina, spremnost na rizik itd.), kulturnim preduzetnicima se pripisuje i velika posvećenost i strast za bavljenje kulturom. Kako navodi Djurel, kada govori o preduzetničkim liderima u istorijskim organizacijama:

Oni nisu autsajderi koji su dovedeni da bi uveli poslovne prakse u neprofitne organizacije. To su, zapravo, neprofitni lideri koji imaju preduzetničku prirodu (str. 21).

Dušica Dragin (2011) je na primeru osnivača „preduzetničkog“ muzičkog festivala *Exit* Dušana Kovačevića opisala preduzetnike u kulturi kao preduzimljive osobe sa karakterom vizionara, koji poseduju izuzetnu volju, snagu i duboko verovanje u jasno definisanu viziju; spremni su da svrsishodno i organizovano rade na njenoj realizaciji, bez obzira na stepen otpora na koji nailaze ne samo u svojoj okolini, već i u samima sebi (str. 363).

Milena Dragičević Šešić (2013a) „nalazi“ preduzetnički duh u liderskom stilu Mire Trailović, pozorišne rediteljke, producentkinje i menadžerke, velike inovatorke jugoslovenskog teatra s druge polovine 20. veka. Prema Adižesovoj teoriji upravljanja, ona je izdvojila specifične upravljačke (menadžerske) karakteristike koje karakterišu preduzetnički liderski stil Mire Trailović:

- ubeđivanje, posvećenost poslu, perfekcionizam, odlučnost, kredibilitet, upornost, osećanje za meru;
- vešta u izboru saradnika, ozbiljna, uporna, sa domaćinskom oprežnošću, odlučna, pažljiv slušalac, poštuje sagovornika, kompetentna;
- energična, preduzimljiva, dovitljiva, prodorna, spremna na akciju, vešta, sa smislom za rizik, entuzijastična, kreativna;
- šarmanтна, ljubazna, prijatna, dopadljiva, zavodljiva, komunikativna, društvena, brižna prema drugima i samoljubiva u isto vreme, makijavelista, eruptivna, dovitljiva manipulatorka (str. 110).

Neki istraživači preduzetnike u kulturi predstavljaju kao ekstremne i radikalne ličnosti, koje menjaju i ruše formalna i neformalna pravila, kako bi ostvarili svoje ambiciozne vizije

(Tegomoh, 2007). Švedski autori Johanison i Wigren-Kristoferson (Johannisson, B. & Wigren-Kristoferson, C., 2010) su kroz životne priče operске pevačice (Margaretha Dellerfors), vlasnice cirkusa (Tilde Björfors), kustosa muzeja (Sten Rentzhog) i konceptualnog umetnika (Lars Vilks), opisali „ekstremne preduzetnike“ u kulturi kao one koji se suprotstavljaju formalnim i institucionalnim sistemima u kojima deluju kako bi stvorili nešto novo i drugačije (poput nove operске scene, novog viđenja cirkuske umetnosti, novog koncepta organizacije i delovanja javnih muzeja, pa čak i novih država – Lars Vilks je 1996. godine „osnovao“ virtuelnu državu Landoniju (<http://www.landonia.net/>)).

I pored zanimljivih i vrednih uvida koje donose istraživanja jedinstvenih osobina i karakteristika društvenih, odnosno javnih i kulturnih preduzetnika, među istraživačima se sve više ističe zabrinutost da pitanje „ko je preduzetnik“ nije ono koje treba postaviti kako bi se pravilno razumeo preduzetnički fenomen (Mair, J. & Marti, I., 2006, str. 38). Pristupu istraživanja ličnosti preduzetnika u različitim društvenim kontekstima se generalno zamera veličanje „preduzetnika-pojedinca“ koji se specifičnim osobinama i veštinama razlikuje od običnih ljudi („nepreduzetnika“) (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999, str. 72). Kao i u istraživanju profitnog sektora, i ovde se shvata da je neophodno, pored individualne, priznati i kolektivnu stranu preduzetništva (Johannisson, B. & Wigren-Kristoferson, C., 2010, str. 13).

Istraživači podsećaju i da najveći broj inovacija razvijaju upravo „obični zaposleni“ kao odgovor na okolnosti sa kojima se svakodnevno suočavaju (Borins, 2000, str. 500) – u javnim službama čak 85% inovacija razvijaju službenici i njihovi nadređeni (Boo, 2008, str. 266).⁵² Bernier i Hafsi (2007, str. 499) dodaju da su u javnim institucijama, individualne karakteristike i motivacije daleko manje važne od institucionalne i kolektivne posvećenosti preduzetništvu, te da u kriznim vremenima, kakva su današnja, ne sme se čekati na velike preduzetnike, već je neophodno raditi na objedinjavanju „kreativnih doprinosa velikog broja malih ljudi“.

Sa tim u vezi, preovladava shvatanje da preduzetništvo u neprofitnom kontekstu zahteva sistemski ili institucionalizovan pristup, gde je preduzetnik „svako ko doprinosi izgradnji javne organizacije ili povećanju njene sposobnosti da isporuči usluge i stvori vrednost (Bernier, L. & Hafsi, T., 2007, str. 488). Društveno preduzetništvo se sve više shvata kao

⁵² Borins navodi podatak da skoro polovinu (48%) svih inovacija u javnom sektoru razvijaju organizacioni članovi, dok 18% inovacija nastaje inicijativom eksternih uticaja (npr. političara), a samo 23% inovacija pokreću organizacioni lideri (str. 500).

„organizacioni“ fenomen, gde se pojam organizacije široko posmatra kao „pojedinaac ili grupa ljudi koja deluje unutar zajedničkog sistema politika, kulture i pravila i stremi postizanju jedinstvene misije, ostvarujući kao rezultat specifična dobra ili usluge“ (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010, str. 264).

Sa priznavanjem kolektivne prirode društvenog preduzetništva, pažnja istraživača DP-a se pomera sa istraživanja ličnosti „preduzetnika-lidera“ na „preduzetnički stil“ rukovođenja, koji omogućuje i usmerava preduzetnički potencijal zaposlenih u organizaciji (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008). Preduzetnički lideri u društvenim kontekstima se opisuju kao oni koji ohrabruju druge ili su, ređe, sami u prilici da identifikuju i koriste prilike, pri tom pokazujući izvestan stepen inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik (str. 989). Glavni zadatak preduzetničkog lidera je da podstiče i omogućuje zaposlenima da iznalaze i slede preduzetničke prilike kako bi na nov i bolji način ostvarivali organizacionu misiju (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999).

Studije posvećene preduzetničkom stilu lidera, koji vode organizacije na preduzetnički način, stvaraju preduzetničku klimu gde se inovativne ideje konstantno generišu, razvijaju i realizuju u korist organizacije, kao i u korist društva kao celine, polako počinju da se pojavljuju i u oblasti kulturnih institucija. Rut Renšlar (2002) govori o preduzetničkom liderstvu u muzejima kao onom koje daje jasan pravac organizaciji; održava veze sa vladinim kulturnim predstavnicima; ima timski pristup menadžmentu; razvija tržišni fokus u organizaciji kao i svest o važnosti zajednice u kojoj organizacija deluje. Lidiya Verbanova (2013, str. 12) pak razlikuje preduzetnike od dobrih „umetničkih menadžera“ koji su, po njoj, ti koji „podstiču organizacionu klimu za generisanje ideja, eksperimentisanje i transformaciju ideja u uspešne prilike. Hiip Hahort (2003; 2011) pod preduzetničkim stilom liderstva podrazumeva umeće i veštinu izgradnje uspešnog timskog rada unutar kulturne organizacije, što dozvoljava prostor za delovanje iskusnim profesionalcima koji umeju sami da se prilagođavaju promenljivim situacijama, odnosno pruža potrebnu superviziju i jasno vođstvo i instrukcije za manje iskusne kolege.

Prepoznavanjem preduzetništva kao fenomena koji prožima celu organizaciju, može se govoriti i o trećem, menadžerskom pristupu istraživanju preduzetništva koji postavlja pitanje kako se preduzetništvo dešava i kako ga razviti u kontekstima kulturnih i javnih, i, uopšte, društvenih organizacija.

2.3. Od preduzetničkog ponašanja do preduzetničkog procesa

Među istraživačima DP-a sve više prevladava shvatanje da se preduzetništvo u društvenim kontekstima treba posmatrati kao skup ponašanja (Mair, J. & Marti, I., 2006; Mort, G.S., Weerwardena, J. & Carnegie, K., 2003), to jest kao proces prepoznavanja i korišćenja preduzetničkih prilika (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006), koji se dešava kroz inovativnost, proaktivnost i sračunato rizikovanje (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011; Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011; Weerawardena, J. & Mort, G.S., 2006).⁵³ Po ovom pristupu, preduzetništvo u društvenim organizacijama sastoji se iz iste dinamične potrage za prilikama kao i u profitnim, prolazi kroz iste faze – od identifikovanja prilike do njene eksploatacije, i, pritom, pokazuje isto, inovativno, proaktivno i rizično ponašanje (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999, str. 74-75). Sa druge strane, sugerise se da će usled specifičnosti društvenih konteksta, ciljevi, pristupi, rezultati i ograničenja preduzetništva biti drugačiji nego u profitnom kontekstu (str. 86). Drugim rečima, dok se prihvata da su definicija, procesna priroda i određujuće dimenzije preduzetništva u osnovi uvek iste bez obzira na kontekst u kojem se preduzetništvo dešava, specifičnost društvenih misija, kao glavnog motiva za ulazak društvenih organizacija u preduzetnički proces, značajno utiče, menja i oblikuje manifestaciju procesa i rezultata preduzetništva u društvenim organizacijama (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 948). S obzirom na to da se radi o novoj struji istraživanja, još uvek nije sasvim poznato i kako se različiti elementi preduzetničkog procesa (promena, prilika i inovacija, inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik) manifestuju u kontekstima vođenim društvenim misijama.

Džej Viraverdina i Džilijen Mort (2006) ističu da, uprkos dokazima o uticajima environmentalnih promena na pojavu preduzetništva u literaturi profitnog konteksta, u postojećim istraživanjima DP-a uglavnom izostaju pokušaji da se integriše uticaj promene, turbulentnosti i dinamičnosti okruženja u ukupnu konceptualizaciju DP-a. Oni su dokazali da je DP istovremeno responzivno i ograničeno dinamikom promena iz okruženja i zaključili da turbulentna i dinamična okruženja („environmentalna dinamika“) prisiljavaju neprofitne

⁵³ Kao i u komercijalnom preduzetništvu, dok većina autora ističe tri preduzetničke dimenzije: inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, pojedini autori (npr. Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C., 2005) u određujuće dimenzije preduzetništva ubrajaju i dodatne dve dimenzije Lampkina i Desa (1996) – konkurentnu agresivnost i autonomiju.

organizacije da razvijaju inovacije istovremeno u domenu unapređenja usluga i generisanja prihoda.

I sam koncept društvene prilike, kao element preduzetničkog procesa koji najviše razlikuje društvene od komercijalnih poduhvata (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006, str. 6), tj. koji razlikuje DP od drugih preduzetničkih fenomena (Mair, J. & Marti, I., 2006, str. 39), još uvek je velika nepoznanica (Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009, str. 175). Malobrojni autori koji su nastojali da otkriju kako društveni preduzetnici prepoznaju (otkrivaju i stvaraju) preduzetničke prilike, zaključuju da je reč o „zamršenom, kompleksnom i procesu u nastajanju“ (Corner, P.D. & Ho, M., 2010, str. 656), te da društveni preduzetnici, za razliku od svojih parnjaka iz profitnog sektora, ne mogu jasno i jednostavno da sagledaju potencijalne društvene benefite koje će one doneti (Guclu, A., Dees, G. & Anderson, B.B., 2002, str. 14-15).

Istraživači DP-a nemaju konačan odgovor ni na pitanje kako se manifestuje inovativno, proaktivno i rizično ponašanje u društvenim kontekstima. Iako su Moris i Džons još krajem devedesetih godina prošlog veka sugerisali da preduzetnička ponašanja u društvenim (javnim) organizacijama imaju „mnogo složenije značenje“ (str. 76), tek od skoro se preduzimaju ozbiljniji istraživački naponi za razumevanje ponašanja društvenih preduzetnika. Moris, Veb i Franklinova (2011, str. 957) su otkrili da inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik imaju tri različita pojavna oblika u neprofitnim organizacijama. Inovativnost može da bude trojako usmerena: na traženje novih i boljih rešenja kako da se postigne misija (Inovativnost 1), na generisanje novih izvora prihoda kroz razvoj novih aktivnosti koje su suplementarne ili nezavisne od društvene misije (Inovativnost 2); i na istovremeno unapređenje misije i generisanje potrebnih prihoda (Inovativnost 3). Autori razlikuju i tri oblika proaktivnosti, gde prva dva pokazuju koliko proaktivno organizacija pristupa društvenoj misiji (Proaktivnost 1), odnosno obezbeđenju finansijskih resursa (Proaktivnost 2), u odnosu na organizacije sa sličnim misijama, a treći pokazuje koliko napora je potrebno za pokretanje promene (bilo društvene ili finansijske) u odnosu na očekivanja ključnih interesnih strana (Proaktivnost 3). U zavisnosti od vrste gubitka koji preduzetnički poduhvat može da proizvede, autori razlikuju spremnost da se preduzmu akcije koje mogu da dovedu do gubitka društvenog uticaja (Rizikovanje 1); spremnost da se preduzmu akcije koje mogu da dovedu do finansijskog gubitka (Rizikovanje 2) i spremnost da se preduzmu akcije koje u sebi sadrže verovatnoću gubitka podrške interesnih strana (Rizikovanje 3). Prema Helmu i Andersonu (2010, str. 264)

inovativnost u neprofitnim organizacijama predstavlja „interno stvaranje i upotrebu novih programa, usluga, procesa, politika ili bilo kog drugog organizacionog outputa – od originalne kombinacije postojećih inputa do primene postojeće aktivnosti u novoj oblasti; proaktivnost se odnosi na „primenu programa, usluga, politika ili procesa, pre drugih organizacija koje deluju u istoj industriji, sektoru ili zajednici, a nastali su kao odgovor na prilike koje se ne mogu dokazati u sadašnjosti, ali se očekuje da će dovesti do promene u budućnosti“, a rizikovanje se tiče „spremnosti da se upusti u ponašanje koje ometa interne ili eksterne operativne norme“. Dimenzija rizikovanja, kako navode Helm i Anderson, može, ali ne mora da bude finansijska, kako finansijski rizik obično snosi treća strana (finansijer) a ne sama organizacija.

Nešto više je poznato kako se manifestuju inovacije kao opipljiv rezultat uspešno realizovanog društvenog preduzetničkog procesa („deca preduzetništva“ Mort, G.S., Weerwardena, J. & Carnegie, K., 2003, str. 86). Kao što je prethodno navedeno (u pregledu literature DP-a koja se bavi rezultatima društvenog preduzetništva), danas se generalno prihvata da inovacije u preduzetnički orijentisanim društvenim organizacijama mogu da stvaraju društvenu vrednost (npr. iznalaženje novih načina da se bolje ostvaruje postojeća društvena misija; proširivanje društvene misije kroz razvoj novih društvenih ciljeva i zadataka itd.), finansijsku vrednost (npr. razvoj novih proizvoda ili usluga ili dobara koji se mogu prodati, iznalaženje alternativnih načina da se prikupi novac ili razvoj kreativnih mera za smanjenje troškova) i istovremeno i društvenu i finansijsku vrednost (reč je o retkim slučajevima kada inovacija uspeva da unapređuje i društvenu misiju i doprinosi finansijskoj vitalnosti organizacije).⁵⁴

Za razliku od pitanja kako društveni kontekst utiče na manifestaciju preduzetništva kao skupa ponašanja i procesa pretvaranja promena u inovacije, pitanje kako specifičnosti društvenih konteksta utiču na intenzitet preduzetništva je bolje istraženo. Brojne studije koje su se bavile ispitivanjem razlika između društvenog i profitnog konteksta (npr. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Borins, 2000; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986; Sadler, 2000) pokazale su da specifičnosti društvenih

⁵⁴ Moris, Veb i Franklinova (2011) kao primer takve vrste inovacije navode otvaranje servisa za pranje i peglanje veša pri centru za zbrinjavanje beskućnika, koji, sa jedne strane, služi kao program radnog osposobljavanja za korisnike centra, direktno doprinoseći služenju njihove misije, a sa druge, generiše prihode koji se reinvestiraju u centar.

konteksta postavljaju čitav niz prepreka, koje inhibiraju ili ograničavaju razvoj njihovog preduzetničkog potencijala. U zavisnosti od toga da li nastaju pod uticajima spoljnog okruženja, unutrašnjeg okruženja ili kombinacije internog i eksternog okruženja neprofitnih organizacija, Kornvol i Perlman (1990, str. 221-225) razlikuju tri vrste ograničenja koje društveni konteksti stavljaju pred razvoj preduzetništva:

- environmentalni faktori: nedostatak konkurencije, postojanje velikog broja interesnih strana; velika javna vidljivost i izloženost misije i svrhe organizacije spoljnim uticajima;
- interne strukture i procesi: odsustvo volje i kapaciteta menadžmenta da uvede preduzetničku strategiju; ograničena menadžment autonomija; velika kompleksnost organizacionih ciljeva;
- interna organizacija i eksterno okruženje: okruženje i kultura koji nisu naklonjeni rizikovanju; nepostojanje realnih merila za procenu uspeha neprofitnih organizacija, izostanak posledica za rad neefektivnih organizacija; velika zavisnost od javnog finansiranja; kratkoročna orijentisanost.

Posebno veliki broj ograničenja za razvoj preduzetništva je „pronađen“ u javnom sektoru. Ramamurti (1986, str. 142) je identifikovao šest najčešćih barijera (*roadblocks*) koje javni sektor postavlja pred preduzetništvo:

- brojni i nedovoljno precizni ciljevi javnih ustanova;
- ograničena menadžment autonomija i velika podložnost uticajama sa strane (političari);
- velika javna vidljivost (posebno medijska) koja za posledicu ima previše obazrivo ponašanje organizacije i zaposlenih;
- nedovoljno podsticajan sistem nagrada koji personalizuje neuspehe/greške a retko nagrađuje uspeh i obeshrabruje rizik;
- orijentisanost na postizanje kratkoročnih ciljeva i
- restriktivna kadrovska politika (ograničena sloboda menadžmenta da zapošljava, otpušta, nagrađuje itd.).

Moris i Džons (1999, str. 77-78, 84) su na listu Ramamurtijevih prepreka za pojavu i razvoj JP-a dodali još i:

- nemogućnost jednostavnog i objektivnog merenja ostvarenosti ciljeva javnih ustanova;
- manja izloženost tržišnim pritiscima za iznalaženje novih i boljih načina rada (resursi se raspoređuju na principu egalitarizma i političkih pritisaka);

- indirektno finansiranje – javne ustanove finansiraju se novcem „nevoljnih“ poreskih obveznika a ne direktno od „voljnog i zadovoljnog“ potrošača;
- nemogućnost identifikacije organizacionog „potrošača“ kako služe velikom broju, podjednako važnih, interesnih strana;
- velika odgovornost za indirektno posledice svojih aktivnosti;
- mešanje političara u rad javnih ustanova;
- pritisak da se nametne princip jednakosti nasuprot efikasnosti;
- veliki broj politika, procedura (birokratija).

Prema Stenford Borinsu (2000, str. 504-505) najveće prepreke za razvoj inovacija i preduzetništva u javnom sektoru su:

- birokratski stavovi organizacije, sukobi među zaposlenima (*turf fights*), teškoće u koordinisanju organizacija, logistički problemi, teškoće u održavanju entuzijazma programskog osoblja, protivljenje uvođenju novih tehnologija, opozicija sindikata, otpor srednjeg menadžmenta, opozicija javnog sektora prema preduzetničkoj akciji.
- politizovanost okruženja javnih ustanova: politički uticaji na obezbeđenje finansijskih i drugih resursa, legislativna ili regulativna ograničenja i opozicija političara;
- sumnja javnosti u efikasnost novih programa, teškoće da se dopre do ciljnih grupa kojima su novi programi namenjeni, opozicija konkurenata u privatnom sektoru, uključujući organizacije koje se osećaju ugroženim usled jačanja konkurentnosti kroz razvoj inovacija, kao i opšti skepticizam i protivljenje javnosti.

I dok istraživači nastavljaju da identifikuju nove prepreke koje društveni konteksti stavljaju pred razvoj preduzetništva, čini se da niko od njih i ne sumnja da je preduzetništvo uopšte moguće razviti u tako hostilnim okruženjima. Kako navode Moris i Džons (1999), ključno pitanje ne sme biti *da li* je preduzetništvo moguće u društvenim (javnim) kontekstima, već *kako* dozvoliti ispoljavanje njihovog inherentnog preduzetničkog potencijala. Objašnjavaju da, isto kao što je širenje preduzetničke paradigme u domen velikih profitnih kompanija osamdesetih godina dvadesetog veka zahtevalo osmišljavanje jedinstvenog pristupa menadžmenta, kako bi se prevazišle brojne prepreke i ograničenja koje svet velikih korporacija stavlja pred razvoj preduzetništva a koje ne postoje u novim malim preduzećima, tako i razvoj preduzetništva u društvenim kontekstima zahteva poseban strateški i menadžment pristup kojim će se prevazići prepreke specifične za ove kontekste. Drugim rečima, smatra se da razvoj preduzetništva u različitim društvenim kontekstima mora u obzir

uzeti prepreke koje su specifične za taj kontekst (npr. Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan, B., 2002; Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Sadler, 2000).

Koji su to faktori koje kulturni sektor postavlja pred razvoj preduzetništva i, što je posebno važno, kako karakteristike kulturnih institucija utiču na manifestaciju preduzetničkih ponašanja i proces prepoznavanja i korišćenja preduzetničkih prilika, još uvek nije dovoljno poznato. Malo je autora koji su uvideli potrebu za bihevioralnim i procesnim istraživanjem kulturnog preduzetništva (Durel, 2009; Hagoort, 2003; Rentschler, 2002; Verbanova, 2013)⁵⁵ a pokušaji da se objasni specifična manifestacija preduzetničkih ponašanja u kontekstu kulture skoro da u potpunosti izostaju. Jedan od izuzetaka je studija Vos, Vos i Murmena (2005) koja istražuje preduzetnička ponašanja u kontekstu neprofitnih pozorišta. Pored inovativnosti (posvećenost razvoju i negovanju novih ideja koje za rezultat imaju novu proizvodnu ponudu), proaktivnosti (primena novih poslovnih procesa i stvaranje novih tržišta za organizacionu ponudu) i spremnosti na rizik (eksperimentisanje uprkos neizvesnosti), autori, koristeći konceptualizaciju Lamkina i Desa (1996), navode još dva „preduzetnička ponašanja“ – autonomiju (ohrabrivanje zaposlenih da samostalno i samoinicijativno generišu i primenjuju nove ideje) i skeniranje konkurencije (praćenje trendova i najboljih praksi unutar industrije).

Preduzetništvom kao organizacionim procesom sa fokusom na (poslovnu) preduzetničku priliku bavila se više Lidija Verbanova (2013). Ona je identifikovala pet faza kroz koje se dešava „intrapreduzetnički proces“ unutar umetničkih i kulturnih organizacija:

- uspostavljanje intrapreduzetničke klime: neophodno je razviti interne procedure, pravila i strukture koje će dozvoliti razvoj novih ideja;
- stvaranje inovativnih ideja unutar organizacije ili upotreba eksternih izvora preduzetničkih ideja;

⁵⁵ Hahort (2003, str. 215) govori o kulturnim preduzetnicima („C-Entrepreneurs“) kao timovima profesionalaca koji rade unutar kulturnih organizacija pokazujući tri stava (C-koordinacije): kreativnost – imaju umetnički talenat i sposobnost inovativnog pristupa problemima; povezanost – drže na okupu sve funkcionalne aspekte organizacije; i komunikacija – kombinuju interni timski rad sa potrebama eksternog okruženja). Prema Džon Djurelu (2009, str. 20) uspešne preduzetničke kulturne organizacije su one koje (1) strateški rezonuju – aktivno prate promene u eksternom okruženju i nastoje da ih shvate kao prilike koje bi mogle da dovedu do boljeg ispunjenja misije i ojačaju kapacitete organizacije; (2) poslovno rezonuju – iako pravljenje para nije cilj, biraju se one prilike koje mogu da donesu nove prihode i postanu finansijski održive; (3) disciplinovane su – odluke se donose na osnovu istraživanja a ne samo predosećaja i prate postignute rezultate; (4) eksperimentišu – spremne su da isprobaju nove stvari kako bi videli da li će funkcionisati; (5) znaju kada da prestanu – napuštaju poduhvate i aktivnosti koji ne donose rezultate, bez obzira koliko oni bili „sveti“; (6) hitre su – sposobne su da brzo odgovore na priliku i nisu opterećeni internim otporom ili procesima birokratskog odlučivanja.

- evaluacija i selekcija racionalnih ideja: ideje moraju biti ocenjene tako da samo one koje ispune zadate kriterijume mogu da pređu u fazu realizacije.
- razvoj portfolija inovativnih projekta;
- realizacija ideja, kao deo implementacije strateškog plana organizacije (str. 21-22).

Verbanova se time dotakla i teme prepoznavanja preduzetničkih prilika u kontekstu kulture, izdvojivši kriterijume koji se moraju uzeti u obzir prilikom odluke da se sledi preduzetnička ideja (inovativna prilika): da li je ideja kompatibilna sa organizacionom vizijom, misijom i dugoročnim ciljevima (test kompatibilnosti); koje sve mogućnosti i resursi, odnosno ograničenja i restrikcije, postoje u eksternom okruženju za njenu realizaciju (test prihvatljivosti), koje su to slabosti koje mogu da povećaju rizik pri realizaciji ideje (evaluacija nivoa rizika), da li postoji potreba na tržištu koja će se zadovoljiti realizacijom inovativne ideje, tj. ko je potencijalna publika i kupac za inovativne proizvode i usluge (tržišni test), da li organizacija raspolaže potrebnim resursima, sposobnostima i kapacitetom da se ideja ostvari, te da li inovativna ideja ima potencijal za dugoročnu finansijsku održivost i rast (ekonomski test: finansijska sigurnost i profitabilnost).

Pojam inovacije, kao rezultat preduzetničkog procesa u kontekstu kulture je, kako navodi Hiip Hahort (2003, str. 23), veoma teško definisati. Hahort „kulturne inovacije“ definiše kao primenu potpuno novih proizvoda i/ili načina rada u kulturnim organizacijama. Napominje i da inovacija nije organski i poseban deo menadžment procesa već „strateški izbor gde i kako modernizovati organizaciju“. O inovacijama u kontekstu kulture se nešto više zna iz literature koja se bavila menadžmentom inovacija kulturnih organizacija (Bakhshi, H. & Throsby, D., 2009; 2010; Castañer, X. & Campos, L., 2002; Fitzgibbon, 2001). Bakši i Trozbi (2009; 2010) pod inovacijama podrazumevaju uspešnu eksploataciju ideja koje su nove za organizacije u kojima se primenjuju. Oni razlikuju četiri tipa „umetničkih inovacija“ u zavisnosti od toga da li se tiču razvoja umetničkog oblika, razvoja publike, novih načina kreiranja vrednosti ili razvoja novih poslovnih modela. Lidija Verbanova (2013, str. 11-12) je dalje razradila Bakšijevu i Trozbijevu konceptualizaciju inovacija i identifikovala je šest tipova inovacija u umetničkim organizacijama:

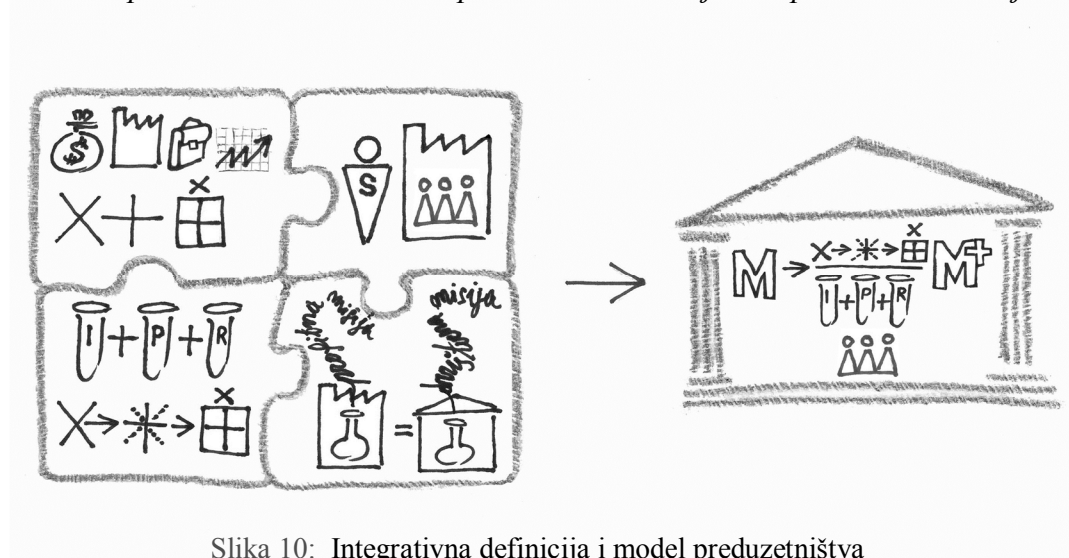
- programske inovacije – inovacije u dizajnu, kreaciji ili interpretaciji umetničkog dela,;
- inovacije u okviru procesa – kreativnih, menadžment i pomoćnih;

- marketinške inovacije ili inovacije u načinima distribucije finalnih umetničkih proizvoda i usluga – novi metodi uključivanja publike, novi kanali distribucije, inovativni branding, nove promotivne tehnike itd.
- inovacije u načinima nabavljanja resursa – novi načini fandrejzinga i novi izvori finansijskih resursa;
- organizacione i menadžerske inovacije – unapređivanje načina organizovanja aktivnosti unutar organizacije ili primena novih menadžment modela;
- tehničke inovacije – uvođenje novih tehnologija, nove opreme i sredstava.

Na kraju, sasvim malo znamo i kako karakteristike kulturnih institucija utiču na pojavu i razvoj preduzetništva. Za sada potvrđene prepreke koje kulturne institucije postavljaju pred preduzetničke inicijative i rad na inovacijama su: neprofitni karakter kulturne misije, nedostatak stava, veština i znanja menadžmenta kulturnih organizacija za podsticanje i razvoj preduzetničkih poduhvata; ograničeni pristup finansijskim resursima, visok stepen uticaja lokalnih vlasti, odsustvo konkurentnosti (Best, 2001), upravni odbori nenaklonjeni preduzetništvu (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011), veliki stepen javne odgovornosti i potreba za transparentnošću (Thompson G. , 2003) i birokratizam i otpor prema promenama i riziku (Durel, 2009). Pre nego što pristupimo pitanju kakav menadžment pristup zahteva strateški razvoj preduzetništva u muzejima i koje su to specifičnosti koje preduzetništvo dobija u kontekstu muzeja, sumirana su postojeća saznanja o preduzetničkom fenomenu i predstavljeni su radna definicija i model preduzetništva.

3. Interdisciplinarna definicija i model preduzetništva

Na osnovu prethodnog uvida u tok razvoja teorijske konceptualizacije preduzetništva, od strogo ekonomskog do univerzalno primenjivog fenomena, unutar profitnog i društvenog (neprofitnog, javnog i kulturnog) konteksta, ovde se predlaže sledeća integrativna definicija i model preduzetništva, koji će se detaljno istražiti u kontekstu muzeja: *Preduzetništvo je organizacioni, strateški upravljiv fenomen koji, vođen misijom, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koristi promene u okruženju kao prilike za inovacije.*



Slika 10: Integrativna definicija i model preduzetništva

Ova definicija ima nameru da istakne sledeće pretpostavke o preduzetništvu:

Preduzetništvo je *organizacioni* – široka upotreba pojma organizacije ističe univerzalnu prirodu preduzetništva, kao fenomena koji se može podjednako primeniti na bukvalno svaki organizacioni kontekst, bez obzira na njegovu svrhu delovanja (kulturna misija ili profitni motiv), strukturu (*ad hoc* ili birokratska) ili veličinu (broj zaposlenih ili visina budžeta). Istovremeno, isticanjem „organizacije“ kao konteksta u kojem se preduzetništvo dešava – skupa faktora koji, sa jedne strane, obezbeđuje preduzetničke prilike, dok sa druge, postavlja granice za njihovu percepciju i uspešnu eksploataciju, implicira se neophodnost proučavanja preduzetništva sa stanovišta organizacionih/kontekstualnih specifičnosti, kao glavne determinante kako će se preduzetništvo – u kom *obliku i stepenu/intenzitetu* – manifestovati u jednoj organizaciji.

strateški upravljiv fenomen – odgovornost menadžmenta je da strateški odredi ulogu i nivo/intenzitet preduzetništva potreban u određenom organizacionom kontekstu i određenom

trenutku, kao i da dizajnira organizaciono okruženje koje će dozvoliti razvoj potrebnog nivoa/intenziteta preduzetništva.

vođen misijom – misija, kao svrha postojanja jedne organizacije, istovremeno je pokretački izvor i ishodište preduzetničkog procesa. Sa jedne strane, misija je ta koja motiviše, usmerava i olakšava preduzetničke napore ka prepoznavanju prilika i njihovoj uspešnoj realizaciji u vidu inovacija. Istovremeno, inovacije koje nastaju u okviru preduzetničkog procesa moraju da doprinesu, direktno i/ili indirektno, boljem ostvarenju i unapređenju organizacione misije.

koji kroz *inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik* – preduzetništvo je istovremeno fenomen *stava i ponašanja* okarakterisan u vidu inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik. Inovativnost se tiče iznalaženja novih, neobičnih i originalnih rešenja za uočene promene, probleme ili okolnosti, što za rezultat može da ima nove ili unapređene procese rada, politike, programe i/ili usluge. Proaktivnost podrazumeva sposobnost delovanja iz perspektive budućnosti („pogled unapred“), akciju/borbenost i pionirski duh i dozvoljava preduzetnicima da pravovremeno prepoznaju promene kao mogućnosti za razvoj inovacija i uspešno ih iskoriste. Spremnost na rizik („sračunato rizikovanje“) tiče se svesnog prihvatanja da se radom na preduzetničkoj prilici ulazi u rizike i pokušaj da se ovim rizicima upravlja i da se oni svedu na najmanju moguću meru. Dok svaka dimenzija, sama po sebi, pokazuje jedno lice preduzetništva, da bi se organizacija nazvala preduzetničkom, potrebna je manifestacija nekog stepena sve tri dimenzije: *i* inovativnosti *i* proaktivnosti *i* spremnosti na rizik. Nema apsolutnih iznosa ovih dimenzija, tj. različiti nivoi i intenzitet preduzetničkog ponašanja su mogući i potrebni u različitim kontekstima.

koristi *promene* u okruženju kao *prilike za inovacije* – Preduzetništvo se sastoji od namerne i organizovane potrage za preduzetničkim prilikama, koje nastaju kroz prepoznavanje promena (i naznaka promena) iz okruženja kao povoljnih situacija za kreiranje nove ili unapređene vrednosti, kao i rada na njihovoj realizaciji koja, ukoliko je uspešna, rezultira inovacijom – novom ili dodatom vrednošću, koja, direktno i/ili indirektno, unapređuje organizacionu misiju. Stavljanjem u središte definicije koncepta promene, prilike i inovacije ističe se *dinamična priroda* preduzetničkog sistema, koja podrazumeva da preduzetnik ulazi u interakciju sa okruženjem i menja okruženje u kom deluje u svoju korist, umesto da pasivno deluje usled uticaja iz okruženja i samo se prilagođava okolnostima izazvanim uticajima spoljnih promena.

Preduzetnički duh u muzejima

Treće poglavlje istražuje kako institucionalne/organizacione specifičnosti muzeja utiču na manifestaciju, ciljeve, proces i rezultate preduzetništva, ali i na nivo i intenzitet njegovog ispoljavanja. Nakon što je dat prikaz toka institucionalizacije muzeja i njegovih osnovnih zadataka: da prikuplja, čuva, istražuje i komunicira; i predstavljen razvoj koncepta muzejskog (administrativnog) menadžmenta, kao nove funkcije muzeja; model preduzetništva smešten je u muzejski kontekst, sa detaljnim prikazom manifestacije njegovih elemenata i odgovarajućih dimenzija: kakvu misiju treba preduzetnički orijentisan muzej, koje su to promene sa kojima se muzeji danas suočavaju i koje mogu da deluju kao pokretači preduzetništva, kako muzeji pristupaju promenama – kao pretnjama ili prilikama za preduzetničke poduhvate, koliko muzeji inovativno, proaktivno i smelo koriste promene kao preduzetničke prilike i kako se ova tri osnovna preduzetnička ponašanja manifestuju u kontekstu muzeja, šta su rezultati „muzejskog“ preduzetništva i kako inovacije doprinose boljem ostvarenju i unapređenju misije muzeja – direktno, kroz povećanje njihove efektivnosti ili indirektno, kroz povećanje efikasnosti muzejskog rada; na kraju, koje su sve to prepreke koje institucionalna priroda i organizacioni kontekst muzeja postavljaju pred razvoj preduzetništva i koje se moraju uzeti u obzir prilikom uvođenja preduzetničkog menadžmenta u muzeje.

1. Pojam muzeja

Dok su izvesni oblici muzeja postojali još u antičkom svetu, uslovi za pojavu muzejske institucije su se stvorili znatno kasnije. „Moderan muzej“ je, kako navodi profesor Džozef Mordant Kruk (Joseph Mourdant Crook), „proizvod renesansnog humanizma, prosvetiteljstva 18. veka i demokratije 19. veka“, nastao pošto je „humanista, sa revnosnim interesovanjem za klasičnu prošlost i svet oko sebe, počeo da odbacuje okove praznoverja i preuzima odlučne korake prema naučnom metodu“ (citirano prema: Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 5). Uobičajeno se prihvata da je presudan korak za institucionalizaciju muzeja učinjen pobedom Francuske revolucije, kada su revolucionarne vlasti u Parizu nacionalizovale kraljevske, aristokratske i crkvene zbirke i otvorile ih za javnost. Pretvaranje kraljevske palate Luvr u Muzej Republike 1792. godine uzima se za zvanični početak istorije muzejske institucije.⁵⁶

Kada je u Francuskoj revoluciji zbačena monarhija, kraljevska palata je pretvorena u muzej i običan čovek je mogao da uđe i da, prvi put, sa kraljevima deli godinama sakupljana bogatstva, kao i dobar ili loš ukus (Burns, 1958, str. 42).

Francuski model „javnog, demokratskog, državnog muzeja“ (Maroević, 1993, str. 33), koji je trebalo da „kultiviše javnost“, da „visoku kulturu“ učini dostupnom narodnim masama i, što je posebno važno, kao sredstvo konstituisanja „javnosti“ (Macdonald, 2003, str. 1-2), uskoro je ponovljen širom Evrope, a zatim i širom sveta. Od tada, broj i raznovrsnost muzeja se konstantno povećavaju. U 19. veku, poznatom i kao „zlatno doba muzeja“ (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 32), pored javnog muzeja kompleksnog (opšteg, enciklopedijskog) tipa, muzeji se specijalizuju prema prirodi zbirke i naučnim disciplinama. Pojavljuju se umetnički muzeji i galerije, istorijski, arheološki, univerzitetski muzeji, muzeji primenjene umetnosti i zanatstva, tehnički, etnografski, antropološki, prirodnjački muzeji itd. (Maroević, 1993, str. 35-42). Tokom poslednje trećine 20. veka, pod uticajem pokreta „nove“ ili „kritičke

⁵⁶ Luvr nije prvi muzej otvoren u Evropi, čak ni u Francuskoj. Brojni muzeji osnovani su pre nego što je Luvr postao Muzej Republike ali, kako objašnjavaju Gob i Druge (2009, str. 25), osnivanje Luvra se uzima kao početna tačka u istoriji muzejske institucije, zbog revolucionarnog konteksta u kojem je nastao; političke motivacije koja je prethodila njegovom osnivanju (država prisvaja dobra kraljevske porodice, aristokrata i crkve da bi ih stavila na raspolaganje narodu), same simbolike palate Luvr, prethodnog sedišta kraljevske moći; obima zbirke koje su na taj način objedinjene, kao i univerzalističkog karaktera koji mu je brzo pripisan.

muzeologije“,⁵⁷ model muzejske institucije je dalje usitnjen kroz pojavu nacionalnih parkova, centara nauke i tumačenja, muzeja susedstva, ekomuzeja i muzeja na otvorenom itd. Danas, na početku 21. veka, govori se o „totalnom muzeju“ (Šola, 1987/2011), „post-muzeju“ (Hooper-Greenhill, 2000), „*reinvented*“ muzeju (Anderson, 2004), „participativnom“ (Simon, 2010) i „*pop-up*“ muzeju (DeCarlo; 2012), „održivom“ ili „zelenom“ muzeju (Negri, Massimo (2011), „sajber“, „virtuelnom“ (Deloš, 2006) i „*eMuseum*“-u (Knell, 2003), a od skoro se pojavljuju i „kreativni“ (Norris, L. & Tisdale, R., 2014), „profitabilni“ (Nørskov, 2012) i „preduzetnički“ muzeji (Bieldt, 2012). Kao što može da se vidi, raznovrsnost muzeja je danas toliko velika da je, kako navode mnogi znameniti muzeolozi, gotovo nemoguće definisati pojam muzejske institucije:⁵⁸

Istina je da više ne znamo šta je muzejska institucija. Ova činjenica može da dovede zakonodavce do ludila i da učini tradicionalne kustose nesrećnim, ali sa tim se moramo suočiti. Sve doskorašnje granice su zamagljene, sve granice sa susednim oblastima ili više nisu sigurne ili su već davno pređene (Šola, 1997, str. 132).

Koliko je danas teško definisati pojam muzeja, pokazuju i stalne promene zvaničnih definicija, koje bi trebalo da služe kao merilo za ocenu i određivanje šta se može smatrati muzejom u jednoj zemlji ili međunarodnoj zajednici. Međunarodni savet muzeja, najveća profesionalna organizacija koja predstavlja muzeje i muzejske stručnjake širom sveta, do sada je osam puta menjao i proširivao značenje pojma muzeja (ICOM, *Development of the museum definition according to ICOM Statutes (2007-1946)*).⁵⁹ Aktuelna ICOM-ova definicija muzeja, usvojena 2007. godine u Beču, proširena je verzija definicije iz 2001. godine koja nije uključivala sintagmu „nematerijalno nasleđe“. Po ovoj definiciji muzej je:

neprofitna, stalna institucija, u službi društva i njegovog razvoja, otvorena za javnost, koja prikuplja, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalno i nematerijalno nasleđe čovečanstva i njegovog okruženja radi obrazovanja, proučavanja i uživanja (ICOM, 2007a).

⁵⁷ Pokret „nova muzeologija“ nastao je u Francuskoj (fr. *nouvelle museologie*) sedamdesetih godina dvadesetog veka, kao odgovor na neuspeh „originalne“ muzeologije da prepozna potrebu za promenom uloge muzeja u društvu. Nova muzeologija dodeljuje muzejima aktivnu društvenu i političku ulogu, ističe interdisciplinarni karakter muzeja i fokus delovanja premešta sa brige o predmetu na brigu o ljudima, zajednici i okolini u kojoj muzej deluje (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 53-56). Godine 1985. u Lisabonu je osnovan Pokret za novu muzeologiju (MINOM), koji, kao pridruženi član ICOM-a, promovise filozofiju upotrebe nasleđa i muzeja kao sredstva za borbu protiv nepravde, razvoja zajednica i unapređenja dijaloga.

⁵⁸ O problemu definisanja pojma muzeja videti i: (Ginsburgh, V. & Mairesse, F., 1997).

⁵⁹ Videti (i rešiti) test za proveru znanja o izmenama ICOM-ovih muzejskih definicija „*Test your museum IQ*“ u: (Jennings, 2011, str. 6-7).

Konstantna evolucija definicije muzeja, po nekim autorima, ne znači neophodno i da je pojam muzeja nemoguće definisati, već pre pokazuje da se muzeji moraju shvatiti kao „fluidni i rezonzivni, dinamični, prilagodljivi, specifični i kompleksni“ (Knell, S., MacLeod, S., & Watson, S. (eds.), 2007, str. xx), kao „ustanovljene institucije, ali koji postoje u svetu koji se menja“ (Knell, S. (ed.) , 1994, str. x; Moore, 1994, str. ix). Sa tim u vezi, smatra se da je korisno razlikovati pojam *muzeja kao institucije (museum institution)* od pojma *muzeja kao ustanove (museum establishment)* (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 43-44).

Piter van Menš (*Peter van Mensch*, 1987)⁶⁰ prvi je u muzeologiju uveo premisu da je koncept muzeja potrebno posmatrati kao „institucionalizaciju“, koja je u osnovi antropološki proces gde se objektivizuju individualna ponašanja i u kome se muzejska institucija, kao strukturalistička kategorija, može empirijski sagledati jedino kroz njenu konkretizaciju, u vidu istorijski i društveno-kulturno definisane ustanove. *Muzej kao institucija* time označava konstrukt koji je čovek kreirao u muzeološkom polju, organizovan sa ciljem da se ostvari lični odnos sa predmetima, koji počiva na skupu pravila i standarda zasnovanih na vrednosnom sistemu: zaštita nasleđa, prezentacija muzealija, diseminacija postojećeg naučnog znanja itd. (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 43-44). *Muzej kao ustanova* pak predstavlja konkretan oblik institucije muzeja koji je istorijski i društveno-kulturno uslovljen. Isticanje institucionalne prirode muzeja, kako navodi Ivo Maroević (2002), dozvoljava da se ona shvati kao „temeljna konstanta“, dok se njeni praktični oblici pojavljivanja i ustrojstva mogu menjati:

Ona [institucija] može menjati praktične oblike pojavljivanja i ustroja: od muzeja kao klasične ustanove, preko muzeja kao kulturnog centra i lokaliteta *in situ*, do svojevrsnog virtuelnog muzeja koji se generira iz digitalizirne dokumentacije (str. 74).

Samim tim, i konstantno širenje ICOM-ove definicije i raspona organizacijskih oblika koji ona pokriva, kako tvrdi Maroević, „tek potvrđuju nestabilnost pojma muzejske ustanove u odnosu na konstantu institucije“:

Muzejska ustanova, svaka u svojem prostornom i društvenom ambijentu, pokušava oživotvoriti temeljne pretpostavke muzejske institucije (2002, str. 74). (...) Svaka od različitih muzejskih ustanova na svoj se način približava ili distancira od institucije muzeja, odnosno prihvata ili odražava njezine zakonitosti ili se pak bavi tek nekom od muzeoloških funkcija koje su u muzeju kao instituciji objedinjene u zatvoren sustav (1993, str. 74).

⁶⁰ Citirano prema: Maroević, 1993; 2002.

Prihvatanje da svi današnji raznovrsni pojavni oblici muzeja, bez obzira na brojne međusobne razlike i specifičnosti, dele isto poreklo, zajednički koncept muzeja kao institucije i obuhvataju istu višeslojnost pojma muzejske institucije, implicira da je moguće izdvojiti zajedničke teme za sve muzejske ustanove, koje proizilaze iz njihove zajedničke „institucionalne prirode”. Prema aktuelnoj definiciji ICOM-a, kao najširoj u upotrebi, te opšte teme su:

- *neprofitni karakter* – za razliku od motiva profita (u smislu finansijske dobiti), muzej karakteriše vođenost motivom služenja društvu. Pritom, neprofitni karakter muzeja ne zabranjuje komercijalnu aktivnost dok god se prihodi koji se tako ostvaruju reinvestiraju u osnovnu misiju muzeja (Weil, 2002, str. 40).⁶¹ Ipak, aktivnostima muzeja, „ni u kom slučaju, ne sme upravljati interes kakav poznaje poslovni svet“ i „bez obzira koliko ’poslovni’ (*business-like*) pristup bio legitimno zahtevan od muzeja – to i dalje nije biznis i stvaranje pozitivnog finansijskog rezultata nije cilj sam po sebi ... u muzeju, novac nije krajnja svrha – već samo sredstvo“ (Weil S. , 2000, str. 4).
- *stalnost* – isticanje izraza „stalnosti“ u definiciji muzeja proizilazi iz „misije čuvanja“ i uloge muzeja kao „javne službe“ (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 39). Pridev „stalna“ u definiciji muzeja, kako ističe Maroević (1993, str. 75), implicira „intenciju“ i „ideju, a ne konkretnu ustanovu“ ili „stvarnu situaciju“. Istovremeno, njime se isključuju iz značenja muzeja povremene izložbe, sajmovi, galerijski saloni i slični vidovi organizacija koji nemaju zbirke i fokus delovanja usmeravaju ka povremenom izlaganju predmeta iz tuđih fondova.
- *u službi društva i njegovog razvoja* – koncept društvene korisnosti muzeja je sadržan u samoj ideji stvaranja muzeja. Prvi javni muzeji su osnovani da „(...) povećaju nivo javnog razumevanja (...) da podignu duh posetioca (...) rafinišu i unaprede javni ukus“ (Weil, 1997, str. 257). Od 1974. godine definicija ICOM-a apostrofira ulogu muzeja kao aktivnog učesnika u kulturnom, društvenom i ekonomskom razvoju zajednice u kojoj deluje i razvoju društva uopšte. Isticanju društvene uloge muzeja prethodilo je proglašenje deklaracije u Santjagu (Čile) 1972. godine, kojom je iznesen zahtev da muzej treba da aktivno doprinese podizanju svesti o problemima u zajednici u kojoj

⁶¹ Godine 2001. pojam „nekomercijalna“ (*non-profit making*) je u zvaničnoj definiciji ICOM-a zamenjen adekvatnijim terminom „neprofitna“ (*non-profit*) (ICOM, Development of the museum definition according to ICOM Statutes (2007-1946)).

deluje, da uspešnije doprinosi naučnom i tehnološkom razvoju i kontinuiranom obrazovanju zajednice (UNESCO-ICOM, 1973, str. 198-200).

- *otvorenost za javnost* – pojam „javnosti” ističe da je muzej institucija stvorena da bi se muzejske zbirke stavile na raspolaganje javnosti. Isticanjem da muzeji moraju biti „otvoreni za javnost“ iz značenja muzeja isključuju se privatne, ali i druge kolekcionarske zbirke, koje se osnivaju zarad privatnih interesa kolekcionara (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 40). Ovde je važno napomenuti da pojam „javnost“ ne označava i pravni status muzejske institucije, već karakter kolektivne i društvene korisnosti muzeja – od muzeja koji su u privatnom vlasništvu očekuje se ne samo da pruže isti nivo javne usluge kao muzeji u javnom vlasništvu već i da ispunjavaju uporedive standarde odgovornosti i transparentnosti (Weil, 2002, str. 29).
- Muzeji deluju u korist društva i njegovog razvoja – radi *obrazovanja, proučavanja i uživanja*, tako što obavljaju specifične funkcije svojstvene muzejskim institucijama – *prikupljanja, čuvanja, istraživanja, komuniciranja i izlaganja* materijalnog i nematerijalnog nasleđa čovečanstva i njegovog okruženja. Ovde predstavljamo svaku od ovih muzejskih funkcija/zadataka redom kojim su se hronološki pojavljivale (prema: Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 187-303; ilustracija procesa institucionalizacije muzejskih funkcija predstavljena je na slici br.11).

1.1. Da prikuplja

Funkcija muzeja koja se prva istorijski pojavila bila je funkcija prikupljanja ili *muzealizacija*, da upotrebimo klasičan muzeološki termin. „Istorija muzeja” je, kako ističu Leontin i Piter van Menš (2010, str. 33), „pre svega, institucionalizacija prikupljanja.” Prikupljanje se smatra prirodnim nagonom ljudi (ali i mnogih vrsta životinja i insekata). Tokom čitave istorije ljudi su prikupljali i stvarali zbirke predmeta vođeni raznim motivima, počev od želje za obezbeđenjem fizičke sigurnosti pa do društvenog priznanja, moći i prestiža, vere u „magijska” svojstva predmeta, izražavanja lojalnosti grupi itd. (Witlin, A., 1970, citirano prema: Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 188-189). Kada su kolekcionari, krajem 18. i u 19. veku, predali (dobrovoljno ili prinudno) svoja blaga na brigu muzejima, muzeji su „zahvaćeni istom besnućom groznicom prikupljanja” (str. 8). Muzejska zbirka i funkcija prikupljanja je i dalje za neke muzeologe najvažniji razlog postojanja muzeja. Stiven Vilijems (*Stephen Williams*), povodom objavljivanja prvog broja časopisa *Collections: A Journal for Museum and Archive Professionals*, 2004. godine, konstatuje da:

Umetnički muzej bez zbirke je samo galerija. Dečki muzej ili naučni muzej bez zbirke je samo centar otkrića. Istorijsko društvo bez zbirke je samo grupa simpatizera. Istorijsko nalazište bez zbirke je samo lokalna atrakcija. Zoološka ili botanička bašta bez zbirke je samo centar prirode. Muzej bez zbirke nije muzej (citirano prema: Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 15).

Kako muzejske zbirke danas rastu velikom brzinom (u proseku 1–2% godišnje (Mairesse, 2010, str. 56)) – značenje funkcije prikupljanja se menja i dominaciju nabavke eksponata sve više zamenjuje zahtev za tzv. planskim razvojem zbirke. Sa tim u vezi, sve više se govori o procesu demuzealizacije (otuđivanja predmeta koji ne zadovoljavaju kriterijume zbirke i koji se kao takvi mogu prodati ili ustupiti drugom muzeju), kao pratećim delom funkcije prikupljanja (Mairesse, 2010).

1.2. Da čuva

Funkcija čuvanja nastaje sa otvaranjem zbirki za javnost. Sve dok su zbirke bile privatne, one su mogle da se čuvaju zaključane i budu relativno sigurne. Sa njihovim otvaranjem za javnost, morale su se uzeti u obzir mere predostrožnosti protiv krađe i oštećenja do kojih je moglo doći usled izlaganja (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 8-9). Doba industrijske revolucije, kada se muzeji masovnije osnivaju, izložilo je muzejske zbirke i drugim opasnostima, poput osvetljenja visokog intenziteta, zagađenosti vazduha, centralnog grejanja itd. Sa druge strane, doba progressa 19. i 20. veka je donelo i nova naučna znanja i metode, koji su omogućili usporavanje procesa propadanja muzejskog materijala, dodajući muzejskom osoblju profesionalne konzervatore i restauratore. Danas se od funkcije čuvanja prevashodno očekuje da „obezbedi adekvatne uslove za održavanje predmeta u najboljem mogućem stanju, što je duže moguće” (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 64):

Možemo poverovati da je baština večna... ali to je samo iluzija. Najveća remek-dela nestaće jednog dana. Uloga muzeja jeste da do maksimuma odloži taj trenutak kako bi se sledeće generacije mogle radovati tim predmetima, kao što se i mi njima radujemo (*ibid.*).

Sa tim u vezi, pored „invanzivnih” ili „aktivnih” vidova konzervacije, posebno mesto dobila je „preventivna” ili „pasivna” konzervacija, koja podrazumeva obezbeđivanje okruženja koje je prijateljsko prema predmetu i obezbeđuje mu najbolju šansu za opstanak (Mairesse, 2010; Vilijams, 2003).

1.3. Da istražuje

Mada je još u 16 i 17. veku bilo nekoliko pokušaja pisanja „uputstava” kako prikupljati predmete, kako se njima rukuje i kako organizovati zbirke, tek u 18. veku, sa širenjem ideja prosvetiteljstva i enciklopedizma, široko je prepoznata potreba za uvođenjem naučnih, sistemskih načina sređivanja muzejskih zbirki (Maroević, 1993, str. 51). Preuzevši brigu o zbirkama kolekcionara, prvi muzeji s početka 18. veka prihvatili su na sebe zadatak da istraže – opišu i dokumentuju – predmete i zbirke koje su im poverene. Tokom 19. veka pojavljuju se i prve moderne klasifikacije muzealija, štampaju se prvi muzeološki časopisi i osnivaju muzejska udruženja. Posebno su prirodnjački muzeji u 19. veku imali izraženu istraživačku funkciju i postaju „centri naučnog rada” tog doba: okupljaju najpoznatije naučnike i organizuju naučne ekspedicije u „daleke zemlje” tragajući za novim životinjskim i biljnim vrstama i predmetima (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 75-76). Funkcija istraživanja (Mat, G., Flac, T. & Lederer, J., 2002) ili naučna funkcija (Gob, A. & Druge, N., 2009) danas je manje očigledna u radu muzeja, kako se savremeni naučnici, za razliku od svojih kolega iz 19. veka, sve manje oslanjaju na muzeje u svom naučnom radu. Ipak, ona se i dalje smatra neophodnom muzejskom funkcijom. Kako primećuju Gob i Druge (2009), adekvatno prikupljanje, zaštita ili interpretacija ne mogu biti sprovedene ukoliko zbirke nisu prethodno istražene, pa se istraživanje i dalje smatra „osnovom” muzejskog rada, koja „spaja sve misije muzeja”:

Nikakva nabavna politika, nikakva izložba, restauracija, didaktičko isticanje vrednosti, nikakva kulturna delatnost ne bi mogli da postoje bez prethodnog istraživačkog rada muzejskih kustosa (str. 216).

1.4. Da komunicira/interpretira

Od muzeja se dugo očekivalo da prvenstveno brine o muzejskim zbirkama, kroz prikupljanje, čuvanje i istraživanje, dok se briga o komunikaciji/interpretaciji njihovog značenja samo implicitno podrazumevala. Tek u drugoj polovini prošlog veka muzeji ozbiljno pristupaju zadatku da kroz interpretaciju u najširem smislu, podstaknu razmenu znanja i ideja između muzeja i njegovih posetilaca. „Muzejska interpretacija”, kao širi pojam koji se tiče pitanja „kako muzeji saopštavaju svoje poruke posetiocima”, prema Aleksanderovima (2008, str. 236), ostvaruje se kroz tri srodna muzeološka konstrukta koji se međusobno preklapaju i nadovezuju jedan na drugi – izložbenu ili izlagačku delatnost, edukativnu ili obrazovnu delatnost i ulogu muzeja kao aktivnog učesnika u životu zajednice u kojoj deluje.

1.4.1. Da izlaže

Iako je poznato da su još od antičkih vremena muzejske zbirke povremeno izlagane za javnost, tek onog trenutka kada su muzeji dozvolili stalan pristup publici u 18. i 19. veku, može se govoriti o izložbenoj funkciji muzeja. Po mnogim autorima, reč je o najvažnijoj funkciji muzeja gde prethodne tri, prikupljanje, čuvanje i istraživanje, predstavljaju osnovu na kojoj se razvija izložba:

Bez izložbe dostupne publici (...) nema muzeja: muzej služi da se publici predstave, „zbog njenog uživanja i obrazovanja”, zbirke predmeta ili uzorci kulturnih vrednosti (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 63).

Izložbena funkcija sastoji se iz predstavljanja ili izlaganja muzejskih predmeta (ekspozata) sa ciljem prenošenja određene poruke posetiocima (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 35). Muzejska izložba se time shvata kao „sredstvo komunikacije” (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 105), „moćan medij” koji dodeljuje smisao i značenje izloženim predmetima i komunicira sa posetiocima (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 236). Zanimljivo je da su, još u 17. veku privatni kolekcionari dobro shvatali moć postavki, pa su međusobno razmenjivali „pravila” kako da izlože svoje zbirke na način koji će što više da zadivi njihove posetioce (str. 235). Današnji muzeji na raspolaganju imaju brojna interpretativna sredstva i tehnike za saopštavanje značenja muzejskih predmeta, počev od multimedija pa do digitalnih efekata (sve više standardizovane interpretacije materijala se zamenjuju personalizovanim i interaktivnom interpretacijom). Na kraju, treba napomenuti i da je moć muzeja da kroz manipulaciju interpretativnim tehnikama – od izbora i rasporeda ekspozata do osvetljenja i sadržine legendi – oblikuje iskustvo i doživljaj posetioca neretko tokom istorije bivala zloupotrebljivana (npr. izložbe u službi aktuelnih političkih agendi i ideologija koje podržavaju nacionalizam, podstiču kulturološke fobije i kulturološki separatizam) (više u: (Edson, G. (ur.), 2003; Gavrilović, 2009; Macdonald, 2003).

1.4.2. Da edukuje

Obrazovna ili edukativna funkcija je sadržana u samoj ideji stvaranja javnog muzeja. Stiven Vejl (1997) u osnivanju prvih javnih muzeja vidi „pedagoški brižljivo osmišljeno sredstvo”, koje je za cilj imalo “stvaranje modernih građana”:

Muzeji su stvoreni i vođeni od strane onih koji su bili gore za one koji su bili dole, od kulturnih za nekulturne, od okupanih za neokupane, od onih koji su znali za one koji nisu ali je trebalo da znaju i koji bi došli da uče (str. 257).

Muzeji se danas prepoznaju kao važan deo širokog neformalnog sektora edukacije i celoživotnog obrazovanja namenjenog svim ljudima „od onih mlađih od 3 pa do onih starijih od 93“, koji omogućuju „obogaćivanje iskustava, otvaranje vidika, otkrivanje važećih vrednosnih sistema, izgrađivanje ličnog stava koji razvija samostalnu, pouzdanu, stabilnu ličnost“ (Subotić I., 2005, str. 23). U odnosu na tradicionalnu edukativnu ulogu prvih muzeja, od savremenog muzeja se očekuje da deluje više kao „medijator“ a manje kao jednostrani pružalac informacija i znanja. Sa tim u vezi, sve češće se pojam „edukacija“ ili „obrazovanje“ zamenjuje alternativnim nazivima „učenja i uključivanja“ (*learning and engagement*), „kreativni projekti“, „istraživanje“ itd., kako bi se naglasila dvosmernost procesa učenja između publike i institucije (Robinson, S. & Greenstreet, T., 2007, str. 12).

1.4.3. Da služi

Funkcija muzeja da „služi“ javnosti (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 281-303), tj. da deluje kao aktivni učesnik u ukupnom razvoju zajednice i oblasti u kojoj postoji, poslednja se izdvojila. U francuskom obliku, ova funkcija je poznata kao „animacija“ (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 64), a u engleskom kao „razvoj zajednice“ (*community development*) (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 284). Ideja o delovanju muzeja kao „animatora“ i „pokretača razvoja i dobrobiti zajednice“ nastala je sedamdesetih godina prošlog veka,⁶² kroz teorijski diskurs nove ili kritičke muzeologije. Naročito krajem 20. veka, sa prepoznavanjem važnosti uloge kulture i kulturnog nasleđa za održivi razvoj društva,⁶³ muzeji

⁶² Društvena uloga muzeja je formalno priznata kao obaveza muzeja krajem osamdesetih godina prošlog veka (1989), izmenom definicije ICOM-a iz 1974. godine, kojom muzeji postaju institucije „u službi društva i njegovog razvoja“ (stav 2 čl. 3, ICOM, Development of the museum definition according to ICOM Statutes (2007-1946)).

⁶³ Jednu od najpoznatijih definicija održivosti (*sustainability*) formulisala je pre više od dvadeset pet godina (1987) norveška premijerka *Gro Harlem Brundtland* u okviru dokumenta *Our Common Future*: „...održiv razvoj je razvoj koji omogućuje zadovoljavanje sadašnjih potreba bez ugrožavanja sposobnosti budućih naraštaja da zadovolje svoje potrebe“. Od tada, definicija održivosti postala je mnogo složenija, pa se danas govori o društvenoj, ekonomskoj i klimatskoj (ekološkoj) održivosti okruženja (Dragičević Šešić, M., Nikolić, M. & Rogač Mijatović, Lj. (ur.), 2014). Prepoznavanje koncepta održivosti kao prioriteta savremenog muzeja pokazuje i tema ovogodišnjeg Međunarodnog dana muzeja „Muzeji i održiv razvoj“ (ICOM International Museum Day 2015). O ulozi kulturnog nasleđa i uopšte kulture za održivost društva videti: *The UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity* (2001), *Agenda 21 for culture* (2004), *UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (2005), *Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development* (2010), UN Resolution no. 65/1 „Keeping the promise: united to achieve the Millennium Development Goals“ (2010), UN Resolution no. 65/166 (2010), UN Resolution no. 66/208 (2011); UN's Outcome Document of the Conference on Sustainable Development Rio+20 (2012), UN Resolution no. 68/223 (2013) *Culture and sustainable development*, UNESCO Hangzhou Declaration „Placing culture at the heart of sustainable development policies“ (2013), UN Resolution 68/309 (2014), Post-2015 Development Agenda;

se suočavaju sa većim zahtevima da preuzmu nove uloge u službi zajednica u kojima deluju: društvenu – delovanjem poput „foruma“ (Cameron, 1971), „agenata društvene inkluzije“ (Sandell, 1998) i „društveno odgovornih institucija“ koje treba da pomognu da svet bude sigurnije, bolje i pravičnije mesto za život (Gurian, 2006, str. 67-88) i ekonomsku – kroz direktne ili indirektno uticaje na rast zaposlenosti, stvaranje potražnje za proizvodima i uslugama, privlačenje turista i investicija, *place branding*, uticaj na cenu nekretnina, urbanu regeneraciju, unapređenje vrednosti koje proizilaze iz samog postojanja muzeja (LEM - Learning museum network, & Bollo, A., 2013, str. 20).⁶⁴

Pre nego što pogledamo još jednu važnu „funkciju“ koja se nametnula muzejima, u vidu zahteva „da se muzejom dobro upravlja“,⁶⁵ potrebno je istaći da se muzeji danas suočavaju sa izazovom kako pomiriti sve ove različite zahteve koje im je dodelilo društvo: da istovremeno prikupljaju, čuvaju, istražuju, izlažu, edukuju i služe zajednici (Silverman, L. & O'Neill, M., 2004). Ileana Gurian (2006), u eseju pod nazivom *The importance of „And“*, komentariše da se isuviše često o različitim institucionalnim ciljevima muzeja misli kao o suprotnostima, umesto kao dopunjujućim, te da je neophodno shvatiti da kompleksne organizacije, poput muzeja, „moraju i treba da priznaju postojanje više od samo jedne primarne misije“ (str. 14-15). Insistirajući na odgovornosti muzeja prema publici, isto koliko i prema predmetima, i francuski autori Gob i Druge (2009) ističu zahtev za uspostavljanjem ravnoteže između ovih, na prvi pogled tako različitih, zadataka i odgovornosti. Oni

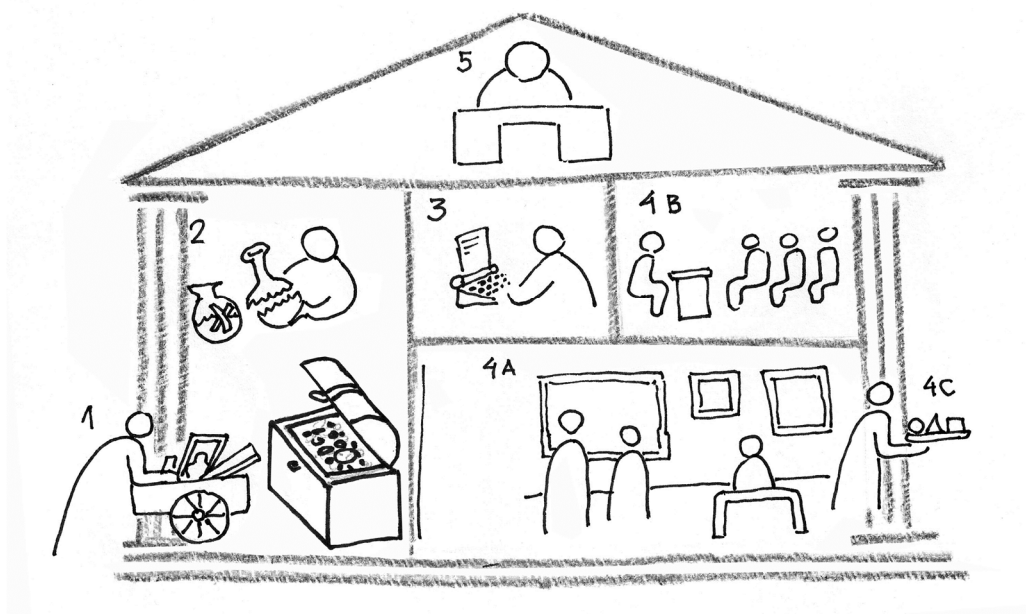
Communication Towards an Integrated Approach to Cultural Heritage for Europe (July 2014), Conclusions on Participatory Governance of Cultural Heritage (2014), Conclusions on Cultural Heritage as a Strategic Resource for a Sustainable Europe (2014), Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage report *Getting Cultural Heritage to Work* (2015), Cultural Heritage Counts for Europe Report (2015).

⁶⁴ Američki neprofitni muzejski sektor 2012. godine doprineo je nacionalnom društvenom proizvodu sa 4.7 milijardi dolara, što je, uz izvođačku umetnost (6,5 milijardi), najviše od svih vidova neprofitnih umetnosti, iako i dalje značajno zaostaje za profitnom *broadcasting* (121 milijarda) i filmskom industrijom (96 milijardi) (videti više na: <http://arts.gov/art-works/2015/taking-note-worth-nonprofit-performing-arts-museums>). O analizi i proceni ekonomskih uticaja evropskih muzeja na zajednice u kojima deluju videti i: (NMDC, 2010; Piekkola, H., Suojanen, O. & Vainio, A., 2013).

⁶⁵ Devale i Meres (2010, str. 20) izdvojili su menadžment kao posebnu muzejsku funkciju usled, kako navode, „zaprepašćujućeg“ porasta njegove važnosti u današnjim muzejima. Potvrdu shvatanja menadžmenta kao još jedne zvanične „odgovornosti“ muzeja, pokazuje i osnivanje ICOM-ovog Međunarodnog komitetata za razvoj teorije i prakse muzejskog menadžmenta (INTERCOM).

upozoravaju da usmeravanje muzeja na samo jednu muzejsku funkciju izlaže opasnosti sam „opstanak muzejske institucije”:⁶⁶

Da bi potpuno ispunio svrhu, muzej mora poštovati ravnotežu između različitih funkcija i ne sme da zanemari nijednu. U suprotnom, isticanjem samo jedne od funkcija, muzej se pretvara u nešto drugo: magacin i depo (čuvanje), univerzitet (istaživanje), kulturni centar (animacija), galeriju (izložbe). Postojanje svih ovih funkcija zajedno određuje specifičnost muzejske institucije, čineći jedan muzej – muzejom (str. 67).



Slika 11: Institucionalizacija muzeja: 1. Da prikuplja 2. Da čuva 3. Da istražuje 4a. Da izlaže 4b. Da edukuje 4c. Da služi 5. Da se muzejom dobro upravlja

⁶⁶ Ovde je važno istaći da će relativni značaj različitih funkcija zavistiti od kontekstulanih specifičnosti svakog muzeja ponaosob, kako navode Gob i Druge (2009, str. 67): „u centru za savremenu umetnost, funkcija animacije biće daleko više razvijena od konzervacije, za razliku od nekog muzeja starog tekstila ili u kabinetu s crtežima rađenim na vrlo krhkom materijalu“.

2. Od administrativnog do preduzetničkog menadžmenta

Da bi muzeji mogli da uspešno ispune važnu ulogu koja im je poverena u zajednici u kojoj deluju i društvu uopšte, njima mora da se dobro upravlja ili rukovodi. Muzejsko upravljanje/rukovođenje ili muzejski menadžment predstavlja relativno nov aspekt muzejskog rada i kao zadatak muzejske profesije prepoznaje se tek nešto više od tridesetak godina.

Muzejima se u prošlosti, po rečima Kevina Mura (Kevin Moore), jednom od prvih velikih poznavalaca muzejskog menadžmenta, uopšte i nije „upravljalo”, njima se „administriralo” (2002a, str. 9). Pojam administriranje (latinski *administratio*, služba, pomoć) izveden je iz koncepta javnih službi i označava tip aktivnosti, ili šire gledano, sve one aktivnosti kojima se obezbeđuje da muzej dobro funkcioniše (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 45).⁶⁷ Mur objašnjava da su administrativne funkcije muzeja u prošlosti uglavnom bile poverene nadležnim državnim i lokalnim telima, dok su direktori muzeja samo izvršavali njihove odluke. Čak i tamo gde su muzeji bili nosioci administrativnih funkcija, poput privatnih američkih muzeja, administriranju se pristupalo uglavnom intuitivno i u *ad hoc* maniru. Mur citira zaključak iz jednog pregleda menadžment praksi američkih muzeja iz sedamdesetih godina dvadesetog veka, gde stoji da je „dobro vođen muzej čista slučajnost”, te da „većina direktora i članova upravnih odbora muzeja ili nisu upoznati sa principima modernog menadžmenta ili im nikada nije palo na pamet da bi ti principi mogli biti primenjeni u muzeju” (Moore, 1994, str. 3; 2002a, str. 9). Ovo, kako navodi Mur, ne znači da u prošlosti nije bilo dobro vođenih muzeja „na neki zdravorazumski način”, već samo da teorija i praksa menadžmenta nije bila prepoznata kao relevantna u oblasti muzeja.

Svest o potrebi za profesionalizacijom menadžmenta u muzejima počinje da se menja sedamdesetih i, posebno osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog veka, kada su muzeji široko kritikovani da ne posluju ekonomično, da su nefleksibilni, skupi, da ne rade efikasno i da se njima ne rukovodi racionalno (Mat, G., Flac, T. & Lederer, J., 2002). Reformski pokreti koji su u to doba pokrenuti u SAD (Weil, 1985; 2000), Kanadi (Oakes, L.S., Townley, B. & Cooper, D.T., 1998), Australiji (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002; Griffin, D., Abraham, M. & Crawford, J., 1999), Velikoj Britaniji (Moore, 1994; 1999) i većem delu Evrope (Lusiani, M. & Zan, L., 2011; Mat, G., Flac, T. & Lederer, J., 2002), „vratili” su muzejima

⁶⁷ Isak Adičes ističe da pojam „administriranje“ u kulturi označava „brigu da sistem funkcioniše onako kako je zamišljen“, kroz organizovanje, sistematizovanje, rutinizaciju, praćenje i kontrolisanje, pa se ne treba poistovećivati sa birokratizovanjem ili „lošim upravljanjem“ (2006, str. 48).

nadležnost nad administrativnim funkcijama i time faktički dozvolili da muzeji počnu da primenjuju naučne principe i prakse menadžmenta. Istovremeno, i u samim muzejskim zajednicama sve više je postajalo jasno da muzeji, kao i ekonomska, društvena i zakonska okruženja u kojima deluju, postaju sve kompleksniji i da uobičajene upravljačke prakse koje su do tada koristili više nisu adekvatne:

Ta kompleksnost je, u stvari, jednaka, ili čak prevazilazi izazove sa kojim se suočavaju naši parnjaci iz korporativnog i javnog sektora. (...) Direktori u kulturi moraju da upravljaju kompleksnim organizacijama sa nedovoljnim resursima, dok motivišu nedovoljno plaćeno osoblje i neplaćene volontere da dostignu visoke profesionalne standarde. I direktori i osoblje podjednako su odgovorni upravnim odborima, sastavljenim od osoba čije iskustvo i ekspertiza obično nemaju veze sa umetnošću i nasleđem i koji teže da primenjuju standarde koji važe za privatni, profitni sektor na aktivnosti gde su takvi standardi najčešće neprimereni. Dodatno, moramo da odgovaramo brojnoj nepoznatoj javnosti unutar konteksta promenljivih društvenih vrednosti, gde svako od njih ima veoma različite nivoe sofisticacije i očekivanja. U isto vreme, moramo kontinuirano da unapređujemo kreativnost, inovaciju, javni pristup i očuvanje istorijskih i umetničkih podataka (Janes, 2013, str. xxvii).

Kako je to naveo Stiven Vejl (Stephen E. Weil), čuveni američki muzeolog i jedan od pionira teorije i prakse muzejskog menadžmenta,⁶⁸ prvi put u kontekstu muzeja postalo je jasno da menadžment više ne sme da se svodi na princip „uposliti neke ljude, dati im stolove i olovke i reći im šta da rade”, već je reč o potpuno zreloj tehnici – „skupu praksi” (Weil, 2000, str. 9), koja omogućava ostvarivanje institucionalne svrhe muzeja sa maksimalnim učinkom i minimalnim utroškom. Menadžment je faktički postao „nova, obavezna funkcija savremenog muzeja”, koja “osigurava vođenje muzejskog administrativnog posla” kroz bavljenje pitanjima finansija, pravne odgovornosti, obezbeđenja i održavanja, menadžmenta kadrovima, marketinga, strateškog i generalnog planiranja muzejskih aktivnosti (Desvallées, A. & Mairesse, F., 2010, str. 45). Pod pojmom muzejski menadžment ICOM-ov priručnik za rukovođenje muzejima podrazumeva:

Efektivni muzejski menadžment je odgovornost koja obuhvata sve resurse i aktivnosti muzeja i uključuje svo osoblje. To je neophodan element u razvoju i napredovanju muzeja. Bez dobrog menadžmenta, muzej ne može da obezbedi potrebnu brigu i korišćenje zbirki, niti može da održi i podrži efektivne izložbene i edukativne programe.

⁶⁸ Stiven Vejl (1994) je postavio koncept MGR menadžmenta muzejima (akronim MGR se odnosi na Metode (M), Ciljeve (eng. *Goals* (G) i Resurse (R)), kojim označava “metodičnu ili drugu upotrebu institucionalnih resursa prema postignuću institucionalnih ciljeva”.

Javni interes i poverenje može biti izgubljeno bez kvalifikovanog menadžmenta, i priznanje i vrednost muzeja, kao institucije u službi javnosti, može biti ugroženo (Boylan, 2004, str. 134).

Iako je bilo značajnih pomaka u profesionalizaciji menadžmenta muzeja u poslednjih dvadesetak godina, i dalje postoji izvesna podozrivost među muzejskim stručnjacima prema primerenosti i stvarnim motivima koji se kriju iza zahteva da se muzejima upravlja kroz principe i tehnike razvijene u profitnom, poslovnom kontekstu. Posledica ove sumnjičavosti prema menadžmentu je još uvek nedovoljno razvijena teorija i praksa muzejskog menadžmenta, odnosno njeno konstantno kašnjenje sa razvojem misli i prakse u širem polju menadžmenta (Moore, 1994; 2002a). Mur procenjuje da muzeji za savremenom menadžment teorijom i praksom kasne najmanje desetak godina, što se najbolje vidi u paradoksu da mnogi muzejski direktori i dalje marljivo rade na primenjivanju nekih od „tvrdih” pristupa, u klasičnom menadžment stilu Frederika Tejlora (Frederick Winslow Taylor) i Anri Fajola (Henry Fayol) iz sedamdesetih i osamdesetih godina dvedesetog veka, ignorišući pojavu sofisticiranijeg menadžmenta, zasnovanog na međuljudskim odnosima Mejoa (Elton Mayo) i drugih, koji je bliži i primereniji prirodi neprofitnih organizacija. Zaostajanje za razvojem novih teorija i praksi menadžmenta, kako upozorava Mur, još veći je problem za muzeje danas, kada se „sredina brzo mijenja, a upravitelji su sve više i više prisiljeni ’cvjetati na kaosu’” (2002a, str. 12).

I zaista, stiče se utisak da tek što je muzejski menadžment prihvaćen kao jedan od standarda poslovanja modernog muzeja, turbulentan početak 21. veka postavio je nove izazove za koje primena uobičajenih, administrativnih menadžment praksi, izgleda, ne može da nađe pravo rešenje. Hostilnost i dinamičnost okruženja u kojima deluju muzeji, kao uostalom i sve druge današnje kulturne organizacije, zahteva preduzetnički menadžment, koji razume i koristi promene, glavnu karakteristiku sveta u kome živimo. Ne sugerišemo ovde da je administrativni menadžment muzeja, koji u središtu ima racionalno korišćenje resursa kako bi se na najbolji način postigla institucionalna misija, postao prevaziđen, već samo da on neće biti delotvoran i na početku 21. veka.

3. Model preduzetništva u kontekstu muzeja

Sledi deskripcija teorijskog modela preduzetništva, postavljenog u prvom delu teze, sa detaljnim prikazom njegovih ključnih elemenata i odgovarajućih dimenzija: kakva je uloga muzejske misije kao glavnog motiva i konačnog ishodišta preduzetničkog procesa, koje su to promene sa kojima se muzeji danas suočavaju i koje mogu da deluju kao „pokretači“ preduzetništva, kako muzeji pristupaju promenama – kao pretnjama ili prilikama za preduzetničke poduhvate, koliko muzeji inovativno, proaktivno i smelo koriste promene kao preduzetničke prilike i kako se ova osnovna preduzetnička ponašanja manifestuju u kontekstu muzeja; šta su rezultati „muzejskog“ preduzetništva i kako muzejske inovacije doprinose boljem ostvarenju i unapređenju misije muzeja – direktno, kroz povećanje efektivnosti ili indirektno, kroz povećanje njihove efikasnosti; na kraju, koje su sve to prepreke koje institucionalna i organizaciona priroda muzeja postavlja pred razvoj muzejskog preduzetništva i na koje preduzetnički menadžment muzeja mora da nađe odgovor kako bi se probudio, negovao i pravilno usmerio preduzetnički duh muzeja.

3.1. Misija kao pokretač i ishodište muzejskog preduzetništva

Misija nije najvažnija stvar u muzeju. To je jedina važna stvar.
Weil, 2005, str. 38

Prema predloženoj definiciji preduzetništva, organizaciona misija ili svrha postojanja jedne organizacije ima dvostruku ulogu u preduzetničkom procesu. Misija se prepoznaje kao početna i konačna tačka preduzetničkog procesa. Sa jedne strane, misija je ta koja motiviše, usmerava i olakšava preduzetničke napore ka prepoznavanju prilika i njihovoj uspešnoj realizaciji u vidu inovacija. Sa druge strane, inovacije koje nastaju kroz preduzetnički proces doprinose ostvarenju i unapređenju te organizacione misije. To bi u kontekstu muzeja značilo da svako preduzetničko razmišljanje i ponašanje mora biti isključivo u službi realizacije i unapređenja muzejske misije. Kako je misija ta koja motiviše, pokreće i omogućava uspešnu realizaciju preduzetničkog procesa, glavni izazov za muzejski menadžment je da iskoristi moć dobro definisane misije koja će da podstakne, pravilno usmeri i olakša uspešno korišćenje preduzetničkog potencijala muzeja.

Pojam misije i „izjave o misiji“ su relativno novi u svetu muzeja. Shvatanje da muzejima treba „osećaj svrhe i pravca“ (Moore, 1994, str. 7), izražen u vidu dobro definisane izjave o misiji, smatra se jednim od najvećih doprinosa profesionalizacije muzejskog menadžmenta.

Ipak, veliki broj muzeja i dalje potcenjuje vrednost definisanja svojih misija, nastavljajući da se oslanja na opšte i tipske definicije muzeja zasnovanih na opisu njihovih funkcija. Takve misije, koje samo nabrajaju muzejske aktivnosti, po formuli „muzej (taj i taj) je institucija koja prikuplja i istražuje, čuva i izlaže (to i to) oblasti (te i te)“, ne uspeavaju da pronađu svoju specifičnu, višu svrhu, te, kako navodi Gejl Anderson (Gail Anderson), jedan od vodećih svetskih eksperta u oblasti razvoja muzejskih misija, i ne zaslužuju naziv „izjave o misiji“ (1998, str. 14).

Izjava o misiji, kako objašnjava Andersonova, jeste središte jedne institucije: ona objašnjava svrhu muzeja i predstavlja putokaz za institucionalno planiranje, razvoj i pozicioniranje u budućnosti (str. 1). Kao „definišući dokument muzeja“ (str. v) u vidu kraćeg pasusa ili jedne efektne rečenice, izjava o misiji izražava svrhu, smisao i razlog postojanja (*raison d'être*) jednog muzeja. Izjavu o misiji obično prate „izjava o viziji“ i „izjava o vrednostima“. Sve tri komponente – gde misija jasno navodi zašto muzej postoji, vizija okvirno pokazuje gde muzej vidi sebe u budućnosti i vrednosti utvrđuju načine na koje muzej postiže misiju i viziju kroz svakodnevni rad – zajedno čine okvir potreban za dobro upravljanje muzejom, služeći kao „orijentir“ za sve odluke, politike, aktivnosti i procene koje se tiču tog muzeja (str. 12-13).

Vrlo je malo istraživanja urađeno na temu kako organizaciona misija utiče na preduzetnički proces unutar muzeja (Rentschler, 2002) i kulturnih institucija (Best, 2001; Hagoort, 2003; Verbanova, 2013), kao i uopšte u organizacijama vođenim neprofitnim misijama (McDonald, 2007). I dalje dominantan, ekonomski pogled na preduzetništvo uglavnom se bavi opasnostima kojima su izložene misije preduzetnički orijentisanih društvenih organizacija (Dolnicar, S., Irvine, H. & Lazarevski, K., 2008). Više uvida o uticajima organizacione misije kao pokretača preduzetničkog procesa pruža literatura komercijalnog preduzetništva (npr. Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, 1998). Generalno se prihvata da uspešne preduzetničke organizacije imaju misije koje su *inspirativne, jasne, otvorene i obavezujuće*. Ukoliko nedostaje bilo koji od ova četiri elementa, takva misija može da ili onemogući preduzetničke napore ili se oni neće završiti uspehom ili, u najgorem slučaju, biće pogrešno usmereni i inovacije koje uvedu mogu zaista da udalje organizaciju od njenih ključnih ciljeva i vrednosti.

3.1.1. Inspirativna

Da li su zaposleni, ali i volonteri, donatori i drugi stejkholderi, motivisani i inspirisani osećajem muzejske misije da se upuste u preduzetničke poduhvate, „haos“, neizvesnost i rizik koji oni, po pravilu, podrazumevaju?

Literatura profitnog sektora pokazala je da istinski preduzetničke organizacije pokreću strast, znatiželja, posvećenost i vera u organizacionu misiju (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 81). Da isto, ako ne i više, važi u neprofitnom kontekstu (Draker, 1991; Rainey, H.G. & Steinbauer, P., 1999),⁶⁹ pokazao je Robert Mekdonald (2007), dokazavši da su organizacije koje su duboko prožete inspirišućim osećajem misije uspešnije u razvoju inovacija. Mekdonald zaključuje da su misije visokoinovativnih neprofitnih organizacija izražene na način koji motiviše zaposlene da stalno iznalaze nove, bolje načine kako da ih ostvaruju i unapređuju. Izjave poput „Izvanredno izvođenje izvanredne muzike“ jednog simfonijskog orkestra ili „Da rak postane prošlost“, centra za borbu protiv malignih bolesti, prema Mekdonaldu (str. 275), imaće neophodan pokretački uticaj za razvoj velikih, „istorijskih“ inovacija, za razliku od onih koje samo elaboriraju funkcije institucije i, mada preciznije, gube svoj motivacioni potencijal.

Muzeji, poput drugih organizacija vođenih „uzvišenim“ neprofitnim misijama, imaju to preimućstvo da su njihove misije već same po sebi inspirativne, poetične i uzbudljive. Ipak, u praksi, izjave o misijama muzeja obično ne uspevaju da prikažu ciljeve i zadatke muzeja kao takve. Tomislav Šola (2002) nalazi da je „izjava o poslanju muzeja, obično napisana administrativnim jezikom, kao da je namerno osmišljena da bude zaboravljena, a obično to i jeste“ (str. 89). Elizabet Merit (2012), direktor Centra za budućnost muzeja, kritički se osvrnuvši na izjave o misijama američkih muzeja, konstatuje da one „obično deluju kao „kočnice, skretnice ili izgovori“, a ne kao pokretačka snaga muzeja koja bi im pomogla da ostvare svoj pun potencijal. Nedostatak motivacione snage većine muzejskih misija dobro je opisala profesorka Gejnor Kavana (Gaynor Kavanagh), po kojoj one:

(...) nisu stvar od kojih se sastoje snovi. Ovo je šteta jer najbolji muzeji današnjice su nastali jer su muzejski radnici bili sanjari – ljudi sa vizijom, intelektualnom energijom i dubokim društvenim ubeđenjima (2005, str. 2).

⁶⁹ Kako ističu Rejni i Stajnerova (1999, str. 16), društvene misije su same po sebi „atraktivne, vredne i privlačne“, što će pozitivno uticati na motivisanost i podršku organizacionih članova da bolje izvršavaju svoje radne obaveze.

Sa tim u vezi, prioritet preduzetničkog muzeja je da kreira misiju koja će delovati kao „pokretačka, motivaciona sila“, koja podstiče „duh neprestane znatiželje“ (*spirit of enduring inquiry*) kroz ceo muzej (Korn, 2007, str. 257, 260) ili, kako Kavana poetično ukazuje, „koja će da bude ulaznica za san – ako već ne sam san“ (str. 2).

3.1.2. Jasna

Da li prepoznata preduzetnička prilika doprinosi misiji muzeja? Da li će unaprediti brigu o zbirkama ili produbiti odnos sa posetiocima? Da li je od centralne ili periferne važnosti za misiju muzeja? Da li rad na prilici može da udalji muzej od njegove misije?

Jasno definisana misija od suštinske je važnosti za preduzetnički orijentisane muzeje (Rentschler, 2002, str. 140), kao i sve druge institucije kulture (Hagoort, 2003, str. 215) i društvene organizacije (McDonald, 2007, str. 264) koje žele da probude svoj preduzetnički duh. Prvo, veruje se da jasna misija „usmerava“ (Morris, 1998, str. 100) preduzetničke napore prema prepoznavanju i korišćenju onih prilika koje će najbolje doprineti ostvarenju misije, dok istovremeno štiti organizaciju od ulaska u preduzetnički poduhvat koji, ma koliko bio izazovan, neće doprineti unapređenju organizacione misije ili čak može da joj šteti. Jasna misija treba da služi kao neka vrsta „filtera“ (Dolnicar, S., Irvine, H. & Lazarevski, K., 2008), kroz koji se odvajaju dobre od loših preduzetničkih inicijativa. Drugim rečima, svaka prepoznata prilika za preduzetničko delovanje mora da prođe „test misije“ (McDonald, 2007, str. 268), jer kao što upozorava Draker, „ukoliko nešto izgleda kao prilika ali ne doprinosi ostvarenju strateškog cilja institucije, to nije prilika. To je smetnja“ (2007, str. 59). Pored toga što pruža potreban fokus za selekciju dobrih od loših prilika, jasnost misije pomaže i da se podrži realizacija izabranih prilika, ma koliko god da se one suprotstavljaju tradiciji i svemu što je poznato u organizaciji (*ibid.*). U svim društvenim kontekstima, civilnim (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; McDonald, 2007), javnim (Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Sadler, 2000) i kulturnim (Best, 2001; 2003), potvrđeno je da misije koje su svima u kolektivu potpuno jasne, smanjuju nivo organizacionih barijera, poput otpora i kritičizma, u naporima da se inovacija uspešno realizuje. Suprotno, ukoliko postoji sumnja zašto je važno ući u jedan preduzetnički poduhvat, akcije za njegovu realizaciju će najverovatnije propasti vrlo brzo nakon početnog entuzijazma (Hagoort, 2003, str. 124).

Da bi misija mogla da deluje kao delotvoran filter i faktor koji omogućuje prepoznavanje dobrih preduzetničkih prilika, neophodno je da bude izražena tako da ne ostavlja mogućnosti nikakve dvosmislenosti i nejasnosti unutar i van kolektiva. Ovo bi, kako navode poznavaci

muzejskih misija, mogao biti i jedan od najvećih izazova za muzeje koji žele da budu više preduzetnički, s obzirom na to da su misije muzeja prirodno dvosmislene (*ambiguous*) (Anderson G. , 1998) (više o prirodnoj višeznačnosti muzejske misije kao prepreke za razvoj preduzetništva u delu koji se bavi uticajima muzejskog konteksta):

Kada su vizija i ciljevi veoma jasni i eksplicitni, svi ljudi u organizaciji mogu biti lideri promene. Kada je vizija zamagljena ili ciljevi nisu izvesni, zaglavljani ste u pristupu „znaću tek kada je vidim“, što kod ljudi može izazvati osećaj frustriranosti ili zbunjenosti šta treba da rade da bi nešto promenili (Simon, 2014).

3.1.3. Otvorena

Da li je to što mi radimo i dalje potrebno? Za koga mi to radimo? Da li oni (stejkholderi) smatraju vrednim to što radimo? Da li se i dalje dovoljno razlikujemo od drugih ili drugi sada rade iste ili slične stvari koje i mi radimo?

Preduzetnička literatura iz profitnog sektora je puna primera organizacija koje su, držeći se suviše krutih i usko definisanih misija, propustile važne preduzetničke prilike, ocenivši ih kao nerelevantne za njihov aktuelni i budući rad (npr.(Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990). Pouka iz profitne literature je da preduzetničke organizacije moraju da imaju misije koje su otvorene i spremne da se menjaju usled izmenjenih okolnosti u kojima deluju. Potreba da se organizacione misije shvate kao evoluirajući (*evolving*), „živi dokumenti“ i potreba da se one obnavljaju sve više se smatra neophodnom i u muzejskoj praksi (Anderson G. , 1998; 2004):

Kako društveno, političko i ekonomsko okruženje nastavlja da evoluira, muzeji će menjati način na koji obavljaju svoj posao. (...) Kako muzeji menjaju svoje pristupe obavljanju posla, njihove izjave o misiji treba da se menjaju kako bi odrazile nove paradigme (1998, str. 21).

Danas se smatra preporučljivim da se izjave o misiji muzeja preispituju najmanje jednom godišnje (str. 22). Pritom, otvorenost i fleksibilnost misije nikako ne znači da će muzeji nasilno menjati organizacioni kurs sa svakim novim trendom i modom, već da se kroz stalni monitoring misije, redovnu evaluaciju i, samo onda kada je to neophodno, njenim izmenama, osigurava njihova vitalnost i relevantnost u svetu koji se stalno menja (str. 14). Sa tim u vezi, ističe se i da će procesi evaluacije relevantnosti misije najčešće predstavljati samo „obnovu zaveta“ služenju postojećim misijama a sasvim retko i njihovo stvarno menjanje, kako bi odrazile nove interne ili eksterne realnosti. Uprkos tome, kako navodi Andersonova, broj muzeja koji zaista preispituje aktuelnost i relevantnost svojih misija je mali. Većina muzeja i dalje ima zatvorene i samoreferentne misije, koje obično nikada nisu menjane i koje ne odražavaju realnost u kojoj muzeji danas deluju, što ih izlaže opasnosti da previde dobre i

potrebne preduzetničke prilike, i dugoročno gledano, može da dovede do njihove zastarelosti i nerelevantnosti.

3.1.4. Obavezujuća

Koliko je muzej uspešan u ostvarenju misije? Da li raspolažemo pravim informacijama o ishodima i uticajima našeg posla? Koliko je ostvarenje misije lična odgovornost i obaveza svakog od aktera uključenog u rad muzeja?

Literatura profitnog sektora pokazuje da preduzetničke organizacije ne uspevaju na praznim obećanjima, već su izgrađene na čvrstim temeljima stvarnosti i integriteta (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991). Vejl (2000, str. 8), parafrazirajući Drakera da profitne organizacije nisu samo „privilegovane“ da stvaraju profit, već su „obavezne“ da to rade, konstatuje da mnogi muzeji svoju „obavezu“ prema misiji pogrešno smatraju „privilegijom“ i suviše često im nedostaje „strogosti, energije i stamene ozbiljnosti“ da ih uspešno realizuju. Stoga ne iznenađuje što misije muzeja neretko imaju samo retoričku vrednost (Anderson G., 1998), bez stvarnog značenja i relevantnosti za one kojima se obraćaju.

Izostanak obavezujuće dimenzije muzejskih misija, koja bi podsticala muzeje i muzejske radnike da energično traže nove i bolje načine kako bi doprineli njenoj realizaciji i unapređenju, objašnjava se i nepostojanjem načina da se efektivno i jednostavno izmeri koliko su muzeji uspešni u tome što rade (npr. Jackson, 1994; Korn, 2007; 2010; Weil, 2005). Dok je u profitnom sektoru ključna mera vrednosti finansijski profit (na kraju dana, meri se koliko novca je stvoreno ili izgubljeno), u muzejima, kao organizacijama vođenim misijama koje imaju više od samo jednog cilja, stvari nisu ni izbliza tako očigledne:

Ono što deprimira je nemogućnost da se jasno i konkretno vidi da li i koliko postižete svoje ciljeve. (...) Kao da se nalazim u kući krivih ogledala merila uspeha. Kako da vrednujemo broj posetilaca u odnosu na raznovrsnost posetilaca? Dubinu nasuprot širine programa? Individualni benefit koji ostvaruje svaki učesnik nasuprot kolektivnim benefitima koje ostvaruje zajednica? (Simon, 2015).

O negativnom uticaju teškoće merenja misije na preduzetničke organizacione napore puno je pisano u okviru literature DP-a (npr. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006). Stoga, jedan od najvažnijih prioriteta muzeja koji bi da usvoje preduzetničku orijentaciju, biće da pronađu efektivan način praćenja uspešnosti realizacije muzejske misije, koji će da usadi osećaj lične odgovornosti, posvećenosti i obaveze za njenu realizaciju kod svih onih od kojih zavisi rad muzeja (o teškoćama merenja uspešnosti realizacije misije muzeja biće reči u okviru istraživanja prepreka za razvoj preduzetništva).

3.2. Promene u muzejskom okruženju

Kada se stvari ne bi menjale, ponavljanje istih stvari, iznova i iznova, maksimizovalo bi vrednost koju organizacija pruža javnosti i generisalo resurse neophodne za njen rad.

Ali, stvari se, naravno, menjaju.

Entrepreneurship in historic organizations, 2009, str. 20

Danas je, više nego ikada, jasno da muzeji, kao uostalom i sve druge institucije kulture, ne deluju u vakuumu, izolovani od svojih eksternih okruženja (Janes, 2009b).⁷⁰ Unutar muzejskog sektora, uticaj brzih i intenzivnih promena okruženja je sve opipljiviji. Pokuša li se tek kratko naznačiti u čemu se navedene promene manifestuju u muzejima, postoji opasnost da se u ovako opštem prikazu ponešto izostavi. Ipak, kao ilustracija pojma *promene* kao „preduslova, antecedenta i katalizatora” za pokretanje preduzetničkog procesa, moguće je izdvojiti četiri krupne promene koje globalno potresaju muzeje i zahtevaju urgentne inovativne i preduzetničke odgovore. To su: promene u spoljašnjim (nezarađenim) izvorima prihoda; tehnološke promene, promene u obrascima tražnje i menjanje koncepta stvaranja vrednosti (prema: Bakhshi, H. & Throsby, D., 2009; 2010).

3.2.1. Promene u nezarađenim (spoljašnjim) izvorima prihoda

Stalni rezovi budžeta. Nema novca nizašta. Radimo i dalje, ali jedva. Ništa nije ostalo na čemu može da se uštedi sem da zatvorimo vrata i otpustimo deo osoblja.

Učesnik ankete „Cuts Survey 2014“, Museum Association UK

Pod pojmom nezarađeni ili spoljašnji prihodi,⁷¹ Bakši i Trozbi (2009, str. 14) podrazumevaju izvore finansija koji dolaze van ustanove. Nezarađeni prihodi mogu da budu javna sredstva – javne subvencije, grantovi i projektno finansiranje obezbeđeno kroz različite nivoe javnog budžeta (državni, opštinski, gradski) i privatna sredstva – donacije, pokloni i legati pojedinaca, korporacija iz privatnog sektora, fondacija i drugih nevladinih tela. Razlikuju se od „zarađenih“ ili „unutrašnjih prihoda“, koji dolaze „iznutra“, to jest nastaju unutar organizacije kroz osnovne (npr. prihodi od ulaznica, prihodi od istraživačkih usluga, prateći programi) i pomoćne aktivnosti (npr. prodaja suvenira, kafeterija, restoran, parking itd.).

⁷⁰ Slogan *Muzeji u svetu koji se menja: Novi izazovi, nove inspiracije* (Museum in a Changing World: New Challenges. New Inspirations) je uzet za temu Međunarodnog dana muzeja 2012. godine (ICOM, 2012), kao svojevrsno priznanje da je savremena muzejska institucija suočena sa tumačenjem i delovanjem u okruženjima koja se neumitno i brzo menjaju.

⁷¹ Postoje i druge klasifikacije prihoda muzeja. Tomislav Šola (2002, str. 198-207) razlikuje *osnivačka sredstva*, koja obezbeđuje osnivač muzeja i *sopstvena sredstva*, ostvarena sopstvenim trudom ustanove, i koja, u zavisnosti od toga kako se ostvaruju, mogu biti unutrašnja (prihodi od ulaznica, prodaje u prodavnicama, ugostiteljskih usluga, iznajmljivanja prostora itd.) i spoljašnja (prihodi od sponzora, pokrovitelja, donatora, mecena itd.).

Koliko je drastično smanjenje „nezarađenih“ prihoda velika promena za muzeje, govori činjenica da oni čine najveći udeo u muzejskim finansijama – uobičajeno između 80 i 90 odsto (Gavrilović, 2009, str. 128; Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 299). Posebno veliki izazov za muzeje predstavljaju rezovi javnih budžetskih sredstava.

Svi muzeji, direktno ili indirektno, zavise od javne finansijske podrške (Frey, B. S. & Meier, S., 2006; Tausi, 2012). Čak i muzeji koji nisu deo javnog sektora – koji deluju kao privatne organizacije i fondacije – obično podrazumevaju neki stepen javne finansijske intervencije. Razlog velikog oslanjanja muzeja na javnu finansijsku podršku je, sa jedne strane, shvatanje muzejske institucije kao javnog dobra i značaj koji se pridaje besplatnom ulazu za neke ili sve posetioce i, sa druge, shvatanje da muzeji nisu i ne mogu da budu finansijski održivi, usled veoma visokih fiksnih troškova neophodnih za njihov rad i održavanje (Tausi, 2012, str. 277).⁷² Ipak, u proteklih dvadesetak godina, kao posledica promene u shvatanjima obaveza kulturne politike i povlačenja države kao glavnog (često jedinog) finansijera umetnosti i kulture, nivoi javne finansijske podrške muzejima se značajno smanjuju (npr. Dewey, 2004; Rentschler, 2002). Dodatno ubrzanje smanjenja javnih izdvajanja za muzeje izazvalo je izbijanje globalne finansijske krize 2008. godine (Bonet, L. & Donato, F., 2011; EMA, 2011), što je muzeje širom sveta suočilo sa drastičnim rezovima budžeta.⁷³

Najrigoroznija rezanja budžeta su, paradoksalno, osetili muzeji u zemljama koje su tradicionalno bile najvelikodušnije prema umetnosti i kulturi, u Holandiji i Velikoj Britaniji. Holandski nacionalni muzeji su, prema podacima NEMO: Mreže evropskih muzejskih organizacija (2011; 2014) suočeni sa nezapamćenim planskim smanjenjima budžetima koja će, kako se procenjuje, do kraja 2015. godine ići do 38%. U Velikoj Britaniji, smanjenja izdvajanja za muzeje su nešto niža – do 2016. očekuje se rezanje budžeta od 30% (MA, 2014), što, opet, mnoge britanske (pre svega lokalne) muzeje stavlja u neposrednu opasnost od zatvaranja. Sara Selvud (2012, str. 66) procenjuje da će do 2020. godine oko četvrtina lokalnih muzeja u Velikoj Britaniji (nešto više od 150 muzeja) morati da se zatvori ili udruži sa nekom drugom organizacijom.

⁷² Procenjuje se da bi finansijska samoodrživost muzeja zahtevala minimalnu cenu muzejske ulaznice od 30 evra (Molar, 2000). Vladimir Krivošejev je izračunao da bi u Srbiji (Krivošejev, 2011b, str. 290) ulaznica za muzej koja bi omogućila finansijsku održivost koštala 1.100 RSD (12,53€).

⁷³ Na 28. generalnoj sednici ICOM-a 2013. godine u Rio de Žaneiru, usvojena je rezolucija pod nazivom *Vitalnost i održivost muzeja u vreme globalne finansijske krize* (ICOM, *Resolution no. 6: Viability and sustainability of museums through the global financial crisis*, 2013), kojom se prepoznaje negativan uticaj krize na muzeje i izražava zabrinutost u vezi sa smanjenjem javnih izdvajanja za rad muzeja širom sveta.

Slična situacija je i u drugim delovima Evrope.⁷⁴ U većini evropskih zemalja javna sredstva za muzeje su, u proseku, smanjena za oko 10% (EMA, 2011, str. 15). Posledice globalnog trenda smanjenja spoljne finansijske podrške posebno osećaju muzeji u zemljama koje tek što su izašle ili još uvek prolaze kroz period tranzicije. Rumunskim muzejima su, na primer, nakon desetostrukog povećanja budžeta u odnosu na početak tranzicije, za samo dve godine, 2009. i 2010, budžeti smanjeni za otprilike 30% (str. 46). U Letoniji su 2010. godine državne subvencije za muzeje smanjene za čak 50% (str. 15). Finansijska situacija muzeja u Srbiji je, takođe, izrazito nepovoljna, ali ne toliko kao posledica naglih rezova budžeta, već više kao rezultat kontinuiranog nedovoljnog finansiranja (Mikić, 2014a) (više o finansiranju muzeja u Srbiji u trećem delu teze).

Pored smanjenja javne finansijske podrške muzejima, ekonomska kriza uzrokovala je i trend osetnog smanjivanja privatne finansijske podrške muzejima. Ovo su posebno osetili muzeji u SAD koji se pretežno oslanjaju na sponzorstva i zadužbinarstvo (procenjuje se da 87% institucija kulture u SAD zavisi od privatne podrške (EMA, 2011, str. 87)). Prema izveštajima Američke alijanse za muzeje za 2012 godinu, više od dve trećine muzeja (67%), članova Alijanse, prijavilo je prisustvo „ekonomskog nemira u svojim institucijama“ (AAM, 2014, str. 2) (optimistično je da je procena institucionalnog stresa izazvanog manjkom finansija nešto niža u odnosu na prethodne godine – 2011. godine je, na primer, više od 70% muzeja prijavilo da je obavljanje njihove muzejske delatnosti ugroženo nedostatkom novca (AAM, 2012)).

Radikalno izmenjene finansijske oklonosti u kojima danas deluju muzeji donele su i promenu u pravilima finansiranja muzeja. Javna finansijska podrška muzejima se sve više uslovljava specifičnim zahtevima finansijera i pružanja čvrstih dokaza o njihovom ispunjenju (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002), dok se u privatnom domenu menjaju prioriteta finansijera – „novi bogataši više ne doniraju novac muzejima, već organizacijama koje se bore protiv neizlečivih bolesti, siromaštva itd. (EMA, 2011, str. 18). Praktično, može se zaključiti da se današnji muzeji suočavaju sa dvostrukim izazovom u vidu istovremeno drastičnog smanjenja raspoloživih finansijskih resursa i pooštavanja uslova za njihovo obezbeđenje.

⁷⁴ Smanjenje javne finansijske podrške muzejima, kao i drugim ustanovama kulture, u Evropi može se pratiti na virtuelnoj interaktivnoj mapi, nastaloj kao kolaborativni projekat vodećih evropskih listova: *Guardian*, *Le Monde*, *El Pais*, *La Stampa*, *Gazeta Wybrocza* i *Süddeutsche Zeitung*, dostupan na adresi www.guardian.co.uk/culture/interactive/2012/aug/03/europe-arts-cuts-culture-austerity.

3.2.2. Tehnološke promene

Internet bi se mogao nazvati asteroidom koji je pogodio našu planetu krajem prošlog milenijuma; naše najvažnije kulturne i obrazovne institucije moraju da odluče vrlo brzo da li žele da budu dinosaurusi ili sisari kako bi preživele i ostale relevantne.

The future of science museums: ten shifts shaping our cultural institutions, 2012, str. 89.

Tehnološke promene oduvek su uticale na rad muzeja. Još je Vilijam Berns (1958) u prvom broju časopisa *Curator: The Museum Journal* komentarisao da je celokupan istorijat muzejske institucije prepun primera kako su nove tehnologije menjale muzejsku praksu:

Kada je osvetljenje na gas postalo dostupno, muzeji su uveli fenjere i lampe kao bolje rešenje od sveća ili zatvaranja muzeja sa prvim zalaskom sunca. Čim je otkriveno centralno grejanje, koje su Rimljani, doduše, koristili hiljadama godina ranije, muzeji su iskoristili i ovaj izum, koji je omogućio posetiocima prijatnu posetu čak i po veoma hladnom vremenu. Ovo su samo neka od najosnovnijih tehnoloških otkrića koja su učinila civilizaciju onakvom kakva je danas, pri čemu su muzeji svaki put iskoristili benefite koje su ona donela. Tu spadaju još i moderna komunikacija, transport, dolazak struje i elektronike (str. 42).

Ono po čemu se razlikuju današnje promene u tehnologiji od onih o kojima je govorio Berns krajem pedesetih godina dvadesetog veka, jeste velika brzina i intenzitet kojim menjaju svet u kojem živimo, ne dozvoljavajući muzejima da, kao do sada, polako i obazrivo prepoznaju i uvode nove tehnologije u muzejsku delatnost. Digitalizacija, virutelizacija, 3D printing, pametni telefoni i umrežavanje, razvoj društvenih medija – *Facebook, Twitter, Reddit, Second Life, Snapchat*,⁷⁵ usluga za deljenje fotografija – *Flickr, Instagram, Pinterest*, video-sajtova – *YouTube i Vimeo*, *check-in* aplikacija – *Foursquare* i sajtova za preporuke – *Yelp* i *LinkedIn*,⁷⁶ da navedemo tek one najčešće pominjane tehnološke *buzzwords* današnjice, po mnogim autorima (Deloš, 2006; Kelly, 2010; Negri, 2012; Peacock, 2008a; 2008b; Šola, 1987/2011), uzdrмали su same temelje muzejske institucije – autentičnosti, materijalizma, vlasništva, autoriteta i publike. Samim tim smatra se da novo značenje koje tehnologija dobija

⁷⁵ Moć društvenih medija pokazuje podatak da je Metropolitan Museum of Art 2013. godine prisutan na jednoj od najvećoj društvenoj mreži u Kini, *Weibo*.

⁷⁶ Specijalno izdanje *Horizon Reporta* posvećen muzejima (2012; 2013) identifikovalo je sledeće nove tehnologije koje bi mogle da imaju veliki uticaj i upotrebu do 2017/2018. godine u kontekstu muzeja:

- u narednih godinu dana: elektronsko publikovanje, aplikacije za mobilne telefone (*mobile apps*), društveni mediji, tablet računari, BYOD (*Build Your Own Device*), *crowdsourcing*;
- od 1 do 3 godine: 3D printing, AR (*augmented reality*), učenje kroz igru (*game-based learning*), elektronsko izdavaštvo, *location-based services*;
- za više od 5 godina: otvoren sadržaj (*open content*) i alternativno licenciranje, *natural user interfaces NUI*, *super-rich online repositories*, nosiva tehnologija (*wearable technology*), tehnologije za zaštitu i konzervaciju.

u životu savremenog čoveka zahteva da se pod hitno promisle načini kako muzeji definišu i slede svoje primarne ciljeve:⁷⁷

Pre otprilike 15 godina internet je otvorio mogućnost nastanka „muzeja bez zidova“. U to vreme takav muzej je smatran pretnjom muzeju „od cigala i maltera“. Svidalo se to nama ili ne, virtuelno je sada realnost. Moramo da se suočimo sa tim kao šansom i izazovom koja bi mogla da široko ojača poziciju muzeja (van der Weiden, 2012, str. 20).

Ono što je sigurno jeste da sentenca izrečena na prvoj internacionalnoj konferenciji *Museum and the Web*, održanoj 1988. godine, a koja je zvučala otprilike ovako: „Pustite muzej da bude muzej a neka internet ostane internet“ više nije moguća. Dve dimenzije su neraskidivo povezane, i pojam virtuelnog muzeja nalazi svoju moguću evoluciju u razvoju odnosa između ova dva entiteta: prvog koji je prilično materijalan (muzejsko okruženje) i drugog (internet) koji je u potpunosti nematerijalan, ali neizmerno uticajan u smislu muzeološkog razmišljanja u dolazećim decenijama (Negri, 2012, str. 18).

Koje su to velike promene kojima ovaj „globalni, umrežen i tehnološki vođen internet 2.0 svet“ (Kelly, 2010, str. 1)⁷⁸ ili čak „nova IRL era“,⁷⁹ izlaže današnje muzeje? Stručnjaci uglavnom izdvajaju sledeće pravce promena muzeja izazvane tehnološkim razvojem:

- od fizičke do digitalne zaštite – digitalna zaštita odnosi se na čuvanje predmeta, artefakata i dokumenata koji postoje u digitalnoj formi. Posebno veliki izazov za muzeje, kao i sve druge institucije kulturnog nasleđa, predstavljaju tzv. *born-digital material*, resursi koji su kreirani uz pomoć informacionih tehnologija i zahtevaju posebne hardvere i softvere za čitanje i prikazivanje. Današnja eksplozija elektronski publikovanog materijala stavlja ogroman pritisak na muzeje kako adekvatno prikupljati, skladištiti, učiniti dostupnim i čuvati resurse koji se objavljuju na internetu. Kada se tome doda i da veliki broj „internet resursa“ postoji samo kratak vremenski period, velika je opasnost da ogromni delovi našeg budućeg kulturnog nasleđa budu neminovno izgubljeni (European Commission, 2002, str. 16).
- od izložbi do onlajn izložbi: izlaganje predmeta koji dolaze iz različitih delova sveta u istom trenutku;⁸⁰ stvaranje vizuelnih arhiva završenih privremenih izložbi, priređivanje virtuelnih izložbi predmeta koji će neumitno nestati u bližoj budućnosti;

⁷⁷ Više o aktuelnim pogledima na promenu prirode muzeja usled dramatičnih uticaja digitalnih tehnologija videti na onlajn platformi (CODE/WORDS), koja okuplja vodeće teoretičare i praktičare koji se bave uticajima digitalizacije na muzeje.

⁷⁸ Za razliku od pojma *Web 1.0*, koji uglavnom samo „obezbeđuje“ informacije, *Web 2.0* prvenstveno se odnosi na interaktivno deljenje informacija, kolaboraciju i dvosmernu komunikaciju (Kelly, 2010).

⁷⁹ IRL (*in real life*) iskustvo je ono u kom softver mobilnog telefona (aplikacije) podržava realni svet: kupovina kafe (*Square Register*); naručiti taksi (*Uber*), promena rute (*Google Now*), čekiranje leta (*Passbook*), itd.

- od fizičke do udaljene dostupnosti – unapređenje dostupnosti zbirki i „nevidljivog“ ili „skrivenog“ nasleđa (EMA, 2011, str. 33): istraživanje *backstage*-a muzeja (deopi, konzervatorske radionice itd.) preko *web* kamera i drugih uređaja (*RSS feed*) koji dozvoljavaju benefite upoznavanja sa muzejskim resursima na velikim udaljenostima;
- od posetioca do korisnika⁸¹ – onlajn korisnici ostvaruju drugačiji doživljaj od tradicionalnog „posetioca“, koji fizički dolazi u muzej da bi video i doživeo originalne artefakte: mogućnost posmatranja predmeta „izbliza ali iz daleka“ (opcije uvećanja, AR, 3D modeling, itd.); gotovo neizmerno bogatstvo pratećih informacija o poreklu posmatranih predmeta; e-učenje (edukativni resursi dostupni na *webu*), mogućnosti poređenja digitalizovanih predmeta sa potpuno različitim fizičkim svojstvima; personalizacija doživljaja (personalizovani e-bilteni, personalizovane onlajn kolekcije, *My Museums*, itd.).⁸²
- od većeg dometa (*outreach*) do društvenog umrežavanja (*networking*) – ulogu muzeja kao pružaoca informacija (*content provider*), koji za cilj ima da dopre do što većeg broja i raznovrsnije publike, zamenjuje uloga muzeja kao (onsajt i onlajn) platforme za razmenu mišljenja i sadržaja (društveno umrežavanje i blogovi, interaktivni *SCVNGR* izazovi, *crowdsourcing* informacije itd.).

⁸⁰ Na primer: *European Virtual Museum* (<http://europeanvirtualmuseum.net>); *Google Art* (<https://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project>); *Europeana* (<http://www.europeana.eu/>); *Girl Museum* (<http://www.girlmuseum.org/>); Muzej ukradene umetnosti (<http://mosa.ziv.bz/>); *Virtuelni muzej Dunava* (<http://virtuelnimuzejdunava.rs>)

⁸¹ Često citiran primer muzeja koji, pored posetilaca, vodi računa i o „korisnicima“ je SFMoMA, Muzej moderne umetnosti iz San Franciska (<http://www.sfmoma.org/>), koji ima skoro pet puta više internet korisnika (2.8 miliona godišnje) nego fizičkih posetilaca! (više o SFMoMA i njihovoj strategiji razvoja internet korisnika muzeja u: (Negrini, M., Paolini, P. & Rubegni, E., 2012).

⁸² Primer personalizovanog muzeja: *The You Museum* (<http://theyoumuseum.org>).

3.2.3. Promene u obrascima tražnje

Vidim generaciju publike koja dolazi i ne veruje u posebnost genija umetnika – ova publika vidi sebe kao kreatore, participatore i uključena je u stvaranje značenja.

Doba gledaoca je završeno.

Karina Mangu Ward, NextGen quickpoll results! 2012.

Kako navodi Kevin Mur (1994), muzeji su se oduvek „takmičili“ za pažnju publike, bilo između sebe, bilo sa drugim ustanovama kulture i industrijom slobodnog vremena. Ipak, s obzirom na to da ishod tog „takmičenja“ nije previše uticao na rad muzeja, tako je i briga o posetiocima shvatana uglavnom samo kao sporedna aktivnost (Žilber, 2005). Tek kada su muzeji, suočeni sa manjkom finansija i promenom kulturnih politika, većinski „gurnuti na tržište“, ne samo da bi zaradili dodatni prihod, već i da bi se opravdale subvencije i donacije, borba za posetioce je, kako ističe Mur, postala stvarna. Devedesetih godina prošlog veka, briga o posetiocima je prepoznata kao prioritet muzejske institucije, podjednako važan kao i dotadašnja briga o predmetu (Silverman, L. & O'Neill, M., 2004), a po nekim autorima (Weil S., 1999) i važniji. Shodno tome, većina muzeja je u proteklih dvadesetak godina ozbiljno usvojila razmišljanja i prakse muzejskog marketinga, kako bi posećenost muzeja, brojem, kvalitetom, trajanjem, strukturom posetilaca i trajnim učincima, bila što bolja (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002; Kolber, 2010; Kotler, N. & Kotler, P., 2000; Šola, 2002). Međutim, pokazuje se da novi ideal „punog muzeja“ (Šola, 2002, str. 101), nije lako ostvariti u praksi.

Muzeji su, kako zaključuje Mur, „izgurani na tržište samo da bi odmah ustanovili da je to tržište sredina koja se naglo mijenja i postaje sve zahtjevnija“ (2002a, str. 8). Iz tog razloga, svedoci smo situacije da, dok se muzeji bore da pokažu da njihovi programi imaju jedinstvenu kulturnu i društvenu vrednost, ljudi se sve više okreću drugim izvorima zabave, učenja i komunikacije. Kako upozorava Nina Sajmon (2010), autorka koncepta „participativnog“ muzeja, „verovatno nikada pre u istoriji ljudi nisu bili toliko povezani sa kulturom kao što je to danas slučaj: oni čitaju više, stvaraju i dele na internetu sa drugima svoju umetnost, muziku i priče, itd. ali ne posećuju muzejske izložbe i izvođenja kao što su to nekada radili“.

Broj posetilaca u američkim muzejima i galerijama je 2012. godine opao za 5,7% u odnosu na 1992. godinu, a prisustvo kulturnim događanjima među odraslim Amerikancima 2012. dostiglo je najnižu tačku od kada *National Endowment for the Arts* vrši istraživanje (1982) (str. 10). Uporedivi statistički podaci za Evropu postoje, ali su fragmentarni (EGMUS: European group on museum statistics; European Commission, Cultural access and

participation: special Eurobarometer report no. 399., 2013). Prema podacima Eurobarometra, poseta evropskim muzejima 2013. beleži pad za 4% u odnosu na 2007. godinu, pri čemu se kao najveća barijera za posetu muzejima izdvaja „nedostatak interesovanja“ među publikom. Britanska Muzejska asocijacija (MA) je objavila podatak da su 2013. i britanski muzeji zabeležili smanjenje posete – broj posete dece engleskim muzejima i galerijama opao je za čak 10% u odnosu na 2009/2010. godinu (Atkinson, 2013). Sa druge strane, broj ljudi koji dolaze u kontakt sa umetnošću korišćenjem novih tehnologija raste. Izveštaj NEA-e (2013, str. 30) pokazuje da najveći broj ljudi u Americi (71%) koristi TV, radio ili internet, mobilne i *handheld* uređaje i druge elektronske medije da bi ostario svoje kulturne potrebe, što je povećanje za skoro 20% u odnosu na 2008. godinu (56%). Broj Evropljana koji ostvaruju svoje kulturne potrebe putem novih tehnologija (interneta) je nešto niži i 2013. godine iznosio je 55% (European Commission, 2013, str. 57).

Statistički podaci koji svedoče o smanjenju fizičke posete muzejima i porastu kulturne participacije u virtuelnom svetu navode na zaključak da se nalazimo usred „seizmičke promene u kulturnoj potrošnji“ (2014). Očekivanja muzejske publike, u smislu dostupnosti, kvaliteta, personalizacije i respozivnosti, iz korena su se promenila. Savremena publika opisuje se kao „suviše zahtevna, hiperpovezana, prezasićena i „kulturno promiskuitetna“, cinična i egoistična, ali i vrlo znatiželjna“ (*ibid.*). Novi muzejski posetioci žele sadržaje „skrojene po sopstvenoj meri“, stalno dostupne „24/7“, žele fleksibilnost i izbor šta, kada i kako će konzumirati (McLean, 2007, str. 119). Pod uticajima razvoja *Web-a 2.0* i društvenih medija, posetioci sve više traže i da budu aktivni „učesnici, donosioci odluka i protagonisti u procesu stvaranja i diseminacije novog muzejskog diskursa i prakse“ (Bodo, S., Gibbs, K. & Sani, M. (ur.), 2013, str. 5). Nina Sajmon (2010) objašnjava da današnji posetioci muzeja žele više od samog prisustva kulturnim događajima i očekuju mogućnost da aktivno participiraju „diskutuju, dele i remiksuju ono što konzumiraju“, kao što im je to dostupno na internetu. Sa tim u vezi, neki autori (Kelly, 2010) tvrde i da je sam pojam „posetilac“ u značenju „konzumenta“ kulture, koji samo pasivno prima ono što je neko drugi (obično kustos) odlučio da mu/joj je potrebno i da je dobro za njega/nju, odnosno čiji zahtevi i želje su eventualno tek

uzimani u obzir prilikom oblikovanja muzejske ponude prevaziđen i zamenjen novim konceptom „prozumenta“ (*prosumer*).⁸³

3.2.4. Promena koncepta stvaranja vrednosti

Najteži zadatak koji predstoji muzejima u 21. veku nije kako naći više novca, više predmeta ili više posetilaca, već kako naći hrabrost i prigrliti svu kompleksnost muzeja.
Change and complexity in the 21st-century museum, 2004.

Promena percepcije vrednosti kulturnih institucija i kako se one ispoljavaju, kao četvrti veliki „pokretač promene“ i inovacija u institucijama kulture, prema Bakšiju i Trozbiju (2009, str. 15-16), posledica je zajedničkog uticaja prethodne tri promene. Sa jedne strane, nove tehnologije i promene u obrascima ponašanja posetilaca, stvaraju nove oblike vrednosti koji se teško mogu definisati, a još teže izmeriti, oceniti i uporediti, koristeći tradicionalne načine valorizacije. Sa druge, finansijeri sve više zahtevaju opipljive dokaze da su njihova sredstva dobro uložena, primoravajući institucije da iznalaze nove, preciznije načine izražavanja vrednosti koju stvaraju. Time, glavni izazov za sve institucije kulture, a time i muzeje, jeste pronaći nove, sveže pristupe za definisanje i, gde je moguće, merenje sve kompleksnijeg spleta vrednosti koje stvaraju (2010, str. 6). Govoreći o muzejima, Stiven Vejl (2002) je u, sada već klasičnom radu *Making Museum Matter*, upozoravao da „ukoliko muzeji žele da budu odgovorni – što više nije pitanje izbora“ (str. 97), moraju da preduzmu napore kako da pojasne i bolje artikulišu dugoročni uticaj i važnost različitih rezultata koje muzeji stvaraju:

Zbunjujuće okruženje, u konstantnom pokretu promenljivih demografskih obrazaca, ubrzavajućeg tehnološkog razvoja i evolucije društvenih struktura, ne sme da bude izgovor da ne preduzimamo taj napor. To samo znači da moramo prihvatiti frustrirajuću realnost da kada napokon uspemo da pojasnimo o čemu su muzeji i koji su njihovi doprinosi, već sutra to će verovatno postati ponovo nejasno (*ibid.*).

Pitanje kako definisati i izmeriti kompleksnost i višeslojnost muzejske vrednosti (društvenu, kulturnu, ekonomsku, environmentalnu itd.), nije u potpunosti novo i deo je mnogo šireg

⁸³ Pojam „prozumenta“, ipak, treba shvatiti samo uslovno, kako se ne može generalizovati da će svi posetioci podjednako aktivno učestvovati u kreiranju i interpretaciji muzejskog sadržaja. Nina Sajmon (2010) razlikuje šest grupa posetilaca muzeja u odnosu na stepen njihovog odnosa prema društvenim tehnologijama – *creatori*, stvaraju sadržaje, postavljaju video-sadržaje na mrežu, pišu blogove; *kritičari*, odgovaraju na sadržaj koji stvaraju creatori (pišu kritike, komentarišu blogove, učestvuju na forumima i uređuju *wiki* članke); *sakupljači*, prate i čuvaju postojeće sadržaje kroz tagovanje i *RSS feeds*; *pridružioc*i, povezuju se kroz društvene mreže, poput *Facebook*-a i *LinkedIn*-a, ali sami ne stvaraju nove sadržaje; *posmatrači*, konzumiraju društveni sadržaj: čitaju blogove, posećuju društvene sajtove, gledaju video-klipove; *neaktivni*, ne prate društvene sajtove – i sugeriše da su potrebni različiti pristupi participacije za svaku posebnu grupu ljudi, od kreatora do neaktivnih.

diskursa o vrednovanju kulture, koji se pojavio krajem sedamdesetih godina prošlog veka, prepoznavanjem da vrednost kulturne institucije „mora da proizilazi iz onoga što ona radi, a ne iz onoga što ona jeste“ (2000, str. 1).⁸⁴ Pitanje šta su vrednosti i uticaji kulturnih institucija izazvalo je (i dalje izaziva) polemike i kontroverze. U središtu debate su dva suprotstavljena gledišta – diskurs ekonomske teorije, po kojem kultura doprinosi zajednici primarno kroz „instrumentalizovane“, obično kratkoročne, vrednosti, koje se mogu relativno lako izraziti koristeći kvantitativne metode; i diskurs kulturne teorije, koji u estetskom, humanističkom prisupu, ističe značaj „unutrašnjih“ ali „nemerljivih“, dugoročnih vrednosti kulture (više o debati instrumentalizam vs. intristične vrednosti u: (Holden, 2004; Lilley, A. & Moore, P., 2013; McCarthy, 2004)). Iako se od skoro nazire kompromisno rešenje, koje prepoznaje istovremeno važnost i ekonomske i kulturne dimenzije vrednosti (Trozbi, 2012), postojeći sistemi merenja i dalje mahom pretpostavljaju instrumentalne benefite nad unutrašnjim. Time i Vejlovo (2005) upozorenje sa samog početka 21. veka da „danas verovatno nema važnijeg zadatka u muzejskom delokrugu nego pokušati utvrditi neko zajedničko mesto – nešto manje od numeričke skale, ali mnogo više od slepe vere – između finansijera i (drugih) koji zahtevaju čvrst dokaz o njihovoj efektivnosti i onih pripadnika muzejske zajednice koji smatraju da je rad muzeja vrednost sam po sebi i da nikakav rad na njegovom pravdanju nije potreban“ mora se ozbiljno shvatiti:

Muzeji zaista nekada mogu da pruže iskustvo koje će nekome da popravi ili, čak, potpuno promeni život. Ali, mnogo češće, uticaj muzeja na njihove zajednice – na njihove posetioce i one koji to nisu – je suptilan, indirektan, kumulativan i isprepletan s uticajem mnogih drugih izvora formalnih i neformalnih edukativnih iskustava, poput škola, religijskih organizacija, društvenih i srodnih grupa. Menadžment muzeja ne samo da mora da nauči kako da uhvati i opiše uticaj muzeja, već mora da nauči i one kojima su odgovorni šta je moguće a šta nije kada treba da položimo svoje račune. Pritom, ove složenosti ni na koji način ne smeju da učine evaluaciju manje važnom. Čak naprotiv.

⁸⁴ Holandska muzejska asocijacija (Nederlandse Museumvereniging, 2011) identifikovala je pet vrednosti koje zajedno pokazuju društveni značaj muzejske institucije:

- Vrednost zbirke (*Collection Value*) – sastoji se iz spleta vrednosti koje se tiču prikupljanja, čuvanja, upravljanja zbirka i njihovog izlaganja. Ovo je osnovna vrednost muzeja, „temelj“ na koji se nadograđuju sve ostale vrednosti.
- Vrednost povezivanja (*Connecting Value*) – predstavlja sposobnost muzeja da deluje kao medijator i platforma za komunikaciju, debatovanje i povezivanje različitih društvenih grupa;
- Edukativna (ili kognitivna) vrednost (*Educational Value*) – pokazuje sposobnost muzeja da podstiče (formalno i neformalno) učenje širokog raspona ljudi;
- Vrednost doživljaja (*Experience Value*) – odnosi se na sposobnost muzeja da obezbedi prilike za uživanje, doživljaj i avanturu; mesto za inspiraciju, odmor, ali i akciju.
- Ekonomska vrednost (*Economic Value*) – muzej se vidi kao resurs koji razvija privredni i ekonomski potencijal zajednice u kojoj deluje i šire.

Upravo zato što vrednost kojom muzej doprinosi dobrobiti zajedice nije tako očigledna kao što je to u slučaju neke zdravstvene organizacije ili svratišta za decu, kredibilna evaluacija će biti još važnija za opstanak muzeja (Weil, 1999, str. 252-253).

3.3. Preduzetnička prilika: prepoznat potencijal promene

*Problemi i neizvesnosti su dosad neviđeni,
ipak šanse i prilike za promenu i preporod nikada nisu bile veće.*
Robert Janes, *Museums in dangerous time*, 2014.

Prethodno je istaknuto da sama promena nije dovoljna da inicira preduzetnički proces, te da promena postaje „inicijalna kapisla“ preduzetništva tek kada se inovativno prepozna kao preduzetnička prilika, tj. kao situacija u kojoj je moguće na nov način prekombinovati resurse kako bi se stvorila nova ili unapređena vrednost. Drugim rečima, da bi prethodno opisane četiri promene Bakšija i Trozbija, kao i druge koje ovde nisu navedene, zaista delovale kao „pokretači“ preduzetništva u muzejima, one se moraju prepoznati kao prilike, šanse ili mogućnosti da se muzejske misije realizuju na nov i bolji način od onoga na koji se to čini u datom trenutku. Iako se danas sve više upozorava da „iznalaženje prilika u promenama“ (Durel, 2009, str. 20) treba da bude „apsolutni prioritet muzeja usled sve bržeg tempa menjanja njihovih okruženja“ (*ibid.*), muzeji se uobičajeno ili uzdržavaju od bilo kakvog delovanja na promene, ili pak reaguju na njih retrospektivno, samo se prilagođavajući stanju koje su promene izazvale (Gurian, 2006; Peacock, 2008a; Janes, 2009b; 2013). Na ovakav zaključak ukazuju i uobičajeni načini reagovanja muzeja na prethodno opisane četiri promene.

Kako pokazuju postojeći izveštaji i studije (AAM, 2014; EMA, 2011; MA, 2014; Weide, 2011; Orinda group, 2008; Raposo, 2014), kontramere koje muzeji preduzimaju protiv trenda smanjenja spoljnih prihoda uglavnom su reaktivne i rezultat suviše konzervativnog razmišljanja. Najveći broj muzeja samo se prilagodio novonastalim okolnostima smanjenih budžeta, tako što su preduzeli niz mera štednji – smanjuju broj kadrova, uvode mere privremenog zamrzavanja zapošljavanja, skraćuju radno vreme, odlažu planove renoviranja, obustavljaju planirane akvizicije, odlažu ili otkazuju gostujuće izložbe, uvode i/ili povećavaju cene ulaznica, obustavljaju besplatne programe itd., a u ekstremnim slučajevima dolazi i do zatvaranja muzeja. Sa druge strane, jedan broj muzeja se, pod uticajem drastičnih rezova budžeta, upustio u agresivne i često, sa aspekta muzejske etike, diskutabilne komercijalne poduhvate (koji se uobičajeno pogrešno vode pod imenom preduzetništva) – od iznajmljivanja frontalnih fasada muzejskih zgrada u reklamne svrhe (Carvajal, 2011), pa do

iznajmljivanja i prodaje delova kolekcija (tzv. monetizovanje zbirki),⁸⁵ ekspertize, pa čak i samih naziva muzeja (Tausi, 2012, str. 108). Iako su se mnogi muzeji pokazali prilično uspešni u razvoju prihoda kroz razvoj komercijalnih aktivnosti – prihodi od zarada u kanadskim muzejima 2009. godine iznosili su čak 37% ukupnih muzejskih prihoda (Janes, 2013, str. 351), što je dva puta više od proseka iz devedesetih godina dvadesetog veka – kritičari dominacije tržišne ideologije u muzejima upozoravaju da aktivnosti zarađivanja neće dugoročno rešiti problem smanjenja finansijskih resursa u muzejima. Robert Džejn, glavni urednik časopisa *Museum Management and Curatorship*, podseća da prihodi od zarada imaju svoje granice, te da je sama ideja da muzej može da bude ekonomski samoodrživ, mada omiljena među političarima, u stvarnosti bez osnova. Takođe, kritikuje se i nedostatak inovativnijeg pristupa iznalaženju novih finansijskih resursa, koji bi išao dalje od prostog konzumerizma i prodaje *high-end* usluga (npr. iznajmljivanje muzejskih galerija za venčanja), a koje samo udaljuju muzeje od njihovih osnovnih vrednosti i odgovornosti (*ibid.*). Opšti utisak je da najveći broj muzeja, uprkos upozorenjima stručnjaka da trend smanjenja spoljašnje finansijske podrške nije privremen, „već je tu da ostane“ (Bonet, L. & Donato, F., 2011, str. 8), i dalje uglavnom pasivno „čeka kraj krize, oporavak i vraćanje na prethodne nivoe finansiranja“.

Kada je o tehnološkim promenama reč, dok je manji broj muzeja prihvatio nove tehnologije kao nužnost za delovanje savremenog muzeja, velika većina – prema studiji DigiCulta, reč je o skoro 90% evropskih institucija nasleđa (European Commission, 2002, str. 256)⁸⁶ – jedva da

⁸⁵ Nedostatak novca je podstakao neke muzeje da otuđe i prodaju delove ili kompletne zbirke kako bi podmirili operativne troškove, iako muzejska etika strogo zahteva da se sredstva nabavljena kroz otuđenje zbirki moraju iskoristiti isključivo za kupovinu predmeta za muzejske zbirke, odnosno direktno unapređenje muzejske misije (Edson, G. (ur.), 2003). Praksa „monetizovanja zbirki“, koja potrebu za preživljavanjem stavlja iznad etičkih zahteva, uzima posebno velikog maha u američkim muzejima (npr. kontroverzna praksa bostonskog Muzeja lepih umetnosti (*Museum of Fine Arts*) koji iznajmljuje remek-dela profitnim organizacijama, poput hotela *Bellagio* i kazina u Las Vegasu (Smee, 2014).

⁸⁶ Iako bi se očekivalo da je danas ovaj procenat niži, i najnovije studije (Digital R&D Fund for the Arts, 2014; LEM - Learning museum network, 2013a; Thomson, K., Purcell, K. & Rainie, L., 2013) pokazuju da tek 10 odsto kulturnih institucija uspešno prepoznaje i koristi benefite novih tehnologija za unapređenje svojih misija (*cultural digirati*). Studija *Digital culture 2014: How arts and cultural organisations in England use technology* pokazala je i da muzeji značajno zaostaju za drugim kulturnim institucijama u uvođenju novih tehnologija: samo 12% muzeja u Velikoj Britaniji smatra da nove tehnologije značajno doprinose efektivnom ostvarenju njihovih misija. Istraživanje Tomsona i drugih (2013) navodi podatak da 27% anketiranih smatra da nove tehnologije unapređuju dokumentaciju i rukovođenje zbirkama, dok se samo 19% slaže da nove tehnologije značajnije unapređuju rad kustosa.

je u poziciji da učestvuje u digitalnoj eri i informatičkom društvu. Najčešći razlozi koji se navode za većinsku inerciju i obazrivost muzeja prema prepoznavanju tehnoloških promena kao prilika za poboljšanje rada muzeja su: nedostatak novca i „činjenica da tehnologija ne štedi novac – već košta“, brza zastarelost tehnologije, što izaziva nove troškove za njeno održavanje i nadogradnju, nedovoljno vladanje znanjima i veštinama neophodnim za razvoj i korišćenje tehnologije, ali i nepoverljivost i otpor struke prema tehnologiji i onome što ona donosi, poput efekta „kanibalizacije“ kulture, koji predviđa da će virtuelna dostupnost zbirki smanjiti interesovanje za fizičke posete muzejima. Sa druge strane, i mnogi muzeji koji su prihvatili primenu digitalnih informacionih tehnologija u postavkama, onlajn i kroz mobilne i društvene kanale komunikacije, ništa više ih ne koriste kao „efektivne izvore inovacija“ i „pokretače promena u muzeju“ od njihovih protivnika, „tehnoloških skeptika“ (Janes, 2013, str. 241-242).⁸⁷ U najvećem broju slučajeva, nove tehnologije se pretvaraju u jednu od rutinskih praksi muzeja gde njihovo uvođenje postaje samo po sebi cilj. Potrebu za novim promišljanjem tehnologije u muzejima dobro je izrazio Robert Džejs, istakavši da „primena tehnologija nije isto što i inovirati pomoću njih“ (...) „Tehnologije ne menjaju organizacije. To mi radimo“ (*ibid.*).

Muzeji su generalno obazrivo i neodlučno nastupili i prema pojavi „nove vrste posetilaca“ i pored stalnih upozorenja statističkih izveštaja o opadanju posete muzejima u poslednjih desetak godina. Razlog tome vidi se u generalnom potcenjivanju promene ponašanja muzejskih posetilaca. Kako primećuje Nina Sajmon (2010), društveno umrežavanje (*networking*) se i dalje u muzejskim zajednicama označava samo kao „nešto prolazno, trivijalna zabava i trenutni hir“, koji neće dugo trajati. Robert Džejs (2013), kao ilustraciju suviše bezbrižnog odnosa struke prema dramatičnim promenama u ponašanju muzejskih posetilaca, navodi zaključak konferencije *Leading Change* iz 2013. godine, koja poručuje muzejima da jednostavno prihvate kao neminovnost da će današnji „digitalni klinici“ biti ti koji će odlučivati o sudbini muzejske institucije u budućnosti:

Nijedan od ovih panelista očigledno ne zna da su „digitalni klinici“ veoma kompleksni i da je njihov potencijalni uticaj na muzej još kompleksniji. Skorašnja istraživanja pokazuju da će mladi ljudi, koji odrastaju u današnjem umreženom svetu i oslanjaju se na internet kao na svoj spoljašnji um, biti umešni analitičari i odlični donosioci odluka. Ali eksperti isto tako prognoziraju da će stalno povezani tinejdžeri i mladi žuditi za

⁸⁷ Prema Nini Sajmon (2007), u svetu muzeja se danas odvija pravi „kulturni rat“ između tzv. „muzejskih ludita“ i „2.0utopista“ i u kom se gotovo religijski napada ili brani primena tehnologije u muzejima.

trenutnim zadovoljstvom i rukovoditi se trenutnim, plitkim izborima. Gde će ovo odvesti muzeje u 2020? (str. 354-355).

Još jedno objašnjenje za većinsku inertnost muzeja prema promenama u ponašanjima posetilaca jeste i njihov otpor da podele sa publikom svoj profesionalni autoritet, koji će omogućiti javnosti da zaista „kreira, kritikuje, organizuje, deli, distribuira i konzumira“ muzejske sadržaje i značenja isto onako otvoreno kako se to dešava na mreži (Simon, 2010). Koncept „otvorenog autoriteta“ (Byrd Phillips, 2012) se, i pored stalnih uveravanja „da će stručnjak uvek biti potreban“, i dalje smatra velikom pretnjom po muzejsku instituciju i profesiju:

[Muzejski stručnjaci] moraju biti manje nalik Velikom Ozu, koji se krije iza zgrade i erudicije. (...) Biti autoritet u ovom veku zahtevaće nivo uključenosti koji jedva možemo i da zamislimo (Rodely, E. cit. prema (Stein, 2011).

Izgleda da se muzeji ne snalaze najbolje ni sa zahtevima da, pored tradicionalne brige o zbirkama, preuzmu na sebe i svu kompleksnost zadatka koje pred muzeje stavlja savremeno društvo. Istraživanja (Grefe, X. & Krebs, A., 2010, str. 30-40) pokazuju da se muzeji i dalje čvrsto drže tradicionalnih odgovornosti muzeja kao „čuvara zbirke“, dok se odgovornosti muzeja prema društvenom razvoju zajednica, i pored izvesnih pomaka, smatraju manje važnim. Studija CMA sprovedena u Kanadi 2003. godine pokazala je da čak 60% anketiranih građana smatra da „muzeji mogu da igraju mnogo značajniju ulogu u kanadskom društvu“ (cit. prema: Janes, 2009a, str. 31). Taj procenat je još veći kada su ispitanici bili redovni posetioči muzeja – i iznosio je čak 82% (*ibid.*). Zanimljivo je da je istraživanje koje je obavljeno među stanovnicima Velike Britanije (BritainThinks, 2013, str. 23-24), deset godina nakon istraživanja u Kanadi, pokazalo da britanska javnost uopšte i ne prepoznaje društvenu funkciju muzeja („zbližavanje zajednice“, „pomaganje slabijima“ i „delovanje kao forum za debate/rasprave“) kao relevantnu. Pored toga, današnji muzeji skoro da ništa ne preduzimaju kako bi se našlo rešenje definisanja i merenja uticaja i vrednosti koje stvaraju.⁸⁸ U muzejima uglavnom vlada ista ona pasivnost i odbijanje profesionalaca da učestvuju u naporima izražavanja kvalitativnih uticaja muzeja, koju je oštro kritikovao Vejl (2000) pre deset godina:

(...) naš zajednički neuspeh da razvijemo adekvatniji skup nekvantitativnih merila kojima bismo opisali koliko dobro ili loše svaki naš muzej radi u bilo kom trenutku.

⁸⁸ U poslednjih desetak godina ima i muzeja koji razvijaju nove okvire za procenu vrednosti koje donose. O alternativnim načinima izražavanja muzejske vrednosti videti: (Anderson M., 2004; LEM - Learning museum network, & Bollo, A., 2013; NEA, 2014; Negri, M., Niccolucci, F. & Sani, M. (eds.), 2009; Selwood, Making a difference: the cultural impact of museums, 2010; Stern, M.J. & Seifert, S.C., 2013; Europa Nostra: CHCfE Consortium, 2015).

Ukoliko mi, koji smo u muzejima i koji najbolje poznajemo njihove težnje i postignuća nastavimo da posrćemo – što smo uglavnom do sada radili – u iznalaženju načina da ih izrazimo, zašto nas iznenađuje što se ostali, naši odbori i zakonodavci ili finansijeri, drže drugih kriterijuma? Ukoliko nismo više zadovoljni da se naš rad meri mehaničkim indikatorima rada, usmerenim na merenje načina (ne cilja), poput godišnje posećenosti, odstupanja od projekcija budžeta ili uspeha godišnjeg ili drugačijeg generisanja sredstava, onda je na nama koji smo u ovoj oblasti da obezbedimo alternativni skup merila, skup merila koji će odgovoriti na naše institucionalne ciljeve, a ne samo na institucionalne načine kojim treba da ih ostvarimo (Weil S. , 2000, str. 4).

Neuspeh mnogih muzeja da iskoriste ove četiri, ali i sve druge promene koje se događaju u njihovim okruženjima kao prilike da bolje služe i unapređuju svoje misije, obično se objašnjava nenaklonjenošću, pa i averzijom, muzeja prema samom konceptu promene.

I pored toga što je u poslednjih desetak godina promena postala svojevrzni lajtmotiv muzejske literature, stav da ona „nije prirodna stvar za muzeje (...) i da je to tako iz dobrog razloga“ (Gary Tinterow cit. prema Ingram, P. & Jick, T., 2012) i danas je vrlo snažan u muzejskoj zajednici. Čuvena je izjava Ilejn Hjuman Gorian (Elaine Heumann Gurian) da promene u muzejima uvek izazivaju nelagodu, te se oni nikada ne odlučuju na promene dobrovoljno ili iz uzvišenih razloga, a kada se i odluče na promenu, to je uvek iz staha od nereagovanja“ (2006, str. 77). Daren Pikok (2008a, str. 341) je, istraživši uticaj tehnoloških promena na muzeje, i empirijski potvrdio da se koncept promene u muzejima povezuje „pre sa anksioznošću i rizikom, nego sa kreativnošću i preporodom“.

Nevoljnost muzeja da se menjaju uglavnom se povezuje sa „prirodom muzejske profesije“ (Šola, 2002) i specifičnim muzeološkim/profesionalnim pristupom stvarnosti (Gavrilović, 2007). Ljiljana Gavrilović objašnjava da su muzeloške i muzeografske tehnike i tehnologije dugo bile usmerene (i sada su) ka „konzervaciji vremena“, iz čega proizilazi i „konzervatizam muzeja kao institucija“ (str. 29). Slično konstatuje i Tomislav Šola kada kaže da:

Bavljenje prošlošću, ma o kojoj prošlosti da je riječ, stvorilo je u muzejima paseističko zaziranje, neku vrstu okrenutosti prošlosti i njenim vrijednostima. U posljedici je to značilo jednak odmak od suvremenosti i nesklonost da se djeluje s predumišljajem na budućnost (2002, str. 342).

Robert Džejns (2013) govori o „kletvi ekspertize“, koja proizilazi iz „prirodnog kritičkog promišljanja i skepticizma“ muzejske profesije, ali i „slepe ubeđenosti eksperata u svoja znanja, a koja dovodi do toga da ignorišu naznake i mogućnosti koje su pred njima“ (str. 176). Nesklonost muzealaca da se bilo šta menja je, kako navodi, posebno veliki problem onda kada

se on „skriva“ ili „lažno predstavlja“ kao „briga za visoke profesionalne standarde“ (2009a, str. 33):

Nesposobnost ili nevoljnost da se prestane sa zastarelim načinima rada, prevaziđenim praksama i rigidnim navikama uma su Ahilova peta muzejskog sveta – koja konstantno blokira objedinjavanje ionako ograničenih resursa ka rizikovanju, eksperimentisanju i strateškim prioritetima. Dok potpuno ne prigrlimo potrebu da preispitujemo, promišljamo i inoviramo, mnogo emocija, imaginacije, intuicije i promišljanja – najbolji kvaliteti ljudi koji rade u muzejima i umetnosti – ostaće blokirani, razbacani ili obrisani, stalnim ponavljanjem istih konvencionalnih praksi. To je šteta, s obzirom na to da su ti kvaliteti glavno uporište posvećenog i odgovornog muzeja, kao i protivotrov aktuelnoj preokupaciji tržištem i kvantitativnim merama (*ibid.*).

Iako sve upućuje na to da muzeji „prirodno“ nisu spremni/voljni da u promenama vide nešto više od pretnje i opasnosti po svoje aktivnosti, to ne znači da oni nisu sposobni da prepoznaju promene kao prilike za nove, preduzetničke poduhvate. U tom smislu, dobru vest za muzeje koji bi da probude svoj preduzetnički duh donosi preduzetnička literatura, koja sugerise da nesklonost prema promenama i teškoće da se one vide kao nešto što je „potrebno i zdravo“ (Draker, 1991; Kuratko, 2007), tj. da se vide kao prilike da se stvari rade bolje i drugačije (Morris, 1998; Stevenson, H.H. & Gumpert, D., 1985), možda i nije specifičnost samo muzeja. Činjenica da se organizacije opiru promeni čak i onda kada im njihova okruženja prete uništenjem je „istorijski poznata“ u istraživanju preduzetništva (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006, str. 5) i predstavlja „temu koja se stalno iznova ponavlja u literaturi o preduzetništvu“ (Miller, D. & Friesen, P.H., 1980, str. 591). Istraživači preduzetništva „poslovičnu“ organizacionu inertnost prema promenama, objašnjavaju psihom i mentalnim sklopom samog čoveka, ljudskom tendencijom da se opire svemu što odstupa od uobičajenog, rutine i ustaljenih načina delovanja (čak i kada postoji bolja alternativa, odnosno postojeći načini delovanja nisu više održivi):

(...) ljudi imaju prirodnu sklonost da se odupiru promeni. Zaposleni počinju da vrednuju predvidivost i stabilnost i postaju skeptični usled potrebe za promenom. Promena se vidi kao pretnja i dočekuje se sa defanzivnim provincijalnim stavom (Morris, 1998, str. 99).

Jozef Šumpeter govori o „prirodi fiksnih navika razmišljanja“ i „njihovoj energetski štedljivoj funkciji“ kao „okovima kada nadžive svoju korisnost“ i da je tako „na svim područjima“ (1934/2012, str. 98). Van de Ven i Engelmanova (2004, str. 50) tvrde da su ljudi i organizacije generalno programirani da „koriste“ postojeća rešenja a ne da iznalaze nova. Oni su pokazali i da što je organizacija uspešnija u eksploataisanju svojih proizvoda i tržišta, to će joj biti teže da

probudi ljudsku pažnju za istraživanje novih ideja, potreba i prilika. Sa druge strane, istraživači preduzetništva sugerišu i da se „urođena“ nesklonost i podozrivost prema promeni, kao „psihološka ograničenost svih ljudskih bića“ (str. 66), može umanjiti, ako ne i sasvim preokrenuti promenom organizacionog fokusa sa problema na priliku. Ta promena „mentalnog sklopa“, kako navode Kornvol i Perlaman (1990, str. 34), nikada nije laka, ali je apsolutno neophodna za organizacionu kontinuiranu dugoročnu relevantnost i opstanak u okolnostima visoke turbulentnosti.⁸⁹

S obzirom na to da se sve više osećaju negativne posledice nereagovanja ili prostog prilagođavanja stanju koje su promene izazvale, upozorenja iz profitnog sektora o važnosti stvaranja novog preduzetničkog načina razmišljanja, koji dozvoljava da se promene prepoznaju kao prilike za delovanje, moraju se ozbiljno shvatiti. Kako navodi Džon Djurel (2009, str. 20), parafrazirajući Pitera Drakera, muzeji moraju da promenu vide kao nešto normalno i zdravo; oni treba da rutinski analiziraju kako se stvari menjaju i premeštaju organizacione resurse kako bi iskoristili novonastale okolnosti i obezbedili efektivnost i relevantnost dok se svet oko njih menja. Neophodnost percepcije visoke turbulentnosti okruženja kao izvora prilika za unapređenje rada muzeja, dobro je izrazio Robert Džejs (1999):

(...) budućnost nam se približava i ono što sledi je pregršt prilika koje čekaju svaki muzej koji je dovoljno smeo da ih zgrabi. Očekivano, sve te prilike postoje u svetu haosa i nepoznanice i prate ih brojni rizici, od kojih svaki nosi sa sobom realnu mogućnost da povredi, ako ne i uništi, muzejski poduhvat. (...) nemojte se plašiti nepoznatog. U muzejskom svetu, koji je uzdigao praksu „bez iznenađenja“ na nivo visoke umetnosti, malo je stvari koje nas čine više uznemirenim od rastuće kompleksnosti. Teško nam je i da se suočimo sa pitanjima na koja nemamo spremne odgovore. Ipak, ne moramo se bojati nepoznatog ili kompleksnog, kada možemo da prestanemo da se fokusiramo na detalje i pažnju usmerimo na veću sliku. (...) sasvim je u redu malo uzburkati stvari. Štaviše, to bi moglo biti naša odgovornost (str. 26; 22-23).

⁸⁹ Isak Adižes (2009) napominje da su u kineskom jeziku simboli za „problem“ i za „šansu“ isti: „Da li promena postaje problem ili mogućnost zavisi od toga šta ćete sa njom uraditi. kao da nam ova nova situacija kaže sledeće: 'Da li želiš da budem problem ili šansa?'“ (str. 18).

3.4. Tri preduzetničke dimenzije u kontekstu muzeja

Proces transformacije promene u preduzetničku priliku i rad na njenoj uspešnoj realizaciji zahteva tri ključna preduzetnička ponašanja ili „preduzetničke dimenzije“: inovativnost – preduzetnici iznalaze nova, imaginativna i originalna rešenja za uočene promene, probleme ili okolnosti, prepoznajući u njima prilike za razvoj novih ili unapređenje postojećih procesa rada, politika, programa ili usluga; proaktivnost – preduzetnici očekuju i aktivno tragaju za prilikama i čine sve što je potrebno da se one uspešno iskoriste i pretvore u inovacije pre drugih; i spremnost na rizik – preduzetnici svesno prihvataju mogućnost neuspešnog ishoda rada na realizaciji preduzetničke prilike, pošto su prethodno identifikovali moguće opasnosti i preduzeli napore da se one izbegnu ili svedu na najmanju moguću meru. Sledi detaljniji pogled na značenje koje dobijaju sve tri preduzetničke dimenzije u kontekstu muzeja.

3.4.1. Inovativnost⁹⁰

Da li muzeji iznalaze nova, imaginativna, originalna rešenja za uočene promene, probleme i okolnosti, koja za rezultat mogu da imaju nove ili unapređene procese rada, politike, programe ili usluge? Koliko su muzeji inovativni – da li razvijaju samo „relativno nove“ ili „apsolutno nove“ kombinacije resursa kako bi odgovorili na izazove promena? Gde usmeravaju svoju inovativnost – na razvoj programa i usluga, tražeći nove načine da unaprede efektivnost rada muzeja ili na razvoj organizacionih procesa i politika, kojim unapređuju efikasnost rada muzeja?

Za razliku od drugih institucija umetnosti i kulture, za muzeje se nikada stvarno nije moglo reći da su inovacije „njihov *raison d'être*, a oni sami žarište kreativnosti“ (Fitzgibbon, 2001, str. 1). Ovo se obično objašnjava time da je muzejski predmet, a ne kustos ili muzej, taj koji se tradicionalno smatrao izvorom kreativnosti, pa se od kustosa i muzeja obično nije ni očekivalo da budu i sami kreativni (Rentschler, 2001c; Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002; Fillis, I. & Rentschler, R., 2005). Kreativna uloga kustosa i muzeja obično se svodila samo na upravljanje i brigu o kreativnim predmetima:

Oni [kustosi] su smatrani nekom vrstom čuvara „kreativnosti u obliku muzealija“, „neko ko čuva kreativni kulturni kapital institucije: kreativna dela“ (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002, str. 277).

⁹⁰ Kao što je već ranije istaknuto pojam „inovativnost“ u ovom radu koristi se kao sinonim za „kreativnost“, u značenju koji ima u psihologiji: kao razvoj, predlog i primena rešenja koja su istovremeno nova i vredna (Bilton, 2010, str. 28), tj. stvaranje novih i korisnih ideja od strane pojedinca ili grupe pojedinaca koji zajedno rade (Amabile, 1988, str. 126). Dodatni razlog za naizmenično korišćenje pojmova inovativnost i kreativnost je što muzejska literatura obično koristi psihološki pojam kreativnosti i samo ponekad koristi pojam inovativnost kao sinonim za kreativnost (Fillis, I. & Rentschler, R., 2005, str. 276).

Tek od skoro se u okviru muzejske zajednice prepoznaje šira potreba za kreativnim, tj. inovativnim muzejskim profesionalcima, koji bi tragali za novim i boljim načinima realizacije i unapređenja muzejskih misija:⁹¹

Već vekovima muzeji ulažu nebrojane sate i ogromne resurse da sakupe i sačuvaju dokaze ljudske kreativnosti. Ali zar oni sve to vreme ne ignorišu kreativni kapacitet koji se nalazi u njima samima, u njihovim sopstvenim radnicima? Verujemo da svakodnevni kreativni život muzejskih radnika iza scene istovremeno zahteva i zaslužuje pažnju kako bi muzeji ostvarili svoj pun potencijal (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 10).

Linda Noris i Rejni Tisdejl, u knjizi *Creativity in Musuem Practice*, govore o „kreativnim muzejima“ i „kreativnim muzejskim radnicima“, kao onima koji „stvaraju nove ideje i nove poglede na stvari, dodajući vrednosti, bilo interno – osoblju i aktivnostima iza scene muzeja; ili eksterno – publici i javnosti koju muzeji služe“ (2014, str. 10). Kao što to sugeriše i literatura DP-a (npr. Mair, J. & Marti, I., 2006; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011), Norisova i Tisdejllova razlikuju kreativnost ili inovativnost u muzejima usmerenu na postizanje efikasnosti – „stvaranje vrednosti unutar muzeja, za osoblje“, odnosno efektivnosti – „stvaranje vrednosti van muzeja, za publiku kojoj muzej služi“ (str. 10). Potreba za isticanjem različitih fokusa inovativnosti u muzejima, kao što je već istaknuto (poglavlje koje se bavi rezultatima DP-a), proizilazi iz činjenice da se pojmovi efikasnosti i efektivnosti u muzejima, kao uostalom i svim drugim neprofitnim organizacijama, odnose na različite dimenzije njihovog rada. „To je nešto što se“, kako je pisao Stiven Vejl (2005), „nikada ne može dovoljno snažno naglasiti“.

Vejl ističe da se u muzejima stalno odvija sukob između zahteva da budu istovremeno efektivni – da ostvaruju svoje misije na najbolji način – „da rade dobre stvari“ – i da budu efikasni – da unapređuju i generišu potrebne resurse koji dozvoljavaju realizaciju misije, tj. „da rade stvari dobro“. Za razliku od profitnih organizacija, gde veća efikasnost podrazumeva i veću efektivnost (npr. ušteda troškova kao vid efikasnosti za posledicu ima veća finansijska sredstva, što direktno doprinosi krajnjoj svrsi profitne organizacije – stvaranja pozitivnog fiskalnog rezultata), u muzejima ne mora da bude slučaj. Drugim rečima, efikasnost muzeja ne znači neizostavno i efektivno služenje misiji muzeja. Štaviše, u ekstremnim slučajevima,

⁹¹ Tema Međunarodnog dana muzeja za 2013. bila je „Muzeji (memorija + kreativnost) = društvena promena“ (ICOM International Museum Day 2013), čime je globalna muzejska zajednica i zvanično prepoznala kreativnost kao važnu komponentu savremenog muzeja: „Pomirenje tradicionalne misije zaštite [muzeja] sa negovanjem kreativnosti potrebne za preporod i rast broja posetilaca je evolucija kojoj muzeji teže, uz čvrstu uverenost da njihovo prisustvo i akcije mogu da konstruktivno menjaju društvo“.

muzejska misija može da bude ugrožena naporima muzeja da bude što efikasniji: da generiše što više prihoda, povećava broj posetilaca itd. Isto važi i obratno – muzej ne može da bude efektivan i da dobro ostvaruje svoju misiju ukoliko nije i efikasan, tj. ukoliko ne raspolaže potrebnim resursima, ne koristi racionalno te resurse i sl. Rešenje za dilemu, poznatu u literaturi DP-a kao „misija ili novac“ ili „efektivnost vs. efikasnost“, Vejl vidi u uspostavljanju *skoro* idealne ravnoteže između dva naizgled suprotstavljena zahteva, gde strana efektivnosti uvek, makar malo, mora da preteže u odnosu na stranu efikasnosti:

Leva strana jednačine je ta koja se broji u muzejima. Desna strana jeste potrebna, ali samo u vidu podrške. Praktični obziri ne bi trebalo da imaju veću težinu od one koja je apsolutno neophodna. Praktična strana je tu da podrži – ne da održava ravnotežu sa – muzejskim programskim aktivnostima. To je razlika između onoga što je potrebno i onoga što je dovoljno (Weil, 2005).

Potreba za razlikovanjem dva fokusa inovativnosti je posebno važna danas, kako većina muzeja prolazi kroz težak period smanjenja finansijske podrške iz tradicionalnih izvora i izloženi su velikim pritiscima da unaprede i dokažu svoju efikasnost, pa čak i zamene svoje „muzejske“ misije „finansijskim“ misijama (Harney, 1994, str. 132). Tendencija usmeravanja inovativnosti muzeja samo prema povećanju njihove efikasnosti, vidljiva je i u dominantnom (ali suviše uskom) shvatanju muzejskog preduzetništva kao „kreativne prakse generisanja prihoda“ (npr. Bieldt, 2012; Durel, 2009; Rentschler, 2002; Suchy, 2004).⁹² Koliko je neosnovano usmeriti inovativnost muzeja prema povećanju njihove efikasnosti, pritom zanemarujući inovativno promišljanje promena koje izazivaju same osnove na kojima oni ostvaruju svoje muzejske misije, potvrđuje i Vejl (2005) kada kaže da:

Pitanje efikasnosti, zauzvrat, bez izuzetaka, dolazi na kraju. Ne zato što je efikasnost nevažna. Sasvim suprotno, što je muzej efikasniji, više resursa će imati na raspolaganju za realizaciju njegove primarne svrhe. *Efikasnost dolazi na kraju jer nema mnogo smisla pokušavati povećati efikasnost javnog programa ukoliko nije osigurano da je sam program efektivan.*

⁹² Namin Bildt (2012) je, na primeru novozelandskog TePapa (*TePapa Tongarewa*) muzeja, jednog od prvih muzeja koji je usvojio „preduzetnički“ model delovanja, u smislu veće tržišne orijentisanosti i „delovanja više poput biznisa“, pokazala da „preduzetničke“ vrednosti neminovno dolaze u konflikt sa osnovnim kulturnim vrednostima i odgovornostima koje proizilaze iz misije muzeja. Analizirajući programe muzeja, Bildtova navodi da je u mnogim slučajevima transformativni momenat za muzejske posetioce bio kompromitovan usled pritiska da se stvori doživljaj za muzejskog konzumenta, te da napor da se stvori zabavan, dopadljiv i svima pristupačan sadržaj, za rezultat imaju istorijski netačan i diskutabilan kulturološki efekat (str. 11).

Važno je napomenuti da se u praksi inovativnost muzeja obično dešava istovremeno u oblastima efektivnosti i efikasnosti, tj. iako primarno može biti orijentisana samo na jednu od ove dve vrednosti, sadržaće bar neki element i ove druge. Kako navodi Vejl (2005), muzejska prodavnica, koja se pojavila sedamdesetih godina dvadesetog veka, bila je proizvod takvog inovativnog razmišljanja: sa jedne strane, prodavnica generiše prihode muzeja, dok, sa druge, deluje kao važan kanal distribucije edukativnog materijala muzeja, direktno doprinoseći postizanju osnovne svrhe muzeja. Zanimljivo je i da je muzejska prodavnica, koja danas predstavlja standard muzejskog poslovanja, pre samo nešto više od tridesetak godina, smatrana nevidenom, čak „skandaloznom“, idejom za ondašnji muzejski svet (Levy, R., Lowry, G. & Pogrebin, R., 2007, str. 655).

Osim što su inovativne ideje svrsishodne ili „vredne“, one moraju da budu i „nove“. Pritom, kako ističu Noris i Tisdejl (2014), „ideja ne mora da bude zapanjujuće (*mind-blowingly*) transformativna da bi bila kreativna, ali mora da bude makar malo nova – čak iako je reč samo o primeni neke stare ideje na novi način ili novoj kombinaciji odranije poznatih koncepata (str. 11). Koliko će jedan muzej biti inovativan, da li će razvijati samo relativno nove ili apsolutno nove, „nikad pre viđene“, kombinacije resursa, unapređujući postojeće ili stvarajući potpuno nove vrednosti, zavisice od strategije, potreba i specifičnosti konteksta svakog muzeja ponaosob. Ipak, u okruženjima visoke turbulentnosti u kojima danas deluje većina muzeja, slično kao i u proftinom sektoru, sve više se prepoznaje potreba za razvojem viših novoa inovativnosti. Kako zaključuju Norisova i Tisdejl, „muzeji, suočeni sa vrlo teškim, ukorenjenim problemima: kako da služe sve širu i raznovrsniju publiku, kako da ojačaju svoj kapacitet, kako da ohrabre smislenu participaciju, kako da brinu o stalno rastućim kolekcijama, kako da artikulišu javnu vrednost; trebaju kreativnost više nego ikada pre“ (str. 12). Praktično, prvi put od kako muzeji postoje, može se reći da je inovativnost postala potpuno legitiman konstrukt koji se ohrabruje i podstiče u muzejima, bez obzira na njihovu veličinu, disciplinu ili tip, tj. kako to kažu autorke, danas „niko nije pošteđen“ od obaveze da bude kreativan:

Jedno vreme su mnogi muzeji – istorijski, prirodnjački, arheološki – verovali da je kreativnost samo za muzeje savremene umetnosti, kao što su i rukovodioci razvoja muzeja ili registrari ili administratori tvrdili da je kreativnost samo za dizajnere izložbi, ili kada su mali volonterski vođeni muzeji osećali da je moraju prepustiti „velikim momcima“. Ta vremena su prošla (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 11).

I dok se muzeji podstiču da budu što kreativniji i inovativniji, eksperimentišu i razmišljaju van uobičajenih okvira, situacija u praksi govori da oni ne koriste sve svoje inovativne potencijale. Kejtlin Meklin (McLean, 2007) ističe da su inovacije u muzejima retko kada originalne i potpuno nove, čak i za polje u kojem se primenjuju. Ona je, osvrnuvši se na muzejsku praksu iz pedesetih godina dvadesetog veka, pokazala da su ondašnji muzeji pokazivali možda i veću naklonost prema eksperimentisanju i isprobavanju novih pristupa od današnjih, bilo da je reč o dizajnu postavki ili internim načinima rada muzeja. Kao ilustraciju te tvrdnje Meklinova (str. 114-115) je uporedila eksperiment Muzeja umetnosti u Dalasu (*Dallas Museum of Art*), koji je povodom obeležavanja sto godina svog postojanja 2006. godine bio otvoren sto sati bez prekida, sa mnogo radikalnijim pristupima radnom vremenu muzeja iz pedesetih, koji su podrazumevali rad muzeja 24 sata dnevno, noćni rad muzeja (od 19 do 22 h), održavanje ponoćnih časova i predavanja u muzejima („Slikanje za amatere“ i „Nauka za laike“) ili projekcije filmova u muzejima tokom ranih jutarnjih časova (u 2, 4 i 5.30 h). Zabrinutost Kejtlin Meklin da muzeji nisu sasvim prihvatili datu im „dozvolu“ da inoviraju, eksperimentišu i razmišljaju van zadatih okvira, dele i Norris i Tisdajl. Istraživanje koje su sprovele u američkim muzejima (2012) pokazalo je da muzejski stručnjaci, iako sebe ocenjuju kao kreativne individue, ne smatraju i svoje muzeje kreativnim institucijama: čak 64% ispitanika sebe vidi kao veoma kreativne ličnosti, ali samo 20% je smatralo da su njihovi muzeji kreativni (više o razlozima za neprihvatanje/nemogućnost muzeja da budu više inovativni u okviru poglavlja koje se bavi preprekama za razvoj preduzetništva).⁹³

3.4.2. Proaktivnost

Da li muzeji aktivno tragaju za promenama ili ih ignorišu? Kako koriste promene u okruženju: uzdržano – sporo i obazrivo, ili u potpunosti – smelo i brzo? Da li primenjuju pristup „čekaj i vidi“ ili preuzimaju inicijativu i deluju kao „pioniri“ u razvoju novih muzejskih praksi?

Proaktivnost, kao vrsta ponašanja koja, kroz sposobnost delovanja iz perspektive budućnosti, akciju/borbenost i pionirski duh, dozvoljava preduzetnicima da koriste promene u okruženju, umesto da se samo prilagođavaju promenama, bar na prvi pogled, nije svojstvena muzejima. Za muzeje tradicionalno važi da su „skloniji reaktivnosti negoli proaktivnosti“ (Moore, 2002a, str. 8). Čuvena je opaska Vilijama Bernsa (1958), koji je muzeje uporedio sa stilom oblačenja, kako oni, poput mode, „ili samo odražavaju vreme u kojem deluju ili malo zaostaju za njima,

⁹³ O tehnikama za razvoj kreativnosti koje su primenjive u muzejima videti više u: (Norris, L. & Tisdale, R., 2014), kao i na *crowdsourcing* onlajn platformi: <http://padlet.com/raineytisdale/creativemuseums>.

ali sasvim retko, ako i ikada, idu pre svog vremena“ (str. 42). Ipak, kao i u slučaju inovativnosti, i proaktivnost počinje da dobija svoj legitimitet u kontekstu savremene muzejske institucije. Širom muzejske zajednice se ističe da „muzeji moraju sve više i više preuzimati inicijativu, to jest ne samo pasivno odgovarati na događaje već aktivno nastojati, što je to više moguće, da ih sami stvaraju“ (Moore, 2002a, str. 8). Bob Džejn, veliki zagovornik proaktivnog, odgovornog delovanja muzeja, poručuje:

Za početak, krajnje je vreme osloboditi se zablude da je kulturni sektor imun na spoljašnje sile, bilo da su one društvene, ekonomske ili političke, koje utiču na celo društvo. Iako je tako bilo u prošlosti, sumnjam da je to neosnovano ubeđenje makar delom odgovorno za neka od mijopijskih rezonovanja koja su nas dovela ovde gde smo (Janes, 2013, str. 279).

Sa tim u vezi, i prvi aspekt proaktivnosti, u značenju „predviđanja“ promena (Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G., 2007) i „delovanja u očekivanju budućih problema, potreba ili promena“ (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996), zahtevaće od muzeja da promišljaju svoj rad ne samo iz perspektive sadašnjosti i prošlosti već i budućnosti. To, naravno, ne znači da muzeji treba da počnu da zapošljavaju profesionalne futurologe ili sami postanu eksperti u predviđanju budućnosti (iako neke muzejske konferencije počinju da istražuju i teme primene futurologije u muzejima).⁹⁴ Kako navodi Djurel (2009, str. 23), biće dovoljno da muzeji samo „pažljivije i bolje“ prate šta se događa van njihovih institucionalnih zidova, u njihovim zajednicama i životima ljudi koje služe.

Treba primetiti da je neophodnost stvaranja šire slike o tome šta se dešava van muzeja i kako to utiče na ostvarenje muzejske misije, samo relativna novina za muzeje. Muzeji koji su prihvatili koncept strateškog planiranja već odavno koriste razne tehnike za skeniranje – pribavljanje, procenu i analizu, relevantnih informacija o svojim okruženjima (McClafferty, 2006, str. 5). Naznake o tome šta budućnost sprema za muzeje kriju se u svakodnevnoj i profesionalnoj štampi, blogovima, tvitovima, forumima, istraživačkim izveštajima, mejnstrim medijima, knjigama, filmovima, konferencijama i svakodnevnoj konverzaciji. Takođe, muzejima su danas na raspolaganju i već gotovi izvori informacija o budućnosti koja ih očekuje. Npr. Centar za budućnost muzeja (*Center for the Future of Museums*) pri AAM-u, osnovan sa misijom da služi kao „detekcioni radarski sistem za muzejsko polje“, redovno

⁹⁴ Jedan od panela konferencije britanske Muzejske asocijacije u Liverpulu 2013. godine bio je posvećen primeni futurologije u muzejima: *Tomorrow's World*. Detaljnije na: <http://www.museumsassociation.org/conference/museums-association-conference-and-exhibition-2013-liverpool-tuesday>.

prati i izveštava o kulturnim, tehnološkim, političkim i ekonomskim trendovima koji mogu uticati na muzeje u budućnosti.⁹⁵ I evropski muzeji mogu da računaju na pomoć svojih nacionalnih profesionalnih organizacija za predviđanje razvoja trendova i promena koje bi u narednom periodu mogli da utiču na njihov rad. Na primer, Holandska muzejska asocijacija je 2010. godine objavila izvanrednu studiju na temu budućnosti holandskog muzejskog sektora – *Agenda 2026* (Weide, S., Meijer, M. & Krabshuis, M., 2012), izdvojivši šest velikih trendova na koje holandski muzeji treba da „pripaze“ u sledećih dvadeset godina.⁹⁶

Pored potrebe da muzeji aktivno traže, „očekuju“ i „priželjkuju“ preduzetničke prilike u svojim okruženjima, proaktivnost se tiče i akcije, tj. „činjenja svega što je neophodno da se preduzetnički poduhvat uspešno realizuje, bez obzira na prepreke sa kojima se poduhvat suočava“ (Morris, 1998, str. 41). Kako sugerise literatura DP-a (Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011), i posebno JP-a (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), ovo će verovatno biti i najizraženiji aspekt proaktivnosti u muzejima. Razlog tome se vidi u generalno većem broju i stepenu ozbiljnosti prepreka koje specifičnosti muzeja postavljaju pred preduzetnički proces.

Paradoksalno, brojnost i ozbiljnost prepreka koje ističu važnost akcije i borbenosti potrebne za njihovo prevazilaženje, istovremeno smanjuju raspon legitimnih sredstava koja muzeji imaju na raspolaganju u nastojanjima da uspešno realizuju preduzetničke poduhvate. Za razliku od svojih parnjaka iz profitnog konteksta, preduzetnici u muzejima ne mogu da slede prilike „po svaku cenu“. Oruđa koja su muzejskim preduzetnicima, prvenstveno preduzetničkim direktorima muzeja, na raspolaganju su razne „preduzetničke“ veštine, poput sposobnosti pregovaranja i podizanja resursa, veštine umrežavanja, diplomatske (političke) veštine, fleksibilnost i umeće kreativne interpretacije pravila, visok nivo upornosti i strpljenja u činjenju promene, ali i preuzimanje lične odgovornosti za eventualni neuspeh rada na inovaciji (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008). Ovaj aspekt proaktivnosti u muzejima je dobro objasnila Širin Sači (2004) citirajući jednog muzejskog direktora koji sebe predstavlja kao „novu vrstu [preduzetničkih] lidera“:

⁹⁵ Osim godišnjih detaljnih studija *TrendsWatch* (npr. Merritt, Museums, & Society 2034: Trends and potential futures. , 2008), CFM objavljuje i nedeljni *Dispatches from the Future of Museums* a takođe je pristutan na blogu *TrendsWatch* i društvenim medijima (*Pinterest*, *Twitter*) gde svakodnevno objavljuje nove (naznake) promena i trendova u muzejima.

⁹⁶ Videti još i: The challenges facing museums on-site and online in the 21st century and Future forecasting: the challenge facing museums and cultural institutions. Proceedings of the roundtable and symposium. series no. 9. & 10, 2012; New Trends in Museums of the 21st century. LEM project report no. 7, 2013b.

Moja uloga je četverostruka. Prvo, ja predstavljam muzej u javnosti. Kada ljudi pomisle na *Please touch museum*, oni pomisle na mene što znači da ja uvek moram biti tu. Dalje, ja sam taj koji navija (*cheerleader*), koji stvara tim (*team builder*) i snosi svu krivicu (*hit person*). Ja sam taj koji omogućava ljudima da izađu na kraj sa krupnim menadžmentom. Treće, ja sam taj koji nalazi novac (*fundraiser*). Ja lobiram za ovaj muzej 100% svog vremena. Četvrto, ja sam taj koji se bavi odborom (Suchy, 2004, str. 26).

Proaktivnost, kao preduzetnička dimenzija, podrazumeva i „pionirski duh“ (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991). Ovaj aspekt proaktivnosti u muzejima će se najviše razlikovati od onog u profitnom kontekstu. Razlog tome je u drugačijem motivu koji podstiče profitne organizacije da prve, pre svojih rivala, razvijaju inovacije, tj. u drugačijem značenju koji pojam konkurencije ima u profitnim i neprofitnim kontekstima (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 959-960). Dok profitni preduzetnici žure da prepoznaju i iskoriste preduzetničke prilike kako bi „svoju konkurenciju potukli do nogu“ (Miller, 1983, str. 771) i preoteli njihov udeo na tržištu (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991), muzeji, i pored toga što mogu međusobno da se bore za posetioce i volontere, grantove i donatore, nikada neće pokušati da jedni druge izbace iz posla (Moore, 1994). Štaviše, nije nimalo neobično naći kolaborativni duh između muzeja i organizacija sa sličnim misijama. Istraživanja u muzejima (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008) i drugim profesionalnim neprofitnim organizacijama (McDonald, 2007) pokazuju da slobodno deljenje informacija između rivala i udruživanje snaga u realizaciji novih i neizvesnih poduhvata podstiče rad na inovacijama. Odatle, može se zaključiti da će „pionirska“ uloga muzejskih preduzetnika da razvijaju inovacije koje su potpuno nove za njihova okruženja, imati za cilj napredovanje celokupnog polja zajedničkog delovanja zarad dobrobiti svih učesnika u njemu, a ne njihovog uništenja. Drugim rečima, potreba da se bude prvi, u ovom slučaju, izražava koliko muzej proaktivno preuzima odgovornost i traga za načinima da bude lider u unapređenju misije zaštite i komunikacije nasleđa, koju deli sa svojim konkurentima – drugim muzejima i/ili organizacijama sa sličnim misijama.

3.4.3. Spremnost na rizik

Koliko muzeji mogu da rizikuju da će nov poduhvat otuđiti publiku i izazvati negativne reakcije opšte javnosti? Da li su muzeji spremni da slede nove, eksperimentalne ideje po cenu da izgledaju smešno u očima kolega i profesionalne javnosti? Koliko muzeji ulaskom u preduzetnički poduhvat rizikuju da izazovu interne operativne norme i poremete stabilnost u svojim kolektivima?

Dok je dosta pisano o dimenziji rizika u profitnom kontekstu (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, 1998), malo se zna kako se rizikovanje, kao svestan ulazak u preduzetnički poduhvat koji može da dovede do neuspeha i gubitka, manifestuje u muzejima. Razlog tome je što su muzeji, kao uostalom i sve druge institucije kulture, tradicionalno nastojali da se zaštite od rizika (pojam rizika u muzejima je uglavnom posmatran samo iz perspektive zaštite zbirki od prirodnih katastrofa, poplava, požara, oružanih konflikta itd.), umesto da prigrle pojam rizika kao ključni element njihovog delovanja (Ellis, 2002). Preduzetničko rizikovanje pak koje se tiče „suočavanja, identifikovanja mogućih opasnosti i pokušaja da se one smanje na minimum“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 9) ili „sračunato rizikovanje“ (Morris, 1998, str. 38-41), sve više se prepoznaje kao neophodno za uspešno delovanje savremenih muzeja. Linda Noris i Rejni Tisdjel (2014), citirajući Tvajlu Torp (Twyla Tharp), autorku knjige *The Creative Habbit*, ističu da muzeji, poput mnogih drugih organizacija, moraju da prihvate rizik kao neminovnost delovanja u današnjem svetu brzih promena:

(...) postoje mnogi načini da se ne uspe, uključujući neuspeh usled nedostatka hrabrosti (*failure of nerve*) i neuspeh usled ponavljanja. Drugim rečima, ponekad igranje na sigurno, posebno kada igrate na sigurno već godinama, može da bude vaš neuspeh. Zaista, muzeji koji godinama igraju na sigurno mogu da iznevere svoje zajednice. Dakle, ako je neuspeh neizbežan, koju vrstu neuspeha biste vi izabrali? Onu koja vas vodi do razvoja i kreativnog uspeha ili onu koja dolazi iz odbijanja da se nešto učini (str. 60).

Koji su to rizici sa kojim se suočavaju preduzetnički orijentisani muzeji kao institucije vođene društvenim misijama, nešto više pojašnjava literatura DP-a. Prvo, autori DP-a sugerišu da će rizik od finansijskog gubitka, koji dominira u tradicionalnom konceptu rizika u profitnom kontekstu, biti tek jedan aspekt dimenzije rizikovanja u muzejima (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 960-961). Kako ističu Helm i Anderson (2010, str. 264), rizik može, ali uopšte i ne mora, biti finansijski, kako finansijski rizik u neprofitnim organizacijama obično snosi treća strana, tj. finansijer. Odatle, može se očekivati da će rizici sa kojim se suočavaju muzejski preduzetnici biti najčešće „nefinansijski“ (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C., 2005), poput nerealizovanja ili

ukidanja programa, smanjenja kvaliteta usluga, gubitka reputacije, pada broja posetilaca itd. Pritom, „najveći od svih rizika“ (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 960), koji preuzima svaki preduzetnički orijentisan muzej, jeste rizik od neuspeha da se, delom ili u potpunosti, izneveri muzejska misija.

Razumevanje dimenzije rizika u muzejima, kao uostalom i svim drugim organizacijama sa društvenim misijama, se dodatno komplikuje usled okolnosti da oni služe i zavise od velikog broja interesnih strana. Tu su posetioci (stvarni i potencijalni), muzejski profesionalci i kritičari, mediji, sponzori i donatori, političari i donosioci odluka, članovi upravnih odbora, stalno zaposleni i volonteri (Halcro, 2008). Kako navode istraživači DP-a, rizik da će razvoj preduzetničkog poduhvata i uvođenje inovacije izazvati nezadovoljstvo bar neke od tih brojnih i različitih interesnih strana je vrlo realan (Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011, str. 960-961). U kontekstu pozorišta, Vos i kolege (2005) su potvrdili da razvoj i uvođenje visokorizičnih inovacija u repertoarima različito utiče na različite grupe stejkholera: publiku, producente i finansijere. Rezultati istraživanja su pokazali da pozorišta koje usvoje preduzetničku orijentaciju, treba posebno da vode računa da ne udalje svoju publiku, jer su „kupci karata“ manje spremni da podrže eksperiment i novine od profesionalaca i finansijera. Iako je opasnost da se izgubi podrška publike i finansijera prisutna i u muzejima – dobro je poznato da su izložbe sa savremenim temama slabije posećene, dok su klasične teme potvrđene kao „siguran dobitak“ na biletarnicama (Bakhshi, H. & Throsby, D., 2009; 2010; Fitzgibbon, 2001), kao najveći neprijatelji za preuzimanje rizika u muzejima se obično vide sami muzejski profesionalci (Janes, 1999; 2009a; 2013; McLean, 1998; McLean, K. & Simon, N., 2013). Kejtlin Meklin, veliki zagovornik razvoja sračunatog rizikovanja i eksperimentisanja u kontekstu muzeja, zaključuje da „profesionalni ponos“ i „strah da će se izgledati 'smešno' (*ridiculous*) u očima kolega“ zahteva od muzeja da se rukovode sigurnim izborom, čak i kada to znači dugoročno negativne posledice usled neinoviranja.

Iako ne važe za organizacije koje rado preuzimaju rizike, eksperimentišu i „žive na ivici“, u svetu muzeja se sve više prepoznaje potreba za dozvolom, čak ohrabrivanjem, koncepta sračunatog rizikovanja i prihvatanja neuspeha (*„failing forward“*). U prilog novostvorene legitimnosti koncepta rizikovanja u muzejima govori i pojava programa (npr. *No idea is too*

ridiculous (Pew Centar for Arts & Heritage, 2010) i *Hack the Museum Camp*⁹⁷ (Santa Cruz Museum of Art & History, 2013), konferencijskih sesija (McLean, K., Koloski, L. & Yun Lee, L., 2012; McLean, K. & Simon, N., 2013), pa i čitavih konferencija (*R-squared: The risk & reward conference*, 2012) posvećenih temi kako „pametno“ rizikovati i razvijati okruženja u kojim će se ljudi osećati sigurno i motivisano da preuzmu odgovornost za eventualni neuspeh preduzetničkih poduhvata. Dobar primer napora muzealaca za destigmatizaciju rizikovanja i neuspeha u muzejskoj delatnosti su sesije *Mistakes were made*, koje se već par godina organizuju u okviru AAM konferencija. Ideja programa je javno diskutovanje o greškama koje su dovele do neuspeha inovativnih projekata muzeja, gde se najveći neuspesi počinjeni te godine (*best of the worst*) nagrađuju „Trofejom za neuspeh epskih razmera“ (*AAM Epic Failure Trophy*).

I u okviru samih muzeja razvijaju se interne prakse koje treba da podrže i dozvole neuspeh koji je nastao kao posledica rada na neizvesnim i novim projektima. Praksa prototipa, po sistemu „pogreši sigurno i pogreši rano“ (*fail safe and fail early*) pokazuje se kao vrlo korisno sredstvo koje podstiče rad na inovacijama (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 125-128). Koncept „muzej kao prototip“ podrazumeva preuzimanje „prototip“ mentaliteta u svakom muzejskom poduhvatu, počev od razvoja izložbi pa do razvoja programa, poslovnih modela itd. Neki muzeji, čak, stvaraju posebne „laboratorijske prostore“ (*lab spaces*), gde publika zna da je očekuje rad u progresu i „polugotovi“ proizvodi, čime se umanjuje rizik od otuđenja publike koja želi da vidi „finalni proizvod“. Nina Sajmon, direktorka Santa Kruz muzeja, koji je poznat po svojoj organizacionoj kulturi eksperimentisanja, posebno ističe važnost uloge direktora kao nekoga ko „stvara prostor“ za rizikovanje (*space makers*), „pruža podršku, daje dozvolu za krativnost i ohrabruje da se probaju nove stvari, ne uspe u tome i, onda, ponovo proba nešto drugo“:

Iz mog iskustva, važno je da organizacija podržava i slavi neuspehe kako bi mogla stvarno da ohrabri inovaciju. Šta pod tim podrazumevam? Stvarna inovacija znači preuzimanje rizika. Ako su ljudi paralisani strahom od neuspeha, oni neće preuzimati rizike – držaće se onog što dobro znaju i što je sigurno. Isuviše često neuspesi se guraju

⁹⁷ *Hack the Museum Camp* (Hakuj muzejski kamp) je godišnji projekat koji je pokrenula Nina Sajmon ispred Muzeja umetnosti i istorije (MAH) iz Santa Kruza (Kalifornija) 2013. godine sa ciljem da se istraži problem nespremnosti na rizik u muzejima. Jednom godišnje, u trajanju od dva i po dana, velika galerija MAH-a se pretvara u „kamp“ koji prima 75 „kampera“ iz celog sveta (od toga samo polovina su muzejski profesionalci, dok su ostali dizajneri, arhitekta, umetnici) sa ciljem da razviju izložbe koje će da izazovu muzejske konvencije i tradicionalne izložbene dizajnerske prakse. Ideja projekta je da se obezbedi bezbedan prostor i prilika da se „pomere“ granice i ohrabri „kreativno rizikovanje“, umesto tradicionalnog „igranja na sigurno“.

pod tepih (u najboljem slučaju) ili se ljudi kažnjavaju (u najgorem). Stvarno inovativna organizacija je ona koja temeljno diskutuje i uči iz neuspeha projekta i čestita (kada je primereno) ljudima koji su rizikovali (Simon, *Empowering staff to take creative risks*, 2011).

Na kraju, i jedan broj finansijera počinje da prepoznaje potrebu stvaranja prostora za prihvatanje neuspeha u muzejima (tzv. „kreativna filantropija“:⁹⁸ Arts innovation labs: Innovation lab for museums, 2012; Sparks! Ignition Grants for Museums, 2011; Exploring engagement fund, 2011; No idea is too ridiculous, 2010). *Sparks! Ignition* Instituta za muzeje i biblioteke (Institute of Museum and Library Services, 2011) je grant program koji dodeljuje od 10 do 25 hiljada dolara muzejima za rizične aktivnosti ili pristupe, sve dok je rizik opravdan potencijalom za unapređenje načina na koji muzeji služe svojim zajednicama. Zanimljivo je da neki finansijeri čak zahtevaju i razvoj „portfolija neuspeha“ kao pokazatelja inovativnog iskustva aplikacija, ali i dokaza o lekcijama naučenim iz prošlih neuspeha (Merritt, 2012).

3.5. Muzejske inovacije

Istorija unapređenja rada muzeja je istorija invencija.
William Burns, *The challenge of change*, 1958.

Dok preduzetnički proces započinje prepoznavanjem promena kao povoljnih situacija u kojima je moguće inovativno prekombinovati resurse, kako bi se na nov i bolji način služila organizaciona misija, završava se njihovom uspešnom realizacijom i nastankom inovacije. Kako izgledaju inovacije u kontekstu muzeja, da li su inovacije u muzejima samo inkrementalne ili mogu da budu i radikalne, u kojim oblicima se inovacije ispoljavaju i kako one doprinose boljem služenju i unapređenju muzejske misije – direktno (kroz unapređenje efektivnosti) ili indirektno (kroz unapređenje efikasnosti), pitanja su koja tek u poslednjih dvadesetak godina izazivaju veću pažnju muzejskih stručnjaka.

Prvi ozbiljniji pokušaji teorijske konceptualizacije inovacije u kontekstu muzeja preduzeti su krajem osamdesetih godina dvadesetog veka.⁹⁹ Razlog slabog interesovanja muzealaca za

⁹⁸ Termin „kreativna filantropija“ ukazuje na promenu trenda u finansiranju, koji se pomera sa „evaluacije i merenja uspešnosti na rizično učenje“: (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 165-166).

⁹⁹ Prva istraživanja na temu inovacija u kulturnim organizacijama, iz sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, vođena su pod širim pojmom „umetničke“ ili „programske inovacije“, pod kojim se najčešće podrazumevala samo zastupljenost novih, savremenih dela u programu organizacije (npr. DiMaggio, P. & Stenberg, K., 1985).

inovacije objašnjava se time što se pojam inovacija u okviru muzejske zajednice dugo izjednačavao samo sa komercijalnom eksploatacijom naučnih i tehnoloških otkrića, pa su, kao takve, smatrane neprimerenim za kontekst muzeja. Daglas Nobl (Douglas Noble, 1989), pozivajući se na teoriju organizacionog ponašanja u javnom sektoru, prvi je pojam inovacije u muzejima definisao široko, podrazumevajući pod inovacijama „bilo koji program, izložbu, izložbenu tehniku ili drugu aktivnost u vezi sa marketingom ili odnosima sa javnošću, koja se ocenjuje kao *nova* od strane većine onih koji sačinjavaju muzejsko telo i muzejsku organizaciju“ (str. 165).

Isticanjem *novine* kao ključnog elementa za definiciju inovacija, Nobl razlikuje inkrementalne od radikalnih inovacija. Da li će se „neki program, administrativna tehnika, poduhvat fandrejzinga ili primena nove tehnologije u postavkama smatrati „pravom“ (radikalnom) inovacijom ili tek „neznatnim“ (inkrementalnim) unapređenjem postojećeg stanja, po Noblu, je određeno kontekstualnim specifičnostima svakog muzeja – njegovom veličinom, lokacijom (veliki grad nasuprot malom), itd:

Ono što se nikako ne bi smatralo inovacijom u Bostonskom muzeju nauke (Boston Science Museum) smatraće se zapanjujućom inovacijom u Muzeju nauke i industrije u Litl Roku (Museum of Science and Industry, Little Rock) (str. 167).

Iako Nobl dozvoljava da inovacije u kontekstu muzeja budu radikalne, ekstremene, nikad pre viđene, on ističe i da će u najvećem broju slučajeva inovacije u muzejima biti one „koje su već razvijene negde drugde i samo su 'nove' za muzejski kontekst u kojem se primenjuju“ (str. 165). Noblovo zapažanje da je u muzejima moguće očekivati najviše inkrementalnih inovacija, potvrđuje i literatura DP-a, po kojoj preduzetnici u društvenim kontekstima „ne kreiraju nove predmete, niti dizajniraju grandiozne projekte, već polako iznova grade i osmišljavaju svoje organizacije, i, na taj način, transformišu društvo u kom postoje i unapređuju kvalitet života (Bernier, L. & Hafsi, T., 2007, str. 488).

Sa druge strane, jedan broj autora (npr. McLean, 2007; Norris, L. & Tisdale, R., 2014) smatra da turbulentnost okruženja u kojima danas rade muzeji zahteva razvoj inovacija koje radikalno i trenutno raskidaju sa postojećom praksom. Potrebu za razvojem tzv. šumpeterskih inovacija u oblasti muzeja pokazuje i sve veći broj programa i platformi koje ohrabruju muzeje da razvijaju inovacije koje radikalno raskidaju sa postojećim načinima rada. *Innovation lab for musuems*, program Američke alijanse za muzeje i fondacije EmcArts, definiše pojam muzejske inovacije kao „primer promene koja nastaje usled napuštanja

uvreženih organizacionih pretpostavki, predstavlja diskontinuitet u odnosu na postojeću praksu i otvara nove puteve kreiranja javne vrednosti“ (EmcArts).¹⁰⁰ Kako navodi direktorka programa Karina Mangu Vord (Karina Mangu Ward), muzeji, kao i sve druge kulturne ustanove, moraju da napuste stare „obične“ načine delovanja i prihvate „neobičnost“ (*wierdness*) kao preduslov da odgovore na izazove novog vremena:

Za mene, neobično znači biti malo van centra, ali u dobrom smislu. Mislim da je današnja publika prihvatila sopstvenu 'neobičnost' i mogu da zamislim budućnost gde to važi i za umetničke organizacije. Konformnost, normalnost – to su bile vrednosti 20. veka. Umetničke organizacije 21. veka će postati neobične kao i njihova publika tako što će izmestiti umetnost iz koncertnih dvorana u prostore u kojima su se ljudi pomirili sa sopstvenom neobičnošću (Let's get weird: lessons on how to innovate, motivate, and take a leap of faith, 2013).

Važnost da se bude „neobičan“ prepoznaje se polako i u tradicionalno konzervativnoj Evropi. Evropski muzejski forum (European Museum Forum), organizacija uspostavljena sa ciljem „stimulisanja međunarodne razmene ideja i inspiracije“, je 2010. godine ustanovila nagradu Kenet Hadson,¹⁰¹ koja, u duhu čoveka čije ime nosi, nagrađuje najneobičnije, smelo i, čak, kontroverzno postignuće koje izaziva uobičajene percepcije o ulozi muzeja u društvu. Naziv najinovativnijeg muzeja Evrope do sada su poneli: Muzej kontracepcije i abortusa iz Beča, osnovan sa ciljem da poveća znanje u ovoj oblasti koja je i danas tabu-tema i tako smanji broj abortusa i podigne svest o kontroli rađanja; neobičan putujući Muzej prekinutih veza iz Zagreba, koji prikuplja i čuva materijalne i nematerijalne emotivne baštine prekinutih ljubavnih veza iz celog sveta; Glasnevin muzej-groblje iz Dablina; Gradski muzej zajednice u Batali u Portugalu, specijalizovan za slepe i slabovide; letonski muzej Žanis Lipke, nagrađen za inovativno prezentovanje priče o stradanju Jevreja u Drugom svetskom ratu, i Muzej Cvenog krsta i crvenog polumeseca u Ženevi, za novu interaktivnu postavku koja efektno prenosi poruku nade i upornosti humanitarnog rada. Treba pomenuti i rad fondacije Evropske muzejske akademije (European Museum Academy), koja je posvećena razvoju istraživanja u oblasti muzejske inovacije, stimulisanja novih ideja s ciljem unapređenja kvaliteta muzejskih usluga i muzeološkog diskursa na evropskom nivou. Nagrada Evropske muzejske akademije

¹⁰⁰ U okviru AAM-a (2011) do skoro su organizovani nagradni konkursi „Brooking Paper on Creativity in Museums“ koji nagrađuju najbolju primenu inovativnog promišljanja u muzejima.

¹⁰¹ Kenet Hadson (1916-1999) je jedna od najprovokativnijih ličnosti evropske muzejske scene 20. veka. Osmislivši konstrukt „industrijske arheologije“ i stalnim preispitivanjem tradicionalnih postavki u radu muzeja i zaštite i komunikacije kulturnog nasleđa, Hadson i sam nosi epitet pionira, velikog inovatora i reformatora muzejske prakse.

se dodeljuje pojedincima i institucijama za doprinose istraživanjima i projektima za koji se veruje da će promeniti tok muzejske teorije i prakse.

Osim toga što inovacije moraju da budu, manje ili više, nove, one moraju da budu i svrsishodne. Drugim rečima, inovacije koje se stvaraju kroz preduzetništvo vođeno muzejskom misijom uzimaju oblik pozitivne promene (inkrementalne ili radikalne) kako muzej ostvaruje i unapređuje svoju misiju. To bi značilo da svi aspekti rada muzeja, od brige o zbirkama, komunikacije, izlaganja, edukacije i animacije, pa do menadžmenta i marketinga, postaju predmet modifikacije kako kolektiv muzeja otkriva nove načine da efektivnije i efikasnije služi i ostvaruje svoju misiju. U zavisnosti od toga šta se inovacijama želi postići, postoje različite klasifikacije muzejskih inovacija. Nobl je predložio listu od osam oblasti u kojima muzeji najviše razvijaju i uvode inovacije:¹⁰²

- Upravljanje zbirkama: primena novih politika dostupnosti zbirki naučnicima, studentima i javnosti uopšte; primena novih tehnologija u domenu upravljanja zbirkama;
- Izložbe/sigurnost postavki: nove tehnike dizajna izložbi, primena novih tehnologija u postavljanju/obezbeđenju izložbe, novi koncepti tematskih postavki itd.
- Edukacija/Interpretacija: razvoj novih programa, inovativni načini korišćenja volontera u programima edukacije/interpretacije itd.;
- Administracija: nove budžetske i menadžment tehnike (npr. usvajanje modela menadžmenta po ciljevima), planiranje programa prema budžetu ili uvođenje savremene kancelarijske tehnologije, poput digitalizacije poslovanja itd.
- Generisanje prihoda i fandrejzing: inovativni načini zarađivanja finansijskih sredstava, razvoj novih kapitalnih kampanja i programa donatorstva;
- PR i Marketing: novi načini istraživanja zadovoljstva publike, analize publike; novi načini oglašavanja;
- Razvoj odnosa sa interesnim grupama muzeja – članovima upravnog odbora i volonterima: novi načini i politike regrutovanja volontera, članova upravnog odbora, pokretanje glasila za volontere, itd.

¹⁰² Nobl (1989) upozorava da se ovaj „spisak“ oblasti inovacija ne sme posmatrati kao konačan – kako je uslovljen aktuelnim potrebama jednog vremenskog i geografskog okruženja američkih muzeja krajem osamdesetih godina dvadesetog veka, te da će se, verovatno, neke oblasti „brisati“ sa liste a druge „dodavati“ u zavisnosti od zahteva i potreba specifičnog konteksta muzeja.

- Korišćenje/održavanje prostornih kapaciteta: osiguranje zgrada, zbirki i tehničkih resursa; uvođenje mera održivosti (ušteda energije, na primer), povećanje iskorišćenosti postojećih kapaciteta (Noble, 1989, str. 166-167; 171).

Marija Hoze Garido i Karmen Kamarero (María José Garrido & Carmen Camarero) razlikuju dve (2008), odnosno tri (2010) kategorije inovacija koje razvijaju današnji muzeji:

- procesne ili organizacione (menadžment) inovacije – inovacije koje se tiču promene u organizacionoj strukturi ili administrativnom procesu, uključujući i inovacije koje se tiču marketinga ili odnosa sa javnošću muzeja;
- tehničke i tehnološke inovacije – inovacije koje podrazumevaju primenu tehnologije na proizvode, usluge ili stvaralačke procese za te proizvode ili usluge;
- proizvodne inovacije – inovacije u vezi sa obezbeđenjem novih usluga, aktivnosti i unapređenja ili varijacija u postavkama.

Autorke (2010) su na uzorku od skoro 400 evropskih (španskih, francuskih i britanskih) muzeja, pokazale i da različite kategorije inovacija imaju različiti uticaj na organizacioni učinak (*performance*) muzeja. Potvrđeno je da organizacione i tehnološke inovacije doprinose boljem ostvarenju „finansijskog učinka“ muzeja (rast finansijskih resursa, porast broja posetilaca, veći prihodi ostvareni po posetiocu/donatorima; veća kompetitivnost u poslovnom smislu), ali ne i „društvenog“ (uspešna ostvarenost ciljeva koji se tiču zaštite ili razvoja muzejskih zbirki, podizanje svesti zajednice kroz izložbene postavke; uticaj na poboljšanje života lokalnog stanovništva, prepoznavanje muzeja kao referentnog kulturnog središta oblasti u kojem deluje). Suprotno, proizvodne inovacije, poput unapređivanja ili razvoja novih programa, postavki i načina rada sa zbirka, direktno su doprinosile ostvarenju „društvenog učinka“ dok, očekivano, nisu imale uticaj na povećanje prihoda muzeja (str. 277-278). Sa tim u vezi, pored pomenutih podela inovacija na inkrementalne i radikalne, odnosno procesne i proizvodne (i tehnološke), važno je razlikovanje inovacija i u odnosu na način na koji doprinose ostvarenju i unapređenju organizacione misije – direktno, povećanjem organizacione efektivnosti („društvenog učinka“), ili indirektno, povećanjem organizacione efikasnosti („finansijskog učinka“) (o ovome je bilo više reči u odeljku koji se bavi Inovativnošću).

3.6. Prepreke za razvoj muzejskog preduzetništva

Istina je da su muzeji konzervativne institucije, pritisnute brojnim samonametnutim izazovima i rigidnom tradicijom, što inovacije, kreativnost i eksperimentisanje čini teškim. Robert Džejs, *Revisiting Museums in a Troubled World*, 2012.

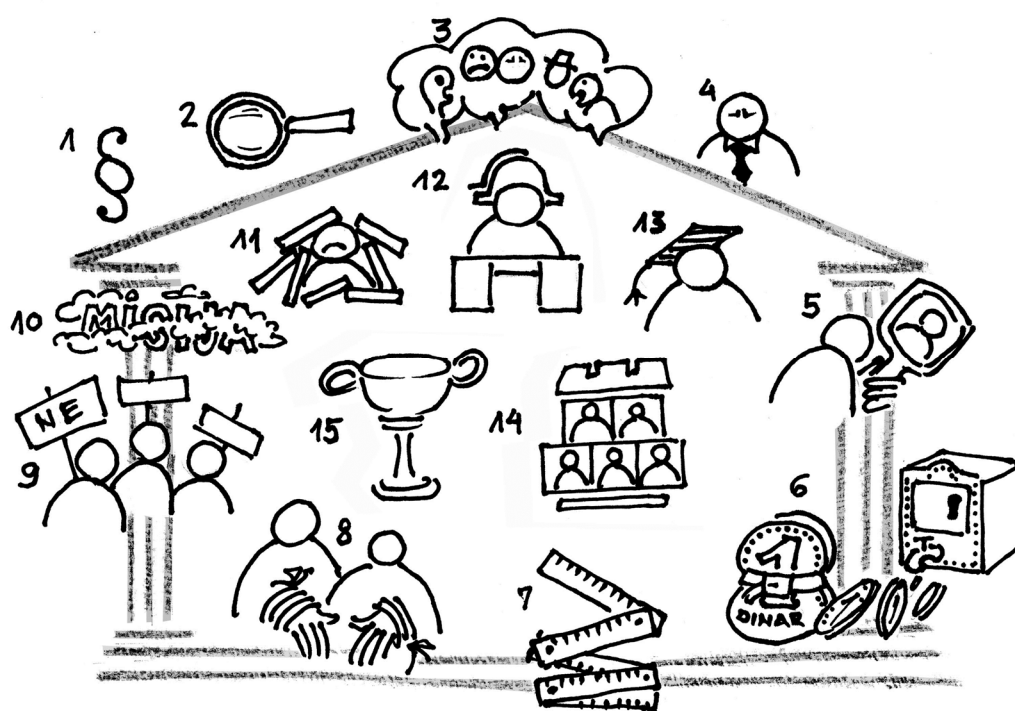
Važnost organizacionog konteksta kao skupa dimenzija koji istovremeno obezbeđuje preduzetničke prilike i postavlja granice za njihovu percepciju i uspešnu eksploataciju (Welter, 2011, str. 165), davno je poznat kao ključan faktor za pojavu i razvoj preduzetništva. Sa jedne strane, okruženja organizacije su ta koja određuju koliko ona treba da bude preduzetnički orijentisana – visokoturbulentna okruženja zahtevaju više nivoa preduzetništva kako bi se organizacija uspešno suočila sa brzim i hostilnim promenama, i obrnuto – stabilna i mirna eksterna okruženja podrazumevaće i manju organizacionu potrebu za inovativnim, proaktivnim i rizičnim delovanjem (npr. Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1989; Draker, 1991; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Morris, 1998; Peterson, R. & Berger, D., 1971). Sa druge strane, okruženja postavljaju pred organizacije i jedinstvene izazove za postizanje potrebnih nivoa preduzetništva.

Do danas je otkriveno na desetine varijabli organizacionih okruženja koje, direktno ili indirektno, sputavaju ili uopšte ne dozvoljavaju razvoj idealnih preduzetničkih nivoa (npr. u profitnom sektoru: Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, 1998; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009; Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990) i u društvenom: (Austin, J., Stevenson, H. & Weiskilern, J., 2006; Borins, 2000; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986; Sadler, 2000). Loša vest za muzeje koji bi da probude svoj preduzetnički duh, jeste da su prepreke za pojavu i razvoj preduzetništva posebno brojne i ozbiljne u organizacijama vođenim društvenim (neprofitnim) misijama (npr. Draker, 1991, str. 228). Dobra vest je da se one, jednom identifikovane, kroz primenu menadžment principa i tehnika, mogu umanjiti ili potpuno neutralisati, pa čak i pretvoriti u podsticaje (*facilitators*) za razvoj preduzetništva (Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Borins, 2000; Morris, 1998; Sadler, 2000).

Istraživanja kako specifičnosti konteksta muzeja utiču na pojavu i razvoj preduzetništva uglavnom nedostaju (Thompson G., 2003). Autori koji su istraživali mogućnost primene preduzetničke teorije i prakse u kontekstu muzejskih ustanova, prvenstveno su se bavili benefitima (uglavnom finansijskim) preduzetništva, ne posvećujući veću pažnju faktorima

muzejskih okruženja, koji menjaju i ograničavaju, ili uopšte ne dozvoljavaju, usvajanje preduzetničke logike delovanja.

Ovde su navedene prepreke koje su u literaturi potvrđene kao inhibitori za razvoj preduzetničkog potencijala, a koje bi se mogle očekivati i u muzejima (slika 12). Lista prepreka koja je ovde predložena nije konačna, niti se sugerije da će se svaki muzej suočiti sa baš ovim preprekama za razvoj svojih preduzetničkih potencijala. Takođe, navedene prepreke nisu potpuno nezavisne jedne od drugih već se često međusobno prepliću i proizilaze jedne iz drugih. Prema tome da li se više odnose na interna ili eksterna okruženja muzeja, ili su rezultat istovremeno uticaja iz eksternih okruženja i organizacionih struktura i procesa, potencijalne prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima su podeljene na tri grupe: eksterne, eksterno-interne i interne, kako su predložili Kornvol i Perlman (1990) istražujući prepreke za pojavu preduzetništva u društvenim (neprofitnim) organizacijama.



Slika 12: Prepreke koje muzejski kontekst stavlja pred razvoj preduzetništva

1. Zakonska i normativna ograničenja; 2. Vidljivost i izloženost sudu javnosti; 3. Veliki broj interesnih strana; 4. Izloženost političkim uticajima; 5. Odsustvo pritisaka/podsticaja konkurencije; 6. Zavisnost od spoljašnjih izvora finansiranja/ nedostatak finansijskih resursa; 7. Teškoće merenja uspešnosti učinka muzeja/zaposlenih; 8. Ograničena autonomija muzeja/zaposlenih; 9. Otpor prema promenama; 10. Dvosmislenost muzejske misije; 11. Veliki broj pravila i procedura; 12. Odsustvo preduzetničkog liderstva; 13. Nedostatak veština i znanja za rad na inovacijama; 14. Profesionalna/organizaciona podeljenost kolektiva; 15. Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja.

Eksterno okruženje

3.6.1. Zakonska i normativna ograničenja

Koliko su muzeji sputani zakonskom regulativom da prepoznaju i koriste preduzetničke prilike?

Zakonski i pravni okvir se u literaturi prepoznaje kao jedan od kritičnih eksternih mehanizama koji utiče na nivo preduzetničkog ponašanja (npr. Baumol, W., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Kilby, 1971; Morris, 1998). Smatra se da legislativna i normativna ograničenja za razvoj inovacija nastaju kada je preduzetnik sputan postojećim zakonima ili regulativama. Odatle, očekuje se da manji broj zakonskih i pravnih ograničenja podstiče preduzetništvo, i, obrnuto, masivnost i restriktivnost zakonske regulative otežava preduzetničke napore. S obzirom na to da je oblast delovanja muzeja regulisana brojnim i strogim zakonima i regulativom (Frey, B. S. & Meier, S., 2006), počev od internacionalnih propisa za kustosiranje, zaštitu i rukovanje muzejskim predmetima, pa do opštih i posebnih zakona koji propisuju uslove i načine obavljanja muzejske delatnosti, ustrojstvo i način rada muzeja i obavljanja muzejskih poslova, kao i sva druga pitanja od značaja za obavljanje muzejske delatnosti u okviru teritorije na kojoj muzej deluje, može se pretpostaviti da će preduzetnički potencijal muzejskih ustanova biti značajno ograničen. Više dokaza za ovu pretpostavku pruža literatura DP-a (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006) i JP-a (Borins, 2000; Kim, 2010; Moon, 1999; Ramamurti, 1986), gde je restriktivni uticaj zakona posebno očigledan.

Mun (1999) je pokazala da je zahtevna legislativna odgovornost jedan od glavnih razloga zašto organizacije javnog sektora izbegavaju inovativno i rizično ponašanje. Ona je otkrila da javne ustanove, koje deluju u restriktivnim zakonskim i normativnim okruženjima, pre odustaju od alternativnog, inovativnog rešenja koje bi unapredilo organizacione rezultate, iz straha da ne dođu u sukob sa postojećim zakonskim propisima. Mun ističe i da javne ustanove, nastojeći da se zaštite od pravne odgovornosti, mogu da povećaju nivoe birokratije, što dodatno umanjuje njihovu šansu da se ponašaju preduzetnički. Ravi Ramamurti (1986) je slično konstatovao da u uslovima visoke zakonske regulisanosti zaposleni oklevaju da preuzmu ličnu odgovornost i rizik. Prema njemu, preduzetništvo u javnom sektoru je moguće jedino ukoliko se sputavajuća regulativa prekrši, zaobiđe ili promeni.¹⁰³ I Stenford Borins (2000) je izdvojio zakonsku opterećenost kao ozbiljnu prepeku za razvoj preduzetničkih inicijativa u javnom sektoru, ali, za razliku od Ramamurtija, tvrdi da preduzetnički napori ne

¹⁰³ Ravi Ramamurti (1986, str. 154) navodi primer jednog poznatog preduzetnika iz javnog sektora koji se „hvalio“ da je prekršio čak *osam hiljada* zakona i pravnih normi.

zahtevaju neizbežno „kršenje ili zaobilaženje ustanovljenih zakona“ (str. 506) već pre rad na promeni regulative koja sputava preduzetničke poduhvate. Preduzetnici u javnom sektoru, po njemu, moraju da poštuju aktuelne zakone i pravila, koliko god oni bili nepovoljni, dok istovremeno preduzimaju legitimna sredstva za njihovu promenu. Dobar primer takvog „preduzetničkog“ suočavanja sa negativnim zakonodavstvom u kontekstu muzeja je primer švedskog „ekstremnog preduzetnika“, kolekcionara Džoni Dalstroma (Jonas „Jonnie“ Dahlström), koji je uspeo da promeni ceo jedan nacionalni zakon kako bi realizovao svoju ideju da istorijsku farmu pretvori u „živi“ muzej (Johannisson, B. & Wigren-Kristoferson, C., 2010, str. 10).

Istraživači preduzetništva posebnu pažnju posvećuju uticajima restriktivnosti zakona i legislative koja reguliše načine korišćenja finansijskih resursa organizacija. Npr. Ostin, Stivenson i Vej-Skilernova (2006) sugerišu da zahtevnija zakonska odgovornost neprofitnih organizacija, koja proizilazi iz njihovog povlašćenog statusa izuzetosti od poreskih davanja, značajno umanjuje raspon mogućnosti za njihovo preduzetničko ponašanje. Takođe, zakonska ograničenja u smislu zadržavanja i slobodnog raspolaganja zarađenim prihodima se često navode kao „ozbiljna barijera“ za razvoj preduzetničkih inicijativa (Kim, 2010, str. 803). Sa druge strane, istraživanje Džil Best (2001) pokazalo je da nijedna organizacija koja je imala slobodu da zadrži prihode koje zaradi, uz uslov njihovog investiranja u osnovnu delatnost, nije preduzimala ozbiljnije preduzetničke aktivnosti kako bi te prihode uvećala.

Neki istraživači (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Moon, 1999) navode da je nepoznavanje zakona i pravne regulative još jedan mogući razlog zašto se neprofitne i javne organizacije teško odlučuju za ulazak u preduzetničke poduhvate. Sa tim u vezi, Mun (1999) zapaža da sve veći broj javnih ustanova angažuje pravnike i advokate koji bi im pomogli u razvoju preduzetničkog poduhvata, uprkos nenaklonjenom zakonodavstvu i pravnoj regulativi. Važnost dobrog poznavanja zakonskog okruženja u kojem se preduzetnički poduhvati praktikuju pokazuje i komentar Rejnolda Livija (Reynold Levy), doskorašnjeg direktora Linkoln centra (Lincoln Center for the Performing Arts), poznatog po svojim „opasnim fandrejzing“ veštinama:

Jedan jednostavan test za preduzetništvo jeste – da li ste svoje advokate doveli do ludila? (...) To je ona vrsta pitanja, i ona vrsta izazova, za koje advokati mogu biti veoma od koristi. U Linkoln centru deo našeg preduzetništva, ... bio je da stvorimo jednu izvanrednu grupu, od nekih trideset najboljih pravničkih firmi i pravnih odeljenja u zemlji, koji bi nam svojim *pro bono* radom pomogli da razradimo kreativne ideje i da ih uspešno realizujemo (...), kao i da se sačuvamo od nevolja (Levy, R., Lowry, G. & Pogrebin, R. , 2007, str. 654).

Iz svega prethodno navedenog može se očekivati da će obimnija i stroža zakonska regulativa koja reguliše rad muzeja predstavljati barijeru za razvoj njihovog većeg i slobodnijeg preduzetničkog ponašanja.

3.6.2. Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti

Koliko muzeji mogu slobodno da eksperimentišu i preduzimaju neizvesne i rizične preduzetničke poduhvate ako se svaki njihov korak budno prati i kritikuje od strane javnosti?

Dok je preduzetništvo u profitnom kontekstu najčešće dobro skriveno od znatiželjnih ili kritičkih pogleda van organizacije, dozvoljavajući preduzetnicima da uživaju slobodu i diskreciju da preduzimaju neizvesne i rizične preduzetničke poduhvate, u muzejima, kao i svim drugim organizacijama od javnog interesa, takvo skrivanje nije moguće. Sve što se radi u muzejima, a posebno svako rizikovanje i neuspeh, biće veoma vidljivi u javnosti i izloženi njenom sudu i kritici. Javnost koja nadzire muzeje je vrlo raznolika, počev od opšte ili šire javnosti (građanstvo, publika, lokalna javnost) preko medijske (agencije, televizija, novine, časopisi, radio, internet), pa sve do profesionalne javnosti (muzejski profesionalci, drugi muzeji i stručna udruženja) (Savić, 2012, str. 88). Činjenica da sve ove „javnosti“ prate, a samim tim mogu i da osude, preduzetničke napore koje preduzima jedan muzej, sugeriše da bi velika javna vidljivost muzeja predstavljala potencijalnu prepreku za usvajanje preduzetničkog načina rezonovanja i ponašanja u muzejima.

Negativni uticaji velike javne vidljivosti dobro su poznati u literaturi DP-a, i posebno JP-a, gde je „nadzor“ (*scrutiny*) javnosti poslovično visok. Potvrđeno je da potreba za transparentnošću rada organizacija od javnog interesa za posledicu ima „preteranu obarzivost“ (Ramamurti, 1986, str. 152), kako zaposlenih (Moon, 1999, str. 40) tako i direktora (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 222), da se upuste u neizvesne preduzetničke poduhvate i preuzmu odgovornost za slučaj njihovog eventualnog neuspeha (Boo, 2008; Bozeman, B. & Kingsley, G., 1998; Mulgan, G. & Albury, D., 2003; 2005). Malgan i Olbri

(2005) navode da već sama svest da učešće u inovativnom projektu nosi sa sobom opasnost od „ekstremne javne propasti” može da deluje obeshrabrujuće. Taj osećaj je još veći kada se zna da „rad kao i do sada“, ma koliko god bio samo na „prihvatljivom nivou“, nikada ne privlači toliku kritičku pažnju javnosti kao što to rade poduhvati koji su novi i drugačiji, bez obzira na to koliko oni bili vredni za organizaciju (str. 24). Nina Sajmon slično ocenjuje uticaj javne vidljivosti na razvoj inovacija i promena u kontekstu javnih muzeja, konstatujući da sve dok muzej izbegava proneveru ili neko drugo nedolično ponašanje, izostaće i moralni bes javnosti protiv njegove lenjosti ili nesposobnosti. Sa druge strane, muzejska javnost je vrlo brza da osudi novo, netradicionalno i neuobičajeno (2013, str. xv).¹⁰⁴

Važno je istaći da dok se javna vidljivost označava kao sigurna prepreka za razvoj preduzetništva u društvenim kontekstima, ona se ipak ne smatra i „nesavladivom preprekom”. Borinsovo istraživanje (2000) je pokazalo da su prepreke u vezi sa nepoverenjem javnosti bile prevaziđene u toku realizacije inovacija u čak 90% slučajeva, dok su prepreke u vezi sa aktivnom opozicijom javnosti bile prevaziđene u 70% slučajeva. Kao taktike za uspešno suočavanje sa ovom vrstom opasnosti za realizaciju preduzetničkih poduhvata, on je identifikovao: ubeđivanje – dokazivanje benefita inovacije, demonstracije projekta, društveni marketing; i prilagođavanje – konsultacije sa akterima na koje će se inovacija odraziti, kulturološka i lingvistička osetljivost programa, obezbeđenje obuke itd (str. 505).

Neki autori ističu da velika javna vidljivost može da bude i podsticaj, a ne samo prepreka za razvoj preduzetništva. Još je Ramamurti (1986) sugerisao da preduzetnički orijentisane organizacije kroz umešno korišćenje odnosa sa javnošću i oglašavanja, redovno koriste veliku javnu (posebno medijsku) vidljivost kao svoju prednost i „izvor moći” (str. 152) za razvoj preduzetničkih inicijativa. Drugim rečima, da li će javna vidljivost i podložnost sudu javnosti biti prednost ili prepreka za razvoj preduzetništva u muzejima, prema Ramamurtiju, zavisiće od toga da li su oni već preduzetnički orijentisani ili ne.

¹⁰⁴ Nina Sajmon, direktorka muzeja koja radikalno raskida sa klasičnim prisupom rada i upravljanja muzejima, i sama je osetila uticaj (medijske i profesionalne) negativne kritike javnosti (videti: (Gamerman, 2014)).

3.6.3. Veliki broj interesnih strana

Zašto razvijati inovacije ako svaka od brojnih interesnih strana kojima muzeji služe (i od kojih zavise), ima pravo da na nov poduhvat stavi veto, otkáže podršku ili, čak, „napadne“ muzej?

Muzeji, kao i mnoge druge organizacije sa društvenim misijama, služe mnogim gospodarima ili, rečeno jezikom menadžmenta, interesnim grupama (*stakeholders*).¹⁰⁵ Tu su posetici (sadašnji i budući), muzejski profesionalci i kritičari, mediji, sponzori i donatori, politički predstavnici i donosioci odluka, članovi upravnih odbora, zaposleni i volonteri itd (Halcro, 2008). Pri tom, sve te brojne interesne grupe imaju različite, neretko međusobno suprotstavljene, zahteve i očekivanja. Nemogućnost da se izdvoji samo jedna interesna grupa kao primarna i potreba za balansiranjem među njihovim različitim interesima, prema literaturi DP-a, stvara specifičan skup zahteva za preduzetništvo i time može da ograniči preduzetničke napore muzeja.

Rad na inovacijama može da otuđi interesne strane koje smatraju da one ne doprinose direktno ili, čak, štete njihovim interesima (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011; Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C., 2005). Moris i kolege (2011) objašnjavaju da će inovacija koja doprinosi finansijskoj vitalnosti organizacije, ali nije u direktnoj vezi sa misijom, verovatno uživati podršku menadžmenta, ali ne i zaposlenih i onih finansijera koji pretpostavljaju neprikosnoveni prioritet misije nad novcem. Nezadovoljstvo tih stejkholdera za posledicu može imati smanjenje budžeta, imenovan ili izabrani direktor može da izgubi posao, nove inicijative mogu da se obustave itd. U takvim okolnostima, gde svaka interesna grupa koja se oseti zanemarenom ili ugroženom preduzetničkom inicijativom, ima moć da „napadne“ organizaciju, jasno je da će menadžmentu biti vrlo teško da se odluči za preduzetničku strategiju (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 222).

Zavisnost od velikog broja interesnih strana znači i neophodnost njihove stalne uključenosti u proces razvoja preduzetničkog poduhvata, bilo da je reč samo o obaveštavanju šta muzej radi (npr. javne debate, javna oglašavanja itd.) ili traženju konkretne podrške ili dozvole za

¹⁰⁵ Pojam stejkholder i interesna strana se koriste naizмениčno u značenju grupe ili pojedinca koji može da utiče ili je pod uticajem ostvarenja ciljeva organizacije. U poslednjih dvadeset godina, pojam „stejkholder“ ima sve značajnije mesto u teoriji javnog i neprofitnog menadžmenta (Bryson, J.M., Gibbons, M.J. & Shaye, G., 2001; Bryson, 2004), uključujući i muzejski menadžment (Halcro, 2008).

realizaciju poduhvata. Izgradnja i održavanje takvih sistema saradnje sa interesnim stranama se često ocenjuje kao „skupo, frustrirajuće i podložno neuspehu“ (Nutt P. , 1999, str. 314-315). Kao odličnu ilustraciju negativnog uticaja potrebe za uključenošću velikog broja stejkholdera na razvoj preduzetništva u organizacijama od javnog interesa, Grejem Kari i saradnici (2008) navode komentar jednog ispitanika koji primećuje da:

Ima toliko puno mešanja. Toliko mnogo stejkholdera imaju moć da zaustave promenu. Nije isto kao u komercijalnom sektoru. (...) Broj stejkholdera je pravi ubica promene. To znači da je u nekim situacijama bukvalno nemoguće doneti odluku (str. 997-998).

Sa druge strane, neki autori (npr. Kim, 2010) primećuju da opasnost od negativnih reakcija grupa čiji su interesi ugroženi preduzetničkom inicijativom, postoji samo u odsustvu kulture posvećenosti i odgovornosti prema stejkholderima. Studija koju su uradili Moris i saradnici (2007) potvrdila je da postoji pozitivna veza između nivoa preduzetništva neprofitnih organizacija i njihove orijentacije prema korisnicima (zanimljivo je da nije ustanovljena nikakva veza između nivoa preduzetništva i orijentacije prema interesima donatora). U kontekstu muzeja, Kamarero i Garidova (2008) su takođe našle da su muzeji koji redovno prate interese i ponašanja svojih posetilaca, ali i donatora i konkurenata, uspešniji u razvoju i uvođenju inovacija. Gersen i Renšlarova (2002), ipak, upozoravaju da zadatak menadžmenta da preduzetnički balansira strukturama vrednosti svake pojedinačne interesne grupe i da ih sve integriše na način kojim se postiže održiva celina neće biti lak zadatak usled nekompatibilnosti njihovih interesa.

Iz svega navedenog može se pretpostaviti da brojnost interesnih strana muzeja i različitost njihovih interesa, odnosno potreba za uspostavljanjem konsenzusa među brojnim i različitim interesima, može otežati usvajanje preduzetničke logike i razvoja preduzetničkog ponašanja u muzejima, posebno u onima koji nisu orijentisani na istraživanje potreba i interesa svojih stejkholdera.

3.6.4. Izloženost političkim uticajima

Kako inherentna izloženost muzeja političkim uticajima, direktna ili indirektna, utiče na njihove napore da budu više inovativni, proaktivni i spremni na rizike?

Odnos između muzeja i politike je oduvek bio složen.¹⁰⁶ Sam nastanak javnog muzeja krajem 19. veka, kao posledice burnih političkih događanja u Evropi, predstavlja pouzdan dokaz o postojanju tesne veze između politike i muzeja (Kavanagh, G. (ed.), 2005, str. 3). I današnji muzeji su, uprkos svim tvrdnjama o neutralnosti, izloženi, direktno ili indirektno, uticajima politike i aktuelnih političkih agendi.

Moć politike posebno je očigledna nad muzejima koji deluju kao deo javnog sektora,¹⁰⁷ s obzirom na to da su izabrani političari, kao zvanični predstavnici javnosti kojima muzeji služe, ti koji definišu javni interes i odlučuju kako će se on postići. Takođe, kako su vlade najčešće većinski (a negde i dalje jedini) finansijeri, ispunjenje njihovih zahteva i očekivanja postaje preduslov za finansiranje i funkcionisanje muzeja (Gavrilović, 2009). Ipak, ni privatni muzeji nisu potpuno oslobođeni od uticaja politike, kako političari imaju puno (indirektnih) načina da utiču na njihov rad, počev od načina na koji fiskalni sistem utiče na razvoj privatnih zbirki, pitanja oporezivanja donacija itd. (Jackson, 1994, str. 162).¹⁰⁸

Vid i intenzitet političkog mešanja u rad muzeja uslovljen je i modelom kulturne politike u društvu (Dragičević Šešić, M. & Stojković, B., 2011; Đukić, 2012; Vraneš, 2011). Veliki uticaji političkih mešanja očekuju se u državnim i paradržavnim modelima kulturne politike, kako one podrazumevaju potpunu ili delimičnu kontrolu države nad kulturnim razvojem. Liberalni model kulturne politike, koji podrazumeva neutralnost i nemešanje države u kulturni razvoj, značiće i manje mogućnosti za političke intervencije i pritiske.

Koliko i na koji način političari utiču na rad muzeja, zavisiće i od stepena razvoja institucija demokratske kontrole nad političkom vlasti u jednom društvu. Kako ističe Silvano Bolčić (2006), politički voluntarizam, kao „inherentno svojstvo politike“, samovolja i „kvarenje“

¹⁰⁶ O uticajima politike na muzeje videti i na blogu posvećenom istraživanju teme politike u muzejima: *Museums, politics and power* (<http://museumpoliticsandpower.org/>).

¹⁰⁷ Ovde nam nije namera da označimo eksterni uticaj politike i izabranih javnih zvaničnika na muzeje kao neprikladan ili štetan, već samo da se istakne da, kako navode Bouzman i Kingsli, „jednostavno postoji cena koja se plaća za političku odgovornost i respozivnost javnih službi“ (1998, str. 117)

¹⁰⁸ Uticaj politike na rad privatnih muzeja pokazuje i podatak da američki muzeji jednom godišnje organizuju akciju lobiranja za muzeje: *Invite Congress to Visit Your Museum Week*, kada se izabrani politički zvaničnici pozivaju u muzeje kako bi im se predložili problemi i pitanja koja su od zajedničkog interesa (videti: <http://www.aam-us.org/advocacy/resources/invite-congress>).

političara, manji su u društvima u kojima postoje dobri zakoni, nezavisno sudstvo, snažno civilno društvo i od vlasti slobodni mediji koji svakodnevno prate šta vlast radi i reaguju u ime onih čija prava vlast ugrožava. Suprotno, u društvima gde ovih institucija nema ili one ne funkcionišu efikasno, politički nosioci vlasti i njeni izvršioци postaju „najveći moćnici“, pa i „svemoćnici“, u društvu, „skloni da u vršenje vlasti (kao institucionalizovanog vida društvene moći)“, uključujući tu i „vlast“ nad muzejskom institucijom, „delaju kao da je to 'njihova lična vlast'“ (*ibid.*) (o velikom uticaju politike na rad muzeja u Srbiji biće više reči u prikazu konteksta istraživanja u trećem delu rada).

Ova činjenica da su muzeji – direktno ili inidirektno, manje ili više – ali uvek pozicionirani u okviru sfere delovanja javne praktične politike vlasti, mogla bi da predstavlja i ozbiljnu smetnju za razvoj njihovog preduzetničkog ponašanja. O negativnim uticajima politike na razvoj preduzetništva puno je pisano u okviru literature JP-a (Borins, 2000; Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986; Sadler, 2000).

Ravi Ramamurti je među prvima izdvojio uplitanje političkih reprezenata vlasti u menadžment javnih ustanova kao jednu od najvažnijih karakteristika javnog sektora koja deluje kao prepreka za razvoj JP-a (*political interference*). Ovo su kasnije potvrdili Moris i Džons (1999), svrstavši „uplitanje političara“ (*interference from politicians*) u deset najvećih barijera koje javni sektor stavlja pred razvoj preduzetništva (rangirana na šestom mestu). Istraživanje koje je uradio Sadler (2000) pokazalo je da čak 94% ispitanika koji dolaze iz „preduzetnički orijentisanih“ javnih ustanova nalazi da „politički uticaji“ (*political intrusions*) i „politička mešanja u implementaciju inovacije“ otežavaju njihove preduzetničke napore, što navodi na zaključak da je „minimalno ili nikakvo uplitanje političara“ preduslov za razvoj preduzetništva u javnom sektoru (str. 38).

Stenford Borins (2000) je prepreke za razvoj preduzetništva koje proizilaze iz politizovanosti okruženja javnog sektora svrstao u tri grupe: 1) mogućnost uticanja političara na iznose finansijskih i drugih resursa neophodnih za rad na inovacijama; 2) donošenje zakona i regulative koji mogu da inhibiraju preduzetništvo, i 3) protivljenje političara razvoju i uvođenju inovacija u javnom sektoru. Borins je pokazao da se prve dve prepreke, finansijska i pravna moć političkih predstavnika, češće navode kao smetnja za razvoj inovacija od otvorenog političkog protivljenja radu na inovacijama. Ovo objašnjava time da su inovacije u

javnom sektoru obično van pogleda političara ili da su inovatori „politički mudri” i razvijaju samo one inovacije za koje znaju da neće izazvati negodovanje političara na vlasti (str. 505).

Zanimljivo je da novija istraživanja sugerišu da bi izloženost javnog sektora političkim uticajima mogla da deluje i kao podsticaj za pojavu i razvoj preduzetništva. Razlog tome je što koncept preduzetništva, inovacija i sračunatog rizikovanja u poslednjih desetak godina sve više zauzima visoko mesto u agendama javnih politika. Još je Piter Draker (1991) sugerisao da je ugradnja preduzetničkog menadžmenta u ustanove javnih službi „možda i najveći i prvenstveni politički cilj i zadatak ove generacije“ (str. 238). Ipak, istraživanja su pokazala i da, iako politički uticaji zaista mogu da imaju pozitivni uticaj na inovativnost i proaktivnost, oni neće uticati pozitivno i na spremnost na rizik javnih ustanova (Kim, 2010, str. 802). Kari i saradnici (2008) su pokazali da čak i kada političke agende ohrabruju i podržavaju razvoj preduzetničkog liderstva i menadžmenta unutar javnog sektora, one ne dozvoljavaju i „slobodno preduzetništvo“ (*unfettered entrepreneurialism*) već nastoje da ga kontrolišu kroz propisivanje legitimnih ciljeva, indikatora i merila vrednosti koji treba da se ostvare preduzetničkim poduhvatima (str. 1004). Takođe, Kari upozorava i da politička podrška preduzetništvu nije stabilna, kako sa svakom promenom na vlasti može doći do radikalnog zaokreta u vladinim politikama, a time i promene vladinih prioriteta.

Opšti zaključak literature JP-a je da „inherentna“ politizovanost okruženja ustanova od javnog interesa i okolnost da „političari i birokrate nikada neće dati ustanovama javnih službi određene ruke, jasne ciljeve i veće podsticaje, niti će se ikada uzdržati od „uplitanja u sve osim političkih pitanja“ (Ramamurti, 1986, str. 155), predstavlja ograničavajući faktor za razvoj preduzetništva. Ovo pak ne znači i da preduzetništvo nije moguće u visokopolitizovanim okruženjima već pre ističe neophodnost razvoja posebne vrste osetljivosti preduzetničkih organizacija prema političkim obzirima (Sadler, 2000, str. 38), adaptibilnost prema promenama u političkim okruženjima (Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008, str. 305) i snažne političke i *networking* veštine preduzetničkih lidera (Ramamurti, 1986, str. 155) koje će im pomoći da razaznaju koje prilike su ostvarive u aktuelnom političkom kontekstu i uspešno ih realizuju (Borins, 2000, str. 505). U izrazito restriktivnim politizovanim okruženjima od preduzetnički orijentisanih direktora će se čak zahtevati da i sami deluju poput političara, kao „politički agenti“ (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) ili „polupolitičari“ (*half-politicians*) (Ramamurti, 1986, str. 151) kako bi omogućili i zaštitili organizacione preduzetničke inicijative:

Političke veze javnih ustanova, kao i politička priroda visokih imenovanja, zahteva od preduzetnika u javnom sektoru da budu i sami polupolitičari. Većina javnih preduzetnika ne samo da to prepoznaje već su i posebno umešni u kultivisanju javne podrške. Oni će se dodvoravati i koristiti svoje radne pozicije da izgrade podršku među političarima, sindikatima, interesima privatnog biznisa, birokratama i ponekad i same opšte javnosti (str. 151).

S obzirom i na to da političke i diplomatske veštine, neophodne za uspešnu navigaciju hostilnim političkim okruženjem, najčešće nedostaju muzejima i muzejskim direktorima (više o nedostatku preduzetničkog liderstva u posebnom odeljku), očekuje se da će izloženost uticajima politike predstavljati ozbiljnu kočnicu za veće nivoe muzejskog preduzetništva.

3.6.5. Odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije

Zašto razmišljati i ponašati se preduzetnički ako smo ionako „najbolji“ (jedini) u ovome što radimo?

Muzeji su, kao i neke druge kulturne institucije (simfonijski orkestri, operne kuće, repertoarska pozorišta), tradicionalno uživali položaj „lokalnih monopolista“ (Castañer, X. & Campos, L., 2002). I danas jedan grad najčešće ima samo jedan muzej. Čak i u velikim gradovima obično postoji samo jedan muzej od svake poznate vrste (npr. umetnički, istorijski, naučni, dečji itd.), pa svaki može da nesmetano radi svoj posao ne mareći mnogo šta rade drugi (Janes, 2013, str. xv). Iako su u poslednjih dvadesetak godina muzeji „izgurani“ na tržište (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002) i prinuđeni da se takmiče, međusobno ili sa drugim sličnim organizacijama,¹⁰⁹ za pažnju, vreme i novac posetilaca, volontere i fondove, veliki broj muzeja i dalje ne prepoznaje potrebu da probudi svoju „konkurentsku orijentaciju“ (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008, str. 415), bilo iz arogantnosti ili straha da se napusti „udobna monopolska pozicija“ (Castañer, X. & Campos, L., 2002, str. 37). Takav odnos muzeja prema konkurenciji, mogao bi da značajno umani i njihove šanse za razvoj većih nivoa preduzetništva. Više dokaza o nedostatku (percepcije) konkurentnosti kao inhibitora preduzetništva pruža literatura društvenog i, posebno, javnog preduzetništva.

Istaraživanje Morisa i Džonsa (1999) je pokazalo da zaposleni u javnom sektoru „nedostatak konkurentnosti“ (str. 84) ubrajaju u deset najvećih prepreka za razvoj preduzetništva. Kornvol i Perlman (1990) objašnjavaju da „manja izloženost konkurentskom tržištu“ (str. 231), za

¹⁰⁹ Profitne organizacije sve više se pojavljuju kao konkurenti muzejima, čak i u oblastima koje su tradicionalno bile rezervisane samo za muzeje. Dobar primer je Museum Hack, privatna kompanija koja se bavi pružanjem interaktivnih, visokopersonalizovanih i zabavnih iskustava posete u muzejima. Videti detaljnije na: <https://museumhack.com/>.

posledicu ima manji podsticaj da se nalaze bolji i novi načini kako da se smanje troškovi, da se deluje efikasnije i da se efektivnije izvršava misija. „Bez konkurentnih sila“, kako upozoravaju autori, „malo je razloga za zabrinutost da će se propustiti preduzetničke mogućnosti, ma koliko god one bile vredne i važne za organizaciju“ (*ibid.*). Sa druge strane, Kim (2010) i Sadler (2000) su pokazali da i sama percepcija eksternih okruženja kao konkurentnih, doprinosi većoj spremnosti da se uđe u rizične i inovativne poduhvate. Viraverdina i Mort (2006) smatraju da već sama spoznaja o neophodnosti „ulaska u takmičenje“ podstiče organizacije da inovativno pristupaju svim svojim aktivnostima (str. 28).

Istraživanja na temu konkurentnosti, kao faktora za razvoj inovacija u neprofitnom kontekstu (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008; Castañer, X. & Campos, L., 2002; McDonald, 2007), pokazuju da dobra informisanost o akcijama konkurenata, saradnja među konkurentnim organizacijama i slobodno i brzo deljenje ideja i informacija, olakšava rad na inovacijama i pomaže njihovu uspešnu realizaciju. Mekdonald (2007) je potvrdio da postoji pozitivna veza između stepena inovativnosti organizacija i njihove otvorenosti za saradnju sa konkurentima i ističe da podsticanje inovacija u profesionalnim neprofitnim organizacijama zahteva „otvorena okruženja“ (str. 264), gde se informacije među rivalima slobodno dele, umesto da se ljubomorno čuvaju. I u kontekstu muzeja, sugerise se da će saradnja između konkurenata, muzeja i drugih organizacija sa sličnim misijama, najverovatnije delovati kao „katalizator“ (*spur*) (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008, str. 429) za razvoj inovacija.

Iz svega prethodno navedenog, može se očekivati da će eksterna okruženja koja se ocenjuju kao konkurentna, podsticajno uticati na razvoj preduzetničkog duha i inovacija u muzejima, i obrnuto: nedostatak percepcije konkurencije vodi u inertnost i zadovoljenje postojećim *statusom quo*. Posebno se u manjim gradovima očekuje odsustvo pozitivnih podsticaja i pritisaka konkurencije za razvoj inovacija, kako je kulturna ponuda u malim sredinama uobičajeno siromašnija nego u velikim (Kolber, 2010, str. 100).

Kombinacija eksterno-internog okruženja

3.6.6. Zavisnost od spoljašnjih izvora finansiranja i nedostatak finansijskih resursa

Mogu li muzeji, kao institucije koje finansijski zavise od spoljne podrške, da ulažu, ionako oskudna sredstva, u nove, neproverene i rizične ideje?

Iako u poslednje vreme muzeji povećavaju udeo internih prihoda u ukupnim budžetima, njihov rad i dalje u mnogome zavisi od spoljne podrške – javnih subvencija u slučaju javnih muzeja, i privatnih u slučaju privatnih. Neophodnost oslanjanja na izvore spoljne podrške, prema literaturi DP-a (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Mulgan, G. & Albury, D., 2003), prepoznaje se kao jedan od vodećih razloga zašto društvene organizacije imaju i manje nivoe preduzetništva.

Prvo, dobro je poznato da novac obezbeđen kroz subvencije, grantove i donacije nikada nije stvarno „slobodan“. Ta činjenica, da su finansijski resursi nabavljeni iz spoljnih izvora uvek uslovljeni zahtevima i očekivanjima finansijera, umanjuje slobodu i diskretnost organizacije, neophodnu za ulazak u preduzetničke poduhvate (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006, str. 12). Posebno veliki problem nastaje kada se organizacije oslanjaju većinski na jedan izvor finansiranja. Kako sugerišu brojna istraživanja (Aleksander, 2007; Bakhshi, H. & Throsby, D., 2009; Rentschler, 2001a), oslanjanje samo na jednog finansijera obično znači i njegovu kontrolu nad radom organizacije. Bakši i Trozbi (2009) pojašnjavaju da ukoliko finansijer insistira na većoj posećenosti muzeja, to će verovatno značiti da će muzej izabrati program koji stavlja akcenat na „siguran izbor iznad originalnosti“ (str. 42), tj. na niskorizične, konvencionalne i popularne teme. Obrnuto, što je veći broj finansijera i različitih finansijskih izvora, kustosi će moći i više da rizikuju u smislu odabira rizičnijih, eksperimentalnih i provokativnijih izložbi. Viktorija Aleksander (2007, str. 95) slično je zaključila da veliki, heterogeni izvori finansiranja, za razliku od malih homogenih grupa donatora ili jednog jedinog izvora sredstava, podstiču inovacije, omogućujući kustosima da postavljaju raznolikije i inovativnije izložbe.

Istraživači preduzetništva u društvenim kontekstima sugerišu i da uobičajeni kratkoročni (najčešće jednogodišnji) vremenski ciklusi za koje se dodeljuju sredstva, neće dozvoliti rad na inovacijama, za koje je, po pravilu, potrebno vreme da se razviju i donesu očekivane rezultate (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990;

Morris, 1998; Mulgan, G. & Albury, D., 2005). Džil Best (2001) dodaje i da su procedure za odobrenje sredstava obično vrlo spore, što potrebu za brzim reagovanjem na ukazanu preduzetničku priliku čini „ekstremno teško“ ostvarivom (str. 143).

I sami načini raspodele sredstava, posebno kada je reč o budžetskim sredstvima, ne podstiču organizacije da budu preduzetnički orijentisane (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999). Uobičajeno je da se sredstva u ustanovama javnih službi raspodeljuju po principu egalitarizma i jednakosti, a ne prema postignutim rezultatima, što deluje destimulativno na organizacije da ulaze u neizvesne preduzetničke poduhvate. Kornvol i Perlman (1990) nimalo optimistično zaključuju da dok god poreski obveznici ne budu rekli „apsolutno ne budžetskom novcu“ i „ne pobeđe u borbi za smanjenje poreza“ (str. 224), neće biti razloga za društvene organizacije da ozbiljnije razmotre i prihvate preduzetništvo kao svoju strategiju delovanja.

Kada je reč o budžetskom sistemu finansiranja, autori (Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) ističu i problem neprepoznavanja poreskih obveznika kao direktnih finansijera, čime se slabi (ili potpuno gubi) odnos odgovornosti prema javnosti, kao ključnog motiva za pokretanje preduzetništva u ustanovama javnih službi – da se iznalaze novi i bolji načini za zadovoljenje potreba javnosti. Činjenica da se budžetske organizacije finansiraju novcem „nevoljnih“ poreskih obveznika, a ne „zadovoljnog i voljnog“ potrošača, je, prema Morisu i Džonsu (1999), jedna od najvećih prepreka za razvoj javnog preduzetništva: „Bez osećaja odgovornosti prema javnosti koju organizacije služe – nema ni preduzetništva“ (str. 78), zaključuju autori.

Još jedna negativna strana finansiranja kroz spoljašnje izvore prihoda, posebno u današnjim okolnostima smanjivanja finansijske podrške, jeste i stalni nedostatak finansijskih resursa i, u vezi sa tim, nemogućnost stvaranja finansijskih „rezervi“ (*slacks*) za razvoj preduzetničkih poduhvata (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Borins, 2000; Damanpour, 1991; Sadler, 2000). Mada se zna da nedostatak novca može da deluje i podsticajno na razvoj preduzetništva i inovacija (u skladu sa latinskom izrekom *mater artium necessitas*), preduzetnička literatura je jednoglasna u stavu da sistemski i posvećeni rad na razvoju organizacionog preduzetništva nije moguć bez postojanja i dostupnosti resursa (npr. Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Draker, 1991; Miller, D. & Friesen, P.H., 1982; Morris, 1998). Drugim rečima, dok se prihvata da „nedostatak resursa

može da stimuliše inovativnost, preduzetništvo, kao proces primene inovativnosti, zahteva pristup resursima“ (Sadler, 2000, str. 35). I u kontekstu muzeja, Linda Noris i Rejni Tisdejl (2012) ističu da je razvoj inovacija sa malim budžetom moguć, ali samo do određenih granica, te da nedostatak resursa neće dozvoliti i kontinuirani rad na inovacijama:

Ima puno stvari koje bismo želeli da probamo, ali ne možemo da ih priuštimo. Naše osoblje radi neverovatne stvari sa vrlo malim budžetom, ali dostiže tačku kada je kreativnost toliko rastegnuta da preti da dođe do njenog pucanja (*ibid.*).

Štaviše, istraživanje Norisove i Tisdejllove izdvojilo je nedostatak finansijskih resursa kao najveću prepreku za razvoj inovacija – čak trećina anketiranih muzejskih stručnjaka zaposlenih u američkim muzejima navela je nedostatak novca kao glavni razlog zašto njihove kreativne ideje nisu realizovane. Slično je pokazala i studija Džil Best (2001) u kontekstu novozelandskih javnih biblioteka, gde je nedostatak finansijskih resursa ocenjen kao „negativni faktor broj 1“ (str. 140) za stimulisanje preduzetništva. Sa druge strane, treba napomenuti i da se nedostatak finansijskih resursa za implementaciju inovativnih ideja i traženje novih preduzetničkih prilika, često koristi i kao izgovor da se „sedi skrštenih ruku i ne radi ništa“ (Norris, L. & Tisdale, R., 2012).

Iz svega navedenog može se pretpostaviti da će sistem finansiranja koji je uslovljen spoljnom podrškom, i nedostatak finansijskih resursa namenjenih razvoju inovacija, koji je posledica takvog sistema, predstavljati ozbiljnu prepreku za razvoj preduzetništva u kontekstu muzeja.

3.6.7. Teškoće merenja uspešnosti učinka muzeja/zaposlenih

Zašto se upuštati u neizvesne poduhvate traženja novih načina kako bolje služiti muzejsku misiju, ako niko stvarno ne zahteva od muzeja/zaposlenih da postignu/održe visoke nivoe uspešnosti?

Dok organizacije u profitnom sektoru usvajaju logiku preduzetništva pod pretpostavkom da će im stav i ponašanje koje ona podrazumeva, pomoći da postignu ili održe visoke nivoe uspešnosti (npr. Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996; Miller, 1987; Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996), u muzejima, kao i drugim organizacijama sa društvenim, neprofitnim misijama, ovaj ključni motiv za razvoj preduzetništva nije uvek očigledan. „Muzeji su“, kako navodi Nina Sajmon (2009), „kao i sve druge neprofitne organizacije, stvorene da bi preživljavale, a ne uspevale“:

Za razliku od profitnih organizacija i rok zvezdi, od muzeja se ne očekuje da streme ka zvezdama i izgaraju dok to pokušavaju. Oni su predodređeni da tavoru. Možda je vreme da promenimo to (Simon, *Deliberately unsustainable business models*, 2009).

Odsustvo motivacije za uspehom, kao preduslovom za razvoj preduzetništva, istraživači DP-a uglavnom objašnjavaju teškoćom jasnog definisanja i egzaktnog merenja uspeha u ovim organizacijama. Šta se podrazumeva pod uspehom jedne društvene organizacije je mnogo složenije definisati nego što je to u profitnim organizacijama, koje se oslanjaju na jasne, finansijske indikatore uspeha, poput udela na tržištu i profita (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991). Štaviše, uobičajena merila uspešnosti koja se koriste u neprofitnim organizacijama, poput rasta budžeta, broja zaposlenih itd., ne samo da ne moraju da odražavaju stvarno stanje ostvarenosti njihovih ciljeva, već mogu i da sakriju njihov neuspeh (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011; Draker, 1991). Istraživači DP-a primećuju i da, za razliku od profitnih organizacija koje prestaju da postoje ili bivaju zamenjene ukoliko uspostavljena merila progressa nisu postignuta, organizacije sa društvenim misijama, i kada su neefektivne ili neefikasne, mogu da deluju još dug vremenski period, bilo zato što su ustanovljene zakonom ili zato što nemaju konkurente u tome što rade. Ta tzv. „sudbina neefektivnih neprofitnih organizacija“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 224) za posledicu ima nedovoljno samokritične, samozadovoljne institucije, koje najverovatnije neće videti valjan razlog da se upuste u neizvesno i rizično preduzetničko ponašanje:

„Uspeh“ u ustanovi javnih službi meri se i definisan je više dobijanjem većeg budžeta, nego ostvarivanjem boljih rezultata. Samim tim, svaki napor, odnosno pokušaj da se smanje „aktivnosti“ ustanova javnih službi, znači i njihovo sopstveno smanjivanje. To im jednostavno izaziva gubitak prestiža i ugleda. Promašaj ne može da bude ni potvrđen ni priznat. Još gore, ne može se priznati ni činjenica da je neki cilj stvarno i postignut (Draker, 1991, str. 228).

Ostin i drugi (2006, str. 10) dodaju i da „tržište“ u neprofitnom sektoru ne samo da ne kažnjava inferiorne organizacione rezultate već ni ne nagrađuje preduzetnike za njihov uspeh onako kako to radi „komercijalno tržište“ za komercijalne preduzetnike. Štaviše, preduzetnici mogu da budu i kažnjeni za postignuti uspeh. Dobro je poznat paradoks da finansijeri često prestanu da investiraju u muzeje koji uspešno generišu prihode, smatrajući da postoje druge organizacije koje imaju veću potrebu za novcem (Durel, 2009; Griffin, D., Abraham, M. & Crawford, J., 1999).

Pored toga, i same neprofitne organizacije mogu da izgube iz vida obavezu da odgovorno ostvaruju svoje misije (Weil S., 2000). Kako je to dobro izrazio Piter Draker (1991), neprofitne organizacije svoju obavezu da služe misiji često pogrešno smatraju privilegijom,

što za posledicu ima nedostatak „strogosti, energije i stamene ozbiljnosti“ neophodnih za rad na inovacijama:

Najvažniji razlog je ipak taj, što ustanove javnih službi postoje na kraju krajeva da bi „činile dobro“. Ukoliko neko „radi dobro“, onda nema „boljeg“. (...) Bilo da uspeva ili propašuje, ona će svaki zahtev za inovacijama i za činjenjem koje je različito od njenog dotadašnjeg načina i oblika rada osećati kao napad na njeno osnovno angažovanje, na sam razlog njenog postojanja, kao i na njena uverenja i vrednosti (str. 231).

Neki istraživači (Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) smatraju da bi aktuelni proces prozivanja društvenih (posebno javnih) organizacija na odgovornost mogao da predstavlja motiv koji im nedostaje da prihvate preduzetnički način rezonovanja i delovanja.¹¹⁰ Studija Džordž Tomsona (2003), koja se bavila uticajima mehanizama javne odgovornosti i kontrole na pojavu preduzetništva u muzejima Novog Zelanda i Velike Britanije, potvrđuje takvo shvatanje. Tomson je našao da novozelandski muzeji, koji sami određuju indikatore svoje uspešnosti, postavljaju granice uspešnosti suviše nisko, čime izostaje podsticaj da se ponašaju više preduzetnički. Suprotno, istraživanje u britanskim muzejima je pokazalo da nametanje indikatora uspešnosti od strane države, iako ne dozvoljava „slobodno“ preduzetništvo i sužava mogućnosti za izbor preduzetničkih prilika, ne dozvoljava muzejima da se zadovolje osrednjim rezultatima i primorava ih da budu stalno na oprezu, jačajući njihov preduzetnički kapacitet i dajući im potrebnu „preduzetničku oštricu“ (str. 237-238). Odatle, može se pretpostaviti da tradicionalni sistem evaluacije uspešnosti rada muzeja, neće uticati podsticajno na razvoj preduzetništva, i obrnuto, kontrolni sistemi koji od muzeja zahtevaju da isporučuju vrednost i podstiču efektivnost i efikasnost mogli bi da predstavljaju potreban podsticaj za uvođenje preduzetništva.

Isto se može pretpostaviti da važi i na nivou zaposlenih. Razvoj mehanizama za realnu procenu i vrednovanje učinka i uspeha zaposlenih ostvaruje jednu vrstu društvenog pritiska i motiva za zaposlene da razmišljaju inovativno, preuzimaju inicijativu i odgovornost za inovacije koje uvode. Ključno pitanje i ovde, kao i u slučaju merenja organizacione uspešnosti, jeste kako definisati merila, indikatore i kriterijume koji će podsticati preduzetničko ponašanje (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007; Sadler R., 2000).

¹¹⁰ Pitanje (ne)uspešnosti kulturnih institucija sve više izaziva interesovanje javnosti (npr. (Agree or disagree: we should allow failing arts organizations to die, 2014), (Occupy Museums, 2011)).

3.6.8. Ograničena autonomija muzeja/zaposlenih

Koliko su muzeji/zaposleni slobodni da traže/stvaraju, prepoznaju i realizuju preduzetničke prilike?

Autonomija¹¹¹ ili „sposobnost organizacije da slobodno i nesmetano odlučuje i upušta se u realizaciju preduzetničkih prilika“ (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996, str. 140) se navodi kao jedan od „ključnih preduslova“ za razvoj organizacionog preduzetništva.¹¹² Smatra se da viši nivoi autonomije podstiču preduzetništvo, tako što osnažuju menadžere i zaposlene da preuzimu inicijativu za rad na inovacijama i obrnuto, manjak autonomije inhibira preduzetničko ponašanje, tako što sprečava samostalno odlučivanje, učvršćuje ionako rigidna pravila i procedure i umanjuje mogućnost reagovanja na promenljive okolnosti iz okruženja. Autonomija delovanja muzeja je ograničena kontrolom državne, regionalne ili lokalne vlasti, u slučaju muzeja koji deluju kao deo javnog sektora, odnosno trustova, u slučaju privatnih muzeja i fondacija (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 293). Generalno se prihvata da privatni muzeji imaju veći stepen slobode menadžmenta od muzeja javnog sektora (Frey, B. S. & Meier, S., 2006; Noble, 1989).¹¹³ Nobl je, na primer, pokazao da javni, federalni, državni i gradski muzeji u SAD, uvode manje inovacija u oblastima nad kojima nemaju jurisdikciju, poput administracije, fandrejzinga i upravljanja muzejskim zgradama. Ipak, neki autori, poput Vere Zolberg (Vera Zolberg) i Molfina (A.Mottola Molfino), komentarišu da su, nakon velikih reformnih pokreta devedesetih godina dvadesetog veka,¹¹⁴ javni muzeji postali

¹¹¹ Pojam *autonomija* se, prema (Lusiani, M. & Zan, L., 2011, str. 61), može definisati na dva načina, kao upravljačka autonomija i autonomija nad upravljanjem resursima. Prva definicija se tiče pravnog statusa organizacije i podrazumeva pravnu odgovornost, sposobnost da se nominuje upravljačko telo, odnosno formuliše statut, izjava o misiji, politika organizacije, itd. Druga definicija se tiče slobode samostalnog upravljanja organizacijom kroz uspostavljanje direktne kontrole nad resursima – prvenstveno finansijskim i ljudskim. Praktično, ona podrazumeva da su rukovodioci „slobodni da rukovode“ sa velikom diskrecijom.

¹¹² Lamkin i Dez (1996) veruju da autonomija, kao organizaciona „sposobnost i volja da se samostalno deluje u potrazi za prilikama“ (str. 140) zaslužuje da se posmatra kao posebna dimenzija preduzetništva.

¹¹³ O problemu manjka autonomije muzeja u javnom sektoru dobro govori primer Instituta umetnosti Detroita (*Detroit Institute of Arts*), koji je nakon proglašenja bankrotstva grada Detroita, budući da je gradska ustanova, bio suočen sa zahtevom da rasproda zbirke kako bi se izmirio gradski dug. Priča o DIA ima ipak srećan kraj: nakon velike nacionalne političke kampanje i finansijske pomoći filantropskih fondacija, akcije poznate i kao „*the grand bargain*“, muzej je „otkupljen“ od gradskih vlasti za 100 miliona dolara (koji će se otplatiti u roku od 20 godina) i sada deluje, kao i većina američkih muzeja, kao nezavisni dobrotvorni trust (DIA, 2015).

¹¹⁴ Počev od devedesetih godina dvadesetog veka, pod uticajem reformi javnog sektora, javni muzeji širom sveta dobijaju veće autonomije u upravljanju, uključujući upravljanje zaposlenima i finansijama (neki autori označavaju ovaj proces kao „privatizaciju muzeja“ (Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 287), tj. kao proces „izdvajanja i osamostaljivanja“ muzeja (Mat, G., Flac, T. & Lederer, J., 2002, str. 223). Ipak, težnje javnih vlasti da ograniče autonomije muzeja su i dalje prisutne. U izveštaju objavljenom povodom dvadeset godina od početka reformi javnog kulturnog sektora (Royal Irish Academy, 2013), ističe se da: „(...) mada Vlada više ne

slobodniji od privatnih u kojima su poverenici trustova i dalje „svemoćni u odlučivanju o kulturnoj politici, o nabavkama i o raspodeli finansijskih sredstava muzeja“ (citirano prema: Gob, A. & Druge, N., 2009, str. 293). Linda Noris i Rejni Tisdejl (2014) su potvrdile da se „obazrivost i konzervativnost“ (str. 69) trustova redovno navodi kao jedna od barijera za razvoj kreativnosti muzeja u SAD. U svakom slučaju, bilo da se radi o javnim ili privatnim muzejima, činjenica je da je njihova sloboda delovanja uvek donekle ograničena, što, prema preduzetničkoj literaturi, može značajno da ograniči ili, čak, uopšte ne dozvoli usvajanje preduzetničke logike delovanja.¹¹⁵

Istraživači DP-a su davno izdvojili ograničenost autonomije kao jednu od specifičnih karakteristika svih društvenih organizacija koja negativno utiče na pojavu i razvoj preduzetništva. Ramamurti (1986, str. 151-152) je prvi ukazao da nivoi preduzetništva ne mogu da budu visoki u kontekstima u kojima menadžeri nemaju moć da samostalno upravljaju. Nešto kasnije, Robert Sadler (2000) je potvrdio da ograničena menadžment autonomija i velika mogućnost uplitanja u unutrašnje stvari organizacije obeshrabruju rad na inovacijama. Kornvol i Perlman (1990) su još stroži u oceni negativnih uticaja ograničene organizacione autonomije na razvoj preduzetništva i napominju da su i sami izgledi za izbor preduzetničke strategije mali u okolnostima u kojima direktor može da raspolaže multimilionskim budžetom i brojnim zaposlenima, a da je, ipak, nemoćan da donese bilo kakvu samostalnu odluku u rukovođenju organizacijom (str. 223).

Sa druge strane, puno je dokaza pozitivnog uticaja većih nivoa autonomije za pojavu i razvoj preduzetništva. Kim (2010) je pokazala da veći nivo autonomije nad proceduralnim i menadžment pitanjima garantuje veću inovativnost i spremnost na rizik menadžera i zaposlenih u javnom sektoru. Kari i drugi (2008) slično su potvrdili da veća autonomija, u smislu veće kontrole nad finansijskim resursima, veće diskrecije u pogledu upravljanja kadovima i posedovanja autoriteta da se prenosi odgovornost na niže upravljačke nivoe, predstavlja ključni faktor koji omogućuje pojavu preduzetničkog liderstva (str. 999). Ovi autori sugerišu i da se autonomija, neophodna za razvoj preduzetničkih akcija, može

učestvuje u rukovođenju muzejima, i dalje očekuje da ima kontrolu nad njihovim radom“ (*William Bijleveld*, direktor National Maritime Museum u Amsterdamu). U kontekstu kanadskih muzeja, Džejs (2013), takođe, ističe problem težnje vlade da kontroliše javne muzeje i zaključuje da „samo autonomija može da omogući muzejima da rade ono što je neophodno kako bi se suočili sa društvenom uzburkanošću koja nas okružuje“ (str. 76).

¹¹⁵ O uticajima lokalnih vlasti na preduzetnički-komercijalni potencijal muzeja u Velikoj Britaniji videti odličnu studiju koju je priredio CultureLabel: (The entrepreneurial museum ... what about local authorities?, 2007).

„zaraditi“ (str. 991). Smatra se da organizacije koje zadovolje propisane kriterijume i merila uspešnosti, mogu da „dobiju“ potrebnu slobodu da se upuste u preduzetničke poduhvate. Ravi Ramamurti (1986) je pak manje optimističan u vezi sa idejom da se autonomija može zarađivati, bar ne u viskopolitizovanim okruženjima u kojima deluju javne ustanove. On upozorava da političari i birokrate nikada neće stvarno prestati da se mešaju u sva pitanja, sem političkih, niti će dozvoliti direktorima javnih ustanova stepen autonomije potreban za bavljenje preduzetništvom. Glavni izazov za preduzetnike u takvim okruženjima, po njemu, jeste da se bore za svoju slobodu i autonomiju koristeći sva neophodna sredstva (str. 151).

Važno je istaći da magnituda autonomije o kojoj se ovde govori ne znači i „neograničenu i nekontrolisanu“ slobodu delovanja, poput one kakva postoji u profitnom sektoru. Autori DP-a (npr. Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) upozoravaju da je visoka odgovornost prema interesima javnosti apsolutno neophodna kako bi se sprečili preveliki rizici i eventualne zloupotrebe na štetu profesije i javnosti (*rogue entrepreneurship*).¹¹⁶ Takođe, potvrđeno je da visok stepen autonomije može da dovede do inercije, zadovoljstva *statusom quo* i nekorišćenja preduzetničkog potencijala organizacije (Thompson G., 2003).

Autori ističu i postojanje autonomije na nivou zaposlenih kao preduslov preduzetničkih organizacija: organizacije će biti istinski prožete preduzetničkim duhom samo ako su zaposleni „osnaženi“ (*empowered*)¹¹⁷ da realizuju preduzetničke inicijative (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 86-105). Moris, Dejvis i Alen (1994) su pokazali da individualna autonomija i osećaj posedovanja inovacija ohrabruje rizikovanje i upornost neophodnu da se preduzetnički koncept realizuje. U muzejima (Abraham, M., Griffin, D. & Crawford, J., 1999), kao profesionalnim organizacijama (Hage, J. & Aiken, M., 1967), očekuje se da stručnjaci već raspolažu visokim stepenom autonomije u kreiranju sopstvenog posla i imaju značajni uticaj u procesima odlučivanja u domenima svog rada. U praksi pak moć i sloboda muzejskog osoblja da sprovodi u delo svoju kreativnost i realizuje inovativne ideje je obično

¹¹⁶ Neodgovoran, neetičan, „kvaran“ (rogue) preduzetnik je onaj koji, usled nedostatka intergriteta neophodnog za javnu službu, zloupotrebljava resurse, nameće sopstvene interese drugima i uvodi radikalne promene koje ignorišu tradiciju (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008, str. 991).

¹¹⁷ Robert Džejs (2013) objašnjava da je pojam „osnaživanja“ ili „ovlašćivanja“ nesrećna kovanica, koja implicira da neko ko je na visokom položaju predaje moć (snagu, vlast) onima na nižim položajima: „U stvari, [osnaživanje] ima mnogo više veze sa ličnom odgovornošću. Pod tim pojmom se podrazumeva „osnaživanje“ kao dodela autoriteta, odgovornosti i resursa kako bi se delovalo u najboljem interesu za organizaciju. Suštinski to znači da je svaki zaposleni „stvaralac“ organizacije (str. 89).

ograničena. Robert Džejns (2013) u nedostatku osnaženih zaposlenih muzejskih radnika, to jest nevoljnosti liderstva da zaposlenima preda deo autoriteta, odgovornosti i resursa, vidi jednu od najvećih prepreka da se iskoristi kreativni potencijal muzeja. Direktori koji ne žele da dele moć sa svojim zaposlenima, kako je primetio još Vilijam Berns (2009), „su skloni da naprave od njih ljude kojima je dosadno na poslu i koji nisu preterano posvećeni postizanju cilja muzeja. Zato što im nije data prava odgovornost, razvijaju stav koji je izražen u frazi „Ne pitaj mene; ja samo radim ovde“ (str. 226). Sa druge strane, Džejns (2013) ističe i problem nepostojanja spremnosti samih muzejskih radnika da prihvate odgovornost koju osnaživanje nosi sa sobom:

(...) osnaživanje ne ide kako bi trebalo. Zaposleni su iz jednog visokostrukturisanog kontrolisanog okruženja, gde je donošenje odluka bilo ograničeno i gde se nije ohrabivalo preuzimanje ličnog rizika, prešli u okruženje u kojem se očekuje da sami odlučuju koji je najbolji tok akcije, da iznesu i prihvate odgovornost za svoje postupke. Taj stepen promene izgleda da je bio i suviše veliki za neke zaposlene i posledice su ponekad bile disruptivne, počev od zaposlenih koji odbijaju da prihvate odgovornost za svoje akcije pa do opiranja osnovnim strukturama i procedurama (str. 91).

Iz svega navedenog, može se pretpostaviti da muzeji kojima nedostaje sloboda da odlučuju i upuštaju se u preduzetničke poduhvate, odnosno koji ograničavaju zaposlenima slobodu i odgovornost da iznalaze i realizuju inovacije kako da bolje rade svoj posao, neće biti veoma preduzetnički.

3.6.9. Dvosmislenost muzejske misije

Kako uspešno prepoznati i istrajati u realizaciji preduzetničke prilike, ako se stalno sumnja u ispravnost nove inicijative i njenog stvarnog doprinosa muzejskoj misiji?

Kao što je ranije istaknuto, postojanje jasne i nedvosmislene misije smatra se jednim od ključnih preduslova za nastanak i razvoj preduzetništva. Kada svi u organizaciji, i van nje, jasno shvataju svrhu organizacije, preduzetnički napori dobijaju potreban fokus i smanjuje se neizvesnost i rizik koji rad na preduzetničkim prilikama i inovacijama zahteva. Suprotno, kada organizacija ne uspe da definiše jasno zbog čega postoji, ili ne postigne konsenzus nad vrednosnim prioritetima, organizacioni napori ka potrazi i korišćenju preduzetničkih prilika će biti otežani ili se neće završiti uspehom ili, u najgorem slučaju, biće pogrešno usmereni i inovacije koje dovedu mogu da udalje organizaciju od njenih ključnih ciljeva i vrednosti.

Misije muzeja, kao i svih drugih neprofitnih organizacija (Han Chun, Y. & Rainey, H.G., 2005; McDonald, 2007), se smatraju „prirodno“ nejasnim i dvosmislenim (*ambiguous*).¹¹⁸ Mogućnost različitih interpretacija misija muzeja je dobro pokazala Gejnor Kavana (2005, str. 2) izdvojivši tri dominantna viđenja svrhe muzeja u javnosti:

- „da brine“ (*Carer*): „predmeti i zbirke su početak i kraj muzejske aktivnosti; predmeti su u opasnosti od posetilaca, koji ih ionako ne razumeju i zato ih treba držati što dalje od njih“;
- „da deli“ (*Sharer*): „ali, posetioci imaju korist od pristupa onome što im po pravu pripada i poseduju neograničen kapacitet da doprinesu novim idejama i značenjima“;
- „da posluje“ (*Businessman*): „pa, ako je to ono što hoće, moraće za to i da plate“.

Kavana ističe i da unutar samih muzeja mogu da postoje različiti pogledi na njegovu svrhu. Konzervatori o muzejima obično misle kao „onima koji brinu“, koji postoje da bi zaštitili predmete, dok kustosi i, posebno edukatori, akcenat misije muzeja stavljaju na „deljenje“, što, suprotno od argumenta brige o predmetima, podrazumeva da je predmet samo sredstvo u komunikaciji sa publikom.

Prisustvo kontradiktornosti, konflikta i dilema koje proizilaze iz brojnih i raznovrsnih ciljeva, funkcija i uloga muzeja, dodatno se komplikuje i usled nemogućnosti da se oni definišu bez mešanja sa strane (Anderson G., 1998; Beer, 1994).¹¹⁹ Muzeji, kao i sve druge organizacije od javnog interesa (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), pri definisanju svojih misija moraju da uzmu u obzir ili, čak, izričito zahtevaju odobrenje eksternih stejkholdera, poput zakonodavca ili trustova i upravnih odbora. Da li će jedan muzej svoju misiju da usmeri primarno na brigu o zbirkama ili komunikaciju sa zajednicom, zavisiće ne samo od želja i iskustva direktora muzeja već i od svih onih strana

¹¹⁸ Nejasnost ili dvosmislenost (*ambiguity*) se obično definiše kao stepen do kog organizacioni cilj ili skup ciljeva dozvoljava prostor za različite interpretacije. Smatra se da organizacioni cilj gubi jasno značenje i postaje dvosmislen kada priziva brojne različite interpretacije (Han Chun, Y. & Rainey, H.G., 2005, str. 531).

¹¹⁹ Pitanje ko je odgovoran za definisanje ciljeva i politike muzeja izaziva brojne polemike u muzejskoj zajednici. Valori Bir (1994) je pokazala da formulisanje misije muzeja ne treba biti odgovornost ni samog upravnog tela niti samog direktora muzeja (sa muzejskim osobljem ili bez muzejskog osoblja). Ona uverljivo dokazuje da predstavnici svih onih koji imaju interes u muzeju – uključujući ovde i razne javnosti – treba da budu angažovani u tom procesu. Sa druge strane, koliko je teško pomiriti različite interese u definisanju svrhe jednog muzeja pokazuje Piter Draker (1994) u studiji slučaja o jednom američkom univerzitetskom muzeju. O pitanju „ko odlučuje o muzejskim misijama“ i aktuelnim pritiscima političkih predstavnika vlasti da muzeji budu više „o izložbama“ a manje „o zbirkama“, više komercijalni, a manje tradicionalni, videti aktuelni slučaj Kanadskog muzeja civilizacije (Canadian Museum of Civilization (CMC)): (Heike, 2014).

koje imaju moć da utiču na rad muzeja. Ta stalna opasnost od nametanja pravca u kom se organizacija kreće i vrednosti koje organizacija podržava, kako navode istraživači DP-a, umanjuje njihove šanse da deluju više preduzetnički.

Sa druge strane, neki autori (Kim, 2010; Sadler, 2000) smatraju da nemogućnost preciziranja ciljeva kojima neprofitne i javne organizacije služe može da predstavlja njihovu prednost, ali samo pod uslovom da su one već preduzetničke orijentisane. Takvu tezu je prvi postavio Ramamurti (1986). On objašnjava da nejasnost ciljeva (*goal ambiguity*) „parališe menadžment tradicionalnih organizacija“, dok u preduzetničkim postaje „izvor diskrecije“ preduzetničkih napora i time unapređuje preduzetništvo:

(...) napori da se misija učini jasnom ne samo da su uzaludni, već mogu da budu i štetni kako mogu da izazovu neproduktivni konflikt. Preduzetnici imaju visok prag tolerantnosti za nejasnost misije i nije im teško da žive pod nerešenim kontradiktornostima među svojim ciljevima. Što je još važnije, oni nejasnost ciljeva shvataju kao izvor menadžment diskrecije. Preduzetnici mogu da interpretiraju maglovite ciljeva na brojne načine kako bi ostvarili ono što njima odgovara (...). Iznova i iznova, javni preduzetnici koriste nejasnost ciljeva kao izgovor da prošire i redefinišu organizacione misije van onih koje su prvobitno zamišljene (str. 151).

Dakle, može se očekivati da nejasnost muzejske misije, ciljeva i vrednosnih prioriteta, sa jedne strane, umanjuje mogućnost za pojavu preduzetništva u muzejima. Sa druge strane, muzeji koji su već preduzetnički orijentisani koristiće nejasnost misije kako bi ostvarili vizije koje sami kreiraju.

3.6.10. Otpor prema promenama

Da li muzeji imaju „zeleno svetlo“ u kolektivu i van njega da se upuste u nepoznato, neizvesnost i rizik koje rad na preduzetničkim inovacijama podrazumeva?

Već je istaknuto da je preduzetništvo isto toliko fenomen stava koliko i ponašanja (Morris, 1998, str. 17). Da bi se jedna organizacija ponašala preduzetnički ona mora da ima preduzetnički mentalni sklop: „mentalnu slobodu za osmišljavanje i izradu novih kombinacija“ (Šumpeter, 1934/2012, str. 98), „da bude prožeta preduzetničkim duhom“ (Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, str. 38), „prijemčiva za inovacije, željna inovacija“ (Draker, 1991, str. 192) i „istinski voljna da prigri prilike i prihvati odgovornost za činjenje kreativne promene“ (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999, str. 73). Istovremeno, organizacije koje su „prirodno“ naklonjene inovacijama i promenama su vrlo retke (ako uopšte postoje). Kako ističu istraživači organizacionog preduzetništva (npr. Miller, D. & Friesen, P.H., 1982;

Van de Ven, A.H. & Engleman, R.M., 2004; Šumpeter, 1934/2012), inercija i otpor prema upuštanju u inovacije, čak i kada se postojeći načini rada pokazuju kao neprikladni, a inovacije same za sebe ne predstavljaju poteškoće, mnogo je „prirodnije“ stanje za organizacije.¹²⁰ Kada je reč o muzejima, koji i sami važe za konzervativne organizacije, budući da su svojim misijama dugo i *bukvalno* nastojali da sačuvaju prošlost od promena, moguće je očekivati da će nevoljnost, čak, averzija prema promenama potpuno blokirati ispoljavanje njihovog preduzetničkog potencijala (o nesklonosti muzeja prema konceptu promene već je bilo reči u okviru poglavlja koje istražuje pojam prilike u muzejima; videti i: Janes, 1999; 2013; McLean, K., Koloski, L. & Yun Lee, L., 2012; Peacock, 2008a; Silverman, L. & O'Neill, M., 2004).

O tome kako otpor, unutar i van organizacija, sputava razvoj preduzetništva u okviru društvenog sektora puno je pisano (Borins, 2000; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Kalu, 2003; Mulgan, G. & Albury, D., 2005; Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N. & Ruvio, A., 2005; 2008). Piter Draker (1991) je među prvima komentarisao da rad na inovacijama u javnim službama za njihove nosioce predstavlja „veliku osudu ili u najmanju ruku bolno iskušenje“ (str. 226), što uzdržavanje od razvoja inovacija čini sigurnijim i bezbednijim izborom. Kornvol i Perlman (1990) su nešto kasnije ukazali da u svim neprofitnim organizacijama okruženje nenaklonjeno rizikovanju predstavlja značajnu prepreku za preduzetništvo:

Obično nema nikoga u organizaciji ili njenom okruženju ko bi podržao rizikovanje. Menadžeri mogu da izgube radno mesto ako rizikuju a primena novih procesa propadne. (...) Racionalni menadžeri će, dakle, izbegavati rizike i preduzetničke strategije. One su opasne za njihove karijere i samo donose probleme (str. 223)

Otpor prema promenama i inovacijama, kao prepreku za preduzetništvo, potvrdio je i Borins (2000), pokazavši da najveći broj teškoća za razvoj preduzetništva i inovacija u javnom neprofitnom sektoru proizilazi iz neuspeha da se „prodobiju srca i umovi“ (str. 504) kolega za promenu radnih obrazaca, standardnih operativnih procedura i struktura moći unutar organizacija. Eran Vigoda-Gadot i kolege (2005) takođe govore o problemu „tradicionalno obazrivog stava i nevoljnosti“ zaposlenih u javnim službama „da zamene konzervativne radne obrasce nekonvencionalnim tehnikama i idejama koje se mogu činiti rizičnim i

¹²⁰ Adižes (2009) u svojoj teoriji životnih ciklusa organizacija sugerše da samo jako mlade organizacije imaju „prirodnu“ preduzetničku ulogu. Preduzetnička uloga, po Adižesu, dovodi do rasta a njeno odsustvo do starenja organizacije.

komplikovanim“ (str. 58-58). Po njima, otpor prema promenama i riziku u javnom sektoru je posledica specifičnog mentalnog sklopa službenika, ali i kreatora politike i građana kao krajnjih korisnika. I Malgan i Olbri (2005) nalaze da generalna nesklonost javnog sektora prema promenama i riziku i, posebno, odbijanje da se ugase neuspešni programi ili organizacije, ima za posledicu shvatanje inovacija samo kao „izbornog dodatka ili dodatnog tereta“ (str. 2), a nikada kao nečega što je ključno za njihov opstanak i razvoj:

Paradoksalno, kada je o javnim službama reč, viši standardi se primenjuju za nove programe nego za stare, pri čemu se funkcije ustanovljene u dalekoj prošlosti sasvim retko gase. Suprotno, inovacije koje pokazuju probleme u samoj fazi testiranja se brzo napuštaju, čak i kada nove usluge ili procesi donose vredne benefite (str. 25).

Treba primetiti i da se širom neprofitnog i javnog konteksta, pa i u samim muzejima,¹²¹ sve više govori o neophodnosti promene „kompletnog mentalnog sklopa“ kao preduslova da se opstane u okolnostima visoke turbulentnosti. Ipak, kako upozorava literatura, promena vrednosnog i „kulturološkog aspekta“ organizacija nije nikada laka niti brza (npr. Pržulj, 2000). Promena normi, vrednosti i stavova ljudi koji su neprijateljski raspoloženi prema promenama i veruju da se onako kao što se radilo juče treba raditi i sutra, smatra se „jednim od najtežih zadataka preduzetničkog menadžmenta“ (Kalu, 2003):

Reći za neku instituciju da ima integritet znači da je verna svojim funkcijama, vrednostima i posebnom skupu objedinjujućih principa koji definišu njenu specifičnu kompetentnost i karakter: samim tim, kada teoretičari javne administracije ohrabruju birokratske lidere da zanemare tradiciju, oni na neki način od njih traže da napuste njihovu racionalnu osnovu autoriteta (Kalu, 2003, str. 552, 549).

Iz svega prethodno navedenog, može se očekivati da će napori muzeja da budu više preduzetnički – da budu stalno na oprezu kako bi „ugrabili“ povoljne preduzetničke prilike, da inovativno pristupaju problemima i promenama i svesno preuzimaju rizik da se preduzetnički poduhvat može završiti neuspehom i gubitkom – nailaziti na otpor, nerazumevanje i sumnjičavost užeg i šireg muzejskog okruženja.

¹²¹ Wim van der Vajden (*Wim van der Weiden*), predsedavajući Evropske muzejske akademije (*European Museum Academy*), organizacije osnovane sa ciljem stimulisanja inovativnog promišljanja evropskih muzeja, ističe da: „jedini način da muzeji prežive u današnjem vremenu velikih finansijskih rezova jeste da promene kompletan način razmišljanja (...) u ovim teškim vremenima, duh, snaga i upornost ljudi koji rade u muzejima je najvažniji element (za preživljavanje) (2011, str. 18, 22).

Interno okruženje

3.6.11. Veliki broj pravila i procedura

Koliko je preduzetništvo, kao fenomen koji izaziva postojeća pravila i standarde, moguće u muzejima, čiji rad je detaljno utvrđen pravilima, procedurama i politikama?

Veliki broj pravila, koja se uspostavljaju da bi čuvala i održavala red u organizaciji, smatraju se jednim od najvećih „prirodnih“ neprijatelja preduzetništva (npr. Adižes, 2005; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, 1998). I dok se generalno prihvata da sektor umetnosti i kulture nije opterećen visokim stepenom formalizma i birokratije,¹²² te da se kulturnim organizacijama više upravlja „po sluhu“ nego slepo sledeći pisana pravila i procedure (Adižes, 2006, str. 54), muzeji, kao i neki drugi tipovi kompleksnih kulturnih organizacija, zahtevaju veće nivoe formalnih mehanizama u upravljanju (Durel, 2009; Norris, L. & Tisdale, R., 2014; Vilén, 2010). Ovo bi, kako tvrde istraživači preduzetništva i inovacija, moglo da deluje kao još jedna ozbiljna prepreka da oni postanu više preduzetnički.

Rejni Tisdejl i Linda Noris (2014) su pokazale da neophodnost upravljanja po pravilima u muzejima može značajno da umanja njihovu kreativnost. One komentarišu da već sama činjenica da rade „u svetu koji je omeđen pravilima“, muzeje čini institucijama „koje se pre drže recepta, koje ponavljaju umesto da stvaraju“ (str. 18). Nina Sajmon (2012), iz ugla prakse, slično konstatuje da su procedure za obavljanje brojnih aktivnosti u muzejima, počev od finansiranja pa do planiranja izložbi, tako uspostavljene da onemogućavaju bilo kakvo eksperimentisanje, rizik i razvoj inicijativa koje iole odstupaju od uobičajene rutine:

Kako da pokažemo ljudima da stvarno brinemo da naše institucije budu dobrodošle, ili izazovne, ili zabavne, ili kreativne, ako nam treba dve godine i osam odobrenja da u muzej postavimo par troseda i četkica (*ibid.*).

¹²² Pojam „formalizam“ se uobičajeno koristi u literaturi poslovne i javne administracije da označi koliko su organizacione aktivnosti objašnjene pisanim dokumentima, kroz opise poslova i procedura, pravilnike i priručnike internih politika. Visok stepen formalizma se ogleda u postojanju velikog broja organizacionih regulativa i procedura, visokog nivoa interne strogosti poštovanja pravila i regulativa i insistiranja na pisanim pravilima i procedurama (Kim, 2010). Visok nivo formalizma prerasta u birokratiju (ili „crvenu traku“) kada brojnost pravila postane „opterećujuća“ i „otežava rad organizacije“ (Feeney, M.K. & Rainey, H.G., 2010, str. 801-802). Bouzman i Kingsli (1998) pod pojmom „crvena taka“ podrazumevaju pravila, regulative i procedure koje predstavljaju teret za organizaciju pri čemu nemaju nikakvu opravdanu funkciju u organizaciji, za razliku od birokratije koja, iako je opterećujuća, služi zaštiti javnog interesa i odgovornosti.

Džon Djurel (2009) nalazi da je problem birokratije ili tzv. crvene trake (*red tape*) posebno izražen u velikim muzejima i zaključuje da nastojanja muzejskih birokrata da strogo ispoštuju politike i pravila neće dozvoliti pojavu preduzetničkog načina rezonovanja i ponašanja. U dubokoj birokratiji, kako tvrdi Djurel, „ljudi su zarobljeni u kulturi koja ih sprečava da uoče i prihvate bilo šta što je novo“ (str. 22). Negativni uticaj birokratije na razvoj preduzetništva se posebno može očekivati u muzejima koji deluju kao deo javnog sektora, gde se ona prihvata kao njegova „neminovna“ (Sadler, 2000, str. 36), čak, „genetska“ komponenta (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008, str. 997).

Istraživači JP-a su pokazali da „perfekcionizam birokratije“ (Kim, 2010, str. 801) smanjuje spontanu inicijativu i kreativnost, ohrabruje „ritualna i neimaginativna ponašanja“ (Hage, J. & Aiken, M., 1967, str. 511) i ne dozvoljava bilo kakve rizike (Bozeman, B. & Kingsley, G., 1998; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Moon, 1999; Sørensen, 2007). Mun (1999) dodaje i da stepen potrebne papirologije i insistiranja na poštovanju komplikovanih procedura izaziva administrativna kašnjenja i slabi komunikaciju sa korisnicima, što, i posredno, umanjuje izgleda za razvoj preduzetništva u ovim organizacijama. Sorensen (2007, str. 390) navodi četiri ključna uticaja birokratije na pojavu preduzetništva: birokratija stvara zaposlene kojima nedostaje potreban stav i mentalne predispozicije da se ponašaju preduzetnički – „birokratski načini vođenja posla i moralna atmosfera koju oni donose (...) imaće depresivan uticaj i na najaktivnije umove“; rad u birokratskim okruženjima ne dozvoljava razvoj veština potrebnih za uspešno preduzetništvo, nivo birokratizacije organizacije ograničava izloženost zaposlenih preduzetničkim prilikama i aktivnostima i, konačno, birokratija i insistiranje na poštovanju ustaljenih pravila i rutine čine da se rizici u vezi sa preduzetničkim poduhvatima uvek ocenjuju kao previsoki i neisplativi. Samim tim ne iznenađuje što se „politike, procedure i birokratija“ uobičajeno izdvajaju kao „najveća prepreka“ (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999, str. 84) za razvoj javnog preduzetništva. Dobra vest za muzeje koji deluju kao deo javnog sektora je uverenost istraživača JP-a da je moguće razviti više nivoa preduzetništva *uprkos* ograničavajućim uticajima birokratije i visokog stepena formalizma javnog sektora (Borins, 2000; Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Moon, 1999; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Sadler, 2000). Smatra se da nije neophodno rušiti i zaobilaziti pravila koja sputavaju preduzetnička ponašanja, kako se to ranije tvrdilo (Ramamurti, 1986), te je jedan od glavnih zadataka preduzetnika u restriktivnim

birokratskim okruženjima menjanje pravila koja ometaju ili ne dozvoljavaju razvoj preduzetničkih inicijativa.¹²³ I u kontekstu muzeja se od skoro podstiču ovakve vežbe „strateškog promišljanja pravila“ (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 97) koja ograničavaju njihovu kreativnost i rad na inovacijama. Linda Norris i Rejni Tisdejl, kao primer dobre prakse, navode radionicu *Beyond Brainstorming: Leadership Approaches for Innovation and Creativity*, organizovanu u okviru AAM konferencije 2012. godine, koja je od muzejskih stručnjaka zahtevala da sastave listu svih pravila, pisanih i nepisanih, koja ograničavaju kreativnost muzeja i zatim pronadu kreativna rešenja za smanjenje ili neutralisanje njihovih negativnih uticaja.

3.6.12. Odsustvo preduzetničkog liderstva

Mogu li muzeji delovati preduzetnički ako nema lidera na vrhu koji bi ohrabrivao, usmeravao i štatio preduzetničke inicijative zaposlenih?

Dok lideri¹²⁴ mogu i sami da budu „inicijatori inovacija“ i „pokretači promena“,¹²⁵ sve više preovladava stanovište da je njihova glavna uloga da ohrabruju, neguju i usmeravaju preduzetnički potencijal svojih zaposlenih (Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Kuratko, 2007; Morris, 1998; Reich, R., 1987; Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990; Terrence, S.C. & Titikorn, T., 2010). Potreba za preduzetničkim liderstvom, koje će da podstiče, olakšava (*facilitate*) i štiti preduzetničke organizacione poduhvate, posebno je izražena u neprofitnom kontekstu, gde su i prepreke za pojavu i uspešnu realizaciju preduzetničkih ideja mnogo brojnije i složenije nego u profitnom (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Moon, 1999; Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M. & Allen, J., 2007; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999). Paradoksalno, te iste prepreke koje zahtevaju snažno preduzetničko liderstvo u neprofitnom kontekstu, umanjuju šanse za pojavu preduzetnički orijentisanih lidera. Nedostatak liderstva koje podstiče i neguje kreativnost, proaktivnost i

¹²³ Malgan i Olbri (2005) navode primer pravnog akta (*UK Education Act 2002*) koji je 2002. godine dozvolio britanskim školama da suspenduju bilo koje pravilo ukoliko mogu da dokažu da će njegovim suspendovanjem unaprediti svoje rezultate.

¹²⁴ Pojam lider ovde koristimo u značenju „formalnog liderstva“, tj. odnosi se na rukovodeći kadar koji ima formalni autoritet i pravo delegiranja unutar organizacije.

¹²⁵ Ima puno primera pojedinaca koji su opisivani kao preduzetnici i inovatori muzejske delatnosti, npr. Žorž Anri Rivijer (De la Rocha Mille, 2011) i Geri Tinterou (Ingram, P. & Jick, T., 2012).

(sračunato) rizikovanje unutar organizacije, time se izdvaja kao još jedna smetnja za razvoj preduzetničkog ponašanja u neprofitnim organizacijama, uključujući tu i muzeje.¹²⁶

Kornvol i Perlman (1990) navode tri moguća razloga zašto neprofitne organizacije retko kada biraju/imenuju, a još manje uspevaju da zadrže, preduzetnički orijentisane direktore. Prvo, takvi menadžeri se obično ne uklapaju u ustaljene načine rada; drugo, retko kada su problemi u neprofitnom sektoru shvaćeni kao toliko urgentni da bi zahtevali preduzetnički orijentisanog menadžera; i treće, stres i naponi potrebni da se suprotstave internom i eksternom okruženju mogu biti toliko veliki da su preduzetnički orijentisani menadžeri jednostavno prinuđeni da odu. Manjak preduzetničkog liderstva se posebno može očekivati u javnom sektoru, gde, kako navodi Piter Draker (1991):

Čak i oni, dotad najviše preduzetnički i inovativno orijentisani ljudi, počinju da se ponašaju kao najgori oportunisti i birokrate ili moći željni političari, pošto samo šest meseci provedu na rukovodećim mestima u nekoj ustanovi javnih službi, posebno ako se radi o vladinoj agenciji (str. 227).

Da se isto može očekivati i u muzejima koji deluju kao javne ustanove, tvrdi Bruno Frej (Bruno Frey), jedan od velikih kritičara koncepta javnog muzeja. Frej (2009) portretiše direktore javnih muzeja kao pojedince koji lični interes (visoka plata, prestiž koji uživaju u okviru svoje referentne grupe – obično su to poznavaooci umetnosti i internacionalna muzejska zajednica, dobri radni uslovi i sigurnost radnog mesta) stavljaju iznad dobrobiti muzeja. Samim tim, male su šanse da će direktori javnih muzeja ohrabrivati i podržavati nove i neizvesne poduhvate koji, ma koliko god bili dobri za instituciju koju predstavljaju, mogu da ugroze njihove lične benefite.

Još jedna teškoća za razvoj preduzetničkog liderstva u muzejima koji deluju u okviru javnog sektora tiče se periodičnih izbora/imenovanja direktora (tzv. *scheduled interruptions*).¹²⁷ Istraživanja (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Nutt P., 1999) pokazuju da novi direktori

¹²⁶ Suštinu psihologije tipičnog muzejskog direktora „koji inovacije vidi kao nešto skupo i rizično“, dobro je uhvatio Maksvel Anderson (Maxwell L. Anderson), veliki zagovornik razvoja inovacija u muzejima, u svom izlaganju u okviru konferencije *Museum Computer Network* (Anderson M., 2014). Već na samom početku prezentacije, Anderson pita koliko muzejskih direktora je prisutno u sali. Nakon kraće, neprijatne tišine, sledi smeh – konferenciji posvećenoj razvoju (tehnoloških) inovacija i novih ideja u muzejima ne prisustvuje nijedan direktor muzeja!?

¹²⁷ Dez Griffin (2003) navodi podatak da je Metropolitan muzej u Njujorku, kao privatni muzej, tokom svoje 130 godišnje istorije imao samo osam direktora, dok jedan prosečan javni muzej u Kanadi promeni sedam direktora za samo trideset godina. Nemogućnost uspostavljanja leaderskog kontinuiteta još bolje ilustruje podatak iz domaće muzejske prakse – istraživanje Vladimira Krivošejeva (2011b) pokazuje da za samo deset godina (od 1999 do 2009) prosečan muzej u Srbiji promeni čak tri direktora.

obično prekidaju inicijative koje su pokrenuli njihovi prethodnici, tako da visoka stopa promene direktora ne dozvoljava kontinuitet i stabilnost neophodne za realizaciju preduzetničkih poduhvata. Daglas Nobl (1989) je došao do nešto drugačijeg zaključka, pokazvaši da dužina mandata utiče pre na vrstu inovacija koje direktori podstiču i uvode u svojim muzejima, nego na sam broj uvedenih inovacija. Nobl je utvrdio da direktori koji su na toj poziciji od jedne do tri godine (*short-term stayers*) se uglavnom ograničavaju na inoviranje u oblastima administracije, izlagačke delatnosti i edukacije, dok direktori koji su duže na čelu muzeja (*medium-term stayers* (od 4 do 6 godina) i *long-term stayers* (od 7 do 10 godina)) razvijaju inovacije u svim oblastima delovanja muzeja, uključujući fandrejzing/generisanje prihoda, marketing i PR, regrutovanje, obuka i odnosi sa volonterima/upravnim odborima, menadžment zbirakama, drugačija namenska upotreba prostora muzeja.

Istraživači DP-a (Best, 2001; Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) ističu i da liderima u neprofitnim organizacijama generalno nedostaju znanja i veštine neophodne za iniciranje i zaštitu preduzetničkih poduhvata (npr. diplomatske veštine pregovaranja sa brojnim interesnim stranama, veštine obezbeđenja potrebnih resursa, upravljanje rizicima itd.). Da isto važi i za muzeje, govori činjenica da je u muzejima sve do skoro (a negde i dalje) preovlađivalo stanovište po kojem je liderstvo „urođeno“ – direktori muzeja su tradicionalno bili kustosi sa najboljim akademskim kvalifikacijama, često bez ikakvog poznavanja principa modernog upravljanja i liderstva (Moore, 1994).¹²⁸ Samim tim, postoji opravdana sumnja koliko su muzejski direktori stvarno sposobni i kompetentni da podstiču i štite organizacione preduzetničke poduhvate.

Na kraju, u muzejima, kao i u mnogim neprofitnim organizacijama, i dalje dominira „romantična paradigma individualizma“ (Fitzgibbon, 2001) i model lidera kao heroja (Abraham, M., Griffin, D. & Crawford, J., 1999; Griffin, 2003; Moore, 1994) ili „usamljenog direktora“ (Janes, 1999; 2009a; 2013), koji sve radi sam i, time, ne dozvoljava drugima u organizaciji da prepoznaju i iskoriste svoj preduzetnički potencijal (fenomen poistovećivanja muzejskog direktora sa muzejom poznat kao *Le musée, c'est moi.*) Linda Noris i Rejni Tisdejl

¹²⁸ Prepoznavanje potrebe za ovladavanjem liderskim znanjima i veštinama koje podstiču i dozvoljavaju rad na inovacijama u muzejima pokazuju i brojni programi obuke namenjeni muzejskim liderima (npr: Institute for Cultural Entrepreneurship for Museum Leaders; *Arts Leaders as Cultural Innovators* (ALACI); *Oxford Cultural Leaders: an international programme for museums, arts and heritage*; *Leading Innovation in Arts & Culture* (National Arts Strategies), *Museums, libraries and 21st century skills* (Institute of Museum and Library Services), *Developing history leaders*.

(2014) kažu da „kreativni direktori“ (str. 81), kao glavni (jedini) nosioci „kreativnih ideja“ u muzejima, mogu da zasene i uguše kreativni kapacitet svog osoblja. Zadatak kreativnih lidera, po njima, nije da sami osmišljavaju i predvode realizaciju svih kreativnih ideja već da stvaraju okruženja koja podstiču i dozvoljavaju svim zaposlenima u muzeju da budu kreativni, pokažu inicijativu i prihvate rizik od neuspeha.

Iz svega navedenog, očekuje se da u muzejima u kojima direktori ne podstiču kreativnost, samoinicijativu i rizik i postavljaju barijere pred nove preduzetničke ideje umesto da ih uklanjaju, preduzetničko ponašanje će biti tek marginalna, sporedna aktivnost.

3.6.13. Nedostatak znanja i veština

Koliko muzejski stručnjaci imaju znanja i veštine neophodne da bi uspešno prepoznali i iskoristili preduzetničke prilike?

Poput drugih profesionalnih organizacija, škola, bolnica itd., muzeji su institucije gde glavninu osoblja čini profesionalni kadar (Abraham, M., Griffin, D. & Crawford, J., 1999; Griffin, D., Abraham, M. & Crawford, J., 1999).¹²⁹ I dok se pouzdano zna da kvalitet rada muzeja zahteva visoke nivoe profesionalizma – još je Kenet Hadson pisao da „nivo koji muzej dostiže ne može biti bolji od ljudi koje zapošljava“ (cit. prema: Negri, M., Niccolucci, F. & Sani, M. (eds.), 2009, str. 19), literatura u oblasti razvoja inovacija i preduzetništva sugerise da bi nivo stručnosti i ulaganje u razvoj znanja i veština stručnjaka mogao da bude i značajan faktor koji utiče na nivo preduzetništva u muzejima.

Već su rana istraživanja u oblasti menadžmenta inovacijama iz šezdesetih (Hage, J. & Aiken, M., 1967) i sedamdesetih godina (Daft, 1978) dvadesetog veka pokazala da visoki nivoi stručnosti i ekspertize organizacionih članova doprinose razvoju inovacija. Ričard Daft (1978) je pokazao da su škole koje su imale visokoobučen profesionalni nastavni kadar uvodile dvostruko više inovacija od onih koje su zapošljavale kadar sa nižim nivoima ekspertize.¹³⁰ Veća uspešnost visokoprofesionalnih nastavnika u razvoju i uvođenju inovacija objašnjava se time što su oni bolje upoznati sa najnovijim trendovima u struci, rano prepoznaju potrebu za uvođenjem promena u domenima u kojima rade, raspolazu potrebnim znanjima i veštinama da

¹²⁹ Pojam „profesije“ koristi se da označi „grupu ljudi koji su svojom specifičnom obukom kvalifikovani da rade određeni posao veštije od prosečnih ljudi“ (Edson, G. (ur.), 2003, str. 34).

¹³⁰ Ričard Daft stepen „profesionalizma“ meri kroz godine formalnog obrazovanja, učešća u profesionalnim aktivnostima, izloženosti novim idejama, stepenom autonomije u radu i izraženom potrebom za priznanjem od strane drugih profesionalaca.

uspešno razviju i primene inovacije (Daft, 1978, str. 206; Hage, J. & Aiken, M., 1967, str. 508-509). Daftovo istraživanje je pokazalo da stepen profesionalizma utiče i na tip inovacija koje se uvode u organizacijama. Škole sa nastavnim kadrom sastavljenim od potvrđenih eksperata uvodile su više inovacija koje su direktno unapređivale struku. Obrnuto, u školama sa nižim nivoima profesionalizma među nastavnicima, više se radilo na razvoju i uvođenju administrativnih inovacija. Daft je ovakav rezultat objasnio snagom autoriteta eksperata, koji im garantuje dominantnu poziciju nad administratorima (str. 207). Drugim rečima, ne samo da visokostručan kadar proaktivnije iznosi svoje predloge za inovativna unapređenja u domenu struke već se njihovi predlozi mahom rutinski odobravaju od strane rukovodstva. Suprotno, stručnjaci kojima nedostaje ekspertiza i profesionalno samopouzdanje, podređeni su administrativnom osoblju, što za posledicu ima veći broj administrativnih inovacija. Daft dodaje i da profesionalci sa nižim nivoima stručnosti ne samo da su manje aktivni kao inicijatori inovacija već mogu i da prepuste administratorima da iniciraju inovacije koje se tiču njihove struke. Ovo, kako ističe, može da dovede do nižih nivoa uspešnosti takvih inovacija, s obzirom na to da administratori ne raspolažu znanjima i veštinama potrebnim za njihov razvoj i uvođenje.

I novija istraživanja u oblasti inovacija i preduzetništva u društvenom sektoru nastavljaju da potvrđuju zaključke do kojih su došli Daft i drugi istraživači pre više od 40 godina. Kim (2010) je potvrdila da viši nivo specijalizacije zaposlenih u javnim ustanovama doprinosi većim nivoima sva tri preduzetnička ponašanja: specijalisti su proaktivniji, inovativniji i spremniji da preuzmu rizike u vezi sa inovacijama koje razvijaju. Posebno važnu ulogu visokog stepena profesionalizma u javnom sektoru je istakla Mun (1999), ukazujući na činjenicu da se stručnjaci rukovode pre mehanizmima profesionalne nego političke ili birokratske odgovornosti, što predstavlja važan motiv za razvoj preduzetničkih inicijativa u javnom sektoru.

Sa druge strane, današnja istraživanja pokazuju da, u izvesnim slučajevima, profesionalizam može da bude i kočnica uvođenju promena i inovacija. Stenford Borins (2000) ističe da profesionalne grupe mogu da pruže otpor inovacijama koje zahtevaju od njih „da rade nešto što se tradicionalno ne smatra delom njihovog posla“ (str. 504). I u oblasti muzeja vrlo je dobro poznat problem otpora među tradicionalno orijentisanim profesionalnim grupama, posebno prema uvođenju inovacija koje se odnose na unapređenje iskustva posetilaca (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002; Janes, 1999; McLean, K. & Simon, N., 2013; Merritt,

2011). Kako navodi Elizabet Merit (2011), čak i mali eksperimenti sa UGC¹³¹ (npr. eksperimentisanje sa legendama koje pišu posetioci kao dodatak zvaničnom tekstu u jednoj od muzejskih galerija) može da izazove „osećaj ugroženosti, ako ne i moralni bes“ među profesionalcima koji muzejsku profesiju i dalje shvataju primarno kao brigu o predmetima i zbirkama. Robert Džejns (2013) navodi brojne primere otpora zaposlenih razvoju inovacija koje podrivaju tradicionalno shvatanje profesije ili preispituju postojeće profesionalne standarde.

Sve češće isticanje profesionalaca kao onih koji koče promene i inovacije, umesto da ih prvi prepoznaju i podstiču, može se objasniti time da je, za razliku od pre četrdesetak godina, današnjim profesionalcima mnogo teže da prate tempo promena kojim se menjaju njihove profesije. Od devedesetih godina dvadesetog veka muzejska profesija se toliko izmenila – muzeji su od institucija koje su brinule o predmetima postale institucije koje rade „za publiku“ (Weil, 1999), a sve više se kreću ka institucijama koje rade „zajedno sa publikom“ (Simon, 2010), da mnogi muzejski profesionalci više ne mogu da je prepoznaju (Merritt, 2013). Samim tim, stalno produbljivanje, ali i širenje, profesionalnih vidika kroz permanentno učenje i usavršavanje profesionalaca, je ključno, ukoliko stručnjaci ne žele da propuste vredne preduzetničke prilike za unapređenje i razvoj muzejske profesije (Norris, L. & Tisdale, R., 2014). Kako upozoravaju Linda i Rejni, muzejski stručnjaci, će morati da „aktiviraju i izazovu svoju unutrašnju doživotnu potrebu za učenjem“ (str. 32) kao neophodni preduslov za razvoj kreativnih praksi muzeja:

Šta to znači za muzejske radnike? To znači da treba konstantno da tragate za interesantnim izvorima informacija istovremeno unutar i van vašeg posla. Nije dovoljno da samo ohrabrujemo doživotno učenje kod naših posetilaca; treba da ga razvijamo i kod nas. To znači učenje u najširem smislu. Ako ste registrar,¹³² nije dovoljno da čitate samo najnovije članke o upravljanju zbirkama, to je i suviše uska oblast znanja; potrebno je da posvetite pažnju i razvoju u raznim drugim domenima. Nova znanja treba tražiti i van muzeja. Istoričari umetnosti bi morali da povremeno prelistaju *Wired* ili *The*

¹³¹ UGC – *User Generated Content* (Sadržaj generisan od strane korisnika/posetilaca).

¹³² Prema ICOM-ovom priručniku (*Museum professions – a European frame of reference*, 2008, str. 18), registrar je muzejski stručnjak zadužen za poslove organizacije i nadzora kretanja muzejskih artefakata između depoa i galerija, unutar i van zgrade muzeja, i radi zajedno sa kustosom, kao i sa spoljnim partnerima. Iako profesija registrara nije nova (smatra se da je pojam „registrar“ ušao u upotrebu davne 1881. godine), u mnogim zemljama (uključujući i Srbiju) muzeji u svom osoblju nemaju predviđenu poziciju registrara. O profesiji registrara videti više na odličnom internet sajtu: *Registrar Trek: The Next Generation* (dostupan na adresi: <http://world.museumsprojekte.de>), koji je osnovan sa ciljem razmene informacija o profesiji registrara i njihovog internacionalnog povezivanja, kao i na sajtovima nacionalnih udruženja registrara: RCAAM (Registrars Committee of the America's Alliance of Museums), AFROA (Association française des régisseurs d'œuvres d'art), UK Registrars Group.

Economist; antropolozi bi morali da nauče nešto o teoriji struna ili pravljenju vina itd. Naravno da se, sledeći ovu putanju, može otići predaleko – i dalje je važno imati ekspertizu u nekoj oblasti, kao glavnu bazu. Ali kada malo vremena provedete diversifikujući vaša znanja, bićete zaprepašćeni novim vezama koje tako nastaju (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 32).

Ovde je važno istaći da profesionalno usavršavanje ne sme biti samo stvar dobre volje zaposlenih. Manjak novih znanja i veština zaposlenih u muzejima¹³³ samo se delimično može objasniti pasivnošću stručnjaka i tendencijom da proces učenja kod profesionalaca naglo usporava jednom kada se ustale na poziciji za koju su se naporno obučavali (Norris, L. & Tisdale, R., 2014, str. 28). Veliku odgovornost za obezbeđenje permanentne edukacije i usavršavanja moraju da snose i same institucije koje treba da pruže uslove za učenje i razvoj zaposlenih, kao i sama država (kroz akreditacije programa za učenje, obezbeđenje resursa itd.) (Dragičević Šešić, 2011, str. 11-12).

Iz svega prethodno navedenog, može se pretpostaviti da će visoki nivoi profesionalizma i otvorenost prema novim kretanjima u profesiji pratiti i intenzivniji rad na preduzetničkim prilikama i inovacijama, posebno onim koje se tiču unapređenja muzejske struke i koje direktno doprinose ostvarenju misije muzeja (npr. programske inovacije itd.). Obrnuto, nedovoljni nivoi stručnosti i konzervativni stavovi prema razvoju profesije negativno će se odraziti na nivo preduzetništva i inovacija u muzeju.

3.6.14. Profesionalna/organizaciona podeljenost

Kako očekivati da će zaposleni u muzejima da se zajedno upuste u rizik i neizvesnost preduzetničkog poduhvata, ako je svaki od njih odan prvenstveno svojoj profesiji/departmanu u kojem radi?

Usko povezano sa prethodnom tvrdnjom da veći profesionalizam podstiče razvoj inovacija, jeste i pitanje saradnje i timskog duha među profesionalcima kao još jednog preduslova za razvoj preduzetništva i inovacija (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Daft, 1978; Miller, D. & Friesen, P.H., 1982; Morris, M.H., Davis, D.L. & Allen, J.W. , 1994; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009; Reich, R., 1987). Kamarerova i Garidova

¹³³ Nove veštine i kvalitete koji se očekuju od savremenih muzejskih profesionalaca su: fleksibilnost i adaptibilnost, maštovitost i kreativnost, stav „ja to mogu“, samopouzdanje, hrabrost i spremnost na rizik, timski rad, sposobnost upravljanja ljudima, projektima, finansijama, komunikacijske veštine i veštine lobiranja, razumevanje društvenih i političkih konteksta muzeja, dobre međuljudske i političke veštine, dobre IT veštine (Museums, Libraries, and 21st Century Skills, 2009) i, posebno naglašeno za poslove koji se tiču rukovođenja i istraživanja zbirki, „sposobnost da se shvati da predmet komunicira ideje“ (Davies, 2007, str. 19).

(2008; 2010) su pokazale da zajednički rad stručnjaka različitih profila (umetnosti, istorije, menadžmenta) doprinosi razvoju inovacija u muzejima. I Linda Noris i Rejni Tisdejl (2014) su našle pozitivnu vezu između „raznovrsnosti timova“ (str. 133) i stepena kreativnosti muzeja i zaključile da širi opseg znanja, tipova ekspertize, setova veština i uloga u muzeju, doprinose kreativnosti ideja i uspešnosti njihove realizacije.

Potreba za timovima (Friedman, 1994; Isble, 2010), „međudeljenskom kooperacijom i saradnjom“ (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002), „interdisciplinarnim radom“ (Janes, 1999) i „participativnim procesima“¹³⁴ (Janes, 2013) se sve više prepoznaje u muzejima. Kako se navodi u ICOM-ovom vodiču za muzejski menadžment (2004) „muzeji treba da promovišu timski duh (*spirit of teamwork*), otvorenu internu komunikaciju i opšte prihvaćeni osećaj svrhe (str. 136). Međutim, poznato je i da ideal timskog rada, interdisciplinarnost, poverenje i osećaj zajedničke posvećenosti, nije lako ostvariti u muzejima. Obično se smatra da su „muzejski radnici više individualisti (...) da nisu posebno kooperativni“ (Friedman, 1994, str. 126). Neki autori tvrde i da sam pojam „timski rad često ima negativnu konotaciju za muzejske radnike“ (*ibid.*). Džulijan Spalding (Spalding, 1999) muzeje je opisao kao:

(...) frustrirajući, mada zabavan, skup zaraćenih frakcija, gde svaka ljubomorno čuva svoju teritoriju (...) Rezultat je da muzej, kao celina, vrlo retko uspeva da odluči gde ide, a kamoli da kombinuje svoje snage da kreativno i složno radi kako bi ostvario taj cilj (str. 28).

Teritorijalnost i nepostojanje razumevanja, ponekad i prava netrpeljivost, između različitih profesionalnih grupa mogu da budu toliko veliki da, kako primećuje Nina Sajmon (2007), neki muzeji podsećaju na „prava bojna polja zaraćenih feuda“: kustosi „ratuju“ protiv konzervatora, naučni i tehnički kadar protiv kadra zaduženog za komunikaciju sa posetiocima i zajednicom; profesionalno osoblje udruženo je protiv administrativnog, pa čak postoji i sukobljenost između stalno zaposlenih i volonterskog (neplaćenog) osoblja.

Nedostatak timskog duha i saradnje unutar muzeja u dobroj meri se objašnjava profesionalnom prirodom muzejskih kolektiva. Poznato je da profesionalci nemaju istu vrstu identifikacije sa organizacijom kao što je imaju sa svojom profesijom, te da osećaju snažniju povezanost sa svojom profesionalnom grupom nego sa kolegama iz drugih profesija sa kojima rade (Vilén, 2010, str. 40). Kada se tome doda da muzejska profesija okuplja profesionalce iz

¹³⁴ Džejns (2013) u „participativnom procesu“ vidi naprednu, sledeću fazu procesa rada muzeja zasnovanog na timskom radu.

najrazličitijih oblasti – još je Albert Par (Albert E.Parr),¹³⁵ šezdesetih godina dvadesetog veka, tvrdio da se o muzejskoj struci više ne može govoriti u jedini s obzirom na sve veći broj profesija od kojih muzeji zavise – administratora, istoričara umetnosti, istoričara, naučnika, edukatora, dizajnera izložbi, urednika, registrara, bibliotekara, PR stručnjaka i mnogih drugih – jasno je zašto je tako teško pomiriti interese brojnih različitih muzejskih profesionalaca pod jednim krovom.

Timski rad u muzejima dodatno je otežan i uobičajenim funkcionalnim modelima uređenja zasnovanim na tradicionalnoj muzeološkoj podeli poslova (Janes, 1999). Mnoge studije u profitnom (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Covin, J.G. & Slevin, D.P., 1991; Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R., 1989; Miller, D. & Friesen, P.H., 1983; Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R. & Scheepers, R., 2009; Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990), ali i vanprofitnom (Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Moon, 1999; Sadler, 2000), kontekstu pokazale su da funkcionalne organizacione strukture, koje dele i zatvaraju zaposlene u posebna odeljenja (silose), deluju kao prepreka za razvoj preduzetništva. Smatra se da odsustvo slobodne međufunkcionalne saradnje i komunikacije doprinosi nepoverenju unutar kolektiva, što za posledicu ima obazrive zaposlene, koji ne žele da dele svoje ideje sa drugima i podozrivi su prema kolaborativnim naporima. U ekstremnim slučajevima, visok stepen departmentalizacije može da dovede i do narušavanja međuljudskih odnosa u kolektivu (*turf fights* i *turf wars*). Potvrđeno je i da su javne ustanove posebno podložne pojavi ovakvih vidova konflikta među zaposlenima na radnom mestu (Borins, 2000; Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N. & Ruvio, A., 2005; 2008).

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se očekivati da će nedostatak slobodne i otvorene međuodeljenske komunikacije (formalne i neformalne), saradnje i timskog duha, proisteklih iz profesionalne prirode muzejskih kolektiva, ali i funkcionalne podeljenosti rada muzeja, negativno uticati na razvoj preduzetništva i inovacija.

¹³⁵ Citirano prema: (Alexander, E.P. & Alexander, M., 2008, str. 306). Videti i: (Merritt, Museum jobs that didn't exist in 2003 (& what that says about the evolution of our field), 2013).

3.6.15. Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja

Zašto se upustiti u preduzetnička ponašanja ako se zna da uspeh za preduzete napore, rizik i stres, neće biti nagrađen, ali će zato svaki neuspeh skoro sigurno biti kažnjen?

Tradicionalno oslanjanje na osećaj vokacije nije garancija sama po sebi da će se zaposleni u muzejima upustiti u rizične i neizvesne preduzetničke poduhvate, ma koliko god oni smatrani vrednim i neophodnim za ostvarenje misije njihovog muzeja. Da bi se podstakla inovativost, proaktivnost i spremnost na rizik zaposlenih neophodan je sistem motivacije i nagrađivanja koji će nedvosmisleno da izražava koliko su „preduzetnički orijentisani zaposleni važni za organizaciju“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990, str. 127). Pokazalo se da je izgradnja i primena takvih sistema veliki izazov za neprofitne organizacije (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Borins, 2000; Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986; Sadler, 2000), pa se može očekivati da će nedostatak adekvatnih kompenzacija za rad na preduzetničkim prilikama predstavljati prepreku za razvoj preduzetništva u muzejima.

Istraživači DP-a ističu da je raspon spoljnih (ekstrinzičnih, vidljivih) podsticaja za preduzetnički orijentisane zaposlene (finansijske kompenzacije, unapređenja, javna priznanja itd.) u organizacijama sa društvenim misijama vrlo ograničen usled nedostatka resursa (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006), odnosno nepostojanja autonomije da se slobodno raspolaže dostupnim resursima (npr. Ramamurti, 1986): visina plate, povišica i mogućnosti napredovanja u karijeri u javnom sektoru su obično strogo regulisani zakonom. Sa druge strane, unutrašnje (intrinzične, nevidljive) nagrade (osećaj zadovoljstva usled obavljanja posla, samopouzdanje, pripadanje grupi, autonomija u radu i osećaj postignuća) u neprofitnim kontekstima se obično podrazumevaju same po sebi i retko kada se ulažu naponi da se iskoristi njihova motivaciona moć (Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Sadler, 2000). Linda Noris i Rejni Tisdejl (2014) ističu da je najveći problem za povećanje kreativnih praksi u muzejima kako ubediti one koji nisu lično iskusili zadovoljstvo održivog kreativnog uspeha, izazova, strasti i moći kreativnosti, da sami požele da se uključe u kreativni proces:

(...) mnogo je onih koji nikada nisu bili izloženi [kreativnosti] na način na koji bi ona zaista dokazala svoju transformativnu moć. Ipak, ta transformativna moć je stvarna. Mnogi eksperti tvrde da kada jednom iskusite praksu kreativnosti, želite je stalno u svom životu. Naporan kreativni rad je zabavniji i donosi veće nagrade nego raditi

nekreativno. Kreativnost vodi do viših nivoa zadovoljstva i samoaktualizacije. Kada stvorite nešto novo i korisno za svet, osetićete se dobro – i poželećete da to radite iznova i iznova (str. 21).

Odluka zaposlenih da uđu u inovativne, ali i neizbežno neizvesne i rizične preduzetničke poduhvate, zarad isključivo „nevidljivih“ nagrada, još je teža kada se zna da svaki neuspeh i rizik u neprofinom kontekstu može biti „vidljivo“ kažnjen (Bernier, L. & Hafsi, T., 2007; Borins, 2000; Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Sadler, 2000). Kao što je već istaknuto, muzeji, kao i uopšte organizacije vođene društvenim misijama, nisu tolerantni prema rizicima, pa su i sistemi nagrađivanja dizajnirani tako da spreče svako rizikovanje i neuspeh. Drugim rečima, ne samo da sistemi nagrađivanja ne vrednuju uspešne inovacije već strogo kažnjavaju neuspešne pokušaje inoviranja. Takav „asimetrični sistem podsticaja“ (Borins, 2000, str. 500), koji od zaposlenih traži da preuzmu visok lični rizik u slučaju da se inovacija završi neuspehom, pri čemu ne obećava nagrade u slučaju njene uspešne realizacije, stvara obazrive zaposlene koji neće predlagati niti učestvovati u radu na inovacijama.

Iz svega navedenog, može se pretpostaviti da dok god muzeji ne usvoje i primene mehanizme nagrađivanja koji podstiču inovativnost, samoinicijativu i sračunato rizikovanje, oni neće moći u potpunosti da probude i iskoriste svoj preduzetnički potencijal.

Preduzetnički duh u muzejima jugoistočne Srbije

U četvrtom poglavlju empirijski je proveren model muzejskog preduzetništva na uzorku od devet javnih muzeja jugoistočne Srbije. Nakon što je prikazan kontekst u kojem deluju ovdašnji muzeji, predstavljeni su, analizirani i diskutovani nalazi istraživanja; proverene su postavljene hipoteze i izvedeni su zaključci i preporuke za razvoj preduzetništva i preduzetničkog menadžmenta u muzejima jugoistočne Srbije.

1. Kontekst studije

Kako se manifestuje muzejsko preduzetništvo i koliko muzeji mogu da budu inovativni, proaktivni i spremni na rizik, kako bi iskoristili promene iz okruženja kao prilike za razvoj inovacija, empirijski je provereno u javnim muzejima jugoistočne Srbije. Pre nego što se pristupi analizi i interpretaciji nalaza istraživanja, neophodno je upoznati se sa specifičnostima šireg konteksta za preduzetničko delovanje ovdašnjih muzeja, počev od toga zašto je preduzetništvo relativno nov pojam na ovim prostorima pa do toga u kakvim okolnostima je nastala i razvijala se muzejska institucija u Srbiji i kakav je aktuelni okvir za (preduzetničko) delovanje srpskih muzeja.

1.1. O preduzetništvu u Srbiji: nekad i sad

Preduzetnički duh, imaginacija, kreativnost, inicijativa, fleksibilnost i spremnost da se razmišlja i deluje van ustaljenih okvira, tek u proteklih dvadesetak godina, pod uticajem tranzicionih promena prelaska iz „socijalističkog“ u „preduzetničko“ društvo,¹³⁶ smatraju se poželjnim vrednosnim obrascima u Srbiji. „Skromna preduzetnička tradicija” (Bolčić, 2013, str. 227) na ovim prostorima, može se objasniti osobenim društveno-istorijskim i kulturnim okolnostima u kojima se razvijalo srpsko društvo. „Manjak preduzetničke kulture” (*ibid.*) u Srbiji, obično se pripisuje uticajima višedecenijske komunističke vladavine, mada neki autori sugerišu da on seže i dalje u prošlost.¹³⁷

Svetozar Pejović (2004) objašnjava da Srbi, kao uostalom i svi drugi balkanski narodi (osim Grka i delom Crnogoraca koji su živeli uz jadransku obalu) sve do početka devetnaestog veka nisu imali trajan pristup uticajima Zapada, odakle su ponikle ideje o preduzetništvu. Otomanskim osvajanjem Balkana u četrnaestom i petnaestom veku stvorena je barijera prema Zapadu koja je trajala sve do oslobođenja od Turaka. Samim tim, kako navodi Pejović, preduslovi za razvoj preduzetništva – koncept privatnog vlasništva, političke i pravne slobode

¹³⁶ Silvano Bolčić „socijalističkom društvu“ suprotstavlja pojam „preduzetničko društvo“. Karakteristike „socijalističkog društva“ su: ohrabivanje konformizma, mala tolerancija za „drugačije bivstvovanje“, težnja za ograničavanjem individualiteta i za jačanjem kolektivizma, vrednovanje predanosti radnim zadacima, ispunjavanje društvenih obaveza i skromnost, naglašeno ideološko i utopijsko mišljenje. U „preduzetničkim društvima“ pak ohrabruje se težnja za postignućem, podstiče se tragalaštvo i tolerišu različitost i individualitet, cení se ozbiljnost, predanost i inovativnost u radu, ispunjavanje poslovnih obaveza i legitimno sticanje onih stvari koje čovekov lični život čini ugodnijim i ispunjenijim i naglašeno je praktično mišljenje. Za celovitu karakterizaciju preduzetničkog društva videti detaljno u: (Bolčić, 1994, str. 71-74).

¹³⁷ Kao pokazatelj tradicionalnog odsustva preduzetničke orijentacije u srpskom društvu i njegovog „zaziranja od preduzetnika“, Bolčić (1994) navodi podatak da u prvom celovitom rečniku srpskog jezika Vuka Karadžića iz 1851. godine nije postojala pojmovna odrednica za „preduzetnika“.

pojedince, kultura individualizma – nisu mogli da proizvedu svoje učinke kao što su to učinili na Zapadu. Ne samo da su stanovnici Srbije dugo ostali van domašaja preduzetničkih uticaja Zapada,¹³⁸ već je i sam život pod otomanskom vlašću dodatno osnažio antipreduzetničke tendencije na ovim prostorima. Ljubomir Madžar (2004) nalazi da „život u tuđinskoj državi, u statusu građana drugog reda, u položaju koji nije baš bio ropski ali je sadržavao mnoge attribute robovanja (...) sigurno nije bio stimulativan za razvijanje preduzetničkih vrednosti”. Neki autori (Ristić, 2004) tome dodaju i snažan negativan uticaj pravoslavne crkve, kao jedinog „čuvara i zaštitnika srpskog nacionalnog identiteta” pod turskom vlašću, a koja je u svojoj biti izrazito tradicionalna, kolektivistička i paseistička.

Barijere za razvoj preduzetništva na ovim prostorima se naročito pojavljuju u doba socijalizma i samoupravljanja, kada je, kako navodi Fuada Stanković (1997), „preduzetnički duh” (...) bio ‘duh’ od koga je država zazirala“. Ona objašnjava da iako je, u teoriji, samoupravni socijalizam računao na kreativnost pojedinca, i to pre svega u kolektivu (kolektivno preduzetništvo), politički i privredni sistem praktično su onemogućavali da inicijativa i stvaralački potencijal pojedinca dođu do punog izražaja (*ibid.*).¹³⁹ Glavne „krivce” za blokiranje kreativnosti i motivacije za preduzetničko delovanje u socijalizmu, domaći istraživači preduzetništva (npr. Bolčić, 2006; Madžar, 1999; Vasović, 2003) nalaze i u principima egalitarizma i etatizma, kao široko rasprostranjenih vrednosnih uverenja proizašlih iz ideologije „društva jednakih”. Mirjana Vasović (2003) posebno izdvaja štetan uticaj etatizma, kao raširenog shvatanja da je autoritarna, paternalistička, narodna država ta koja brine da se na pravedan i human način zadovolje (iste) potrebe svih građana. Etatizam je, kako zaključuje Vasovićeva, doprineo stvaranju ambivalentnog odnosa prema ličnoj inicijativi i preuzimanju sopstvene odgovornosti, kao važnih atributa preduzetništva.

I skorašnja istorija, u vidu delimično novo-starog poretka zemlje u tranziciji, ostavila je svoj specifičan negativan trag u razvoju preduzetničkih obrazaca mišljenja i delovanja na prostoru Srbije.¹⁴⁰ Mada se očekivalo da će upravo podsticanje i afirmacija preduzetništva i

¹³⁸ Pejović (2004, str. 20) napominje da je stanovništvo Srbije tek krajem osamnaestog veka, kroz uspostavljanje kontakta sa Srbima iz Austrougarske monarhije, ostvarilo svoj prvi važan kontakt prema Zapadu.

¹³⁹ O nemogućnostima razvoja „kolektivnog” preduzetništva u socijalističkom uređenju pisao je dosta Ljubomir Madžar (Perspektive preduzetništva u apriorno ograničenom institucionalnom ambijentu, 1999).

¹⁴⁰ Istraživanje Vesne Trifunović (Preduzetnici u očima društva: o uzrocima negativne percepcije preduzetnika na primeru komentara čitalaca elektronskih medija u tranzicijskoj Srbiji, 2015), pokazalo je da prevladajuće negativne društvene predstave o preduzetnicima nisu prevashodno uzrokovane otporom koji proizilazi iz socijalističkog ili tradicionalističkog nasleđa, već da razloge za to treba tražiti u kontekstu nastanka i razvoja

preduzetničkih vrednosti delovati kao generator postsocijalističke transformacije zemlje, koja će omogućiti ubrzano prevladavanje nasleđenih i nagomilanih slabosti prethodnog socijalističkog sistema, do toga nije došlo (Bolčić, 2006; 2013; 2015). Može se reći da je proces buđenja preduzetničkog duha u Srbiji već dve decenije „blokiran” (*ibid.*), pod uticajem teških društvenih dešavanja na ovim prostorima tokom devedesetih godina prošlog veka, a čije posledice se i dalje osećaju. Bolčić naročito kritikuje odsustvo dobre volje političkih aktera na vlasti da uspostave neophodan institucionalni okvir za razvoj preduzetništva čime je, nezavisno od političke retorike, praktično zaustavljen proces tranzicije i uspostavljanja modernog, preduzetničkog društva. Posledica toga je da se srpsko društvo danas označava kao „društvo tek započete tranzicije”, „društvo u krizi”, „društvo u haosu”, „dezorganizovano društvo”, „anomično društvo”, pa čak i „urušeno” ili „razoreno društvo”,¹⁴¹ ali ne i „preduzetničko društvo” (Bolčić, 2013).

Prepreke za razvoj i afirmaciju preduzetničkih orijentacija u ovakvim „društvenim (ne)prilikama” (Bolčić, 2013, str. 221) posebno se mogu očekivati u javnom sektoru kulture, koji je skoro sve vreme svog postojanja bio pod patronatom države, da bi danas, kada je kultura (kako se čini) najmanja državna briga, zastareo i disfunkcionalan (Đukić, 2012; 2013), ostao prepušten nestabilnostima visokoturbulentnih vremena u kojima živimo.

Državni model kulturne politike, koji je dominirao na ovim prostorima od devetnaestog veka a u kojem svu odgovornost za kulturni život i razvoj direktno snosi država (Đukić, 2012),¹⁴² nije prepoznavao potrebu za ohrabrivanjem i razvojem preduzetničkih vrednosti. Od javnih institucija kulture se nije očekivalo da iznalaze nova, imaginativna i originalna rešenja za probleme i potrebe, niti da proaktivno tragaju za prilikama i svesno ulaze u sračunate rizike

privatnog preduzetništva i sadašnjih odnosa između preduzetnika-poslodavaca i zaposlenih. O ovoj temi videti i antropološke studije: (Golubović, 2006; Erdei, 2005; Žikić, 2007).

¹⁴¹ Pojam „razorenog društva”, Bolčić (2013) je uveo kao nov sociološki koncept koji označava i objašnjava tegobna društvena dešavanja u Srbiji u prethodne dve decenije. Jedna od osnovnih karakteristika „razorenog društva”, prema Bolčiću, jeste i rašireni osećaj da je društvo izgubilo sposobnost da uspešno nalazi rešenja za izazove pred kojima se zemlja nalazi, te da se većini ljudi čini da je „verovatnije da ‘sutra’ bude gore od onoga ‘juče’.” „Vratiti ljudima budućnost”, kako kaže Bolčić (2013, str. 16), jedan je od najvećih izazova pred kojima stoji današnje „razoreno” društvo Srbije.

¹⁴² Iako su, sa promenama društveno-istorijskih okolnosti na ovim prostorima, menjani varijeteti modela kulturne politike – Vesna Đukić (2003, str. 14-15) razlikuje sedam dominantnih trendova u oblasti kulturne politike u Srbiji, počev od „nacionalno-emancipatorskog”, za vreme monarhističke tradicije tokom devetnaestog i prve polovine dvadesetog veka, preko „agitpropa druge Jugosalavije”, „demokratizacije kulture” i „samoupravljanja u kulturi”, iz doba komunizma (od 1945. do 1989. godine), pa sve do „agitpropa treće Jugoslavije”, za vreme režima Slobodana Miloševića, i „tranzicije u kulturi”, nakon republičkih izbora 2000. godine, kada kulturna politika iz procesa „blokiranog tranzicije” ulazi u proces koji autorka naziva „tranzicijom u lavirintu” – model kulturne politike u Srbiji je oduvek imao izražen državni karakter.

kako bi dovele do kreativne promene. Štaviše, državni model kulturne politike može da ograničava i sprečava rad na inovacijama.

Andreas Vizand (Wiesand, 2001) je izdvojio „ograničenost uslova za razvoj inovacija“ kao jedan od najvećih nedostataka državnog modela kulturne politike. On objašnjava da državnim činovnicima odgovornim za konceptualizaciju i implementaciju kulturne politike obično nedostaju znanja u oblasti kulturnog razvoja i inovacija, što za posledicu ima da se državne dotacije dodeljuju samo tradicionalnim kulturnim i umetničkim formama. Milena Dragičević Šešić i Branimir Stojković (2011) dodaju da, naročito, u birokratsko-prosvetiteljskom modelu državne politike, kakav je dominirao na prostoru Srbije tokom skoro celog dvadesetog veka, snažan fokus na institucionalnu kulturu i tradicionalne kulturne ustanove ugrožava stvaralačko-inovacijsku dimenziju kulture. Nepovoljan ambijent za razvoj inovacija u autoritarnim, državno vođenim kulturnim politikama kod nas, Vesna Đukić (2012) objašnjava uticajem centralističkog načina odlučivanja (što znači „od gore“ iz centra državne uprave – centralne vlade i resornih ministarstva, „na dole“ ka nižim nivoima teritorijalne uprave) i velikim uticajem birokratizovane administracije koja „nema inicijativu, nije inventivna i samostalna u odlučivanju i nema svest o sopstvenoj odgovornosti za poziciju na kojoj se nalazi i posao koji joj je poveren“ (str. 100, 114). Pored toga, i sam pojam preduzetništva u modelu državne kulturne politike izaziva negativne asocijacije. Milena Dragičević Šešić, koja je krajem devedesetih i pokrenula akademska istraživanja o kulturnom preduzetništvu na ovim prostorima, podseća da se pojam preduzetništva u kulturi u Srbiji dugo poistovećivao sa estradom, „sa onim najgorim što se pojavljivalo na kulturnoj sceni; sa onim domenom poslovanja koji je zanemarivao sve interese umetnika, umetnosti, kulture – a pred sobom imao samo jedan cilj – novac“ (Dragičević Šešić M. , 1999, str. 305).

Naravno, sve ovo ne znači i da, u okolnostima velike državne kontrole nad kulturom, preduzetničke inicijative nisu moguće. Čuveni su preduzetnički poduhvati Mire Trailović, pozorišne rediteljke, producentkinje i menadžerke, koja je u doba stroge birokratske i ideološke cenzure u kulturnom i društvenom životu Beograda i Jugoslavije, tokom druge polovine dvadesetog veka, uvela inovacije koje su pomerile granice pozorišne umetnosti na ovim prostorima: osnovala Atelje 212, pozorište koje se po svojoj programskoj i organizacionoj politici potpuno razlikavalo od tradicionalnog vida pozorišta, otvorila stotine neteatarskih prostora (fabrike, kamenolomi, robne kuće, podzemni prolazi, parkovi, itd.) za pozorišna izvođenja, organizovala prve međunarodne pozorišne turneje, pokrenula

Beogradski internacionalni teatarski festival (BITEF) i uspostavila BITEF teatar, prvu multimedijalnu polivalentnu kulturnu instituciju (detaljni prikaz preduzetničkog delovanja Mire Trailović u: (Dragičević-Šešić, 2013a)).

U poslednjih dvadesetak godina, a naročito nakon oktobarskih promena 2000. godine, teorijski i praktični diskurs kulturnog preduzetništva u Srbiji se intenzivnije razvija pod uticajima tranzicije, privatizacije i pomeranja fokusa kulturne politike sa isključivo državnog finansiranja na neophodnost obezbeđenja diversifikovanih izvora prihoda (tzv. „prelazni“ model kulturne politike zemalja u tranziciji (Dragičević Šešić, M. & Stojković, B., 2011; Đukić Dojčinović, 2003; 2008; 2012)). U takvim okolnostima, kada se javne ustanove kulture suočavaju sa neizbežnim pritiskom da smanje svoju finansijsku zavisnost od države i počnu same da iznalaze alternativne finansijske resurse,¹⁴³ preovlađuje uži, pragmatičan ili komercijalan, pogled na preduzetništvo. Pojam preduzetništva u institucijama kulture vidi se prvenstveno kao šansa i strategija za generisanje novih komercijalnih prihoda u okviru kulturnih organizacija (Đerić, A.; Milojević, M., 2013, str. 55) i rešenje za povlačenje finansijske podrške države koja nije u mogućnosti da, kao do sada, u potpunosti finansira kulturnu produkciju i difuziju (Kočović, 2011). Hristina Mikić (2009; 2011; 2013a), pozivajući se na literaturu društvenog preduzetništva, preduzetnike u kulturnim institucijama označava kao „preduzmljive menadžere“ koji:

imaju inovativne sklonosti u rešavanju poslovnih problema, sposobnosti da preuzimaju rizik, da budu lideri, improvizuju, fleksibilni su i spremni da uče, *i što je najvažnije pronalaze kreativne načine da generišu finansijska sredstva neophodna za opstanak i rast organizacije* (Mikić, 2009, str. 94).¹⁴⁴

Kulturni preduzetnici, prema tvđenju Hristine Mikić, podjednako su „orijentisani na tržište“ kao i njihove kolege iz profitnog sektora, s tim što se bitno razlikuje njihov pristup i razumevanje tržišta i uloge koju imaju u njemu. Za razliku od klasičnog preduzetnika koji ulazi u preduzetnički poduhvat da bi ostvario profit, kulturni preduzetnici posluju po principima društvenog preduzetništva i za cilj imaju postizanje „društvene rentabilnosti“.

¹⁴³ Uprkos „izražavanja namera [države] o otpočinjanju traženja vanbudžetskog načina finansiranja“ (izjava pomoćnika ministra kulture Jovana Despotovića iz 2001. godine, cit. prema (Đukić Dojčinović, 2003, str. 49), pa i izričitih upozorenja da će „(...) sve manje biti zahvatanja iz budžeta, a sve više će se odgovarati realnim i stvarnim potrebama građana koji žele da konzumiraju te umetničke sadržaje“ (izjava ministra kulture Dragana Kojadinovića iz 2006. godine, cit. prema (Vukanović, 2013, str. 69), država je i dalje najveći finansijer u polju kulturne produkcije u Srbiji, što pokazuje i podatak da republičke ustanove kulture 93% svog budžeta dobijaju od Ministarstva kulture, dok lokalne ustanove kulture iz budžeta lokalnih samouprava obezbeđuju između 75 i 98% sredstava neophodnih za svoj rad (Cvetičanin, 2014, str. 26).

¹⁴⁴ Kurziv T.K.

Termin „društvena rentabilnost“, autorka uvodi kao kovanicu ekonomskog pojma „rentabilnost“, što znači sa što manjom masom angažovanih sredstava ostvariti određenu dobit, i odrednice „društveno“, koja treba da istakne da su koristi koje ima društvo od aktivnosti kulturne organizacije značajniji od ekonomskih koristi koje ima sama organizacija od poslovanja. Drugim rečima, da bi se moglo govoriti o kulturnom preduzetništvu neophodno je ispuniti dva preduslova: 1) finansijska dobit koja se ostvaruje kroz preduzetnički poduhvat mora biti od manjeg značaja u odnosu na osnovnu misiju organizacije (kvalitet umetničke produkcije i interesi zajednice u kojoj deluje) i 2) tako ostvarena finansijska dobit mora biti investirana u širenje poslovne aktivnosti.

Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević (2005) prave još jasniju razliku između „preduzetničkih“ i „organizacija koje zarađuju“, sugerišući da pojam preduzetništva ne treba poistovećivati samo sa sredstvom za generisanje prihoda. Autori pod „preduzetničkim organizacijama“ podrazumevaju one koje svoju filozofiju razvoja temelje na inovativnosti i stalnom podizanju kvaliteta svih aspekata rada, pri čemu ne gube iz vida i potrebu za produktivnošću i ekonomičnošću, kao važnim kategorijama poslovanja savremene organizacije u kulturi. S druge strane, „organizacije koje zarađuju“ označavaju kao one koje su usvojile organizacionu filozofiju koja se osamdesetih godina dvadesetog veka nametnula kroz zahtev da institucije kulture u javnom sektoru „dobrim menadžmentom stvaraju sopstvene prihode i povećaju sopstvenu odgovornost“ (str. 178-182). Autori napominju i da je „preduzetnička razvojna filozofija“ naročito važna u umetničkim i kulturnim organizacijama jer im jedino kvalitet i stalno traganje za novim formama i metodama rada omogućava da steknu i održe ugled i umetničku reputaciju.

Dušica Dragin (2013) pak opisuje preduzetnike u kulturi kao preduzimljive osobe sa karakterom vizionara, koji poseduju izuzetnu volju, snagu i duboko verovanje u jasno definisanu viziju; spremni su da svrsishodno i organizovano rade na njenoj realizaciji, bez obzira na stepen otpora na koji nailaze, ne samo u svojoj okolini, već i u samima sebi.

I dok domaći istraživači nastavljaju da traže definiciju koja će najbolje opisati pojam preduzetništva i preduzetnika u kontekstu kulture Srbije, aktuelni zahtevi da se kulturne institucije ponašaju više preduzetnički, bar u uobičajenom značenju primene poslovne (tržišne) logike koja za rezultat ima novu/unapređenu finansijsku vrednost, nailaze na sumnjičavost i otpor među kulturnim poslenicima. Veliki broj domaćih teoretičara i praktičara

u kulturi izražava bojazan da zagovaranje „preduzetničkog modela“ delovanja jasno pokazuje nameru države da potpuno povuče finansijsku podršku i time podredi kulturu ekonomskim mehanizmima slobodnog (ali u Srbiji i dalje neuređenog i niskoplatežnog) tržišta, što je, u najboljem slučaju, svodi na robu, a u najgorem, na tek nešto više od prolazne zabave (Cvetičanin, 2013; Cvetković, 2015; Dragičević Šešić M., 2012; 2013b; Grlja, D.; Vesić, J., 2008/9; Kultura između potrošnje i proizvodnje – Kulturne/kreativne industrije i konkurentnost [panel diskusija], 2012; Vuković, 2015).¹⁴⁵ S druge strane, zagovornici približavanja diskursa kulture i ekonomije i uvođenja ekonomskog smisla u sektor kulture, kritikuju stavove o netržišnom („nepreduzetničkom“) karakteru kulture kao prevaziđene, neodržive i štetne ostatke socijalističke i marksističke ideologije, kojim se neopravdano veliča uloga države u upravljanju kulturnim tokovima do nivoa državnog paternalizma nad umetnošću i kulturom (Rikalović, G.; Mikić, H.; Molnar, D., 2013). Sa tim u vezi, preovlađujuća pragmatična ili ekonomska konceptualizacija preduzetništva u neprofitnom sektoru kulture kod nas, kao uostalom i svuda u svetu, značajnu podršku crpi iz retorike kulturnih/kreativnih industrija, relativno novog, ali sve važnijeg, diskursa na ovim prostorima.¹⁴⁶

Iako se u okviru literature kulturnih i kreativnih industrija u Srbiji, pojam kulturno/kreativno preduzetništvo uobičajeno koristi da označi model razvoja neinstitucionalne kulture,¹⁴⁷ u vidu „pokretanja poslovnih poduhvata u kulturnim delatnostima koje su profitno orijentisane“

¹⁴⁵ U okviru debate “Kako preko 0,62% - Kultura, strategija i preduzetništvo”, održane krajem 2012. godine, povodom izuzetno niskog procenta državnog budžeta izdvojenog za kulturu, preduzetništvo je označen kao neprimeren i kulturi nametnut koncept, jer implicira “pritisak da se kultura prepusti privatnom [sektoru]” i “komercijalizuje” (Popović Perišić, 2012).

¹⁴⁶ Prema rezultatima istraživanja Grupe za kreativnu ekonomiju (Mikić, H. (Ur.), 2014c), kreativne industrije u Srbiji su 2012. godine učestvovala u ukupnom društvenom bruto proizvodu između 6 i 9,8%, odnosno povećale su broj zaposlenih za 8,85%. Ipak, neki autori (Cvetičanin, 2014; Kisić, 2013) upozoravaju da se ovi podaci moraju uzeti sa rezervom usled „rastegljivosti“ shvatanja područja kulturnih/kreativnih industrija kod nas. Iako su kulturne industrije i formalno prepoznate kao prioritet kulturne politike Srbije 2001. godine, kada je, u okviru Ministarstva kulture uspostavljena funkcija „Pomoćnika za savremeno stvaralaštvo, kulturne industrije i kulturne odnose“, kasnije preimenovana u „Pomoćnik za savremeno stvaralaštvo i kreativne industrije“, nigde nije precizirano šta se pod tim pojmom precizno podrazumeva (Mikić, 2013b, str. 23).

¹⁴⁷ Kao primeri dobrog preduzetništva u okviru kreativnih industrija navode se: festival Egzist (detaljnu studiju o Egzistu kao preduzetničkom poduhvatu je uradila Dušica Dragin (*Preduzetništvo u kulturi: studija slučaja muzičkog festivala*, 2011), Gitar art festival, Nišville International Jazz Festival, Noć muzeja, Festival igre, Beogradska nedelja dizajna, Mikser, pozorišni festival Dezire, itd.

(Jovičić, S. & Mikić, H., 2006, str. 26; Mikić, 2011, str. 19)¹⁴⁸ ili, nešto šire, kao samostalno bavljenje umetnika, menadžera i kulturnih radnika različitih profila, njihovom osnovnom poslovnom delatnošću (Dragičević Šešić M. , 1999, str. 305) kroz pokretanje proizvodnih pogona (privatno izdavaštvo, muzičke ili video produkcijske kuće, produkcija narodnih nošnji, projektno-preduzetnički biro, itd.); medija (štampa, radio, televizija), privatnih ustanova kulture, servisnih agencija (*web-site* agencije, *casting* agencije, agencije za posredovanje u kulturi, organizaciju gostovanja, festivala i sl.); zanatskih radnji (za popravku i restauraciju antikviteta, slika, korićenje starih i retkih knjiga, itd.); trgovinsko-umetničkih ustanova (galerije, knjižare); agencija za obrazovne usluge (studiji baleta, glume, slikarstva, itd.); društveno odgovornih inicijativa zasnovanih na kulturi ili samostalnog delovanja u statusu slobodnog strelca-preduzetnika (*freelancer*) (Dragičević Šešić M. , 1999; 2009; Dragičević Šešić, M. & Stojković, B., 2011); dozvoljava se i ohrabruje njegova primena i u okviru etabliranog neprofitnog, javnog sektora kulture, koji je tradicionalno bio pod patronatom države. Tako se u okviru studije „Kreativna Srbija: novi pravac razvoja” (2011), koju je naručilo Ministarstvo kulture, a izradila Radna grupa za razvoj kreativnih industrija, među primerima koji svojim preduzetničkim ponašanjem doprinose razvoju i popularizaciji kreativnog sektora u Srbiji, nalaze i tri javna muzeja: Narodni muzej Kikinda, sa kulturno-turističkim projektom „Kikindski mamut”; Muzej grada Beograda, koji je razvio nov turistički brend „Kreativna Vinča”; i Narodni muzej u Valjevu, kao uspešan primer revitalizovanog muzeja i pokretača raznih inovativnih praksi u domenu kulturnog i „baštinskog turizma”, što mu je 2012. godine donelo i nagradu „Turistički cvet”, najveće priznanje za doprinos razvoju turizma u Srbiji koje dodeljuje Turistička organizacija Srbije.¹⁴⁹

Zahtev da kulturne institucije u Srbiji probude svoj „preduzetnički”, tj. poslovni, komercijalni, duh, sve više se nameće i kao preduslov za povlačenje sredstava iz relevantnih međunarodnih fondova namenjenih kulturi. Program „Kreativna Evropa 2014-2020”, kao jedan od glavnih finansijskih instrumenata kulturne politike EU, a kojem pristup od juna 2014. godine ima i

¹⁴⁸ Pojam preduzetnik ovde označava pojedinca koji pokreće biznis u kreativnom sektoru pri čemu ulaže lični rad i sredstva (Đerić, A.; Milojević, M., 2013, str. 9). O privatnim preduzetničkim inicijativama u muzejskoj delatnosti ili „muzejskom mikrobiznisu“ videti više u: (Mikić, *Prakse preduzetništva u muzejskoj delatnosti: ima li mesta za privatne muzeje?*, 2013a) i na internet stranici *Razvoj privatnih muzeja/kolekcija u Srbiji - osnova za mali/porodični posao*, BalkanKult fondacije, <http://www.muzeji-kolekcije.info>.

¹⁴⁹ Više o Narodnom muzeju u Valjevu kao primeru dobre preduzetničke prakse u okviru kreativnih industrija Srbije na: <http://www.kreativnaekonomija.academica.rs/2013-10-25/Valjevski-muzej-inovativnost-i-preduzetnistvo-gradske-ustanove>. O turističkom potencijalu valjevskog muzeja i korišćenju muzejskih zbirki kao vrednom resursu za razvoj okruženja videti i detaljne studije: (Krivošejev, *Neprofitne ustanove kulture i razvoj turizma*, 2013a; Krivošejev, *Socio-ekonomski doprinos muzeja: studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo*, 2013b).

Srbija, podstiče kulturni i kreativni sektor da ostvari svoj pun ekonomski potencijal, kako bi, u skladu sa ciljevima strategije „Evropa 2020“, aktivno doprineo održivom rastu, povećanju zaposlenosti i stvaranju društvene kohezije na celom evropskom prostoru.¹⁵⁰ Fokus na ekonomski aspekt preduzetništva prisutan je i u koncepciji regionalnog programa EU i Saveta Evrope, „Ljubljanski proces – Rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa”,¹⁵¹ koji, pored tradicionalne zaštite kulturnog nasleđa, insistira i na njenoj „rehabilitaciji” u vidu upotrebe nasleđa/baštine kao integralnog i aktivnog dela ekonomskog i društvenog razvoja zajednice u kojoj postoji. „Kreativno preduzetništvo zasnovano na baštinskim resursima“, u okviru Ljubljanskog procesa, definiše se kao „skup delatnosti čijim proizvodima i uslugama ekonomsku vrednost daje kreativni rad utemeljen na poznavanju istorije, umetnosti i kulture“ (Mikić, 2014b, str. 71). Kao glavni benefit preduzetništva „inspirisanog kulturnim kodovima i arhetipovima koje čuva baština, interpretirano u savremenom kontekstu,“ navodi se obezbeđenje finansijskih sredstava za zaštitu i očuvanje kulturnog nasleđa i jačanje brenda kulturnog dobra (*ibid.*). U Srbiji se naročito očekuje da će „kreativno preduzetništvo“ povećati zaposlenost, te da će u „rehabilitovanom” kulturnom nasleđu mnogi mladi nezaposleni ljudi „pronaći inspiraciju za samozapošljavanje i sopstveni ekonomski i kulturni napredak” (str. 10).¹⁵² Među primerima dobre domaće prakse integrisanja perspektive poslovnog pristupa i kulturne baštine, nalaze se i projekti dva muzeja: Narodnog muzeja u Kikindi – projekat pretvaranja kulturnog dobra Suvače, jedinog preostalog mlina za mlevenje žitarica na konjski pogon s kraja XIX veka, u „community centar” za razvoj održivog preduzetništva; i Narodnog muzeja u Zaječaru – rehabilitacija arheološkog nalazišta Gamzigrad (Felix Romuliana) u kontekstu razvoja kulturnog turizma.¹⁵³

Mada ovi primeri pokazuju da u Srbiji danas postoje muzeji i uopšte javne neprofitne kulturne ustanove koje usvajaju nove „preduzetničke“ modele poslovanja kako bi povećale samogenerisan prihod i postale više finansijski samoodržive, dok istovremeno doprinose razvoju gradske, regionalne ili nacionalne ekonomije, analitičari tekućeg stanja i razvoja kulturne politike i kulturnog (kreativnog) sektora (Jovičić, S. & Mikić, H., 2006; Mikić, 2013b; Mikić, H. (Ur.), 2014c; Rikalović, 2011; Rikalović, G.; Mikić, H.; Molnar, D., 2013;

¹⁵⁰ Detaljnije o programu na: <http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/>; <http://www.kreativnaevropa.rs/>.

¹⁵¹ Detaljnije o programu Ljubljana process II na: <http://tfcs.rcc.int/en/projects/ljubljana-process>.

¹⁵² Program Ljubljanski proces je 2013. godine zvanično prepoznat od strane Ministarstva kulture kao strateški program u oblasti kulturnog nasleđa, kada je i uključen u državni Nacionalni program razvijene pomoći za period 2014 - 2017. godine (Mikić, H. & Drača Muntean, A., 2014, str. 159; NAD – Nacionalni prioritieti za međunarodnu pomoć Republici Srbiji za period 2014-2017. godine, sa projekcijama do 2020. godine, 2013).

¹⁵³ Opširnije o projektima u: (Mikić, H. & Drača Muntean, A., 2014, str. 56; Mikić, 2014b).

Stefanović, 2012) negativno ocenjuju uslove za afirmaciju i sistemski razvoj takvog delovanja. Javne politike u oblasti kulture i kreativnog sektora opisuju se kao „tek u povelju” (Rikalović, G.; Mikić, H.; Molnar, D., 2013, str. 83). Kritikuje se nedostatak sistemskog, strateškog, pa i idejnog, pristupa podsticanju veće finansijske održivosti u kulturi; zakonska i pravna nesigurnost za preduzetničko delovanje; odsustvo finansijskih i poreskih mera koje bi sektor kulture podstakle da se više orijentiše ka tržištu; visoka centralizovanost u kulturi koja lokalnim i regionalnim sredinama ne dozvoljava da, u skladu sa sopstvenim specifičnostima u pogledu kulture, ekonomije, kapaciteta i infrastrukture, samostalno osmišljavaju i sprovode sopstvene razvojne strategije, uključujući i strategiju podsticanja preduzetništva; te nedostatak međusektorske, međuresorne i međuministarske saradnje i, s tim u vezi, nedostatak razvoja preduzetničkih/poslovnih kompetencija aktera u kulturi, kao direktne posledice odsustva objedinjenih inicijativa i odgovornosti između sektora kulture, ekonomije i obrazovanja.

Što je još važnije sa stanovišta ovog rada, u kojem se predlaže jedan nov pogled na preduzetništvo, koji izlazi iz okvira uobičajenog poistovećivanja sa sredstvom za uspostavljanje veće finansijske održivosti javnog sektora kulture u okolnostima povlačenja državne podrške; sama srž preduzetničkog fenomena – njegova sposobnost da deluje kao garancija dugoročne organizacione efektivnosti i relevantnosti u okolnostima visoke turbulentnosti (Adižes, 2005; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991; Morris, 1998) – uopšte i nije prepoznata u okviru javnog diskursa kulturne politike. Praktično, kulturne ustanove i organizacije u Srbiji nisu pozvane da inovativno, proaktivno i smelo manipulišu nepovoljnim okolnostima iz svojih burnih okruženja, niti mogu da računaju na vlast kao partnera, „ko-preduzetnika”, koji će im dozvoliti i pomoći da uvede inovacije kojim direktno, a ne samo indirektno, unapređuju načine na koji služe svoje kulturne misije. Na takvu ocenu upućuje i Vesna Đukić, koja upravo u okolnosti da generički kapacitet kulture, inovacija i umetnički eksperimenti nisu dovoljno podržani od strane kulturne politke Srbije, ali i u činjenici da same kulturne i umetničke institucije na ovim prostorima, svojim tradicionalnim elitističkim programskim politikama, isključuju inovacije, eksperiment, inicijativu, novatorstvo, nalazi jedan od glavnih problema i neuspeha da se ostvare pozitivne, trajne promene u oblasti kulture u Srbiji:

(...) sa stanovišta daljeg razvoja, država i institucije kulture su pred izborom između mogućnosti da ne menjaju odnos prema kulturi i podržavaju postojeće vrednosti, ili da ga promene značajnije i odlučnije podržavajući razvoj novih vrednosti inovacijom i preduzetničkim inicijativama (Đukić, 2012, str. ix).

Pre nego što se istraži kako i koliko su muzeji II Srbije preduzetnički orijentisani, te koje su to barijere koje njihova institucionalna i organizaciona okruženja stavljaju pred razvoj većih nivoa preduzetništva, sledi kraći pregled procesa institucionalizacije muzeja u Srbiji i aktuelnog okvira za (preduzetnički) rad.

1.2. Institucionalizacija muzeja u Srbiji

Nastanak muzejske institucije u Srbiji, kao i u Evropi, tesno je povezan sa revolucionarnim zbivanjima koja su sredinom 19. veka zahvatila i ove prostore. Srbija je, kao vazalna država, u sklopu Otomanskog carstva, 1844. godine osnovala prvi muzej pod nazivom Muzeum serbski u Beogradu (danas Narodni muzej), kao jedan od simbola nezavisnosti i prava na borbu za sopstvenu nacionalnu državu (Gavrilović, 2009, str. 15). Sa sticanjem potpune nezavisnosti, u Srbiji se formiraju i drugi nacionalni muzeji sa zadatkom da stvore i ojačaju identitet novostvorene srpske države (Cvjetićanin, 2006, str. 87): Vojni muzej (1878), Galerija Matice srpske (1881), Prirodnjački muzej (1895), Pedagoški muzej (1896), Etnografski muzej (1901).

Lokalni muzeji u Srbiji se pojavljuju u većem broju između dva svestka rata (1919-1941), kada država, nedovoljno oporavljena i osiromašena nakon ratnih razaranja, brigu o uspostavljanju i razvoju muzejske delatnosti praktično prepušta inicijativi i odgovornosti građanstva (Krivošejev, 2011a; 2011b). Zaljubljenici u istoriju i kolekcionari, okupljeni u udruženja, osnivaju lokalne muzeje kako bi zaštitili i predstavili lokalno kulturno nasleđe (Cvjetićanin, 2006, str. 87-88). U ovom razdoblju pojavljuju se i prvi muzeji na teritoriji jugoistočne Srbije. Narodni muzej u Nišu, pod imenom Istorijsko-etnografski muzej, osnovan je 1933. godine na inicijativu arheologa amatera i numizmatičara okupljenih u okviru Muzejskog društva. Godinu dana kasnije, povodom obeležavanja 130 godina od početka Prvog srpskog ustanka, u Negotinu je osnovan gradski muzej Hajduk Veljko, preteča današnjeg Muzeja Krajine. Građanski period razvoja muzejske institucije ponekad se označava i kao zlatno doba lokalnih muzeja u Srbiji (Petrović, 2005). Primer za to je niški muzej koji je do Drugog svetskog rata raspolagao zbirkom koja je brojala preko 20.000 predmeta, redovno su vođene značajne arheološke ekspedicije u kojima su učestvovali i svetski poznati arheolozi i stručnjaci, uspostavljena je saradnja sa velikim brojem evropskih muzeja i, što je posebno zanimljivo, aktivno se radilo na stvaranju posvećene muzejske publike (muzej je godišnje imao i do 5.000 posetilaca a, pored „Pedagoške službe“, u okviru muzeja radilo je i „Odeljenje za turizam“ (str. 90).

Nakon završetka Drugog svetskog rata počinje novo razdoblje u razvoju muzejske institucije na ovim prostorima. Vladimir Krivošejev (2011) opisuje ovaj period kao „potpunu suprotnost“ (str. 174) periodu između dva rata, kako država preuzima svu kontrolu nad ulogom i radom muzeja:

Sa stanovišta pobjedničke vladajuće Komunističke partije, ratni period je bio revolucionarni proces, a posleratni razvoj i obnova zemlje, bili su shvaćeni i vođeni kao nastavak revolucije u novim okolnostima. (...) Zato je u svoje prioritete zadatke [država] postavila i razvoj prosvete i kulture, što je podrazumevalo i donošenje zakona (...), kao i obnavljanje starih i osnivanje novih kulturnih ustanova ali i organizovan masovni kulturni rad (str. 175).

Sledeći novu „državno-prosvetiteljsku“ kulturnu politiku, u prvih pet godina po završetku rata u Srbiji je radio 41 muzej, a u narednih deset, broj muzeja bio je više nego udvostručen – iznosio je 86 (Krivošejev, 2011, str. 171). U ovom periodu osnovana je većina današnjih muzeja na prostoru jugoistočne Srbije: Muzej u Pirotu osnovan je 1947. godine; muzeji u Leskovcu i Prokuplju 1948. godine, Muzej u Boru 1950. godine, a Narodni muzej u Zaječaru 1951. godine. I u narednom periodu broj muzeja raste, pa je do devedesetih godina broj udvostručen u odnosu na početni period – muzejska mreža u Srbiji je brojala ukupno 123 muzeja (Savić, 2012, str. 23-24). Na prostoru jugoistočne Srbije tada su osnovani muzeji u Vranju (1960) i Knjaževcu (1980).

U skladu sa opštom državnom politikom, muzeji su pedesetih godina delovali kao „narodne ustanove“ (Andrejević-Kun, 1948. cit. prema Cvjetićanin, 2006, str. 88). I zaista, u ovom periodu može se govoriti o ostvarenju značajnog stepena demokratizacije i deetatizacije rada muzeja. Naročito od sedamdesetih godina, kada je uspostavljen sistem „samoupravnih interesnih zajednica kulture“ (SIZ), na koje je država prenela nadležnost nad ključnim pitanjima kulturne politike, od planiranja do monitoringa i evaluacije ostvarenih rezultata, upravljanje muzejima je, koliko je to bilo moguće u jednopartijskom sistemu, oslobođeno uticaja države. S druge strane, kako su muzeji od početka bili u funkciji promovisanja obavezne ideologije partije i socijalističkog društva, autonomija muzeja se mora shvatiti uslovno. Brojni su primeri državnih/partijskih pritisaka na rad muzeja, počev od uplitanja u kadrovsku i organizacionu politiku muzeja, pa do mešanja u same koncepcije postavki kojima je trebalo osigurati slavljenje NOB-a i izgradnje radničkog socijalizma (Krivošejev, 2011a; 2011b). Jedna od posledica dominacije državne i političke ideologije nad profesijom bila je i

izrazita uniformnost muzeja, čiji tragovi su i danas jasno vidljivi u većini lokalnih muzeja u Srbiji (Gavrilović, 2009).

U doba socijalizma učinjen je značajan napredak u profesionalizaciji rada muzeja (Krivošejev, 2011, str. 178-179): 1948. godine osnovano je Muzejsko-konzervatorsko društvo Srbije i pokrenuto prvo stručno glasilo *Muzeji*. Godine 1951. Jugoslavija je postala članica ICOM-a i osnovala svoj nacionalni komitet sa sedištem u Beogradu (šezdesetih godina premešteno u Zagreb). Razvoj muzejske profesije pokazuje i pojava tečajeva, a zatim i studija muzeologije: od 1948. godine muzeologija se uvodi kao nastavni predmet na Filozofskom fakultetu u Beogradu, dok se u Zagrebu i Ljubljani šezdesetih i sedamdesetih godina osnivaju osnovne i posle diplomске muzeološke studije, čime su ovdašnji muzeji prvi put imali školovan muzejski kadar (*ibid.*).

Padom Berlinskog zida (1989) i raspadom Jugoslavije (1992), muzejska institucija u Srbiji ulazi u razdoblje krize i tranzicije. Turbulentni događaji devedesetih – ekstremni nacionalizam, ratni sukobi u regionu, hiperinflacija, međunarodne sankcije, bombardovanje – označili su kraj perioda sigurnosti i prosperiteta muzeja na ovim prostorima. Sa jedne strane, procesi ponovne etatizacije i centralizacije, koji su muzeje vratili pod direktnu vlast države (*Zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture* (SG RS, 49/92) i *Zakon o kulturnim dobrima* (SG RS, 71/94), preneli su sva važna pitanja u vezi sa radom muzeja pod jurisdikciju Vlade Republike Srbije i ministarstva nadležnog za poslove kulture), a sa druge, njena nebriga o muzejima (nedovoljni i nesigurni izvori finansiranja, loši uslovi rada, nedostatak kontrole kvaliteta rada muzeja i profesionalna izolovanost koja je vodila u pasivnost i samodovoljost), doveli su do drastičnog opadanja profesionalnog i etičkog nivoa unutar muzejske profesije. U vreme kada najveći deo muzeja u Evropi pokreće nove teorijske i praktične pristupe zaštite i komunikacije baštine, u muzejima Srbije skoro da zamiru njihove osnovne funkcije i aktivnosti (Popović-Živančević, 2005/6, str. 56-58): „izostaju primereni konzervatorski tretmani, ne sprovode se bezbednosne mere i ne razvijaju planovi za vanredne prilike, stalne postavke su zastarele i konceptijski prevaziđene, broj publike je drastično smanjen i generalno se ne vodi računa o potrebama muzejskih posetilaca“ (zaključci sa konferencije „Kako dalje?“, održane u Kruševcu (2001)).

Sa oktobarskim promenama 2000. godine, naslućuje se i početak procesa oporavka muzeja i muzejske profesije u Srbiji: obnovljen je rad profesionalnih udruženja (Jugoslovenski

nacionalni komitet ICOM-a,¹⁵⁴ kasnije Nacionalni komitet ICOM-a Srbije, Muzejsko društvo Srbije, Evropa Nostra Srbija) i osnivaju se nove institucije za zaštitu i prezentaciju kulturnog nasleđa (Centralni institut za konzervaciju, Centar za muzeologiju i heritologiju pri Filozofskom fakultetu u Beogradu). Kako bi se popunila praznina u profesionalnom razvoju, posebna pažnja je posvećena obrazovanju i usavršavanju muzejskih profesionalaca (muzejski menadžment i marketing se izučava u okviru poslediplomskih studija na Univerzitetu umetnosti u Beogradu, a nešto kasnije su osnovane i diplomske, master i doktorske muzeološke studije u okviru Centra za muzeologiju i heritologiju pri Filozofskom fakultetu u Beogradu; ponovo je dostupna literatura, domaća i strana, koja se bavi najnovijim kretanjima u muzejskoj teoriji i praksi). Promene su prisutne i u samim muzejima: mnogi muzeji su pretvoreni u „muzejska gradilišta“ (Krivošejev, 2011b, str. 200), organizuju se investicioni radovi i pripremaju nove stalne postavke. Ipak, i pored očiglednog pomaka u odnosu na devedesete, ispostavlja se da se malo šta zaista promenilo u muzejskom sistemu Srbije. Vladimir Krivošejev (2011b) u svojoj doktorskoj disertaciji, na pitanje „Da li se današnja srpska muzejska stvarnost nalazi u fazi početka ekspanzije – ’muzejskog buma’?“, zaključuje da su „uočeni pokazatelji napretka ostvarenog tokom prve decenije novog veka tek privid, budući da je reč o pojedinačnim uspesima, koji su rezultat samoinicijative i inovativnosti izuzetaka, a ne rezultat korenitih sistemskih promena države prema muzejskoj delatnosti“ (str. 375).

Da sistemske promene države izostaju u svim oblastima kulturne delatnosti, a ne samo u oblasti delovanja muzeja, pokazuju i analitičari ukupnog toka tranzicije u kulturi Srbije. Po nekim autorima, Srbija uopšte i nema kulturnu politiku (Vujadinović, 2015)¹⁵⁵ ili bar ne politiku kakva je neophodna za obezbeđenje trajnih, pozitivnih promena u kulturnom sistemu, koja je vođena jasnom misijom i vizijom kulturnog razvoja, ima smisleni pravac aktivnosti i gde se zna ko i koliko efikasno sprovodi njene kratkoročne i dugoročne ciljeve, te kakvi su rezultati i kojim će se merama oni postići (Đukić, 2011).

¹⁵⁴ Na godišnjoj skupštini YU NC ICOM-a, krajem decembra 2000. godine, osnovana je Radna grupa za preobražaj muzeja u periodu tranzicije. Osnovni cilj delovanja ove radne grupe bilo je pronalaženje najboljih rešenja za razvitak institucije muzeja u uslovima opštih promena koje su tada započele kao i približavanje rada domaćih muzeja evropskim standardima.

¹⁵⁵ Vesna Đukić (2011, str. 13) objašnjava da dok god nadležni državni organi preduzimaju konkretne akcije i aktivnosti u oblasti kulture, bez obzira na to da li se one sprovode eksplicitno ili implicitno, dugoročno ili kratkoročno, da li su nastale kao odgovor na konkretne probleme i očekivanja građana ili su vođene uopštenim načelima i idejama političke i kulturne elite, te koliko su rezultati do kojih dovode stvarno efektivni i efikasni; može se govoriti o postojanju kulturne politike.

Vesna Đukić, prateći razvoj kulturne politike u Srbiji posle pada Miloševićevog režima (2001; 2003; 2008; 2012; 2013), komentariše da su promene u oblasti kulture samo „simulirale modernizaciju“ (2012, str. v), te da je, umesto očekivane transformacije centralizovanog totalitarnog sistema u demokratski, stari sistem samo održavan uprkos tome što ne prepoznaje potrebe savremenog društva niti ima karakteristike savremenog kulturnog sistema: nije uspostavljena dekoncentracija moći u državnom aparatu (osnivanje Nacionalnog saveta za kulturu 2011. godine nije umanjilo moć Ministarstva kulture da samostalno upravlja kulturnim razvojem), nije definisana dugoročna strategija nacionalnog kulturnog razvoja (strateško planiranje se ne prepoznaje kao neophodan instrument kulturne politike: „Ne zna se ko šta radi, zašto radi i kako radi, pa čak ni ko danas treba da donese program, definiše prioritete i izradi plan, tj. strategije razvoja kulture?“ (str. 7);¹⁵⁶ uprkos deklarativnom zalaganju, skoro ništa nije učinjeno ni na području rešavanja problema velikih disproporcija u kulturnom razvoju i dostupnosti kulturnih sadržaja u Srbiji;¹⁵⁷ nije uspostavljen pluralitet kultura kao osnovni princip kulturne demokratije, kao što nije prepoznat ni princip pluraliteta finansiranja i vlasništva (zadržan je zastareli sistem budžetskog finansiranja u koji nisu ugrađeni mehanizmi evaluacije ostvarenih rezultata); ne preduzimaju se ozbiljne konkretne mere kulturne politike koje bi ohrabrinele intersektorsko povezivanje i međuresorne saradnje (nema inicijativa za uspostavljanje bliskih veza između kulture i nauke i obrazovanja, ekonomije i turizma, socijalnih pitanja, itd.). Sumirajući rezultate tranzicionih kretanja, Vesna Đukić (2008) zaključuje da kulturni sistem Srbije nije uspeo da izgradi kapacitete za rešavanje ključnih problema koje je nametnula tranzicija, a novi problemi već kucaju na vrata: privatizacija, nejasni osnivački i vlasnički odnosi između republike, gradova i opština, reforma institucionalnog sistema, reprogramiranje rada ustanova kulture i mnoga druga. U sledećem potpoglavlju detaljnije su sagledani pojedini aspekti postojeće kulturne politike koji, direktno i/ili indirektno, definišu okvir za rad muzeja u Srbiji.

¹⁵⁶ Prakse strateškog planiranja su nešto prisutnije na lokalnom nivou. Jedan broj gradova i opština ima strateške planove dugoročnog razvoja u oblasti kulture. Ipak, treba reći da su ovi planovi obično rezultat inicijative nevladnog sektora a ne samih lokalnih samouprava. Takođe, oni se obično ne primenjuju u praksi, bilo zato što lokalne vlasti nemaju stvarnu autonomiju da vode svoje razvojne politike ili zato što ne raspolažu potrebnim kapacitetima za realizaciju strateških planova kulturnog razvoja. O strateškom planiranju na lokalnom nivou videti detaljnije: (Cvetičanin, 2012; Stojanović, 2011).

¹⁵⁷ Videti: (Cvetičanin, De/centralizacija kulture u Srbiji, 2011a; Strateški planovi kulturnih ustanova iz jugoistočne Srbije, 2012; Beograd, a okolo pustoš, 2010).

1.3. Aktuelni okvir za (preduzetničko) delovanje muzeja u Srbiji

Prema *Zakonu o kulturnim dobrima* (SG RS, 71/94), muzeji u Srbiji su „ustanove zaštite“ (čl. 70) koje obavljaju delatnost „zaštite umetničko-istorijskih dela“ (čl. 74). Muzej je ustanova koja:

- (1) čuva i održava umetničko-istorijska dela koja se kod njega nalaze; (2) obezbeđuje korišćenje umetničko-istorijskih dela u kulturne i druge svrhe putem njihovog izlaganja u okviru stalnih ili povremenih izložbi i na drugi način; (3) stara se o čuvanju i održavanju zaštićenih umetničko-istorijskih dela koja se nalaze van muzeja na teritoriji na kojoj vrši delatnost zaštite ovih dela (čl. 77).

Već letimičan pogled na zakonsko viđenje zadataka i obaveza muzeja u Srbiji, pokazuje da se muzeji smeštaju primarno u okvire sakupljanja i čuvanja predmeta, što je daleko uže od savremenih shvatanja muzejske delatnosti. Činjenica da se od muzeja očekuje da rade po zakonu koji je ocenjen „zastarelim i u raskoraku sa standardima savremene muzejske teorije i prakse već kada je stupio na snagu“ (Gavrilović, 2007, str. 13) možda je i najbolji pokazatelj „izostanka državne, systemske podrške inicijativama revitalizacije i modernizacije muzeja“ (Krivošejev, 2011a, str. 314). Razlog za neuspeh države da stvori moderan zakonodavni okvir za delovanje muzeja, prema mišljenju Krivošejeva, nije toliko nepostojanje političke volje da se stvari u muzejima pokrenu na bolje, koliko je problem „stalni i potpuni diskontinuitet partijskog uticaja na Ministarstvo kulture“ (*ibid.*), te okolnosti da svaka politička promena na vlasti znači i da se započete procedure ka forumisanju novog zakona zaustaljavaju i pokreću ispočetka, sa istim koracima koji su već sprovedeni u prethodnom periodu.¹⁵⁸

Pored *Zakona o kulturnim dobrima*, rad muzeja kao „ustanove kulture“ koja se bavi kulturnom delatnošću „istraživanja, zaštite i korišćenja kulturnog nasleđa“ (čl. 8) reguliše i *Zakon o kulturi* (SG RS, 72/09), koji je stupio na snagu 2009. godine, zamenivši *Zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture* (SG RS, 49/92). Zakonom o kulturi predviđene su brojne novine koje se, posredno ili neposredno, tiču i rada muzeja – npr. predviđa definisanje desetogodišnje nacionalne strategije kulturnog razvoja (čl. 19 i 20), čime bi u Srbiji, prvi put od početka devedesetih godina dvadesetog veka, moglo da se govori o postojanju eksplicitne i planski vođene politike u oblasti muzejske delatnosti; prepoznaje princip „decentralizacije u odlučivanju, organizacije i finansiranja kulturnih delatnosti“ (čl. 3); uvodi obavezu raspisivanja javnih konkursa za mesto direktora ustanova (čl. 35) i predviđa

¹⁵⁸ I aktuelno Ministarstvo kulture radi na novom zakonskom modelu zaštite i korišćenja kulturnih dobara i u toku je formiranje radne grupe za njegovu izradu.

diversifikovano finansiranje ustanova i projekata (čl. 10 i 12). Ipak, nakon pet godina primene pokazalo se da Zakon o kulturi nije ispunio najavljena očekivanja da će delovati kao „pravni okvir za dalji kulturni razvoj, kao i za promene kulturne prakse“.¹⁵⁹ Razlog tome se obično vidi u njegovoj neusklađenosti sa postojećim zakonima, odnosno nepostojanju posebnih zakona i akata kojim bi se opštim smernicama Zakona o kulturi dao operacioni karakter (Čabrić, N., Ristić, J. & Popović, P., 2011; Nikolić, T., Kuvekalović, M.R. & Komar, Ž., 2011; Vukanović, 2011).¹⁶⁰

Precizan broj muzeja koji danas deluje u Srbiji je teško odrediti jer ne postoji zvanični registar na nivou Ministarstva kulture i informisanja RS a postojeći pokušaji da se izbroje svi muzeji daju vrlo različite podatke usled korišćenja različitih istraživačkih metodologija – taj broj se kreće od 97, koliko je evidentirano u istraživanju „Muzeji Srbije – aktuelno stanje“ (2009) pa do 177 muzeja, zajedno sa galerijama sa fondom, prema podacima Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka (E-kultura: Baza podataka kulture Srbije); Republički zavod za statistiku (2013, str. 373) navodi podatak da je u Srbiji 2012. godine aktivno delovalo ukupno 104 muzeja, dok izveštaji iz 2014. i 2015. godine, rađeni u saradnji sa Zavodom, navode broj od 145 muzeja (2015, str. 25).

Najveći broj muzeja u Srbiji su javne ustanove – u zavisnosti od toga da li je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave (čl. 23 SG RS, 72/09) mogu biti republički, pokrajinski, gradski i opštinski. Privatni muzeji, iako se osnivaju u većem broju u poslednjih petnaest godina¹⁶¹ (čl. 96, 98 SG RS, 71/94), najčešće deluju samo kao „muzejske zbirke“ (Gavrilović, 2007; Vujadinović, D. i dr., 2013).¹⁶²

Na vrhu „sistema zaštite muzejske građe“ u Srbiji se nalazi Narodni muzej u Beogradu, koji kao centralna republička ustanova zaštite (čl. 79 SG RS, 71/94), „ostvaruje uvid u stanje kulturnih dobara i preduzima mere u vezi sa njihovom zaštitom i korišćenjem, pruža stručnu pomoć i unapređuje rad na zaštiti kulturnih dobara, naročito u pogledu savremenih metoda

¹⁵⁹ Izjava tadašnjeg ministra kulture Nebojše Bradića (citirana prema (SEE CULT, 2009)).

¹⁶⁰ U toku je rad na izmenama i dopunama Zakona o kulturi (*Nacrt zakona o izmenama i dopunama zakona o kulturi*, 2014). Tekst predloga izmena i dopuna dostupan na: <http://www.zakon.co.rs/predlog-zakona-o-izmenama-i-dopunama-zakona-o-kulturi.html>.

¹⁶¹ Prema podacima Balkankulta (2013) u Srbiji aktivno deluje preko 140 privatnih „muzeja“.

¹⁶² Pored muzeja koji imaju status samostalnih muzejskih ustanova zaštite, postoje i „muzeji u sastavu“ – muzejski subjekti koji deluju u okviru ustanova, preduzeća i drugih organizacija i obavljaju poslove čuvanja i izlaganja umetničko-istorijskih dela vezanih za vršenje njihove delatnosti (čl. 96 (SG RS, 71/94)) i „muzejske zbirke“, pod kojim se podrazumeva „skup istorodnih ili raznorodnih umetničko-istorijskih dela“ koje čuvaju ustanove, preduzeća i druge organizacije i pojedinci (čl. 98).

stručnog rada; stara se o stručnom usavršavanju radnika koji rade na poslovima zaštite kulturnih dobara; vodi centralne registre za kulturna dobra, kao i dokumentaciju o tim kulturnim dobrima i obrazuje i vodi kompjuterski informacioni centar kulturnih dobara“. Zajedno sa još šest specijalizovanih republičkih muzeja: Etnografskim muzejom u Beogradu, Istorijskom muzejom Srbije, Muzejom primenjene umetnosti i Muzejom savremene umetnosti, Prirodnjačkim i Muzejom nauke i tehnike; Narodni muzej ima nadležnost (tzv. matičnost) nad obavljanjem poslova zaštite muzeja u Republici (SG RS, 28/95). Najveći broj muzeja u Srbiji su lokalni, gradski ili opštinski muzeji. Ukupno 43 lokalna muzeja ima teritorijalnu nadležnost, kako pored uobičajenih muzejskih poslova koje obavljaju na teritoriji svog osnivača, ima i teritorijalnu (regionalnu) nadležnost nad jednom ili više opština (tzv. regionalni muzeji). U praksi pak odnosi i odgovornosti regionalnih (Krivošejev, 2011), kao uostalom i centralnih muzeja (Cvjetićanin, 2006), nisu jasno i precizno regulisani zakonom i drugim podzakonskim aktima, pa se i samo postojanje i funkcionisanje „muzejske mreže“ u Srbiji mora uslovno prihvatiti:

Pozicija centralnog muzeja i drugih republičkih muzeja nejasna je i dvojaka /dvosmislena, izuzev kada je u pitanju izvor finansiranja, pozicija muzeja koji deluju na teritoriji više opština je teška, odgovornost regionalnih muzeja je minimalna, a njihov odnos prema drugim muzejima gotovo slučajan, što može da se primeni i na nivo republičkih muzeja (Cvjetićanin, 2006, str. 89).

Muzeji u Srbiji su pravno i upravljački nezavisni subjekti.¹⁶³ Prema odredbama Zakona (SG RS, 72/09), osnivač (Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave) obavezu upravljanja nad muzejom prenosi na upravni odbor (čl.41), obavezu nadzora nad poslovanjem na nadzorni odbor (čl. 45), a izvršne obaveze organizacije i rukovođenja radom muzeja na direktora (čl. 34). U stvarnosti pak upravljačka samostalnost muzeja je značajno ograničena snažnim prisustvom političkog voluntarizma, korupcije i samovolje političara na vlasti, kao preovlađujućeg negativnog obrasca političkog delovanja u srpskom društvu nasleđenom iz doba socijalizma (Bolčić, 2006). Iako je, nakon oktobarskih promena 2000. godine, autokratski i totalitarni režim zamenjen demokratskim, u Srbiji ni do danas nisu izgrađene institucije demokratske kontrole vlasti (dobri zakoni, nezavisno sudstvo, snažno civilno društvo i slobodni mediji), pa vladajuće političke elite u Srbiji i dalje deluju kao „najveći moćnici“ (čak i „svemoćnici“) u svim sferama društvenog života (Bolčić, 2006), uključujući i kulturu (Đukić, 2012).

¹⁶³ Muzeji u sastavu i muzejske zbirke, koji deluju u okviru drugih muzeja, ustanova, preduzeća itd. nemaju status samostalno pravnih i upravljačkih subjekata.

Jedan od tipičnih primera dominacije svakodnevne politike nad radom muzeja, jeste i praksa partijskih postavljenja/zapošljavanja „partiji lojalnih kadrova“ i njihovih rođaka, prijatelja, „zemljaka“, itd.¹⁶⁴ Predrag Cvetičanin (2004, str. 44-45) nalazi da je praksa političkih imenovanja/zapošljavanja naročito postala izražena nakon 2000. godine, kada u okviru koalicionih dogovora na lokalnom i republičkim nivou počinju da se vrše raspodele javnih ustanova kulture po partijskom ključu, po kojoj svaki od koalicionih partnera dobija pravo da postavi svog čoveka na mesto rukovodioca neke od ustanova, dok istovremeno novi rukovodioci, skoro po pravilu, dovode nove, politički podobne, kadrove. Iako od 2009. godine Zakon o kulturi ograničava prava osnivača da imenuje direktora, uvođenjem obaveze raspisivanja javnog konkursa za direktorsko mesto od strane upravnog odbora (čl. 35 SG RS, 72/09), primeri iz prakse pokazuju da se javni konkursi obično koriste samo kao paravan za već donete odluke, te da je i dalje „najveći plus u biografiji kandidata partijska knjižica“ (Vukanović, 2011, str. 15).

Mada posebno vidljiv u negativnoj praksi „partijskog zapošljavanja“, izrazita politizovanost koja ograničava/negira autonomiju muzeja (Krivošejev, 2011b), ogleda se i u drugim aspektima njihovog rada, počev od ideološkog usmeravanja rada muzeja (npr. kroz direktno uticanje na odabir tema za izložbe u skladu sa aktuelnim ideološkim diskursom partije na vlasti, poput (re)konstrukcije srpskog nacionalnog identiteta (Gavrilović, 2007, 2009))¹⁶⁵ pa do netransparentne raspodele i inače skromnih budžetskih sredstava namenjenih muzejima (Krivošejev, 2009; Mikić, 2014a).

Rad i programi muzeja u Srbiji se u celini ili većim delom finansiraju budžetskim sredstvima osnivača (države, pokrajine, opštine, grada) (čl. 74), iako Zakon (SG RS, 72/09) predviđa finansiranje iz različitih izvora, uključujući generisanje prihoda koji proizilaze iz obavljanja osnovne delatnosti, od naknada za usluge, prodajom proizvoda, od ustupanja prava, legata, donacija, sponzorstva, kao i od zadužbina i fondacija (čl. 10 i 12). Studije koje su se bavile istraživanjem načina finansiranja muzeja (npr. Krivošejev, 2009; 2011b; Martinović, D. & Jokić, B., 2009) potvrđuju izrazitu finansijsku zavisnost muzeja od budžeta – javne dotacije

¹⁶⁴ Vesna Đukić (2012) govori o „negativnoj kadrovskoj selekciji“ kao onoj gde su kriterijumi za imenovanje na upravljačke funkcije lojalnost i odanost partijskim interesima političke partije koja na izborima dobije mandat da upravlja javnim poslovima i vodi kadrovsku politiku u određenoj oblasti. Praksa zapošljavanja kadrova „po partijskoj liniji“ nije nova i vezuje se još za period socijalizma (Bolčić, 2006) a po nekim autorima (Dimić, Lj. u: (Đukić, 2012; Krivošejev, 2011b)) prisutna je od samih početaka državnog organizovanja, vođenja i upravljanja kulturnim razvojem na ovim prostorima.

¹⁶⁵ O negativnim uticajima politike na programe muzeja videti detaljnije u: (Gavrilović, 2009).

čine u proseku oko 90% ukupnih budžeta muzeja – u muzejima II Srbije taj procenat je još veći (prema podacima istraživanja *Menadžment regionalnih muzeja Srbije* Vladimira Krivošejeva (2011b) u muzejima II Srbije budžetska sredstva u proseku čine 93,72% njihovih ukupnih prihoda). Iznosi javnih izdvajanja su i vrlo mali – Krivošejev navodi podatak da je 2008. godine 95% sredstava koje je grad Vranje dodelio svom muzeju bilo dovoljno samo za isplatu zarada zaposlenih (ukupno 12 stalno zaposlenih), ostavljajući muzej praktično bez ikakvih sredstava za programe, istraživački rad, stručna usavršavanja itd. Govoreći o stanju na nivou cele zemlje, Krivošejev zaključuje da „sredstva dodeljena od strane osnivača, u mnogim slučajevima, nisu dovoljna ni za hladan pogon muzeja, a kamoli za održavanje njegove osnovne misije“ (str. 292), te da finansiranje muzeja u Srbiji podrazumeva „finansiranje opstanka institucije“, a ne programa i rezultata u odnosu na potrebe građana (str. 296).

Dimitrije Vujadinović (2015) iz Balkankult fondacije, koji se godinama bavi istraživanjima u polju kulturne politike Srbije, konstatuje da loša finansijska situacija u kulturi nije toliko posledica nedostatka novca, kako se to uobičajeno predstavlja, već u načinu njegove raspodele. U Srbiji je zadržan zastareli, tradicionalni sistem budžetskog finansiranja u koji nisu ugrađeni mehanizmi evaluacije ostvarenih rezultata, te se rezultati rada javnih ustanova kulture i ne ocenjuju, već se, kako napominje Vesna Đukić (2012), neselektivnim, netransparentnim i nekritičkim odvajanjem sredstava iz državnog budžeta vrednuje samo njihovo postojanje. Koliko je sistem evaluacije rada muzeja sveden na zadovoljenje tek administrativne forme pokazuje i činjenica da se budžeti za narednu godinu odobravaju i pre nego što se usvoji izveštaj o radu i poslovanju za tekuću godinu, koje muzeji podnose osnivačima kako bi opravdali sredstva koja dobijaju za redovan rad. Godišnji izveštaji o radu samo narativno opisuju šta se u muzeju radilo u toku prethodne godine, bez ikakvih pokazatelja (merila, kriterijuma, parametara) da li su i kako postignuti planirani ciljevi i programi muzeja. Zapravo, obično ni nema planova čija bi se ostvarenost u praksi mogla proveriti.

S obzirom na to da strateško planiranje nije prepoznato kao instrument kulturne politike Srbije (Đukić, 2012), samo mali broj muzeja ima definisan strateški plan delovanja, sa precizno koncipiranom misijom, vizijom, ciljevima, prioritetima i strateškim pravcima razvoja, kao i načinima kako će se vršiti monitoring i evaluacija realizacije strateškog plana

(na prostoru II Srbije samo tri muzeja ima strateški plan).¹⁶⁶ Čak i kada takvi planovi postoje, oni se obično ne mogu primeniti u svakodnevnom radu muzeja, pa se odluke koje se tiču dugoročnog razvoja institucije i dalje najčešće donose *ad hoc*, stihijski i pod uticajem promenljivih interesa vladajuće političke elite.

Kada je o samoj muzejskoj profesiji reč, i pored izvesnog napretka, posledice profesionalne izolovanosti i lošeg stanja u kojem se nalazila domaća muzejska teorija i praksa tokom devedesetih godina – praznine u profesionalnom razvoju, profesionalna nesigurnost i nedostatak otvorenosti za stručni dijalog, strah od promena i odbijanje da se bilo šta menja u radu muzeja (Popović-Živančević, 2005/6, str. 58), i dalje su vidljive. Istraživanja aktuelnog stanja u oblasti muzejske edukacije u Srbiji (Krivošejev, 2013c; Zimonjić, 2011) konstatuju da će biti porebno da prođe još dosta vremena da bi se osetili pozitivni uticaji od skoro dostupnog formalnog muzeološkog obrazovanja (kao što je prethodno navedeno, u poslednjih desetak godina pojavljuju se master i doktorske studije iz oblasti muzeologije, kao i kursevi koji istražuju specifične aspekte muzejskog rada), što znači da se rad domaćih muzeja i dalje oslanja pretežno na znanja stečena u praksi, intuiciju i princip „tako se oduvek radilo u muzeju“. Ljiljana Gavrilović (2009) upravo u toj „zapuštenosti“ pa i „nedostatku teorijskog okvira“ srpske muzeologije i prakse, nalazi glavni razlog „ukupne degradacije muzeja kao institucije“ na ovim prostorima:

Upravo nedostatak teorijskog okvira, koji je proizveo zaostajanje čitave discipline u odnosu na njeno mesto u drugim državama, jedan je od ključnih razloga i ukupne degradacije muzeja kao institucija (muzeji, dakako, nisu jedine institucije koje su degradirane, ali je o njima sada reč), do te mere da ih država, kao njihov osnivač i finansijer, upotrebljava onako kako nađe za shodno, bez obzira da li se to i koliko kosi sa osnovnim principima muzejskog rada i zaštite kulturnih dobara, pa i celokupne baštine (2007, str. 11, 20).

Irina Subotić (2014) još oštrije kritikuje pasivan odnos muzejskih radnika prema lošem stanju u domaćoj profesiji koji je doveo do toga da mnogi muzeji u Srbiji gube svoju privilegovanu poziciju u društvu: „nemi glasovi imaju svoju cenu: muzeji (skoro) da ne postoje u javnosti“ (str. 200). Da je stanje zapuštenosti rada muzeja iz devedesetih u mnogim slučajevima samo produženo ukazuje i analitički pogled na muzeje iznutra.

¹⁶⁶ Narodni muzej Zaječar i Narodni muzej Vranje su definisali svoje strateške planove kroz učešće u projektu „Re-Opening a Gold Mine“ („Ponovno otvaranje zlatnog rudnika“), Odbora za građansku inicijativu (OGI) iz Niša, koji je realizovan uz finansijsku podršku Švajcarskog programa za kulturu na zapadnom Balkanu (SCP). Detaljnije u: (Cvetičanin, Strateški planovi kulturnih ustanova iz jugoistočne Srbije, 2012).

Prema izveštajima ZPKR-a (2009; 2010; 2014), u srpskim muzejima i dalje dominiraju neodgovarajući uslovi čuvanja i pohranjivanja predmeta u depoima: odgovarajuće osvetljenje, ventilacija i grejanje u depoima je obezbeđeno tek u svakom drugom muzeju (54%); protivpožarni alarm postoji u 45,9% muzeja, klima uređaji postoje u svakom trećem muzeju, dok merač UV zračenja postoji u samo jednom muzeju. Izostaju i mere integralne i preventivne zaštite, a ne postoji ni standardizovana ili centralizovana dokumentacija: samo 26,8% svih predmeta u muzejima je konzervirano, dok je 21,58% muzejskog fonda Srbije obrađeno (2009, str. 27).

Stanje nije mnogo bolje ni u drugom važnom segmentu rada muzeja – komunikaciji sa publikom i zajednicom. Iako se u odnosu na period devedesetih beleži rast publike – prema podacima Republičkog zavoda za statistiku i Zavoda (2015, str. 27), 2013. godine muzeje u Srbiji posetilo je ukupno 2.117.546 ljudi, od toga broja najviše posetilaca je obišlo beogradske muzeje (796.538), a najmanje su bili posećeni muzeji južne i istočne Srbije (252.499),¹⁶⁷ istraživanja pokazuju da muzeji u Srbiji i dalje važe za „dosadna i preozbiljna mesta“ (Martinović, 2010, str. 41). Cvetičanin i Milankova (2011) navode da dve trećine (67%) domaće populacije uopšte ne posećuje muzeje (str. 25) – u II Srbiji taj procenat je još viši i iznosi 74,6% (str. 73). Razlozi relativno niske posećenosti domaćim muzejima obično se vide u nedostatku i nedovoljnoj opremljenosti izložbenih prostora muzeja, koji često ne ispunjavaju ni najosnovnije muzeološke i muzeografske zahteve za rad sa publikom¹⁶⁸ (Martinović, 2014), ali i u činjenici da veliki deo muzejskog kadra komunikaciju/interpretaciju još uvek smatra perifernim zadatkom muzeja (Krivošejev, 2011b; Subotić, 2005).¹⁶⁹ Da se publici ne posvećuje potrebna pažnja pokazuje i da veliki broj muzeja ne vodi evidenciju posećenosti svojih prostora, a tek svaki četvrti muzej navodi da sprovodi istraživanja potreba i zadovoljstva publike (Lazarević, 2010, str. 46). Svega 15%

¹⁶⁷ Podaci RZS-a (2013, str. 373) pokazuju pak da je u odnosu na prethodnu godinu došlo do osetnog pada muzejske posete: 2012. godine muzeje u Srbiji posetilo je ukupno 2.992.000 ljudi (najviše posetilaca obišlo je beogradske muzeje (1.554.000) a, ponovo, najmanje muzeje južne i istočne Srbije (353.000).

¹⁶⁸ Istraživanja pokazuju da su i nove stalne postavke samo malo konceptualno promenjene i najčešće se radi o reorganizaciji i dopuni starih postavki (Martinović, 2014). Posebno veliki problem je što su mnoge postavke i dalje zatvorene za javnost, kako su radovi na njihovoj rekonstrukciji zaustavljeni usled nedostatka novca.

¹⁶⁹ Istraživanje na temu stanja pedagoških službi u Srbiji, koje je organizovala novoosnovana sekcija za muzejsku edukaciju u okviru Muzejskog društva Srbije, „Muzejski pedagozi Srbije“, navodi podatak da 41% muzeja u Srbiji nema pedagošku službu. Istraživači navode da je ovaj procenat u stvarnosti i veći s obzirom da više od 50% muzeja obuhvaćenih istraživanjem nije popunilo anketu, što navodi na zaključak da u vreme istraživanja nisu imali razvijenu pedagošku službu pa nisu mogli ni da odgovore na postavljena pitanja. Zanimljiv je podatak da pedagošku službu nema ni sam Pedagoški muzej u Beogradu. Rezultati istraživanja dostupni na stranici sekcije „Muzejski pedagozi“: <https://www.facebook.com/muzejskipedagozi.srbije>.

muzeja ima obezbeđen pristup za osobe sa invaliditetom (Martinović, D. & Jokić, B., 2009, str. 12). Društvo ljubitelja muzeja, kao jedan od načina za jačanje odnosa sa posetiocima, je prava retkost – takva društva postoje tek u svakom desetom muzeju (13,5%), dok Dečji klub ima 8% muzeja (*ibid.*).

Muzeji nedovoljno aktivno pristupaju i problemu nedostatka finansijskih sredstava, kao jednog od ključnih preduslova za uspešno obavljanje muzejske delatnosti. Istraživanje „Muzeji u Srbiji – Aktuelno stanje“ ZPKR-a (2009) pokazalo je da su „sopstveni prihodi“ marginalni izvori finansiranja svakog drugog muzeja (49%), a „donacije“ su marginalni izvori finansiranja svakog trećeg muzeja (27%). Kada je o regionalnim, lokalnim, muzejima reč situacija je još nepovoljnija: Krivošejev (2011) navodi podatak da udeo sopstvenih prihoda (mahom prihodi od prodatih ulaznica za muzej) u proseku iznosi tek 4,4% ukupnog budžeta, dok su sredstva ostvarena kroz sponzorstva i donacije još manja i iznose 0,4%. Više od polovine (57%) regionalnih muzeja uopšte nije ostvarilo nikakva sredstva po osnovu „sponzorstva i donacija“ (str. 289).

Iz svega prethodno navedenog – još uvek snažnog prisustva ideologije socijalizma i etatizma u kulturnoj politici koja neguje (nažalost nerealna) očekivanja da država treba i može da reši sve probleme umesto da podstiče preuzimanje sopstvene odgovornosti i inicijative; izrazita politizovanost sfere javnog sektora kulture, zakonodavni okvir opterećen zastarelim zakonima i nemogućnost primene novih; nestabilnost, nefokusiranost i nefunkcionalnost javnog finansiranja rada i programa muzeja; netransparentnost izveštavanja i odsustvo javne odgovornosti za rad muzeja, kao i još uvek nedovoljno oporavljena i snažna muzejska profesija – ukazuju da muzeji u Srbiji imaju pred sobom težak zadatak da se uhvate u koštac, kako sa posledicama koje su ostavila „turbulentna“ vremena devedesetih (Dragičević Šešić, M. & Dragojević, S., 2005), tako i sa novim izazovima koje donosi sa sobom „turbulentni“ 21. vek (Draker, 1991; Morris, 1998).

Slede nalazi istraživanja potrage za preduzetničkim duhom u muzejima II Srbije, koja je trebalo da ispita kako se preduzetništvo manifestuje u muzejima; koliko su ovdašnji muzeji inovativni, proaktivni i spremni na rizike; i koje su to prepreke koje muzejski konteksti II Srbije stavljaju pred razvoj preduzetničkog ponašanja, neophodnog za njihovo uspešno suočavanje sa turbulentnim okolnostima u kojima postoje i deluju.

2. Nalazi istraživanja

2.1. Karakteristike uzorka: muzeji i muzejski stručnjaci JI Srbije

Koliko su muzeji JI Srbije preduzetnički – inovativni, proaktivni i spremni na rizike – i koje su to prepreke koje eventualno sputavaju njihov preduzetnički duh provereno je u devet muzeja:

- Muzej Krajine Negotin
- Muzej rudarstva i metalurgije Bor
- Narodni muzej Zaječar
- Zavičajni muzej Knjaževac
- Muzej Ponišavlja Pirot
- Narodni muzej Niš
- Narodni muzej Toplice – Prokuplje
- Narodni muzej Leskovac
- Narodni muzej Vranje.

Svih devet muzeja obuhvaćenih istraživanjem su javne ustanove, osnovane od strane jedinica lokalne samouprave, grada ili opštine, i funkcionišu kao pravno i upravljačko samostalni subjekti. Po administrativnoj nadležnosti, svi imaju status regionalnih muzeja, kako, pored teritorije grada u kom se nalaze, obuhvataju i pojedine opštine ili pak cele okruge. Osim Muzeja rudarstva i metalurgije Bor, svi muzeji su kompleksnog tipa. U pogledu resursa kojima raspolažu, uočene su značajne razlike između muzeja obuhvaćenih istraživanjem (prema podacima Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka (E-kultura: Baza podataka kulture Srbije) i istraživanja „Menadžment regionalnih muzeja Srbije“ (Krivošejev, 2011)):

- veličina zbirki: ukupan broj predmeta u niškom muzeju iznosi preko 60.000 dok o brojčano najmanjoj zbirci brine Muzej Toplice (5.500).
- osoblje: broj stalno zaposlenih muzeja kreće se od 9 (Muzej Krajine i Zavičajni muzej Knjaževac) do čak 65 (Narodni muzej u Nišu).
- budžet: najvećim budžetom raspolaže Narodni muzej u Nišu (72,967,848 din.) petostruko većim od budžeta nekoliko drugih muzeja.
- prostorna opremljenost: muzeji raspolažu i različitim prostornim kapacitetima (izložbeni prostor, depoi, službene prostorije) koji se kreću od 609 m² (Muzej Ponišavlja u Pirotu), pa do 3500 m² (Narodni muzej u Nišu).

S obzirom na velike razlike u resursima kojima raspolažu muzeji, kao kontrolna varijabla na osnovu koje su praćeni rezultati istraživanja, uzeta je u obzir veličina muzeja. Uzorak je podeljen na tri grupe: mali, srednji i veliki muzeji, pri čemu je kao osnovni kriterijum za klasifikaciju korišćen broj stalno zaposlenih (Krivošejev, 2011),¹⁷⁰ tj. broj stalno zaposlenih stručnjaka (Jokić, 2010):

- mali muzeji – Zavičajni muzej Knjaževac, Muzej Krajine Negotin; Muzej Ponišavlja, Narodni muzej u Vranju;
- srednji muzeji – Narodni muzej Zaječar, Muzej rudarstva i metalurgije Bor, Muzej Toplice u Prokuplju.
- veliki muzeji – Narodni muzej Leskovac i Narodni muzej Niš.

Glavni izvor informacija o tome koliko su muzeji II Srbije preduzetnički orijentisani, tj. koje su to prepreke koje karakteristike muzeja i njihovih okruženja stavljaju pred razvoj većih nivoa preduzetništva, bili su muzejski stručnjaci – „svi zaposleni na stručnim poslovima u muzejima“ (Jokić, 2010, str. 3). U kvantitativnom delu istraživanja (anketi) učestvovao je 51 muzejski stručnjak (N=51) od ukupno 60, što pokazuje da su prikupljene relevantne informacije od 85% svih zaposlenih stručnjaka u muzejima II Srbije. U dodatnom, kvalitativnom delu istraživanja (intervju koji je pratio anketu) odziv stručnjaka bio je nešto manji: na razgovor je pristalo 27 stručnjaka, što iznosi 45% od ukupnog broja zaposlenih stručnjaka, tj. nešto više od polovine svih anketiranih stručnjaka (52,94%).

Analizom podataka prikupljenih u okviru prvog dela upitnika može se zaključiti da je uzorak obuhvaćen istraživanjem prilično ravnomerno raspoređen po svim datim varijablama:

- među anketiranim stručnjacima su podjednako zastupljeni i muškarci i žene, uz blagu prednost učešća žena – 56,86% u odnosu na 43,14% muškaraca;
- mada je brojnost mladih stručnjaka do 30 godina najmanja (1,96%), raspored stručnjaka po starosnim kategorijama pokazuje da se u muzejima polako odvija proces smene generacija i stvaranja uslova za uspostavljanje ravnoteže između iskustva, koje ima stariji kadar, i sveže energije, koju donose mlađi kadrovi – tridesetogodišnjaci predstavljaju najbrojniju kategoriju muzejskih stručnjaka (33,33%), slede ih generacije stručnjaka rođene pedesetih (29,41%) i šezdesetih (21,57%) i, na kraju, oni koji imaju preko šezdeset godina (13,73%).

¹⁷⁰ Do 15 stalno zaposlenih (mali muzeji); od 15 do 25 (srednji muzeji), preko 25 stalno zaposlenih (veliki muzeji).

- u pogledu radnog iskustva postoji izvesna ravnoteža među ispitanim stručnjacima – gotovo je podjednak broj profesionalaca koji su na početku karijere – 41,18% (od kojih 19,61% stručnjaka imaju iskustvo do pet godina, a 21,57% od 5 do 10) i iskusnih stručnjaka i veterana – 58,82% (27,45% ima iskustvo od 10 do 20 godina; 17,65% – od 20 do 30 i 13,72% imaju radni staž preko 30 godina).
- pogled na uzorak potvrđuje nalaz prethodnih istraživanja u Srbiji (Martinović, D. & Jokić, B., 2009) da muzejski stručnjaci retko kada menjaju muzeje u kojima su se prvi put zaposlili: do 5 godina iskustva u datom muzeju navelo je 21,57% stručnjaka, od 5 do 10 – 19,61%; od 11 do 20 – 29,41%; od 21 do 30 – 17,65% i više od 30 – 11,76%.
- sva muzejska radna mesta su zastupljena u uzorku istraživanja, mada, očekivano, kustosi-pedagozi (edukatori) – 8,16%; kustosi za dokumentaciju (kustosi-dokumentalisti) – 6,12% i konzervatori – 10,20%, predstavljaju značajnu manjinu u odnosu na kustose-rukovodioce zbirke – 75,51%.
- kao i u drugim muzejima u Srbiji (Martinović, D. & Jokić, B., 2009), i muzejski stručnjaci II Srbije velikom većinom imaju profesionalno poreklo u oblasti nauka o prošlosti – istoriji, etnologiji, arheologiji i istoriji umetnosti (74,51%); obrazovanje u oblasti drugih društvenih nauka i umetnosti navodi po 9,80% muzejskih stručnjaka, a najmanji broj stručnjaka dolazi iz domena tehničkih (3,92%) i prirodnih nauka (1,96%);
- s obzirom na veličinu muzeja, kao još jednu kontrolnu varijablu korišćenu za praćenje rezultata, realizovan uzorak pokazuje i prilično ravnomernu zastupljenost sve tri veličine muzeja: 31,37% stručnjaka dolazi iz malih muzeja; 29,4% radi u srednjim i 39,22% radi u velikim muzejima.

Raspodele uzorka prema svim navedenim karakteristikama su prikazane u Prilogu C (Tabela 1).

2.2. Pouzdanost i validnost upitnika

Da bi se utvrdila pouzdanost upitnika i interna konzistentnost između stavova koji su merili konstrukte preduzetništva – inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik; odnosno uticaj karakteristika muzeja za koje se pretpostavlja da će delovati kao prepreke za razvoj preduzetništva, korišćen je koeficijent Kronbah alfa (*Cronbach's Alpha*), kao jedan od najčešće korišćenih statističkih testova pouzdanosti. Dobijene vrednosti koeficijenta za subskale koje su merile inovativnost (4 stava), proaktivnost (3 stava) i spremnost na rizik (3

stava), iznosile su redom 0,88, 0,8 i 0,78; odnosno 0,89 za zbirnu skalu preduzetništva; dok su stavovi kojim su mereni uticaji prepreka za preduzetništvo (18 stavova) pokazali postojanje interne konzistentnosti u iznosu od 0,82. Činjenica da su svi konstrukti zabeležili vrednosti iznad preporučenog minimuma od 0,70 (Nunnally, 1978),¹⁷¹ ukazuje da su upitnikom pouzdano izmerene tražene pojave.

2.3. Deskriptivne statističke analize

Rezultati merenja nivoa preduzetništva (drugi deo upitnika), uticaja karakteristika konteksta muzeja koje deluju kao prepreke za povećanje preduzetničkih nivoa (treći deo upitnika) i istraživanje inovacija koje muzeji realizuju (četvrti deo upitnika), praćeni su pojedinačno za svaki muzej, kao i na nivou celokupnog uzorka stručnjaka, uz stalno praćenje kontrolnih varijabli – veličine muzeja i demografskih i profesionalnih karakteristika stručnjaka. U analizama deskriptivne statistike korišćene su mere centralne tendencije – aritmetička sredina (\bar{x}) i mere varijabiliteta – standardna devijacija (s.d.). Za praćenje uticaja kontrolnih varijabli korišćeni su inferencijalni statistički pokazatelji, Pirsonov (*Pearson's*) koeficijent kontingencije (C) i hi kvadrat (*Chi-square*) test (χ^2).

2.3.1. Preduzetnički duh u muzejima JI Srbije

Koliko muzeji JI Srbije koriste svoj preduzetnički duh, tj. koliko su inovativni, proaktivni i spremni na rizike da probleme i promene iz svojih okruženja prepoznaju i iskoriste kao prilike za razvoj inovacija, provereno je na osnovu skale Helma i Andersona (2010) (*Social Entrepreneurship Scale*), prilagođene za kontekst muzejskih ustanova JI Srbije. Skala, kroz deset stavova, meri subjektivne percepcije ispitanika o ostvarenim nivoima preduzetničkog ponašanja, inovativnosti (4 stava), proaktivnosti (3 stava) i spremnosti na rizik (3 stava) muzeja u proteklih pet godina. Sledi pregled rezultata posebno za sve tri subskele: inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, a zatim i ocena ukupnog preduzetničkog duha muzeja JI Srbije, viđena iz perspektive muzejskih stručnjaka.¹⁷²

¹⁷¹ Citirano prema (Peterson, 1994).

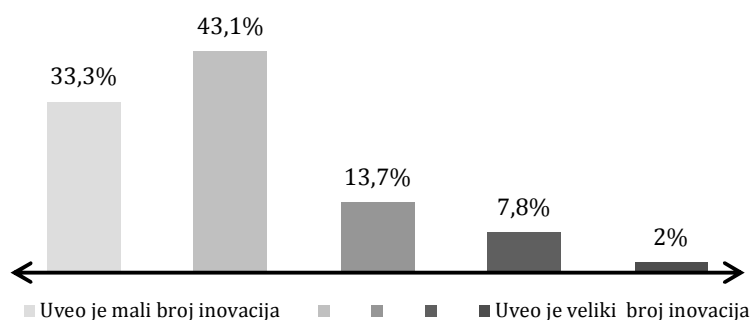
¹⁷² Tabela prikaz statističkih podataka za merene konstrukte dat u okviru Priloga C (Tabele 2, 3, 4).

2.3.1.1. Inovativnost

Inovativnost muzeja je merena kroz 4 stava: (1) broj uvedenih inovacija, (2) intenzitet promene koje su uvedene inovacije donele u odnosu na prethodno stanje; (3) stepen organizacione posvećenosti razvoju programskih inovacija i (4) stepen organizacione posvećenosti razvoju procesnih inovacija.

Broj inovacija koje su muzeji II Srbije uveli u proteklih pet godina ocenjen je kao nizak: više od $\frac{3}{4}$ ispitanika (76,4%) je negativno ocenilo broj inovacija uvedenih u muzejima: 33,3% stručnjaka se potpuno, a 43,1% delimično, složilo sa izjavom da su njihovi muzeji uveli *mali broj novih procesa rada, politika, programa ili usluga*. Manje od deset posto (9,8%) stručnjaka smatra da je uveden veći (7,8%), odnosno veliki (2%) broj inovacija. 13,7% ispitanika nije moglo da se odluči da li je broj inovacija koje je njihov muzej uveo bio dovoljan ili ne (grafikon 1).

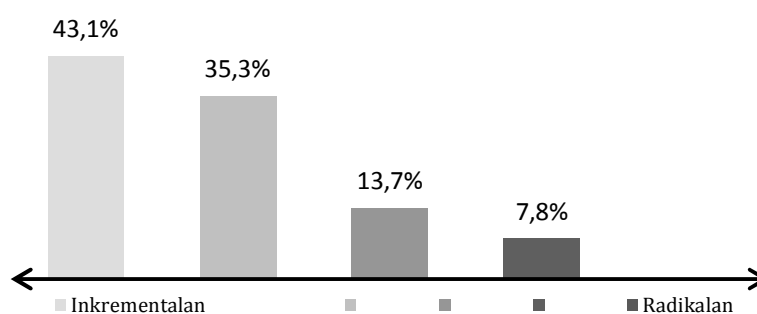
Grafikon 1: Broj uvedenih inovacija u muzeju



Zanimljivo je da mlađi stručnjaci nešto strože ocenjuju broj inovacija koje su uveli njihovi muzeji od starijih kolega: $C=0,7$; $\chi^2(16)=68,19$, $p<0,01 \Rightarrow H1$. Veće nezadovoljstvo mlađeg kadra brojem inovacija koje muzeji uvode moglo bi se objasniti time da oni još uvek ne rade u muzeju dovoljno dugo da bi se „predali“ osećaju pomirenosti sa *statusom quo* kao njihove iskusnije kolege. To pokazuje i da bi upravo mlađi stručnjaci mogli da budu potrebna „žarišta kreativnosti“, o kojima govore Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević (2005, str. 206), za pokretanje novih inovativnih ideja i eksperimenata u muzejima. Sa druge strane, s obzirom na to da je i danas jedan od glavnih (ako ne i jedini) kriterijum selekcije kadrova u muzejima „partijska pripadnost“, pitanje je koliko su novozaposleni kadrovi u muzejima zaista spremni i kompetentni da predvode rad na razvoju inovacija.

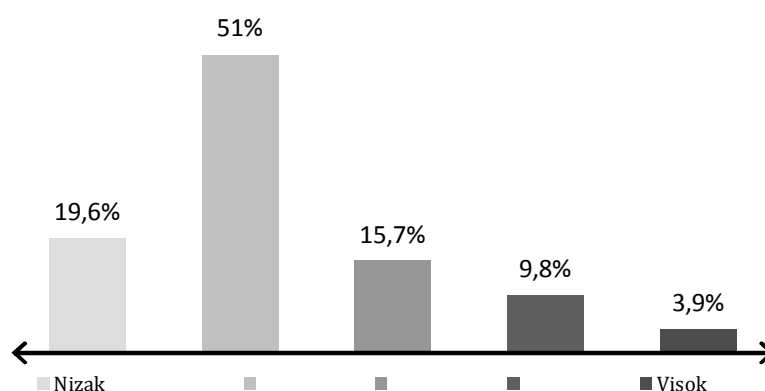
Pored toga što muzeji uvode mali broj inovacija u svoj rad, rezultati istraživanja pokazuju i da su uvedene inovacije mahom inkrementalne prirode (78,4%): 43,1% stručnjaka se potpuno a 35,3% delimično složilo sa izjavom da inovacije koje njihovi muzeji uvode *tek neznatno menjaju dotadašnje načine rada, politike, programe ili usluge*. Samo 7,8% stručnjaka nalazi da je njihov muzej uveo inovacije koje značajno, mada ne i drastično, odstupaju od prethodnog stanja – nijedan stručnjak nije opisao inovacije kao „radikalne“; 13,7% stručnjaka ostalo je neopredeljeno po ovom pitanju, što implicira da inovacije uvedene u njihovim muzejima ne mogu da se nazovu ni inkrementalnim, ni radikalnim (grafikon 2).

Grafikon 2: Intenzitet promene koju donose inovacije



Nedostatak organizacione posvećenosti inovativnosti u domenu muzejskih programa i usluga, pokazuje i podatak da većina anketiranih stručnjaka (70,6%) navodi da se u njihovim muzejima, u potpunosti ili uglavnom, insistira na *negovanju postojećih, dobro uhodanih, programa i usluga*, dok samo 13,7% ocenjuje da njihovi muzeji snažno podržavaju razvoj potpuno novih sadržaja; 15,7% stručnjaka nalazi da muzeji u kojima rade podjednako vrednuju i zadržavanje tradicionalnih i razvoj novih programa i usluga (grafikon 3).

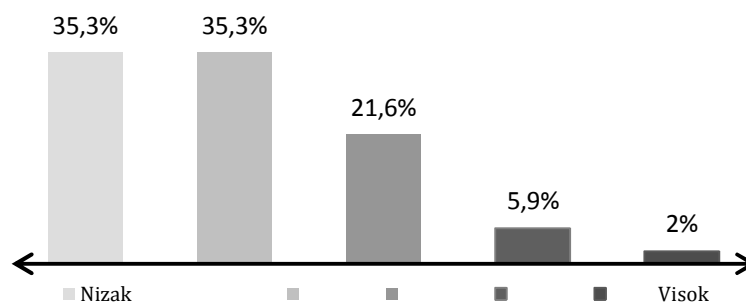
Grafikon 3: Stepen organizacione posvećenosti programskim inovacijama



Utvrđena je i statistički značajna korelacija prema starosti ispitanika ($C=0,63$; $\chi^2(16)=33,59$, $p<0,01 \Rightarrow H1$), koja pokazuje da mlađi ispitanici ponovo negativnije ocenjuju odnos rukovodstva muzeja prema razvoju novih programa i usluga. Podatak da su mlađi stručnjaci kritičniji prema muzejskim politikama razvoja inovacija u sadržajima ide u prilog prethodno postavljenoj pretpostavci o potencijalu mladih kadrova da deluju kao „žarišta kreativnosti“ u muzejima.

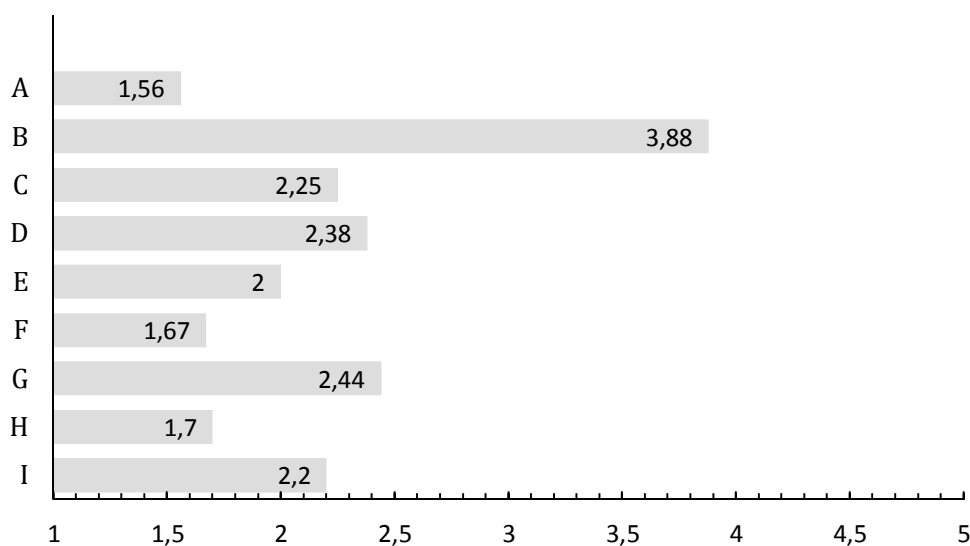
Insistiranje na zadržavanju postojećih, dobro uhodanih internih procesa rada i politika u muzejima je još izraženije nego u slučaju muzejskih programa i usluga: 35,3% stručnjaka se potpuno složilo sa izjavom da muzeji u kojima rade *snažno podstiču zadržavanje postojećih organizacionih procesa*, dok isti procenat ističe da njihovi muzeji uglavnom primat daju tradicionalnim načinima poslovanja. Samo 7,9% stručnjaka navodi da muzeji u kojima rade u potpunosti (2%) ili donekle (5,9%) podstiču razvoj i uvođenje novih organizacionih procesa rada i politika. Petina (21,6%) ispitanika smatra da se u njihovim muzejima podjednako vrednuje zadržavanje starih i razvoj novih načina rada (grafikon 4).

Grafikon 4: Stepen organizacione posvećenosti organizacionim inovacijama



Ukupan nivo inovativnosti u muzejima JI Srbije stručnjaci su ocenili ocenom $\bar{x}=2,05$ (s.d.=0,847), što, na skali od 1 do 5, pokazuje da je u većini muzeja sklonost ka eksperimentisanju, hrabrost da se napuste uhodani putevi i da se zatečenim uslovima i problemima pristupi otvorenog uma, tek donekle prisutna. Samo jedan muzej (B) zabeležio je nešto viši nivo inovativnosti $\bar{x}=3,88$ (s.d.=0,884), pet muzeja (C, D, E, G, I) ocenjena su kao donekle inovativna, od $\bar{x}=2,00$ (s.d.=0,677) do $\bar{x}=2,44$ (s.d.=0,688), dok za tri muzeja (A, F, H) stručnjaci ocenjuju da su bili sasvim malo ili uopšte i nisu bili inovativni: $\bar{x}=1,56$ (s.d.=0,464) do $\bar{x}=1,70$ (s.d.=0,671) (grafikon 5).

Grafikon 5: Ocena inovativnosti muzeja JI Srbije



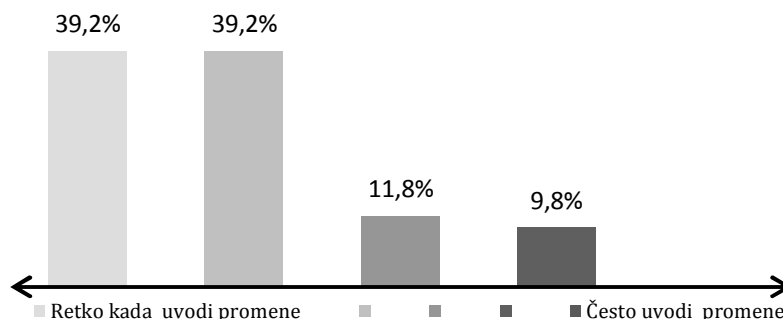
Nije utvrđena statistički značajna povezanost između veličine muzeja i stepena inovativnosti, iako literatura sugerise da veći muzeji razvijaju više inovacija kako raspolažu većim resursima – finansijskim, ljudskim, informacionim, tehnološkim i prostornim (Garrido, M.J.& Camarero, C., 2010). S obzirom na to da je veličina muzeja u ovom istraživanju posmatrana samo sa aspekta broja zaposlenih, može se zaključiti da veći broj zaposlenih stručnjaka ne podrazumeva i veću inovativnost muzeja. Drugim rečima, rezultati istraživanja sugerisu da muzej koji ima tri i muzej koji ima trideset tri stalno zaposlena stručnjaka, ima podjednake šanse da iznalazi nove i bolje načine kako da služi svoju misiju.

2.3.1.2. Proaktivnost

Ocena proaktivnog ponašanja muzeja je merena na osnovu tri stava: (1) odnos prema promenama/prilikama za uvođenje inovacija, (2) stepen uspešne iskorišćenosti promena iz okruženja i (3) prisustvo pionirskog duha.

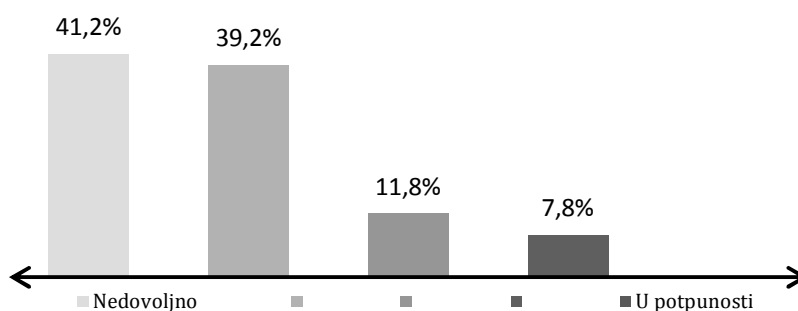
Da muzeji JI Srbije ne „hrle“ svom snagom u susret preduzetničkim prilikama, pokazuje podatak da se 78,4% stručnjaka, u potpunosti (39,2%) ili delimično (39,2%), slaže sa izjavom da muzej u kojem radi *retko kada prvi uvodi nove programe/usluge, administrativne tehnike, operativne tehnologije itd.* Samo 9,8% stručnjaka tvrdi da je njihov muzej često uvodio promene u programe i načine rada muzeja, dok je 11,8% stručnjaka ostalo neopredeljeno (grafikon 6).

Grafikon 6: Odnos muzeja prema promenama



Nizak stepen proaktivnosti pokazuje i podatak da većina anketiranih stručnjaka smatra da muzeji u kojima rade nedovoljno uspeavaju da iskoriste promene koje se dešavaju u njihovim okruženjima (grafikon 7): 80,4% stručnjaka, u potpunosti (41,2%) ili uglavnom (39,2%), složilo se sa izjavom da muzej u kojem rade *suzdržano koristi promene, reagujući sporo i obazrivo*. Tek 7,8% stručnjaka nalazi da njihovi muzeji u *potpunosti koriste promene u okruženju, tako što reaguju smelo i brzo*. I na ovom pitanju 11,8% anketiranih stručnjaka nije moglo da se opredeli za samo jednu od ponuđenih solucija, sugerišući da u nekim okolnostima mogu da deluju brzo i smelo, a u drugim pak sporo i uzdržano.

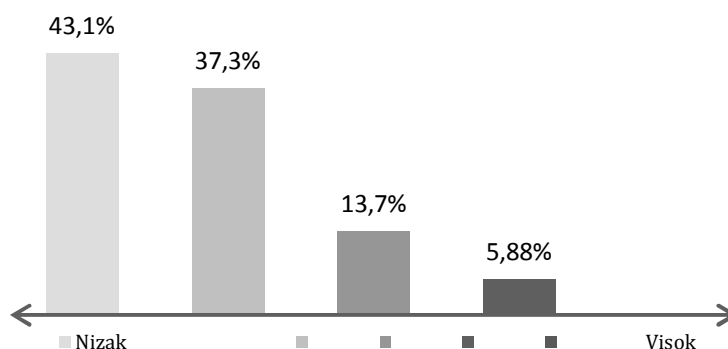
Grafikon 7: Stepenn iskorišćenosti promena iz okruženja



Rezultati ankete pokazuju i da muzeji sasvim retko iniciraju promene u muzejskoj delatnosti (5,9%), velika većina muzeja preferira da primenjuje oprobane inovacije – 80,4% stručnjaka je navelo da njihovi muzeji u potpunosti (43,1%) ili uglavnom (37,3%) samo „slede promene koje iniciraju drugi muzeji iz okruženja“. Kao i u prethodnim slučajevima, nešto više od 10% stručnjaka (13,7%) nalazi da njihovi muzeji istovremeno deluju i kao „pioniri“ u razvoju

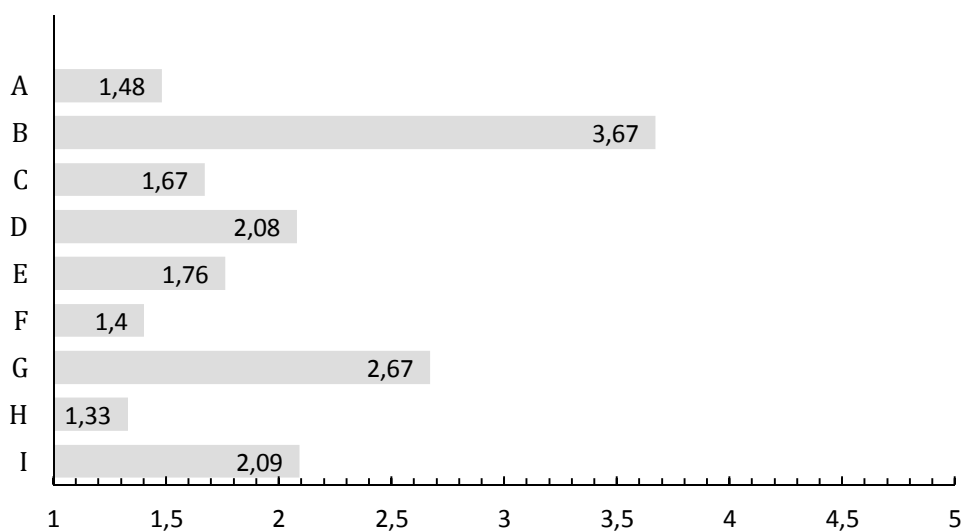
novih muzejskih praksi i kao „imitatori“, samo ponavljajući inovacije koje već postoje (grafikon 8).

Grafikon 8: Prisustvo pionirskog duha



Ukupno gledano, rezultati merenja proaktivnosti pokazuju da najveći broj stručnjaka muzeje u kojima rade ne vide kao proaktivne organizacije koje, s vizijom, borbenošću i pionirskim duhom, manipulišu i menjaju okolnosti iz okruženja u sopstvenu korist. Prosečna vrednost percepcije proaktivnosti muzeja iznosila je $\bar{x}=1,87$ (s.d.=0,781). Samo u dva muzeja (G i B) zabeležen je nivo proaktivnosti koji bi se mogao okarakterisati kao nominalno ($\bar{x}= 2,67$; s.d.=0,608), to jest značajnije proaktivan ($\bar{x}=3,67$; s.d.=0,000). U ostalim muzejima, ocena proaktivnosti se kretala od veoma niskih $\bar{x}=1,33$ (s.d.= 0,577) (muzej H) do tek nešto viših $\bar{x}= 2,09$ (s.d.=0,616) (muzej I) (grafikon 9).

Grafikon 9: Ocena proaktivnosti muzeja JI Srbije



Kao i u slučaju merenja inovativnosti, praćenje rezultata po kontrolnim varijablama nije pokazalo postojanje statistički relevantnog uticaja na nivoe proaktivnosti muzeja, iako

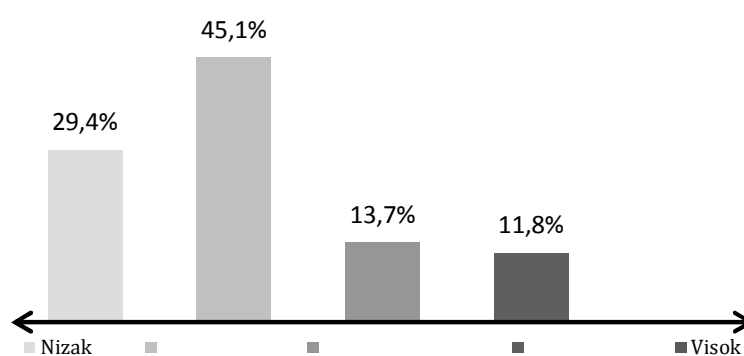
literatura (npr. Damanpour, F. & Schneider, M., 2006) sugeriraju da manje organizacije, brže i fleksibilnije reaguju na promene iz okruženja. Stoga, može se zaključiti da mali muzeji ne koriste dovoljno svoje prednosti u odnosu na velike (jednostavnije organizacione strukture, fleksibilnost, niži nivoi formalizma i birokratije) da brzo reaguju i iskoriste preduzetničke prilike.

2.3.1.3. Spremnost na rizik

Nivo spremnosti na rizik muzeja je utvrđen kroz proveru koliko su muzeji spremni da ulaskom u nov preduzetnički poduhvat rizikuju gubitak podrške kolektiva (zaposleni i volonteri), profesionalne (struka) i opšte javnosti (publika).

Da muzeji generalno nisu spremni da radom na preduzetničkim prilikama značajnije naruše interne norme ponašanja pokazuje podatak da 74,5% stručnjaka ocenjuje da promene koje njihovi muzeji uvode, uglavnom (45,1%) ili uopšte (29,4%), ne remete postojeći *status quo* u kolektivu. Značajno manji procenat stručnjaka – 11,8%, tvrdi da promene koje uvodi muzej mogu da poremete odnose u kolektivu, ali ne u toj meri da bi se govorilo o stvarnom poremećaju *statusa quo* (grafikon 10).

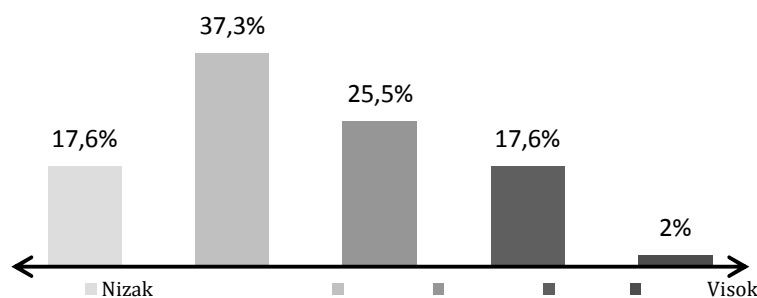
Grafikon 10: Spremnost da se ugrozi stabilnost kolektiva



Spremnost muzeja da uvode inovacije, kao rezultat preduzetničkog ponašanja, i time izazovu negativnu reakciju eksterne javnosti, procenjuje se kao nešto veća od njihove spremnosti da se naruši stabilnost kolektiva: 19,6% anketiranih stručnjaka u potpunosti (2%) ili delimično (17,6%) se složilo sa izjavom da „biraju i realizuju projekte koji menjaju uobičajenu sliku muzeja u javnosti“. Suprotno, 54,9% stručnjaka ocenilo je da uvedene inovacije uglavnom (37,3%) ili u potpunosti (17,6%) podržavaju tradicionalnu javnu sliku muzeja. Nešto više od

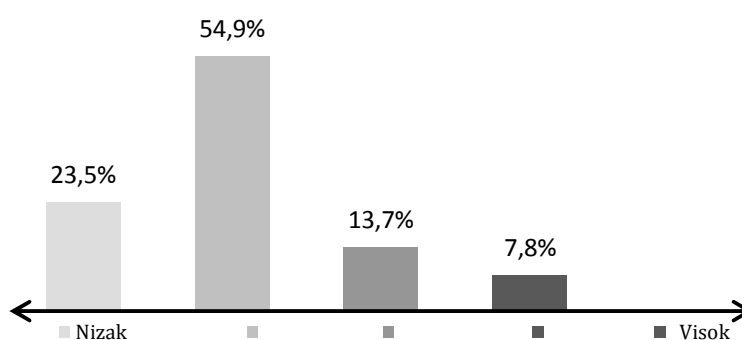
četvrtine anketiranih (25,5%) nije moglo da proceni da li inovacije koje muzej uvodi više izazivaju ili podržavaju tradicionalna očekivanja javnosti od muzeja (grafikon 11).

Grafikon 11: Spremnost da se izgubi podrška šire javnosti



Stručnjaci ocenjuju da muzeji uglavnom nisu spremni ni da uđu u rizik koji podrazumeva odstupanje od uobičajenih normi ponašanja unutar muzejske delatnosti i time dođu u konflikt sa profesionalnom javnošću (grafikon 12): 78,4% stručnjaka u potpunosti (23,5%) ili uglavnom (54,9%) se složilo sa izjavom da se njihovi muzeji uklapaju u postojeće obrasce ponašanja muzeja na prostoru Srbije. Samo 7,8% je ocenilo da muzeji u kojima rade donekle odstupaju od postojećih obrazaca, te da rad na inovacijama može da dovede do suprotstavljanja uobičajenim normama ponašanja domaćih muzeja. Neopredeljeno je ostalo 13,7% stručnjaka.

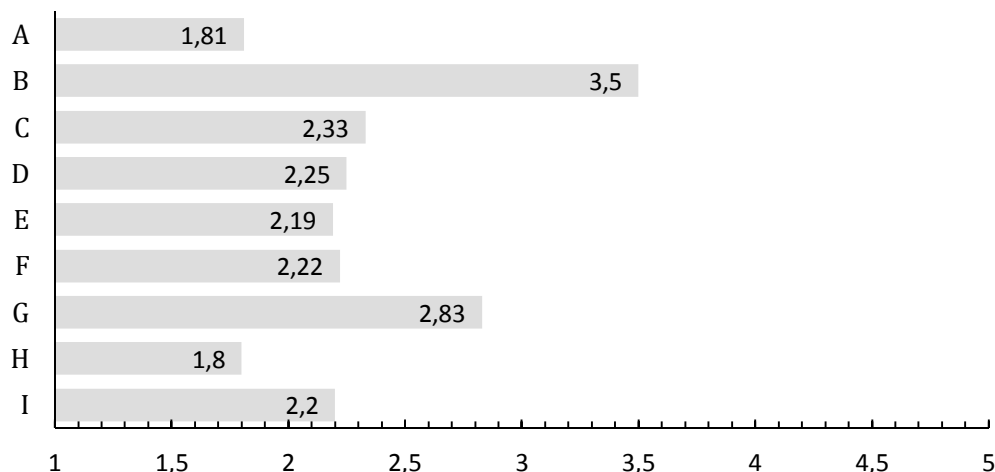
Grafikon 12: Spremnost da se izgubi podrška profesionalne javnosti



Ukupno gledano, spremnost muzeja da se svesno upuste u preduzetničke poduhvate koji se mogu završiti neuspehom, ocenjena je kao uglavnom niska $\bar{x}=2.21$ (s.d.= 0,794). Ipak, u odnosu na prethodne dve preduzetničke dimenzije, muzeji su ocenjeni kao nešto spremniji da preuzmu rizike u vezi sa neizvesnim preduzetničkim poduhvatima i eventualno poremete interne i/ili eksterne norme kojim se muzeji rukovode, nego da prepoznaju promene kao

prilike za inovacije i proaktivno rade na njihovoj realizaciji. Spremnost na rizik muzeja JI Srbije ocenjena je od minimalnih $\bar{x}=1,80$ (s.d.=0,447), skor koji je zabeležen u muzeju H, do maksimalnih $\bar{x}=3,50$ (s.d.=0,236) koliko je procenjeno u muzeju B (grafikon 13).

Grafikon 13: Ocena spremnosti na rizik muzeja JI Srbije

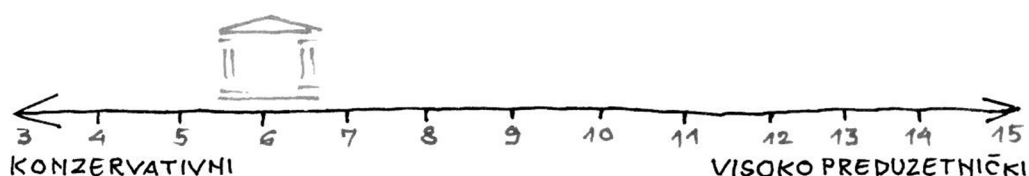


Kao ni kod prethodnih preduzetničkih dimenzija, ni ovde nije utvrđen statistički značajan uticaj kontrolnih varijabli.

2.3.1.4. Preduzetništvo

Nivo preduzetničkog ponašanja, kao latentne varijable, utvrđen je sabiranjem tri merljiva konstrukta, inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik (Helm, T.S.; Andersson, O.F., 2010). Na zbirnoj skali od 3 do 15, gde veći rezultat pokazuje i viši nivo preduzetništva, prosečna ocena preduzetničkog ponašanja muzeja iznosila je $\bar{x}=6,13$ (s.d.=2,210), što pokazuje da muzejski stručnjaci JI Srbije svoje muzeje vide na kraju skale koji je bliži konzervativnim nego visokopreduzetničkim organizacijama (grafikon 14).

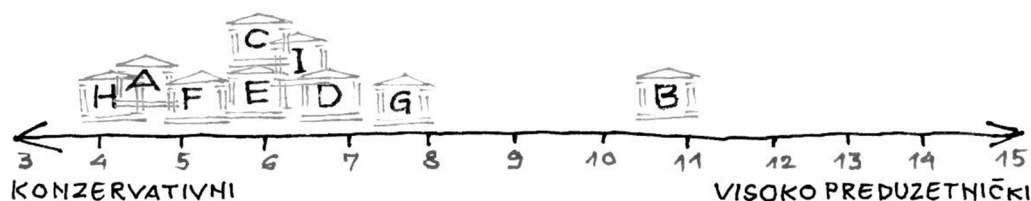
Grafikon 14: Prosečna ocena preduzetničkog duha muzeja JI Srbije



Samo jedan muzej zabeležio je rezultat preko 9, čime bi mogao da se označi kao značajnije preduzetnički orijentisan – u muzeju B nivo preduzetništva je ocenjen iznosom od $\bar{x}=11,05$

(s.d.=1,126). Rezultat ostalih muzeja se kreće od vrlo niskog $\bar{x}=4,83$, (s.d.=1,550), koliko je zabeleženo u muzeju H, do nešto višeg $\bar{x}=7,94$ (s.d.=1,453), u muzeju G (grafikon 15).

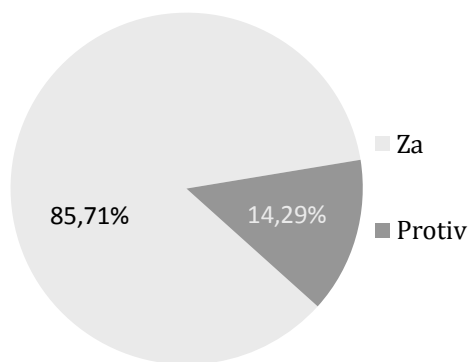
Grafikon 15: Ocena preduzetničkog duha muzeja JI Srbije



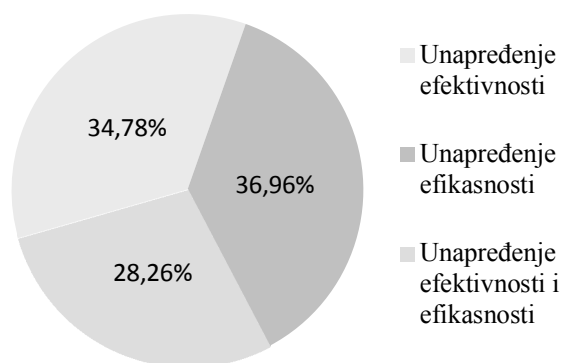
Očekivano, kao i u slučaju subskala, ni ovde nisu utvrđene statistički značajne veze između veličine muzeja i nivoa njihovog preduzetničkog ponašanja.

Nizak nivo iskorišćenosti preduzetničkog potencijala muzeja JI Srbije potvrđuju i odgovori stručnjaka na dodatno pitanje – „Da li smatrate da muzej u kom radite treba da bude više preduzetnički i zašto?“. Čak 85,71% stručnjaka odgovorilo je potvrdno, dok 14,29% smatra da u njihovim muzejima nisu neophodni ili primereni viši nivoi preduzetništva (grafikon 16).¹⁷³

Grafikon 16: Stav prema preduzetništvu



Grafikon 17: Benefiti preduzetništva



Podatak da veliki broj stručnjaka uviđa potrebu za višim nivoima preduzetništva u muzejima, ukazuje da se preduzetništvo prepoznaje kao legitiman i poželjan konstrukt u radu savremenog muzeja. Analiza odgovora kojim stručnjaci objašnjavaju razloge za podsticanje preduzetništva u muzejima (grafikon 17), pokazuje i da se polako menja stereotipna predstava o preduzetništvu kao prakse zarađivanja. Čak 63,04% stručnjaka koji imaju pozitivan stav prema primeni preduzetništva u muzejima kao glavne ili jedine benefite preduzetništva navodi nemonetarne vrednosti:

¹⁷³ Dva stručnjaka nisu odgovorila na ovo pitanje.

- 34,78% stručnjaka smatra da će veći nivoi preduzetništva primarno unaprediti efektivnost muzeja i vrednosti koje se sadržane u samoj misiji muzeja (navedeni su neki od karakterističnih odgovora ispitanika):
 - Smatram da naš muzej treba da bude više preduzetnički, ne u smislu zarade novca, jer to nije cilj muzeja, već na opštu dobrobit, zadovoljstvo i zaposlenih i posetilaca.
 - Da, verujem da je i muzejima u poboljšanju obavljanja osnovne delatnosti danas, više nego ikad pre, potreban duh preduzetništva.
 - Da, da bi privukao posetioce.
 - Da, jer muzej mora da oživi, mora da svoju edukativnu funkciju ispuni, poboljša.
 - Da, preduzetnički duh kroz veću saradnju između odeljenja u Muzeju, rad na novoj postavci, koji bi doveo do bolje posećenosti muzeju.
 - Naravno da u muzeju treba da bude više preduzetničkog duha kako bi se privukla muzejska publika i povećao broj posetilaca u muzejima.
 - Trebalo bi zbog boljeg prezentovanja muzeja, ali nema s kim.
 - Da, smatram da je neophodno više se okrenuti javnosti.
 - Svakako, muzej je deo kulturnog miljea grada i ako želi to da postane treba da usvoji preduzetnički duh.
 - Da, zato što samo preduzetničkim duhom može da ostvari svoju ulogu u savremenom društvu – da bolje komunicira s publikom.
 - Treba. Pratiti inovacije i tendencije u svetu je način da ostvari svoju osnovnu ulogu u zajednici.
 - Treba, da bi opravdao očekivanja građana, pa zatim i stručnjaka iz datih profesija. Tendencije modernih muzeja.

- 28,26% kao razloge zašto je potrebno uvesti više nivoa preduzetništva navelo je benefite koji se tiču istovremeno unapređenja efektivnosti i efikasnosti rada muzeja:
 - Trebalo bi da bude više preduzetnički da bi kvalitet usluga bio bolji i da bi obezbedili novac za neophodne inovacije.
 - Da, da bi povećao broj posetilaca i imao i sopstvena sredstva.
 - Da, zbog popularisanja kvalitetnih kulturnih programa, animiranja građana, podizanja kulturne svesti stanovništva, sticanja određenih sredstava za normalno funkcionisanje ustanove.
 - Savremen muzej mora da ima preduzetnički duh kako bi odgovorio na zahteve savremenog društva. Tu prvo mislim na muzejsku publiku, ali isto preduzetništvo je način da muzej bude finansijski stabilan.
 - Potreban mu je preduzetnički duh jer nedostatak ideja i rada menadžmenta doveo je muzej u situaciju da se bori za svoje postojanje i gubi se smisao rada muzeja.
 - Svakako, preduzetnički duh je potreban svakome, uključujući i muzeje. Preduzetništvo je suprotnost apatiji u koju smo, nažalost, duboko zaglibili.
 - Treba, jer je to tendencija, i rad muzeja će u budućnosti zavisiti od menadžmenta ustanove.

Sa druge strane, značajan broj anketiranih stručnjaka i dalje povezuje benefite preduzetništva samo sa povećanjem finansijske vrednosti i efikasnosti rada muzeja – 36,96% stručnjaka smatra da bi povećanje nivoa preduzetništva u muzeju primarno dovelo do generisanja neophodnih finansijskih resursa za rad muzeja:

- Da, muzeji propadaju usled nedostatka finansija i preduzetnički duh bi mogao to da reši.
- Živimo u vremenu kada para nema. Preduzetnički duh bi dobro došao.
- Muzeji su sada dovedeni u položaj da ne mogu da normalno obavljaju svoju delatnosti, tako da bi preduzetnički duh trebalo da obezbedi normalne uslove za rad.
- Da, mislim da je preduzetnički duh najpotrebniji u domenu finansija danas – bar u našem muzeju.
- Da, preduzetništvo treba prvo usmeriti na povećanje finansija koje će se zatim iskoristiti za ostvarenje osnovne delatnosti.
- Pare! Pare! Pare!
- Da, nedostatak budžeta to zahteva od nas.
- Jačanjem preduzetničkog duha obezbedila bi se dodatna sredstva (početna) za konkretno jačanje preduzetničkog duha.
- Kulturno-istorijski resursi; uposleni bi mogli da ga ostvare kao preduzetnički, politika i odliv sredstava (krađe) sve ubijaju.
- Potrebno je da bude, jer se sve više javlja tendencija da se smanjuju budžeti kulturi i da se muzeji koriste kao resursi, a ne kao rupa za slivanje budžetskih sredstava.

Poistovećivanje preduzetništva samo sa primenom poslovnih i tržišnih praksi koje za rezultat imaju povećanje prihoda, vidi se i kao glavni razlog zašto muzeji ne treba da budu više preduzetnički (14,29%):

- Ne treba, jer nije na muzeju da zarađuje.
- Zbog specifične delatnosti i prvenstvene uloge muzeja – zaštite muzejskih predmeta, smatram da preduzetništvo nije prevashodna uloga muzeja već moguća usputna aktivnost.
- Ne treba muzej da bude preduzetnički orijentisan jer obavlja specifičan vid delatnosti na zaštiti, čuvanju i prezentaciji nasleđa.
- Ne treba, jer preduzetnički duh nije svojstven muzeju. Muzeji ne smeju da zarađuju. Imamo budžet i njega treba da se držimo, koliko god mali bio.
- Ne, jer muzej nije komercijalna ustanova.

2.3.2. Inovacije u muzejima JI Srbije

Pre nego što pogledamo kako karakteristike muzeja i njihovih okruženja utiču na razvoj većih nivoa preduzetništva, ocena postojećih nivoa preduzetničkog ponašanja u muzejima JI Srbije proverena je i kroz analizu inovacija, kao opipljivih rezultata njihovih preduzetničkih napora (četvrti deo upitnika). Ispitanici su zamoljeni da navedu konkretne primere inovacija koje su razvijene i uvedene u njihovim muzejima. Pojam inovacija je u upitniku definisan kao nov ili unapređeni proces rada, politika, program ili usluga, koji se prvi put primenjuje u muzeju.

Prema uputstvu za istraživanje muzejskih inovacija koje je predložio Daglas Nobl (1989), sve inovacije koje su muzejski stručnjaci naveli su popisane i, nakon izuzimanja onih koje su se ponavljale, izbrojano je ukupno 23 različite inovacije (istraživanje koje je uradio Nobl krajem osamdesetih u američkim muzejima, izbrojalo je 56 inovacija, što je skoro dva i po puta više nego što je pokazalo ovo istraživanje). Nabrojane inovacije su dalje razvrstane u šest kategorija:¹⁷⁴

- inovacije u oblasti upravljanja zbirkama: primena novih konzervatorskih tehnika (konzervacija stakla); digitalizacija muzejske dokumentacije;
- inovacije u oblasti izlagačke delatnosti: novi dizajn stalne postavke, uvođenje novih tehnologija u izložbene prostore (audio-vodiči, *touch screens*, virtuelne prezentacije), interdisciplinarni pristup u dizajnu postavki; uvođenje pratećih programa u okviru tematskih izložbi;
- inovacije u oblasti edukacije: razvoj edukativnih programa i pristupa učenju namenjenih posebnim ciljnim grupama: deca predškolskog uzrasta, učenici, studenti, marginalizovne grupe, muzejski profesionalci; međunarodna saradnja; intersektorsko povezivanje (program obrazovnog turizma);
- inovacije u organizacionim procesima rada (administracija): uspostavljanje nove organizacione jedinice (galerija savremene umetnosti u sklopu muzeja), razvoj novih vidova saradnje sa drugim muzejima (zajednička organizacija tematskih izložbi); uvođenje stručnih saveta; nova tehnološka oprema (kompjuteri, internet, ploter); izdvajanje namenskih resursa za stručna usavršavanja za zaposlene;
- inovacije u vezi sa generisanjem prihoda i fandrejzom: razvoj ugostiteljskih usluga, uvođenje sopstvene proizvodnje suvenira i novih kanala prodaje, apliciranje za grantove kao nov način obezbeđenja finansijskih resursa (pisanje projekata).
- inovacije u oblasti PR-a i marketinga: uspostavljanje novih oblika strateške saradnje sa lokalnim medijima, primena novih tehnologija u marketingu (elektronska prezentacija muzeja, internet sajt, prisustvo muzeja na društvenim mrežama).

Već letimični pogled na listu inovacija koje se uvode u muzejima JI Srbije pokazuje da je, u većini slučajeva, reč samo o inkrementalnim, već viđenim inovacijama, od kojih se mnoge

¹⁷⁴ Dve dodatne grupe koje je Nobl identifikovao u američkim muzejima osamdesetih godina dvadesetog veka, *Razvoj odnosa sa interesnim grupama muzeja – članovima upravnog odbora i volonterima* i *Korišćenje/održavanje prostornih kapaciteta*, nisu ovde navedene, kako, nakon obavljene logičke analize, nijedna inovacija nije odgovarala njihovom opisu.

davno smatraju standardom poslovanja savremenih muzeja (npr. „pisanje projekata“ ili „izdvajanje namenskih sredstava za edukaciju stručnog kadra“¹⁷⁵ i „prisustvo muzeja na društvenim mrežama“). Ipak, s obzirom na to da je reč o aktivnostima/pojavama koje su ocenjene kao nove za kontekst u kojem se primenjuju (kako navodi Nobl „organizacioni kontekst u kojem se nova ideja pokreće čini akciju inovacijom“ (str. 167)) i gde je realizacija svake od njih zahtevala neki (koliko god mali bio) stepen inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J., 2011), one zadovoljavaju uslov da se nazovu inovacijama za dati kontekst.

Sa druge strane, neke od inovacija su nesumnjivo jedinstvene i neobično smeje i ambiciozne za okruženja u kojima su nastale (npr. nov pristup edukacije namenjen mladima zasnovan na principu glosarija, razvijen kao partnerski projekat muzeja i lokalne biblioteke, i koji se iz godine u godinu menja i obogaćuje novim sadržajima i pristupima radu; interdisciplinarni pristup dizajnu izložbene postavke, uključivanje nezaposlenih žena u razvoj novog suvenirskog programa i osmišljavanje savremenih kanala plasmana suvenira). Ipak, da su ovi primeri inovativnog, smelog i proaktivnog delovanja muzeja pre izuzeci nego pravilo, pokazuje i podatak da značajan broj muzejskih stručnjaka – skoro četvrtina (23,40%) negira bilo kakvo postojanje inovacija, izričito navodeći da u proteklih pet godina u muzejima u kojima rade nisu razvijene nikakve inovacije:

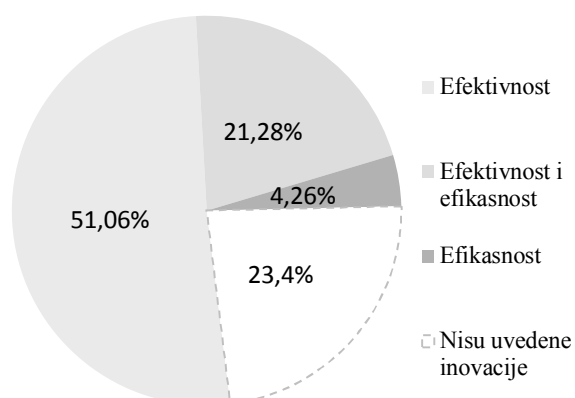
- Nikakvih inovacija nema i sve što se uradilo u proteklih pet godina doprinelo je potpunom urušavanju muzeja i njegovog ugleda.
- Nismo uvodili inovacije, bar ne produktivne.
- Inovacija nema u našem muzeju.
- Nema.
- Nije bilo nikakvih novih ili unapređenih procesa, programa ni usluga – samo kolotečina i učmalost.
- Nije bilo inovacija, bar ne da ja znam.
- Muzej u [ime grada] nije uveo nikakve novine u svoj rad.
- Naš muzej nije uveo inovacije. Sve se radi isto kao i ranije..., gore nego ranije.
- U proteklih godinu dana započeto je sa radom na novoj stalnoj postavci muzeja ali se sa poslovima i radom na istoj stalo, tako da ništa nije novo preduzeto.
- Ne mogu ničega da se setim, što ne ukazuje na moje loše pamćenje nego na to da se ništa nije radilo.
- [Ime muzeja] nije uveo nijednu inovaciju, sadržaj, program ili uslugu u zadnjih dvadeset godina.

¹⁷⁵ Nobl je isto primetio da mali muzeji pod „velikim inovacijama“ često shvataju i manja administrativna unapređenja posla „poput izdvajanja skromnog procenta budžeta za putovanja i obuku zaposlenih“ (str. 172).

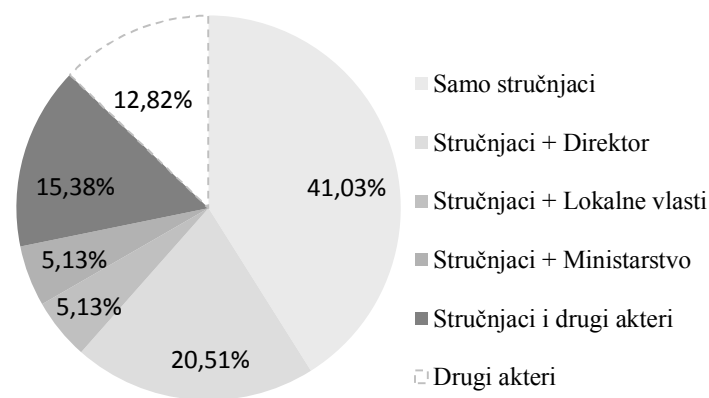
Ovako veliki procenat stručnjaka koji negira postojanje inovacija implicira da se u ovim muzejima ili stvarno ništa novo nije preduzimalo ili pak da su unapređenja bila toliko minimalna da stručnjaci smatraju da ona ne zaslužuju pažnju da se navedu. Shodno očekivanju, stručnjaci koji priznaju da u njihovim muzejima nisu realizovane inovacije, dolaze iz muzeja koji su pokazali i izrazito niske nivoe preduzetničkog ponašanja ($C=0,72$; $\chi^2(24)=49,96$, $p<0,001\Rightarrow H_1$). Sa druge strane, nisu uočene nikakve statistički značajne veze između inovacija koje muzeji razvijaju i kontrolnih varijabli, iako literatura sugerše da bi mogla da postoji veza između broja inovacija i veličine muzeja ($\chi^2_e=9,544<\chi^2(6)=12,592\Rightarrow p>0,05\Rightarrow H_0$).

Još jedan pogled na listu inovacija prema kategorijama, otkriva i da muzeji najviše razvijaju inovacije u oblastima upravljanja zbirkama (6 muzeja), izlagačke delatnosti (7 muzeja) i edukacije (7 muzeja) – tj. onim oblastima koje se odnose direktno na misije muzeja i unapređenje njihove efektivnosti, dok se znatno manje inovacija razvija u oblastima koje se tiču povećanja efikasnosti i koje samo indirektno doprinose ostvarenju muzejskih misija, poput unapređenja organizacionih procesa rada (4 muzeja), generisanja prihoda (3 muzeja) i razvoja PR-a i marketinga (4 muzeja). Pouzdaniju sliku o vrednostima koje se ostvaruju/unapređuju kroz razvoj inovacija u istraženim muzejima daje analiza odgovora anketiranih stručnjaka – 51,06% ispitanika je navelo primere inovacija koje se isključivo odnose na stvaranje novih ili unapređenje postojećih vrednosti izraženih u misijama muzeja (efektivnost); značajno manji procenat – 21,28%, stručnjaka naveo je pored ovih i postojanje inovacija koje se tiču unapređenja finansijske vrednosti muzeja ili veće organizacione efikasnosti; dok je samo 4,26% stručnjaka navelo primere inovacija koje se tiču isključivo unapređenja efikasnosti muzeja (grafikon 18).

Grafikon 18: Inovacije u muzejima JI Srbije



Grafikon 19: Inicijatori inovacija



Iz ovog pregleda može se zaključiti da ovdašnji muzeji usmeravaju svoje inovativne potencijale pretežno ka razvoju novih i boljih načina kako da ostvaruju svoje misije te da se suviše malo pažnje posvećuje iznalaženju načina kako da unaprede i efikasnost svog rada. Iako je stvaranje novih ili unapređenje postojećih muzejskih vrednosti, suština i prioritet preduzetničkog ponašanja u kontekstu muzeja, neophodno je preduzetnički duh usmeriti i ka unapređenju efikasnosti, kao preduslova za dobro služenje muzejskoj misiji. Drugim rečima, u muzejima II Srbije još uvek se ne može govoriti o postojanju „preduzetničke ravnoteže“ koja omogućuje da muzeji istovremeno „rade dobre stvari“ i to „rade dobro“ u okolnostima stalnih i brzih promena.

U okviru segmenta upitnika koji se bavio istraživanjem inovacija, od ispitanika se tražilo da identifikuju i ko je bio inicijator navedenih inovacija, kako bi se proverilo da li su one zaista uvedene kroz preduzetničko ponašanje (interni razvoj) ili su nametnute delovanjem spoljnih faktora. Ispitanici su mogli da izaberu neki od sedam ponuđenih odgovora (bilo je moguće označiti i više od jednog odgovora ukoliko bi se procenilo da su neke od kategorija subjekata podjednako zaslužne za uvođenje inovacija). Takođe, u slučaju da inicijator inovacija nije naveden nijednim od ponuđenih odgovora, ispitanici su imali mogućnost da sami dopišu o kome se radilo.

Na ovom pitanju (grafikon 19) je zabeleženo najviše nedostajućih odgovora (12), kako, očekivano, stručnjaci koji su prethodno negirali postojanje inovacija u svojim muzejima, nisu mogli ni da identifikuju ko je zaslužan za njihovo (ne)uvođenje. Ostali stručnjaci (39) uglavnom prepoznaju sopstvenu ulogu kao najveću u predvođenju rada na inovacijama (87,18%): 41,03% ocenjuje da su zaposleni na stručnim poslovima jedino zaslužni za razvoj inovacija, dok 46,15% smatra da oni dele zasluge za inovacije sa direktorima (20,51%), gradskim/opštinskim vlastima (5,13%), resornim ministarstvom (5,13%) i raznim drugim akterima, među kojima su i profesionalna udruženja i administrativno osoblje (15,38%). Zanimljivo je da se profesionalna udruženja najređe pojavljuju kao akteri u razvoju novina i promena u muzejima, što pokazuje da se ona još uvek ne prepoznaju u dovoljnoj meri kao prirodni saveznici, partneri i „ko-preduzetnici“ u nastojanjima da se, kroz uvođenje promena i inovacija, unapredi rad muzeja i, uopšte, domaća muzejska profesija.

2.3.3. Prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima II Srbije

Poseban segment upitnika (III deo) bavio se merenjem uticaja karakteristika muzejskog konteksta na nivo preduzetničkog ponašanja u muzejima. Korišćena je petostepena skala koju su Moris i Džons (1999) razvili za proveru prepreka koje pred preduzetništvo stavlja javni sektor. Predviđeno je da muzejski stručnjaci biranjem jedne od opcija, u rasponu od „uopšte nije prepreka“ do „ozbiljna prepreka“, ocene uticaj i stepen intenziteta 15 karakteristika muzeja u kojima rade (ukupno 18 stavova) za koje se očekuje da će delovati ograničavajuće/inhibirajuće na njihovo preduzetničko ponašanje. U slučaju da se neka od navedenih karakteristika nije mogla primeniti na konkretan muzej, stručnjaci su mogli da označe opciju „ne odnosi se na nas“. Kao i u prethodna dva dela, i ovaj segment pitanja merio je samo subjektivnu percepciju ispitanika o uticajima muzejskog konteksta na razvoj preduzetništva.

Izloženost muzeja političkim uticajima se izdvojila kao najveća barijera za razvoj preduzetništva, a slede je zavisnost muzeja od spoljne finansijske podrške i nedostatak finansijskih resursa za rad na inovacijama, otpor prema promenama i nemogućnost objektivnog merenja uspešnosti rada. Brojnost pravila, procedura i politika, vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti i odsustvo konkurencije ocenjenjene su kao najmanje prepreke za razvoj preduzetničkog ponašanja muzeja. Sledi detaljna analiza svih identifikovanih prepreka. Razgovori sa stručnjacima su korišćeni kao izvor dodatnih informacija kako bi se bolje i potpunije razumeli inhibirajući/ograničavajući uticaji identifikovanih karakteristika muzeja i njihovih okruženja.

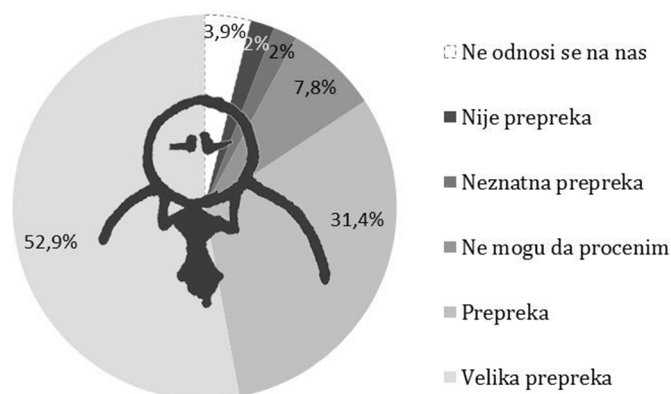
Karakteristike muzejskog konteksta koje anketirani stručnjaci ocenjuju kao prepreke za razvoj preduzetničkog duha predstavljene su, redom od najveće do najmanje, u Tabeli 5 (Prilog C).

2.3.3.1. Izloženost muzeja političkim uticajima

Stručnjaci su kao najveću prepreku za razvoj preduzetništva u muzejima u kojima rade izdvojili *izloženost muzeja političkim uticajima* ($\bar{x}=4,37$, s.d.=0,883). Velika većina, 84,3% stručnjaka, nalazi da stalno prisustvo politike u radu muzeja predstavlja prepreku (31,4%) ili ozbiljnu prepreku (52,9%) da njihovi muzeji budu više inovativni, proaktivni i spremni na rizik; 4% je ocenilo da izloženost političkim uticajima ne ograničava značajnije, ako uopšte, preduzetničke napore muzeja, dok 7,8% nije moglo da proceni kako politički uticaji

ograničavaju njihov preduzetnički potencijal. Manja grupa stručnjaka, njih 3,9%, smatra da muzeji u kojima rade nisu izloženi političkim uticajima.

Grafikon 20A: Izloženost muzeja političkim uticajima



Kvalitativni deo istraživanja je pokazao da se pod „izloženošću muzeja političkim uticajima“ prvenstveno misli na mešanje lokalnih političkih zvaničnika u rad muzeja. Takav odgovor stručnjaka je velikim delom razumljiv s obzirom na to da se u gradskim/opštinskim ustanovama kulture mnogo neposrednije osećaju uticaji lokalnih političkih uticaja nego državnih, ali i činjenice da dominacija politike nad kulturom na lokalnom nivou, kako ističe Predrag Cvetičanin u tekstu posvećenom de/centralizaciji kulture u Srbiji, „poprima najvulgarnije oblike“ (Beograd, a okolo pustoš, 2010; 2012, str. 102). Visok stepen političkog voluntarizma nad radom lokalnih muzeja ilustruju i izrazi kojim stručnjaci opisuju odnos političara prema muzejima: „samovolja“ i „bahatost“, „neposredna partijska kontrola nad muzejom“, „politizacija nauštrb kvaliteta“, „dominacija politikanstva“, „nemoć struke nad političkim kriterijumima i interesima“. Najveći problem koji stručnjaci vide u visokom stepenu izloženosti muzeja političkim uticajima jesu pritisci na kadrovsku politiku muzeja – partijsko postavljenje direktora i zapošljavanje kadrova po partijskoj liniji.

U skoro svim muzejima direktori su označeni pre kao predstavnici (zastupnici) političkih partija koje su ih postavile, nego kao stvarni nosioci i zaštitnici institucionalnih interesa muzeja („samo čuvaju svoje fotelje, a muzej ih ne interesuje“). Samim tim, direktori se sasvim retko prepoznaju kao inicijatori, pokretači i zaštitnici preduzetničkih poduhvata. Ocena većine stručnjaka da direktorima nedostaje stav potreban da predvode potragu za preduzetničkim prilikama, u skladu je sa tvrdnjom Bruna Freja (2009) da direktori koji lični interes stavljaju iznad institucionalnog neće ohrabrivati i podržavati nove i neizvesne poduhvate, kako oni, ma koliko god bili dobri za organizaciju, mogu da ugroze njihovu ličnu

poziciju i benefite koji iz nje proizilaze. I Milena Dragičević Šešić (2012; 2013b), upravo u okolnosti da se na čelo institucija u javnom sektoru kulture ne biraju kreativni pojedinci već se imenuju politički podobni, nalazi glavni razlog zašto javni sektor kod nas često nije kreativan: „Dok se ne počne sa implementiranjem Zakona o kulturi koji zahteva izbor a ne imenovanje pojedinca, dotle je jasno da kultura, kao i bilo šta drugo što je u javnom sektoru, ne može biti kreativno jer će biti politički osujećeno i sprečeno“, zaključuje autorka (2013b, str. 31).

Dodatno, praksa postavljenja direktora po političkom/partijskom ključu, a koji, često ni po obrazovanju niti prethodnom delovanju, nemaju dodirne tačke sa radom muzeja,¹⁷⁶ za posledicu ima menadžment koji, čak i da hoće, ne može (nije sposoban) da ohrabruje, pravilno usmerava i štiti preduzetnički potencijal zaposlenih. Većini direktora zamera se nedostatak menadžerskih i liderskih veština neophodnih da „vode muzeje na preduzetnički način“ a, u pojedinim slučajevima, čak i nepoznavanje osnovnih principa muzejskog rada („taj je ušao u direktorsku kancelariju a da nikada pre nije nogom kročio u muzejsku galeriju“, „zalutali direktor“).

Zanimljivo je da stručnjaci donekle i opravdavaju političku podređenost/poslušnost direktora njihovom nemoći da se suprotstave sistemu koji ih je postavio i koji isto tako može i da ih i razreši dužnosti. S tim u vezi, i sama okolnost da menadžment muzeja može da se promeni čim direktor prestane da bude „po volji“ aktuelne vlasti, a to obično znači sa svakom promenom lokalnih vlasti na izborima, ne dozvoljava kontinuitet potreban za razvoj i realizaciju preduzetničke strategije (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999). Samo u dva muzeja, direktori su se pokazali kao „imuni“ na uticaje čestih političkih promena. U oba slučaja, zaposleni su visoko ocenili političke i diplomatske kvalitete svojih lidera, što potvrđuje i pretpostavku da preduzetnički orijentisani direktori, bar u okolnostima visoke politizovanosti okruženja, moraju da razviju posebnu vrstu osetljivosti i adaptibilnosti prema političkim obzirima (Kearney, C., Roche, F. & Hisrich, R., 2008; Sadler R., 2000), pa i da deluju kao diplomate (Dragičević-Šešić, 2013a), „politički agenti“ (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) i „polupolitičari“ (Ramamurti, 1986).

¹⁷⁶ U četiri od devet muzeja u kojima je obavljeno istraživanje, direktori nisu imali nikakvo prethodno iskustvo rada u muzeju ili muzeološkoj ustanovi.

Još jedna opasnost koja proizilazi iz snažne politizovanosti direktorske funkcije je pojava tzv. „kvarnih preduzetnika“ (*rogue entrepreneur*), direktora koji, nasilno i protivno interesima institucije, uvode promene zarad lične koristi (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008). Iako nijedan od aktuelnih direktora nije okarakterisan kao „kvaran preduzetnik“, navedeni su primeri samovoljnog, neetičnog i neodgovornog uvođenja radikalnih promena od strane nekih njihovih prethodnika (npr. uvođenje video nadzora u kancelarije zaposlenih sa opravdanjem „povećanja efikasnosti rada“ ili upuštanje u sumnjive komercijalne poduhvate). Takvi primeri neodgovornog i neproduktivnog „preduzetništva“ jasno ukazuju na potrebu za potpunom depolitizacijom funkcije direktora muzeja: dok god stručnost i kompetentnost ne budu zamenili partijsku pripadnost kao ključni kriterijum za izbor direktora i lični/partijski interes ne bude zamenjen interesom muzeja i javnosti kojoj služe, ne samo da se ne može govoriti o preduzetničkim muzejima, već preduzetništvo može da postane vrlo opasno oruđe u rukama pogrešnih ljudi na njihovom čelu.

U vezi s uplitanjem lokalnih političara u kadrovska pitanja muzeja, veliki broj intervjuisanih stručnjaka je istakao i problem partijskog zapošljavanja stručnih i ostalih kadrova, što za posledicu ima muzejske kolektive koji ne poseduju potrebne nivoe stručnosti i ekspertize, ali ni stvarnog interesovanja i želje, da prepoznaju i iskoriste prilike za inovacije. Negativni efekat „partijski“ motivisanog zapošljavanja dobro je izrazila jedna kustoskinja primetivši da „kad neko, ko inače ne bi trebalo, dobije radno mesto u muzeju [po partijskoj liniji], to radno mesto je za narednih trideset godina potpuno izgubljeno za muzej, pa situacija u mnogim muzejima podseća na pokušaj da se svira na instrumentu kojem nedostaju pojedine dirke: Koliko god se trudili, nemoguće je izvesti savršenu ’melodiju’“.

Kao što to sugerišu i ocene najvećeg broja stručnjaka, očigledno je da u muzejima u kojima političari „vode“ politiku kadroviranja, preduzetnički nivoi ne mogu biti (i nisu) visoki. S obzirom na to da su upravo *ljudi* najveća prepreka za preduzetništvo (Morris, 1998) – zaposleni koji se plaše neuspeha, opiru promenama ili nemaju integritet, znanja i sposobnost da uspešno prepoznaju i iskoriste preduzetničke prilike, može se zaključiti da dok god muzeji ne budu mogli samostalno, bez političkih pritisaka i kontrole, da biraju zaposlene, na osnovu njihove stručne kompetentnosti, menadžerskog kvaliteta, ali i strasti, energičnosti i posvećenosti prema muzejskoj profesiji, preduzetništvo u muzejima na ovim prostorima će najverovatnije ostati tek marginalna, sporedna pojava.

Važno je primetiti i da se tek mali broj ispitanika kritički osvrnuo na pitanje uticaja akutelnih zvaničnih političkih agendi, strategija i ciljeva kulturne politike na razvoj preduzetništva u muzejima, iako literatura sugerije da je reč ili o značajnoj prepreci – propisivanjem ciljeva i indikatora za praćenje njihove ostvarenosti, vladine politike kontrolišu „izbor“ preduzetničkih prilika koje mogu/treba da se slede, što ograničava/ne dozvoljava „slobodno preduzetništvo“ (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008; Thompson G. , 2003) ili pak značajnoj prednosti – prepoznavanjem koncepta preduzetništva kao poželjnog ponašanja, preduzetnički orijentisane vlade, kroz razne instrumente i mere kulturne politike, pružaju podršku i podstiču razvoj preduzetništva (Kim, 2010; Thompson G. 2003).

Podatak da se u istraženim muzejima ne pominju uticaji političkih agendi ni kao prednost, ali ni kao prepreka, može se objasniti time što se strateško planiranje razvoja, kao jedan od osnovnih instrumenata kulturne politike, kod nas još ne primenjuje. Aktuelni „*ad hoc*, stihijski i bez cilja“ (Đukić, 2012; 2013) pristup organizaciji i upravljanju kulturom, mnoge autore navodi na pomisao da kulturna politika u Srbiji uopšte i ne postoji (Vujadinović, 2015). Posledica izostanka smišljeno vođene kulturne politike je da preduzetništvo nije ni prepoznato kao potencijalni prioritet kulturne politike, bilo na nacionalnom ili lokalnom nivou, pa izostaju i pokušaji da se sistemski i planski probudi i razvije preduzetnički duh u muzejima; odnosno niko ne definiše „mete“ (*targets*) koje bi „usmeravale“ a time i ograničavale mogućnosti za preduzetničke poduhvate.

Mada izostanak strateškog, sistemskog pa i idejnog, pristupa razvoju/usmeravanju preduzetničkog potencijala u javnom diskursu kulturne politike, implicira da je muzejima prepušteno da sami odlučuju koliko i gde će biti preduzetnički orijentisani, ta sloboda se, kako napominju stručnjaci, najčešće ne može stvarno i iskoristiti. Skoro svi ispitanici su istakli da rad na inovacijama i promenama (bar onim većim) zahteva nedvosmisleni podršku političara koji se vide kao „realni centri moći“, „najveći moćnici“, pa i „svemoćnici“ u muzejima. Ukoliko su direktori „na istoj političkoj liniji“ kao i akutelna vlast, moći će da računaju na podršku, finansijska sredstva i „odrešene ruke“ za rad na inovacijama. Suprotno, preduzetničke inicijative muzeja koje vode „direktori u [političkoj] nemilosti“ biće sputane i obeshrabrivane smanjivanjem budžetskih sredstava, kašnjenjem sa njihovom isplatom, vanrednim kontrolama rada, pokušajima smene i drugim vidovima „ometanja i sabotaze“.

Komentarišući nepostojanje strateških mera u domenu preduzetničkog razvoja muzeja, veliki broj ispitanika je izrazio i frustriranost stepenom političke nebrige i nezainteresovanosti za rešavanje nagomilanih problema sa kojima se danas suočavaju muzeji: „ne znaju ni gde se muzej nalazi“; „nisu nogom kročili u muzej“, „nijedan političar ne posećuje izložbe i programe“, „oni misle da mi ovde ništa ne radimo – ako uopšte znaju da postojimo“. Problem prevelikog uticaja političkih zvaničnika, sa jedne strane, i njihove nedovoljno utvrđene odgovornosti, sa druge, dobro je poznat u svim sferama srpskog društva i nije ograničen samo na pitanja kulture, iako je ovde posebno očigledan (Đukić-Dojčinović, 2001; Vraneš, 2011; Vujadinović, 2015).¹⁷⁷ Kako se ne može očekivati da će politički nosioci vlasti u skorije vreme razviti osećaj odgovornosti i senzibiliteta prema pitanjima kulturnog razvoja, nameće se zaključak da muzeji koji žele da uvode inovacije i radikalno menjaju način na koji rade, moraju (poželjno u saradnji sa muzejskim udruženjima) mnogo agresivnije da lobiraju i bore se za sopstvene interese.

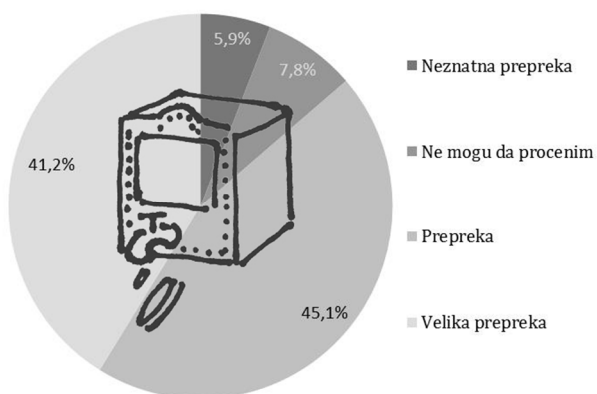
Na kraju, istraživanje je pokazalo i da stručnjaci koji blaže ocenjuju negativne uticaje politike na razvoj preduzetničkog duha u muzejima, smatraju da, iako nisu potpuno zaštićeni od političkih uticaja, postoji respektabilan odnos političkih predstavnika lokalne vlasti i muzeja. Objašnjavaju, da ih političari „ne ometaju“ i „ne diraju“, jer iza sebe imaju kontinuirani tok dobrih rezultata i ozbiljne reputacije aktivnih institucija u životu zajednica u kojima deluju („znaju koliko vredimo za grad“; „mi smo tokom proteklih desetak godina preuzeli ulogu lične karte grada i oni to dobro znaju“), što potvrđuje nalaze iz literature (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) da se sloboda od političkih uticaja ipak može „zaraditi“ kroz čvrste dokaze o uspešnosti rada muzeja.

¹⁷⁷ Da nezainteresovanost političara za pitanje kulture nije specifičnost samo JI Srbije, pokazuje i zaključak serije debata „A kultura?“, koju je asocijacija Nezavisna kulturna scena Srbije (NKSS) organizovala u jeku predizborne kampanje 2012. godine u gradovima širom zemlje, gde se navodi da političke stranke u oblasti kulture nemaju dovoljnu svest o važnosti kulture za razvoj celokupnog društva, kao ni viziju o mogućnostima poboljšanja situacije u oblasti kulture. Pitanja u kojoj meri i na koji način političke partije u svojim programima posvećuju pažnju sferi kulture tek počinju da zaokupljaju istraživače (videti: Đukić-Dojčinović, 2001; Đukić, 2012).

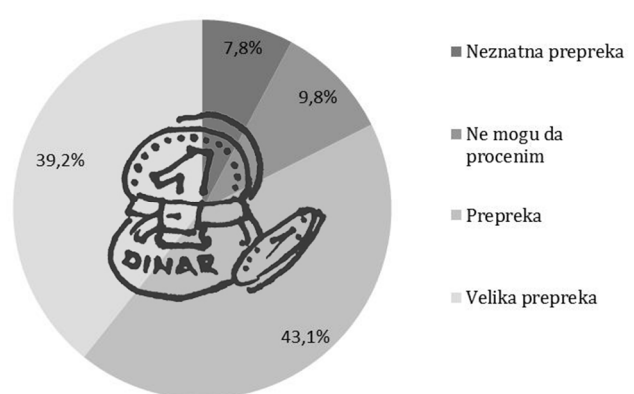
2.3.3.2. Zavisnost od spoljašnjih izvora finansiranja i nedostatak finansijskih resursa

Rezultati ankete pokazuju da *budžetsko finansiranje muzeja* ($\bar{x}=4,22$, s.d.=0,832) i, sa tim u vezi, *nedostatak finansijskih resursa za realizaciju inovativnih ideja* ($\bar{x}=4,14$; s.d.=0,895) negativno utiču na razvoj preduzetničke orijentacije ovdašnjih muzeja: 86,3% svih stručnjaka je ocenilo aktuelni model budžetskog finansiranja kao prepreku (45,1%), odnosno ozbiljnu prepreku (41,2%), za povećanje preduzetničke orijentacije u muzejima, dok 82,3% stručnjaka u nedostatku finansija za realizaciju inovativnih ideja zaposlenih vidi jedan od glavnih razloga koji ograničava (43,1%) ili potpuno inhibira (39,2%) razvoj inovacija u muzeju.

Grafikon 20B: Budžetsko finansiranje muzeja



Grafikon 20C: Nedostatak finansijskih resursa



Kvalitativni deo istraživanja pokazuje da su muzejski stručnjaci u prvom redu nezadovoljni visinom sredstava koja se ostvaruju iz budžeta. Stručnjaci opisuju finansijske situacije u muzejima kao „depresivne“, „katastrofalne“ i „devastirajuće“. U jednom muzeju navode da plate kasne i po šest meseci, dok u drugom napominju da muzeju nedostaje novac i za obezbeđenje najosnovnijih uslova za rad, poput nabavke sredstava za higijenu. Stoga, nemogućnost muzeja da namenski izdvaja (makar i simbolična) sredstva za podršku inovacijama i eksperimentima, vidi se kao glavni razlog zašto se stručnjaci retko kada odlučuju da predlažu i rade na realizaciji inovativnih ideja.

Tek nekolicina ispitanika navela je da, u odsustvu institucionalne podrške, preuzima na sebe obezbeđenje resursa potrebnih za realizaciju svojih inovativnih ideja. Novac za pokretanje preduzetničkih poduhvata uglavnom se nabavlja kroz lične kontakte, preko poznanstava i prijatelja, ili, ređe, kada je reč o većim projektima, apliciranjem za sredstva putem konkursa. Stručnjaci uglavnom navode osećaj stresa i nelagode kada „traže i mole za novac“; smatraju da im nedostaju veštine neophodne za traženje novca, ali i vreme koje potraga za novcem

iziskuje, što za posledicu ima da njihov osnovni posao trpi. Svi stručnjaci se slažu i da bi broj inovacija bio veći ukoliko bi direktori i administrativno osoblje preuzeli na sebe obezbeđenje finansija za nove ideje. Samo u dva muzeja stručnjaci su naveli da se mogu osloniti na pomoć direktora da će obezbediti potrebna sredstva za realizaciju novih, inovativnih projekata.

Stiče se i utisak da su se muzejski radnici uglavnom pomirili sa lošim finansijskim situacijama. Činjenica da budžetska sredstva u proteklih dvadesetak godina imaju manje-više isti (ali uvek ocenjen kao „nedovoljan“) nivo, te okolnost da lokalne samouprave nemaju para,¹⁷⁸ prihvata se kao normalna pojava, a ne kao signal za uzbunu da se nešto preduzme: „Mi radimo koliko nam daje opština, a oni nam daju koliko imaju/mogu“. Ovim smo se dotakli teme šta muzeji preduzimaju da pronađu alternativne izvore za sredstva koja im nedostaju. Iz odgovora stručnjaka može se zaključiti da muzeji, u većini slučajeva, ne samo da ne razmišljaju preduzetnički kako rešiti problem manjka finansija, nego ne koriste ni dobro poznate tehnike prikupljanja sredstava, marketinga, partnerskih i komercijalnih strategija.

Nedostatak aktivne politike prema stvaranju baze sopstvenih prihoda muzeja, što bi stvorilo „fondove“ (rezerve) i za inovacije i eksperimente, objašnjava se stavom „da muzej ne sme da zarađuje“, odnosno bojazni da svaki vid zarađivanja znači i snižavanje standarda i vulgarizaciju muzejske struke. Naveden je i ograničavajući uticaj zakonske regulative i poreskog sistema – stručnjaci su se posebno osvrnuli na zakonsku odredbu po kojoj se prihodi koje budžetska ustanova ostvari moraju vratiti u budžet, kao primer obeshrabrivanja bilo kakve inicijative ka generisanju dodatnih finansijskih sredstava u muzejima. Takođe, kritikovana je i neadekvatnost/nepostojanje mehanizama podsticanja privatnog ulaganja u rad muzeja i uopšte kulturnih organizacija. Istovremeno, izražena je i strepnja da inicijative usmerene ka zarađivanju i većoj finansijskoj nezavisnosti od lokalne samouprave mogu značiti automatsko smanjenje budžeta u narednom periodu.

Najzad, u muzejima se često i potcenjuje visina prihoda koji se mogu ostvariti kroz nebudžetske izvore finansiranja. Većina stručnjaka je mišljenja da poduhvati generisanja dodatnih prihoda iziskuju puno angažovanja, pri čemu donose samo neznatna sredstva (sindrom poznat kao „zašto se truditi?“). Iako ovo možda i jeste tačno – u jednom muzeju istaknuto je da su ukupni godišnji prihodi od prodaje suvenira bili dovoljni samo za pokrivanje troškova novogodišnje proslave za zaposlene – čini se da se zaboravlja da su čak i

¹⁷⁸ Detaljnije o pitanjima finansijske brige gradova/opština o kulturnom životu videti u: (Krivošejev, Istraživanje budžetskog finansiranja kulture u gradovima u Srbiji, 2009).

mala sredstva bolja od nikakvih, te da, ukupno gledano, mnogo malih sredstava može da predstavlja osetan dodatak za budžet muzeja. Što je još opasnije, uverenje o neisplativosti preduzimanja akcija za povećanje prihoda vodi u pesimizam, čak cinizam, i neretko služi kao izgovor i opravdanje za nerad. Zaposleni u muzeju u kojem se rad suvenirnice ocenio kao neisplativ i uzaludan, navode i da se ništa ne preduzima po pitanju kako povećati prihode od prodaje suvenira – suvenirnica i dalje (ne) radi isto kao i ranije, dok se pažnja i energija kolektiva troši na traženje krivca za njeno loše poslovanje umesto na iznalaženje novih, boljih rešenja za njen rad (npr. eksperimentisanje sa promenom cena proizvoda, članskim popustima, novom linijom suvenira, novim načinima prodaje itd.).

Rezultati ankete pokazuju i da jedan mali procenat stručnjaka smatra da budžetska zavisnost (5,9%) i nedostatak novca (7,8%) nisu stvarne prepreke za razvoj preduzetničkog ponašanja muzeja. U nekoliko muzeja navedeni su slučajevi kada finansijska sredstva, usled pasivnosti ili neodgovornosti menadžmenta muzeja, nisu iskorišćena, pa su zbog toga vraćena u budžet. Stručnjaci napominju i da se često, pod atmosferom opšte apatije, previđa da za mnoge inovacije nije i neophodno puno para. Kustoskinja-pedagog u jednom muzeju navela je da većina inovacija koje je uvela, nisu zahtevala skoro nikakva finansijska sredstva, a opet, drugi muzeji ih ne uvode pod izgovorom nedostatka novca. Ipak, iako stručnjaci dobro primećuju da se nedostatak resursa u muzejima često koristi samo kao izgovor da se „sedi skrštenih ruku i ne radi ništa“, te da su „volja i akcija“ jedina oruđa koja su potrebna preduzetniku (Šumpeter, 1934/2012, str. 149), dobro je poznato i da rad na inovacijama zahteva sigurna finansijska sredstva, te da je preduzetništvo u teškim finansijskim uslovima moguće samo do *određenih* granica (Norris, L. & Tisdale, R., 2012).

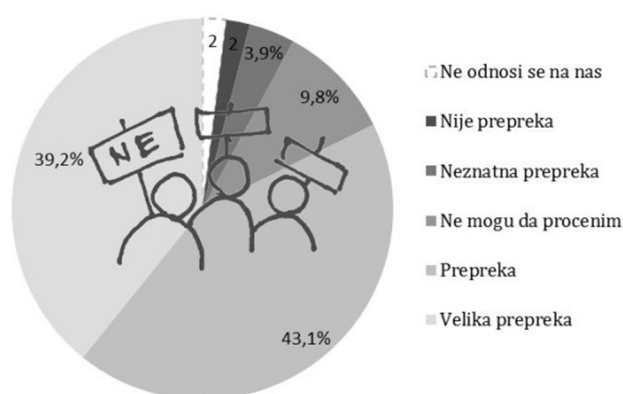
Iz svega prethodno navedenog, može se zaključiti da ukoliko se muzeji i ponašaju preduzetnički, to rade uprkos postojećem sistemu finansiranja a ne zahvaljujući njemu. Da bi muzeji povećali nivoe preduzetništva biće neophodno da se obezbede sigurna sredstva za realizaciju inovativnih ideja zaposlenih. Iako danas, kada nema novca ni za redovan rad (tzv. „hladan pogon“) muzeja, nije realno očekivati da se izdvajaju značajne sume novca za nove i neproverene ideje, koje imaju veliku šansu da propadnu i završe se neuspehom, ima načina kako da se dođe do sredstava potrebnih za inovacije. Džon Djurel (2009), na primer, podstiče preduzetničke rukovodioce istorijskih organizacija da zaposlenima obezbede finansijska sredstva koja će biti dovoljna samo za izradu i proveru prototipa novih ideja, dok će se novac za njihovu realizaciju, ukoliko se pokažu uspešnim, tražiti „usput“, u toku same realizacije.

Norisova i Tisdejlova (2014) pak ohrabruju muzejska rukovodstva da sredstva potrebna za kontinuirano eksperimentisanje i inovacije traže od sponzora. Takođe, i sami kreatori kulturne politike, na državnom, ali i na lokalnom nivou, mogu da finansijski pomognu stalni protok (manji ili veći) preduzetničkih ideja i poduhvata, bilo kroz obezbeđenje neophodnih finansijskih resursa za inovacije i eksperimente (npr. pokretanje fondova namenjenih razvoju i implementaciji visokorizičnih inovacija) ili stvaranjem uslova u kojima će muzeji sami da obezbeđuju potrebna sredstva (kroz ograničavanje političke kontrole/samovolje nad procesom raspodele budžetskih sredstava; ohrabrivanje privatnog ulaganja u muzeje i razvoj javno-privatnog partnerstva, primena podsticajnih mera fiskalne politike, pružanje pomoći muzejima da razviju potrebne fandrejzing veštine i tehnike, itd.).

2.3.3.3. Otpor prema promenama

Rezultati ankete pokazuju da u velikoj većini muzeja *nedostaje istinska energija i entuzijazam za uvođenje inovacija i promena*: 82,3% stručnjaka ocenjuje radnu atmosferu u muzejima kao nedovoljno naklonjenu inovacijama i promenama, a time i kao prepreku (43,1%) ili čak ozbiljnu prepreku (39,2%) za razvoj preduzetništva ($\bar{x}=4,16$; s.d.=0,912). Svega 5,9% anketiranih stručnjaka nalazi da otpor prema inovacijama nije toliki da bi predstavljao značajniju ili bilo kakvu smetnju za razvoj preduzetničkog duha, dok samo 2% stručnjaka smatra da njihovim muzejima uopšte ne nedostaju volja, energija i entuzijazam za uvođenje inovacija i promena.

Grafikon 20D: Otpor prema promenama



Kvalitativni deo istraživanja pak daje malo drugačiju sliku od rezultata ankete. U razgovoru sa stručnjacima pokazalo se da je broj istinskih protivnika inovacija u muzejima zapravo mali, ali da je veliki broj onih koji se ne snalaze dobro suočeni sa zahtevima za promenama. U većini muzeja stav prema inovacijama i preduzetništvu bi se mogao okarakterisati kao „da,

ali...“. Stručnjaci su generalno svesni da dosadašnji, uobičajeni načini rada u muzejima više ne funkcionišu. Često se mogao čuti stav „ovako više ne ide“ i „nešto mora da se menja“. Sa druge strane, stiže se utisak i da mnogi stručnjaci nisu spremni da prepoznaju i prihvate sopstvenu odgovornost u procesu iniciranja i sprovođenja promena. Uglavnom se očekuje da podsticaj za promenama dođe odozgo, od strane direktora, osnivača ili države, ali sasvim retko od samih zaposlenih. Takav stav se delimično može objasniti i dalje snažnim nasleđem prethodnog, socijalističkog perioda i stare navike muzejskih radnika, i uopšte svih zaposlenih u javnom sektoru kulture, da pasivno primaju i sprovode direktive i uputstva svojih nadređenih.¹⁷⁹ Stoga, očigledno je da će muzealci morati da se „osnaže“ (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Janes, 2013), kako bi, kroz jačanje individualne autonomije i lične odgovornosti za rad muzeja, pronašli, razvili i iskoristili svoj preduzetnički potencijal i, umesto da (ne)svesno koče promene, budu ti koji će da ih iniciraju i energično predvode.

Istraživanje je pokazalo i da izrazito nepovoljne okolnosti u kojima domaći muzeji rade, izazivaju osećaj napuštenosti i nemoći među zaposlenima, što dovodi do podozrivosti, skeptičnosti, pa i cinizma, da se sopstvenom inicijativom, proaktivnošću i kreativnošću, stvari mogu pokrenuti na bolje. Mnogi sagovornici su komentarisali da, usled ozbiljnih problema sa kojima se svakodnevno suočavaju u muzejima, „niko ni ne razmišlja o inovacijama“. Takva radna atmosfera, ispunjena pesimizmom i apatijom, čini da se svaka inicijativa i predlog za promenu guši na samom početku, bilo kroz otvoreno protivljenje – „ideja je dobra, ali nikada neće uspeti“ ili prikriveno – nakon početnog entuzijazma u vezi sa predlogom, kolege se brzo povlače i distanciraju, i nove ideje, ma koliko god bila dobra, već sutradan se niko i ne seća.

Sa druge strane, pojedini stručnjaci ističu i da se loše stanje u kojima se muzeji nalaze, neretko koristi samo kao izgovor za lenjost i nerad. Oni pojašnjavaju da se predlozi da se stvari u muzeju rade drugačije često shvataju kao „lični napad na neradnike“, te da se bilo šta što iskače iz uobičajene „jadikovke u muzeju“ osuđuje od dela kolektiva kao „čin bolesne ambicioznosti“ i „potrebe za sopstvenim eksponiranjem i promovisanjem“. Odatle proizilazi i da će jedan od glavnih zadataka rukovodstva muzeja biti izgradnja preduzetnički naklonjene organizacione klime i atmosfere za rad, koja će da prepoznaje i nagrađuje karakteristike preduzetničkog ponašanja – inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik – kao kvalitet i

¹⁷⁹ Dimitrije Vujadinović (Lični stav: zapisi o kulturnoj politici, 2015, str. 29) je uporedio kulturne radnike u Srbiji sa „uspavanom lepoticom“ iz bajke braće Grim (Trnova ružica), s tom razlikom što u našoj kulturnoj bajci, kako navodi, „princ nikako da stigne – nedostaju aktivizam, odnos solidarnosti i sinergije!“.

poželjno ponašanje zaposlenih. Kako je to pisao Draker, širom organizacije mora da postoji jasno saznanje da je inovacija osnova na kojoj počiva sigurnost radnog mesta (str. 192-3).

Kao što je više puta u toku ovog rada istaknuto, promena kulturološkog i vrednosnog organizacionog sklopa nije nikada laka niti brza (po nekim autorima (Kalu, 2003) reč je o jednom od najtežih zadataka preduzetničkog menadžmenta). Ipak, da nije reč i o nemogućem zadatku, pokazuje pozitivan primer Narodnog muzeja u Valjevu, koji je od neaktivnog, pasivnog, „umrtvljenog“ muzeja postao, prema rečima direktora Vladimira Krivošejeva, vibrantna i živa organizacija, „muzej koji teži, želi, sanja promene“.¹⁸⁰ Kako se pokazalo u slučaju valjevskog muzeja, najzaslužniji za pretvaranje „višegodišnjeg nezadovoljstva zaposlenih“ u „kreativnu energiju neophodnu za promene“,¹⁸¹ bio je lider koji ima viziju, ume da je prenese na kolektiv i zna kako da strateški investira u izgradnju timova, procesa i sposobnosti za uspešan rad na promenama. Odatle, može se zaključiti da je snažno liderstvo jedan od ključnih preduslova za razvoj, negovanje i pravilno usmeravanje preduzetničkog kapaciteta muzejskog kolektiva.

Kada je reč o otporu prema inovacijama i promenama koje dolaze van muzeja, iz njihovih neposrednih spoljnih okruženja, stručnjaci su uglavnom navodili odsustvo političke volje da se stvore neophodni preduslovi (strateški, zakonodavni, finansijski, logistički) za preduzetnički rad muzeja (o čemu je već bilo reči kada se govorilo o izloženosti muzeja političkim uticajima).

Zanimljivo je da se publika ne prepoznaje kao prepreka za razvoj inovacija u muzejima, iako literatura sugeriše da je preduzetnicima često najteže da ubede korisnike svojih proizvoda u opravdanost promene i potrebe za inovacijama, naročito kada su oni nenaviknuti na novine i eksperimente (Kolber, 2010; Noble, 1989; Šumpeter, 1934/2012). Ovo se može objasniti time da inovacije koje muzeji uvode ili nisu toliko radikalne da bi izazvale otpor publike (što potvrđuje i relativno niska ocena nivoa inovativnosti ovdašnjih muzeja) ili da se o negativnim reakcijama publike u muzejima malo (ako uopšte) razmišlja.

S druge strane, istraživanje potvrđuje navode iz literature da jedna od najvećih barijera za razvoj kulture inovacija i eksperimenisanja u muzejima proizilazi iz „prirodnog“ konzervatizma i tradicionalizma muzejske profesije (Janes, 2013; McLean, K., Koloski, L. &

¹⁸⁰ Sa javne odbrane doktorske disertacije Vladimira Krivošejeva: (Menadžment regionalnih muzeja u Srbiji sa posebnim osvrtom na organizaciju kulturnog turizma. (Doktorska disertacija)), 14.06.2011, FDU Beograd.

¹⁸¹ *E-mail* intervju sa Vladimirom Krivošejevim (22.6.2011).

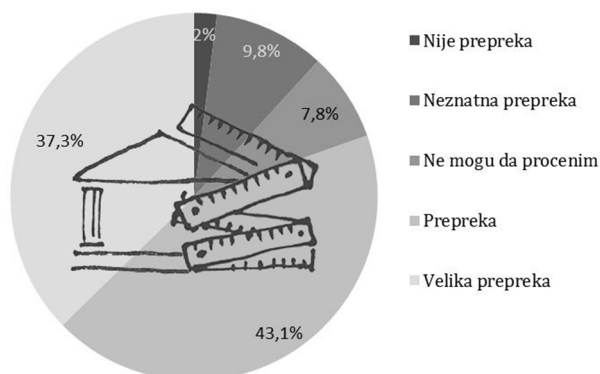
Yun Lee, L., 2012). Iako se stručnjaci generalno slažu da domaća stručna javnost podržava i ohrabruje činjenje kreativnih promena u radu muzeja, oni ističu i da je jedan od glavnih razloga za propuštanje preduzetničkih prilika, bojazan da mogu ugroziti ličnu i/ili institucionalnu profesionalnu reputaciju i ugled. Prisustvo velike obazrivosti i nevoljnosti stručnjaka da zamene dobro poznate, ali prevaziđene i zastarele, načine rada u muzejima („tako se to oduvek radilo u našem muzeju“, „zna se šta i kako se radi u muzeju“) novim i nekonvencionalnim idejama, ukazuje i na profesionalnu nesigurnost muzejskog kadra, odsustvo profesionalne radoznalosti ali i na zapuštenost teorijskog okvira domaće muzeologije, kao posledice izlovanosti i loših uslova za profesionalni razvoj tokom devedesetih godina prošlog veka. Takođe, čini se da muzeji nedovoljno prepoznaju svoja profesionalna udruženja kao potencijalne partnere u unapređenju domaće muzejske prakse, iako bi upravo ona mogla da odigraju važnu ulogu kroz podsticanje kritičkog i kreativnog preispitivanja postojećih načina rada, sračunatog rizikovanja i kulture eksperimentisanja.

Podatak da otpor prema promenama i inovacijama dolazi uglavnom iz samih muzeja, ukazuje na još dve stvari: prvo, ovdašnji muzeji su i dalje mahom zatvorene institucije, koje pokazuju malo interesovanje za reakcije koje dolaze van njihovih instiucionalnih zidina; i drugo, sama javnost (opšta i stručna) nije naročito zainteresovana za rad muzeja – kako god muzej radio ili ne radio, javnost, izgleda, da to ne primećuje, tj. ukoliko i kritikuje i osuđuje, to nikada nije toliko glasno da bi se iko u muzejima zabrinuo. Stoga, da bi muzeji povećali nivo preduzetništva neće biti dovoljno da rade samo na promeni svog vrednosnog/mentalnog sklopa, kroz izgradnju radne atmosfere i kulture koja će legitimizovati i podsticati rad na inovacijama i eksperimentisanje; već je neophodno i da se muzeji „otvore“ prema javnosti, tako što će pažljivo da prate i oslušuju, ali i provociraju, menjaju i razvijaju nove potrebe, interesovanja i očekivanja svoje publike, struke kao i širih zajednica u kojima deluju.

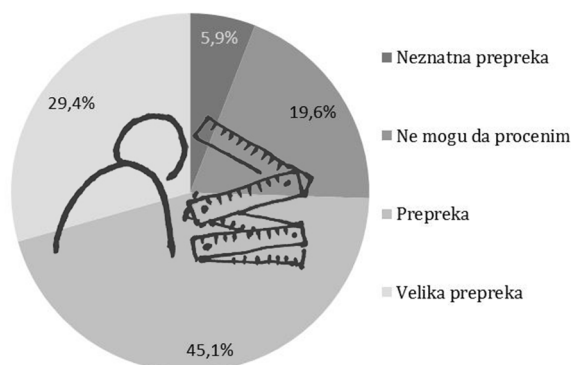
2.3.3.4. Teškoće merenja uspešnosti učinka organizacije/zaposlenih

Tradicionalni sistem merenja i izveštavanja, koji ne predviđa jasno definisane načine (indikatore, kriterijume i parametre) za procenu uspešnosti ostvarenosti misije, planova i ciljeva muzeja, 80,4% anketiranih stručnjaka ocenilo je kao prepreku (43,1%) ili ozbiljnu prepreku (37,3%) za razvoj preduzetničkog ponašanja muzeja ($\bar{x}=4,04$, s.d.=1,019). Sa druge strane, štetno dejstvo *nepostojanja adekvatnih merila objektivnog vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih* za preduzimanje većih napora ka otkrivanju i korišćenju preduzetničkih prilika, navodi 74,5% stručnjaka ($\bar{x}=3,98$; s.d.=0,860).

Grafikon 20E: Tradicionalni sistem merenja i izveštavanja o radu muzeja



Grafikon 20F: Nepostojanje adekvatnih merila objektivnog vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih



Najveći broj intervjuisanih stručnjaka navodi da nisu spremni da ulože dodatne napore, vreme i energiju za osmišljavanje i realizaciju inovativnih ideja, kada se zna da njihov trud neće biti adekvatno (ako uopšte) prepoznat, vrednovan ili nagrađen. Takav stav stručnjaka potvrđuje nalaze literature da, u odsustvu podsticajnih sistema evaluacije, zaposleni najverovatnije neće videti osnovni razlog da se upuste u preduzetničko ponašanje (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990). Takođe, ocena stručnjaka da uspešno realizovane inovacije, ne samo da ne donose priznanje i fer kompenzaciju za uložene napore, već mogu da budu kritikovane i osuđene od strane kolektiva i rukovodstva muzeja (kao „čin bolesne ambicioznosti“ i „potrebe za sopstvenim eksponiranjem i promovisanjem“), dodatno umanjuje motivaciju za preduzetnički rad muzealaca.

Neprepoznavanje potrebe za uspehom (McClelland, 1965) kao osnovnog motiva za pokretanje neizvesnih i zahtevnih preduzetničkih inicijativa u muzejima, prema navodima stručnjaka, posebno se manifestuje na organizacionom nivou. U jedinom muzeju koji je ocenjen kao uspešan u generisanju novih izvora finansiranja, navodi se i da „koliko se naš prihod povećava, toliko se on, sa druge strane smanjuje“ kao posledica nepostojanja „fer evaluacije“ i nedostatka sistemskih mera kulturne politike da se „ono što je dobro učini još boljim“:

Da upotrebim ponovo taj termin „kompetišn“, „životinjska konkurencija“, najbolji primerici društva uspevaju, vuku napred, oni se stimulišu, a ne, nema onog, on ne zna, hajde njemu da damo, a ovaj što zna, njega ćemo da opteretimo. To je ta čuvena „uravnilovka“ (...) to su naše muke gde država nema sistemske mere kako ono što je

dobro učiniti još boljim, a kako ono što ne vredi i ne ide, daj da vidimo šta ćemo i kako ćemo sa tim.¹⁸²

Odsustvo zahteva za većom javnom odgovornošću rada muzeja, nedostatak nadzora i transparentnosti njihovog rada, stručnjaci uglavnom objašnjavaju nedostatkom političke volje da se stvari u muzejima pokrenu. Navodi se da bi svaki pokušaj evaluacije pokazao da u muzeju malo šta stvarno funkcioniše, te da političkim predstavnicima vlasti, koji u muzejima vide samo „depoe za uhlebljenje svojih političkih poslušnika i rodbine“, nije u interesu da otkrivaju njihovu stvarnu (ne)uspešnost. Takođe, stručnjaci kritikuju i „tragičnu“ nezainteresovanost javnosti za to šta se u muzejima radi, kako se troše javna sredstva i kako se čuvaju i prezentuju javna dobra („nikoga nije briga šta mi i da li, uopšte, radimo i postojimo“), što dodatno doprinosi „dremežu“ u koji su danas mnogi muzeji utonuli.

Stručnjaci napominju i da postojeći sistemi evaluacije (poznati i kao „uravnolovka“, „niko nikome ni za šta ne polaže račun“ i „radio-ne radio, svira ti radio“) prikrivaju neodgovornost i dozvoljavaju, pa i ohrabruju, nerad i neprofesionalizam. Nedostatak profesionalne i javne odgovornosti među muzejskim radnicima objašnjava se i pogrešnim razlozima zbog kojih se danas jedan broj ljudi odlučuje na rad u muzejskoj profesiji (npr. sigurno radno mesto, sigurna plata, verovanje da se u muzejima „može prespavati“ radni vek, pa čak i dobra lokacija muzeja – „kancelarija u centru“). Posledica takve kadrovske politike je da se entuzijizam, strast i posvećenost struci, u muzejima danas smatraju „pravom retkošću“, iako bi trebalo da budu „najnormalnija stvar“ za svakog ko se školovao i izabrao da se bavi ovim poslom. Obrnuto, ceni se zabušavanje, nerad i „hvatanje krivina“, što potvrđuje i da je u većini muzeja naveden neki primer neetičnog i neprofesionalnog ponašanja koji su „prošli nekažnjeno“. U takvim okruženjima, gde sistem kontrole rada, kako navodi jedan sagovornik, „kao da je napravljen da iz nas izvlači ono najgore, a ne najbolje“, stiču se uslovi i za pojavu neodgovornog (*rogue*) (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) i neproaktivnog (*unproductive*) (Baumol u: Griffiths, M., Kickul, J., Bacq, S. & Terjesen, S., 2012) „preduzetništva“.

Može se zaključiti da postojeći sistem evaluacije, ili bolje rečeno izostanak sprovođenja evaluacije u praksi, stvara okruženja u kojima, s jedne strane, nedostaje osnovni motiv za ulazak u preduzetničke poduhvate, i, s druge, izostaje osećaj odgovornosti potencijalnih nosioca preduzetničkih inicijativa, pa jedini „preduzetnički“ poduhvati koji su mogući u

¹⁸² Iz razgovora sa direktorom muzeja.

takvim okolnostima nanose štetu muzeju i udaljavaju ga od osnovnih vrednosti koje podržava. Stoga, da bi se stimulisao, ali i pravilno usmerio, preduzetnički potencijal muzeja, neophodno je da se uvedu podsticajni, objektivni i transparentni sistemi evaluacije uspešnosti rada muzeja/zaposlenih. Presudnu ulogu u razvoju i primeni takvih sistema imaće menadžment muzeja, tako što će kroz mere institucionalne politike, ali i sopstvenim primerom, nagrađivati kreativnost, inicijativu i spremnost da se preuzmu (sračunati) rizici, dok istovremeno kažnjava nerad, pasivnost i neodgovornost. Takođe, iako se zna da spoljni sistemi kontrole, kroz nametanje parametara, kriterijuma i indikatora uspešnosti, ne mogu da zamene ljudsku posvećenost kao ključni motiv za ulazak u preduzetništvo (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), neophodno je da država/lokalna vlast, kroz adekvatne mere kulturne politike, obezbedi uslove za nesmetan razvoj i funkcionisanje preduzetnički podsticajnih sistema evaluacije.

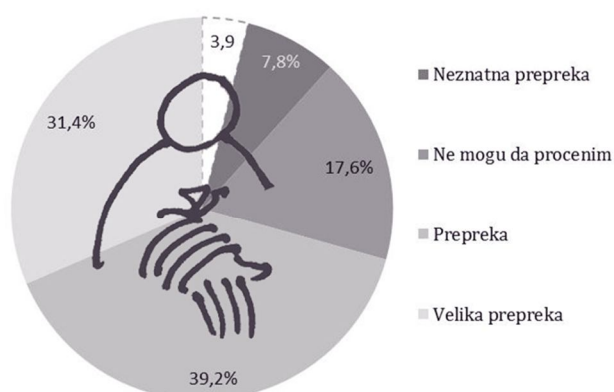
Razgovor sa stručnjacima otkriva i da jedan manji broj njih uspeva da u postojećim, tradicionalnim sistemima kontrole rada pronade i dobru stranu. Oni navode da odsustvo stalnog nadzora „koliko, šta i kako radimo“ dozvoljava veća diskreciona prava muzeja/zaposlenih – „možemo sami da razvijamo inicijative tamo gde mislimo da je najviše potrebno, a ne da radimo ono što neko drugi misli da je najbolje“. Važno je napomenuti i da je skoro uvek reč o stručnjacima koji su poznati u svojim muzejima kao oni „koji stalno nešto novo smišljaju i rade“. Premda smatraju da mehanizmi kontrole i izveštavanja o radu mogu da podstaknu rad na inovacijama, ističu i da to nije razlog zašto oni, lično, nastavljaju da rade na činjenju kreativnih promena („ja to vidim kao sopstvenu dužnost, odgovornost, a ne kao neki viši cilj“, „mi za to primamo platu“, „to je moj posao“), pa čak i onda kada se njihovi veliki naponi i inicijativa marginalizuju i osporavaju kao „samopromocija“ ili „glupo i nepotrebno“.

Istraživanje je pokazalo i da samo u jednom muzeju postoji sistem (doduše nezvaničan) periodičnog merenja stvarnog učinka muzeja/zaposlenih. Iako se zaposleni u ovom muzeju ne slažu uvek u oceni realnosti i efikasnosti sistema evaluacije, svi navode da redovno izveštavanje (na mesečnom nivou), transparentnost i mogućnost otvorenog i javnog preispitivanja rada svakog zaposlenog, ne dozvoljavaju nerad, pasivnost („spavanje na poslu“), što je upravo, kako sugerše literatura (Thompson G. , 2003), i prvi preduslov za razvoj organizacionog preduzetništva.

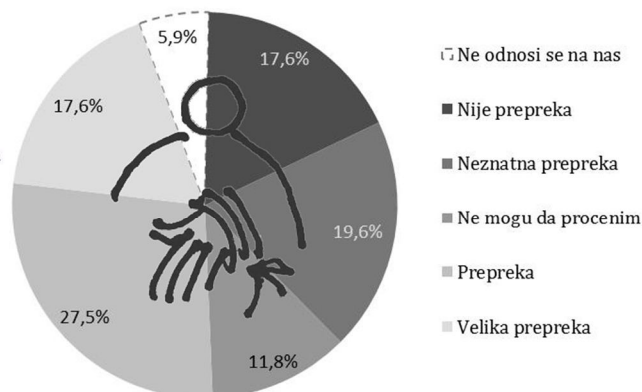
2.3.3.5. Ograničena autonomija muzeja/zaposlenih

Prema oceni 96,1% anketiranih stručnjaka, muzeji nisu potpuno slobodni da sami odlučuju i upuštaju se u realizaciju preduzetničkih prilika. Ovako veliki procenat stručnjaka koji smatra da muzeji imaju ograničenu autonomiju delovanja, na prvi pogled, može da iznenadi, s obzirom na to da muzeji u Srbiji uživaju status upravljački nezavisnih ustanova i imaju slobodu u svim pitanjima „organizacije i rukovođenja radom“ (čl. 38 SG RS, 72/09). Međutim, kao što je već ranije navedeno, usled velikog stepena politizovanosti javnog sektora, dolazi do čestih zloupotreba osnivačkih prava, čime je moć osnivača u praksi mnogo veća od propisane. Imenovanjem direktora i članova upravnih i nadzornih odbora skoro isključivo iz redova političkih partija koje su na vlasti, muzeji faktički postaju zavisni od lokalnih upravnih administracija koje „muzeje tretiraju kao podređene subjekte“ (Krivošejev, 2011, str. 372), negirajući njihovu autonomiju u upravljanju.¹⁸³

Grafikon 20G: Ograničena autonomija menadžmenta



Grafikon 20H: Ograničena autonomija zaposlenih



Rezultati ankete pokazuju da ograničenost autonomije muzeja, 70,6% anketiranih stručnjaka ocenjuje kao barijeru za razvoj inovacija i preduzetništva ($\bar{x}=3,98$; $s.d.=0,924$). Osim već pomenutih mešanja lokalnih vlasti u samostalno vođenje kadrovske politike muzeja, stručnjaci su kao jedan od glavnih problema koji proizilazi iz manjka organizacione autonomije, naveli potrebu da se za sve novo što se preduzima u muzeju, a pri tom podrazumeva iole značajnije odstupanje u odnosu na prethodno stanje (počev od uvođenja novih načina naplate ulaza pa do otvaranja suvenirnice i proširenja muzejske delatnosti), obezbedi „zeleno svetlo“, podrška, pa i izričita dozvola, osnivača. Stručnjaci nalaze da su

¹⁸³ Istraživanje Krivošejeva je pokazalo da skoro trećina direktora regionalnih muzeja smatra da lokalna vlast utiče na programe muzeja, a više od 60% ocenjuje odnos nadležnih organa uprave prema muzeju kao prema „podređenom“ (Krivošejev, 2011b, str. 283-284).

procesu nabavljanja potrebnih odobrenja često zamarajući i da mogu da dovedu do mnogih kašnjenja i zastoja. Veliki problem, kako navode, nastaje onda kada (namerno ili iz neznanja) lokalna administracija koči i onemogućuje rad na uvođenju promena (npr. u jednom muzeju naveden je slučaj kada su opštinske vlasti usled nepoznavanja sopstvenih propisa dovele do velikog kašnjenja koje je pretilo da ugrozi realizaciju projekta muzeja). S tim u vezi, u skoro svim muzejima, izražena je sumnja u postojanje istinske volje, ali i sposobnosti, lokalnih samouprava da deluju kao partneri, pa i facilitatori i zaštitnici, novih inicijativa i promena u muzejima (u jednom muzeju lokalna samouprava je okarakterisana kao „lepa“ ali nikako „kompetentna“). O problemu javne administracije kojoj nedostaju znanja o oblastima o kojima odlučuje, vrlo argumentovano je pisala Vesna Đukić (2012). Jedan od glavnih preduslova za stvaranje administracije kakva je neophodna za sprovođenje promena u javnom sektoru kulture, prema rečima autorke, jeste uspostavljanje sistema doživotnog učenja koji bi stvorio uslove za kontinuirani razvoj veština i sposobnosti unutar administracije:

Gde je rešenje za ovaj problem? Jedno od najrasprostranjenijih rešenja je edukacija lokalnih organa uprave i permanentno obrazovanje svih učesnika u procesu donošenja i sprovođenja strateški važnih odluka koje utiču na strukturne promene društva u celini, a posebno u delu koji se odnosi na kulturni razvoj. (...) Zbog toga edukacija administracije i njeno osposobljavanje za sve složenije funkcije, koje su u interesu razvoja društva, mora biti sprovedena u kontinuitetu. Potrebna je organizacija seminara za organe lokalne uprave koji imaju cilj da stvore administraciju koja bi bila sposobna da prepozna potrebe lokalne zajednice i odgovori na njihove zahteve, a ujedno sposobna da za ostvarenje tih potreba koristi ne samo državne već i privatne i nevladine resurse (str. 17-18).

Razgovor sa stručnjacima pokazao je i da ograničenje organizacione autonomije ne mora neophodno da znači i ograničenje „slobode rukovodioca da rukovode“ (Lusiani, M. & Zan, L. 2011). Izrazita politizovanost direktorske funkcije za posledicu ima da direktori ponekad imaju i suviše a ne premalo slobode da u muzejima „rade šta im je volja“, naravno, dok god je to u skladu sa interesima partije koja ih je i postavila. Činjenica da poneki direktori uživaju skoro neograničenu slobodu upravljanja u muzejima, a da im, sa druge strane, nedostaju sposobnosti i integritet za obavljanje funkcije koja im je poverena, može da dovede do pojave neodgovornog, „neproduktivnog“ (William Baumol u: (Griffiths, M., Kickul, J., Bacq, S. & Terjesen, S., 2012)) preduzetništva u vidu samovoljnog i prisilnog uvođenja radikalnih promena koje nepotrebno raskidaju sa prethodnim dobrim praksama i, umesto da unapređuju, nanose štetu radu muzeja. Treba napomenuti i da je opasnost od pojave tzv. „kvarnih preduzetnika“ (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) u domaćim

muzejima, na sreću, mala s obzirom na to da se pokazalo da direktorima postavljenim isključivo po partijskim zaslugama najčešće nedostaje „preduzetnički“ stav, te da oni sasvim retko pokušavaju da menjaju i „unapređuju“ rad muzeja („cilj [je] da se što mirnije, bez talasanja provede mandat, a tu nema mesta nikakvom rizikovanju i eksperimentisanju“). Na takvu ocenu upućuje i Milena Dragičević Šešić (2015) kada izdvaja „pasivnost“ i „ogromni konformizam“ rukovodilaca ustanova kulture kao tipične posledice izrazite politizovanosti kulturnog sistema Srbije.

Iz svega prethodno navedenog, nameće se zaključak de će tek potpuna depolitizacija i davanje stvarne autonomije muzejima (prevashodno u vidu slobode da sami, kroz instituciju javnih konkursa, biraju svoje upravne odbore i direktore) omogućiti muzejima da se ponašaju preduzetnički, u pravom smislu te reči. Takođe, s obzirom na to da autonomija muzeja, kao ustanova koje služe javnom interesu, ne može nikada da znači neograničenu i nekontrolisanu slobodu delovanja (kao što se to može očekivati u privatnom sektoru), te da će uvek biti potrebno postojanje pokroviteljskog mandata osnivača kao predstavnika javnosti kojoj muzeji služe, kontinuirano investiranje u znanje i sposobnosti administracije u lokalnim samoupravama neophodno je da bi ona mogla da deluje kao partner a ne barijera u radu muzeja na inovacijama i promenama. Dok se to ne desi, preduzetnički orijentisani muzeji, moraće, kako poručuju teoretičari preduzetništva u javnom sektoru, da se sami bore, koristeći sva dozvoljena sredstva, ali i diplomatske i političke veštine, za slobodu neophodnu za pokretanje i realizaciju preduzetničkih poduhvata.

Kada je reč o proceni sopstvene slobode/autonomije potrebne za prepoznavanje i korišćenje preduzetničkih prilika, mišljenja stručnjaka su podeljena. Skoro polovina ispitanika, 45,1%, ocenjuje da *ograničena autonomija i odgovornost zaposlenih za rad na inovacijama* predstavlja prepreku (27,5%) ili ozbiljnu prepreku (17,6%) da razviju svoj preduzetnički potencijal ($\bar{x}=3,08$, s.d.=1,427), dok 37,2% smatra da uopšte nije reč o prepreci (17,6%) ili bar ne prepreci vrednoj većeg pomena (19,6%). Podeljenost mišljenja stručnjaka može se objasniti uticajem veličine muzeja, kako se pokazalo da nedostatak autonomije češće kritikuju zaposleni u većim muzejima ($C=0.5$; $X^2(8)=15.09$; $p<0.05 \Rightarrow H1$).

Dok se svi stručnjaci slažu da, kao profesionalci, uživaju značajan stepen autonomije i odgovornosti u kreiranju sopstvenog posla (Abraham, M., Griffin, D. & Crawford, J., 1999; Daft, 1978; Hage, J. & Aiken, M., 1967), napominju i da je za većinu inovacija koje žele da

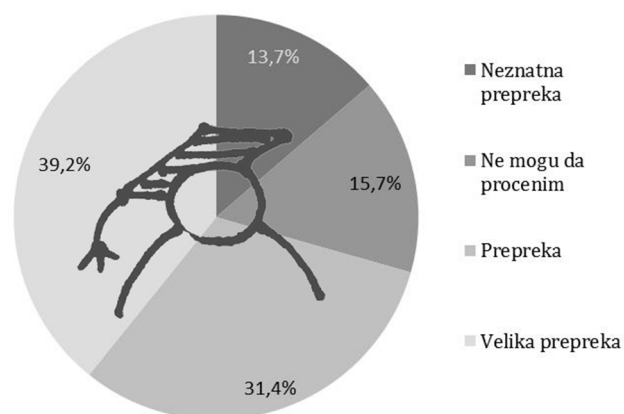
uvedu u domen svog rada neophodna izričita dozvola direktora. Ovo, kako navode, postaje barijera kada se direktor otvoreno protivi novim idejama ili podržava ideje samo nekih zaposlenih („morate da budete dobri sa direktorom“, „podržava samo svoje miljenike“). Takođe, zaposleni u većim muzejima ističu da je, ponekad, teško i doći do direktora kako bi se dobila dozvola za rad na novoj ideji. U manjim muzejima stručnjaci opisuju komunikaciju sa direktorom kao mnogo neposredniju, pa se i odobrenje novih projekata smatra tek formalnošću, više „slobodnom razmenom ideja nego traženjem dozvole“. U svim muzejima, bez obzira na veličinu, navodi se problem ograničenog pristupa resursima neophodnim za realizaciju novih ideja, s tim što se čini da je on ponovo izraženiji u velikim muzejima, gde se procedure za nabavku resursa ocenjuju kao složenije, te da „zaheavaju mnogo više formalnosti i papirologije“. Takođe, dok značajan broj stručnjaka smatra da nije dovoljno uključen u procese odlučivanja o pitanjima koja se tiču ukupnog rada muzeja, naročito se u velikim muzejima mogla čuti primedba tipa „mene niko ovde ništa ne pita“ i „potpuno ste nemoćni da bilo šta promenite“.

Rešenje za veći sopstveni uticaj u radu muzeja, stručnjaci uglavnom vide u jačanju uloge stručnih saveta. Iako stručni saveti postoje u većini muzeja, ocenjuje se da oni nemaju skoro nikakve uticaje na rukovodstvo. Sa ovakvom konstatacijom ne slaže se istraživanje koje je uradio Krivošejev, koji u stručnim savetima vidi „tehnokratske tendencije“ stručnjaka (str. 282-284), kao uostalom ni veliki broj direktora muzeja po kojima stručni saveti usporavaju ili uopšte ne dozvoljavaju da se donesu bilo kakve odluke: na konferenciji „Nove muzejske postavke i rekonstrukcija muzeja“, u organizaciji ICOM Srbije, zaključak većine direktora koji su predstavljali procese rekonstrukcije u svojim muzejima bio je da „ukoliko želite da pogrešite (kada sprovodite promene u muzeju) – slobodno poslušajte stručni savet“. Kao glavni razlog zašto je „autoritarnost“ jedino rešenje za činjenje promena u muzejima, direktori navode neuspeh stručnjaka da se dogovore šta i kako treba raditi, što dovodi do kašnjenja ili uopšte ne dozvoljava rad na promenama. Mada je i ovo istraživanje pokazalo da zaposleni zaista oklevaju da preuzmu odgovornost, inicijativu i proaktivno i smelo rade na inovativnom prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika, činjenica je i da oni nisu stvarno „osnaženi“ da to rade. Drugim rečima, smatramo da su upravo direktori dužni da, uprkos svojoj skeptičnosti ili samo nevoljnosti, „osnaže“ svoje kolektive – predaju im deo autoriteta, resursa i odgovornosti – i time im omoguće da pronađu, razviju i uspešno iskoriste svoj inherentni preduzetnički potencijal.

2.3.3.6. Nedostatak znanja i veština

Rezultati ankete pokazuju da su stručnjaci u muzejima svesni nedostatka znanja i veština neophodnih za uspešan rad na inovacijama. Većina, 70,6% ispitanika, ocenila je da *nedovoljno ulaganje u razvoj znanja i veština zaposlenih* predstavlja prepreku ili veliku prepreku za intenzivnije preduzetničko ponašanje muzeja u kojima rade ($\bar{x}=3,96$; s.d.=1,058). Takva ocena stručnjaka sugerise da u muzejima JI Srbije nedostaju ekspertska sigurnost, profesionalni autoritet i radoznalost, neophodni da bi se pokrenule i uspešno realizovale preduzetničke inicijative (Daft, 1978; Hage, J. & Aiken, M., 1967). Umesto toga, nedovoljno ulaganje u kontinuirani razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih ima za posledicu, kao što se i pretpostavljalo (Borins, 2000; Janes, 2013), kolektive koji, svesno ili nesvesno, sabotiraju rad na inovacijama, ne dozvoljavajući veće nivoe preduzetništva.

Grafikon 20I: Nedovoljno ulaganje u razvoj znanja i veština zaposlenih



Manjak znanja i veština, stručnjaci uglavnom objašnjavaju negativnim uticajima decenijske prakse političkog zapošljavanja, te činjenice da, u velikom broju slučajeva, politički zaposlen kadar ili nema potrebne kvalifikacije za posao koji obavlja ili u muzejsku profesiju ulazi iz pogrešnih razloga – radno mesto u muzeju za mnoge je samo „doživotno uhlebljenje“ a ne „doživotni poziv“ koji zahteva stalno produbljivanje i širenje profesionalnih vidika kroz permanentno učenje i usavršavanje. Prema tome, polazna tačka za muzeje koji žele da povećaju nivoe preduzetništva, morala bi da bude uspostavljanje nove politike regrutovanja kadrova koja će biti zasnovana na vrednovanju stručne kompetentnosti, talenta, strasti i posvećenosti muzejskoj struci. Izgradnja takvih sistema selekcije novih kadrova, u okolnostima visoke politizovanosti muzejskog okruženja, zahtevaće od muzejskog rukovodstva velike političke veštine i diplomatsku umešnost, kako bi se uspešno odupreli političkim pritiscima da zaposle ljude koji nisu dovoljno kvalifikovani niti motivisani za rad i

stalno usavršavanje. Takođe, neopohodno je i da država preduzme konkretne mere ka profesionalizaciji kadrova u javnom sektoru kulture (Đukić, 2011, str. 22). Ukoliko se pak nastavi sa isključivo politički motivisanom praksom zapošljavanja, nizak nivo profesionalizma, nastaviće da predstavlja jednu od najvećih barijera za razvoj preduzetništva i inovacija u muzejima.

Problem nedovoljno visokih nivoa znanja i veština neophodnih za uspešan rad na razvoju i uvođenju inovacija, prema mišljenju stručnjaka, velikim delom proizilazi i iz nepostojanja osmišljene institucionalne politike muzeja prema razvoju kadrova. Glavni razlog za nedovoljno ulaganje u permanentni profesionalni razvoj zaposlenih obično se vidi u opštem nedostatku novca u muzejima. Sredstva koja se izdvajaju za „usluge obrazovanja“ u skoro svim muzejima su minimalna i, skoro po pravilu, dovoljna samo za obezbeđenje troškova polaganja stručnih ispita za sticanje muzejskih zvanja zaposlenih, kao zakonske obaveze muzeja (čl. 66–69, SG RS, 71/94). Tek pojedini muzeji obezbeđuju i troškove kotizacija za učešće u programima usavršavanja (seminari, konferencije itd.), odnosno troškove puta i boravka, ukoliko se programi dešavaju van mesta delovanja muzeja. Da muzeji nedovoljno brinu o podizanju nivoa znanja i veština svojih zaposlenih pokazuje i podatak da je u jednom muzeju „namensko izdvajanje resursa za obuku stručnih kadrova“ navedeno kao primer inovacije – prakse koja do tada nije postojala u muzeju. Stoga, može se zaključiti da razvoj preduzetničke orijentacije u muzejima JI Srbije, pored razvoja nove politike regrutovanja kadrova, zahteva i primenu strateškog, sistemskog pristupa podizanju kvaliteta već zaposlenih stručnjaka (kroz razvoj individualnih planova edukacije, obezbeđenje posebnih fondova za usluge obrazovanja, praćenje kvaliteta postignutih znanja i veština, itd.).

Upitani koja znanja i veštine im najviše nedostaju da bi uspešno radili na razvoju i uvođenju preduzetničkih inovacija, stručnjaci su, očekivano, mahom isticali potrebu za boljim praćenjem trendova u razvoju muzeologije i savremene muzejske prakse. Takav odgovor je i razumljiv s obzirom na to da se od profesionalaca prvenstveno očekuje razvoj inovacija koje se tiču unapređenja njihove struke (Daft, 1978), koje direktno doprinose ostvarenju misije muzeja (npr. programske inovacije itd.), ali i činjenice da u Srbiji velika većina zaposlenih stručnjaka nema formalno muzeološko obrazovanje, te da su mogućnosti za sticanje znanja iz oblasti muzeologije na ovim prostorima tek od skoro dostupne domaćim muzejskim stručnjacima (Gavrilović, 2007; 2009; Krivošejev, 2013c; Zimonjić, 2011).

Istraživanje je pokazalo i da, dok se poznavanje muzejskog menadžmenta i usvajanje tzv. konvencionalnih administrativnih kompetencija, poput planiranja, organizovanja, koordinisanja, liderstva, budžetiranja, kontrole i motivisanja, smatra „apsolutno neophodnim“ za direktore, vrlo mali broj intervjuisanih stručnjaka je prepoznao potrebu da i sami ovladaju ovim veštinama i tehnikama. Takođe, nijedan ispitanik nije naveo potrebu za stimulisanjem tzv. preduzetničkih sposobnosti, poput kreativnog mišljenja, planiranja u okolnostima kada nema nikakvog orijentira, umeća prepoznavanja i razlikovanja dobrih od loših preduzetničkih prilika, sposobnosti procene i upravljanja rizicima, umeća nalaženja resursa neophodnih za realizaciju inovacija, političkih (diplomatskih) veština i umešnosti pregovaranja sa brojnim interesnim stranama, itd. Uglavnom se takve veštine smatraju „prirodnim“ i „podrazumevanim“. Ipak, kako se preduzetnički stavovi i veštine uče, baš kao što se stiču i stručna i menadžment znanja, biće neophodno razviti treninge i obuke koji će naučiti muzejske stručnjake kako da budu inovativni/kreativni, proaktivno pristupaju promenama i sračunato rizikuju. Potreba za razvojem takvih znanja još je veća kada se zna da domaći muzejski stručnjaci (još uvek) ne mogu da računaju da će muzejski direktori hteti/umeti da zaštite njihove preduzetničke poduhvate od brojnih internih i eksternih opasnosti na koje će oni sigurno naići u burnom procesu „od ideje do realizacije“.

Manji broj stručnjaka je pomenuo i nepostojanje prilika za sticanje stručnih znanja i veština u sredinama u kojima rade. Posebno se ističe da su zaposlenima u „muzejima iz unutrašnjosti“ nedostupni dugoročni programi stručnog usavršavanja u oblasti muzeologije, poput master i doktorskih studija, kako oni ne predviđaju mogućnost studiranja na daljinu a malo ko je od zaposlenih spreman da, u ova nestabilna vremena, uzima odsustvo zarad profesionalnog usavršavanja.

Ipak, stiče se i utisak da najveći broj stručnjaka samo pasivno čeka da neko drugi (muzej, profesionalna udruženja, ministarstvo ili nevladin sektor) obezbedi prilike i uslove za njihov profesionalni razvoj. Samo nekolicina je navela da redovno traži prilike za dodatno usavršavanje – prati internet, blogove i druge društvene medije, koji pružaju skoro nepresušan (i obično besplatan) izvor informacija o aktuelnim dešavanjima u muzejskoj teoriji i praksi. Nedostatak samoinicijative i ličnog angažovanja muzealaca pokazuje i relativno mali broj individualnog članstva u profesionalnim udruženjima.¹⁸⁴ Ovde nam nikako nije namera da

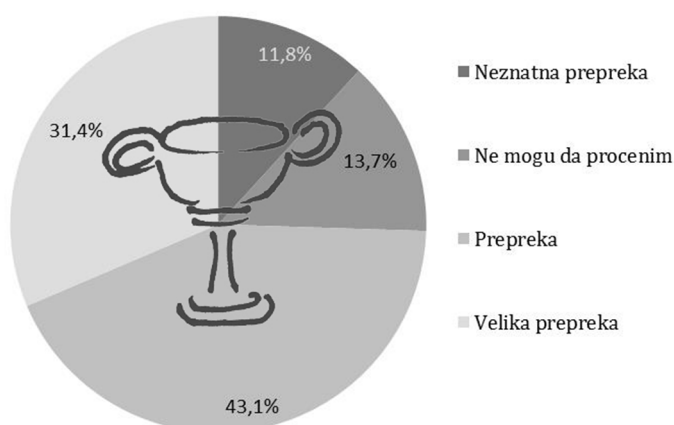
¹⁸⁴ Na seminaru „Nove muzejske postavke i rekonstrukcija muzeja“ (2011) naveden je podatak da Nacionalni komitet ICOM-a Srbije ima samo jednog registrovanog individualnog člana sa prostora celog niškog regiona.

„prozovemo“ stručnjake kao jedine odgovorne za niske nivoe znanja i veština u muzejima (najveći deo krivice snose muzejska rukovodstva i država koja ne uspeva da obezbedi uslove za kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih u muzejima), ali je važno i da sami stručnjaci mnogo aktivnije rade na produblјivanju i diversifikaciji svojih znanja i širenju profesionalnih vidika, kao preduslovu za uspešno pokretanje novih praksi i promena u muzejima.

2.3.3.7. Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja

Rezultati ankete pokazuju da se u muzejima II Srbije *rad na uvođenju inovacija retko kada nagrađuje*, što, prema 74,5% stručnjaka, predstavlja prepreku (43,1%), ili ozbiljnu prepreku (31,4%), da se upuste u razvoj preduzetničkih poduhvata ($\bar{x}=3,94$ s.d.=0,968). Sa druge strane, 11,8% stručnjaka smatra da je postojeće mehanizme podsticaja i nagrađivanja u muzejima potrebno unaprediti, ali ne i da je reč o nečemu što značajnije sprečava zaposlene da tragaju za preduzetničkim prilikama i rade na njihovoj realizaciji.

Grafikon 20J: Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja



Kvalitativni deo istraživanja potvrdio je polaznu pretpostavku da u muzejima ne postoje mehanizmi koji prepoznaju i nagrađuju preduzetničko ponašanje. Stručnjaci koji iza sebe imaju uspešno realizovane inovacije, napominju da, osim „tapšanja po leđima“ od strane kolega ili direktora, nisu dobili druge kompenzacije za uložene napore i preuzete rizike (poput novčanih stimulacija, mogućnosti stručnog usavršavanja, angažmana na značajnim projektima, javnih pohvala i priznanja i drugih vidova uobičajenih nagrada u muzejima). U pojedinim muzejima istaknuto je da izostaje i ovaj vid podrške i priznanja. Nekolicina stručnjaka navela je da se u njihovim muzejima uspešni pojedinci neretko osuđuju od strane kolektiva kao „previše ambiciozni“ i „gladni pažnje“. Takođe, rečeno je i da za uspešne

inovacije direktori često „preuzimaju sve zasluge“ (naročito kada su uključene televizijske kamere) dok njihovi stvarni tvorci „bivaju skrajnuti u pozadinu“.

Pored toga što sistemi motivacije očigledno ne nagrađuju uspešne preduzetničke inicijative, istraživanje je pokazalo i da tvorci preduzetničkih poduhvata koji se završe neuspehom mogu biti kažnjeni. Stručnjaci koji sebe smatraju inovatorima i pokretačima promena u muzejima navode da im nije strano smanjivanje plate, obavljanje dužnosti dežuranja u galerijskim prostorima, produženje radnog vremena, rad subotom i nedeljom, itd. Ipak, ističu i da ovi vidovi sankcija i destimulisanja preduzetničkog ponašanja skoro nikada ne predstavljaju razloge zbog kojih bi odustali od ponovnog ulaska u nove poduhvate sa neizvesnim ishodom. Da li će neka preduzetnička prilika da se „zagriže do kraja ili ne“, kako navodi jedna kustoskinja, prevashodno zavisi od spremnosti da se u njenu realizaciju „stavi na kocku“ sopstveno vreme, energija, trud, novac, kontakti, kao i profesionalna reputacija, lična i institucionalna.

Zanimljivo je i da, za razliku od većine ispitanika, koji sopstveno neučestvovanje u činjenju kreativnih promena u muzejima opravdavaju nespemnošću da preuzmu rizik od neuspeha („kada ništa ne radite, najverovatnije ništa nećete ni pogrešiti“), „muzejski preduzetnici“ i „inovatori“ ne smatraju da se lično izlažu velikim opasnostima da bi razvili inovativne ideje u koje veruju („kada ti nešto toliko puno znači, kada si spreman da učiniš sve da se to realizuje, onda ne razmišljaš o tome šta sve može (a verovatno i hoće) da pođe naopako“). Podatak da preduzetnički orijentisani stručnjaci znatno niže ocenjuju stepen ličnog rizika od „stručnjakanepreduzetnika“, dobro je poznat i u literaturi (Simon, 2011). Stoga, da bi se obazrivi muzejski stručnjaci ohrabрили da više rizikuju biće neophodno da se izgrade organizacione kulture i okruženja u kojima će greške i neuspesi biti dozvoljeni. Stvaranje okruženja u kojima će se zaposleni osećati bezbedno da eksperimentišu i isprobavaju nove načine rada, zahtevaće, u prvom redu, podršku direktora. Direktori se smatraju najpozvanijim da „stvore siguran prostor“ za nove, neproverene i rizične ideje, tako što će, s jedne strane, ohrabriti zaposlene da odgovorno, sračunato i pametno rizikuju; i, s druge, pružiti svu potrebnu podršku kada se greške i neuspesi, kao posledica rizikovanja i inoviranja, ipak dese. S obzirom i na to da je istraživanje pokazalo da su direktori uglavnom nevoljni da prihvate odgovornost za promašaje i greške, kako svoje tako i tuđe, realno je očekivati da će preduzetnička aktivnost u muzejima JI Srbije nastaviti da zavisi samo od onih retkih,

„prirodno“ neustrašivih pojedinaca, spremnih na (skoro) sve da bi realizovali nove, ali rizične, ideje koje imaju potencijal da značajno unaprede rad muzeja.

Na kraju, pitali smo „stručnjake-preduzetnike“ šta je to što ih pokreće da, uprkos nedostatku spoljnog priznanja za uspešne inovacije i velikim izgledima da će neuspešne inovacije biti sankcionisane, nastave da tragaju za prilikama kojima dovode do kreativnih i korisnih promena u muzejima. Odgovori stručnjaka potvrđuju navode literature (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Norris, L. & Tisdale, R., 2014) da su najveći podsticaji za ulazak u preduzetničke poduhvate unutrašnji: „svest da radiš neku dobru, višu stvar“, „osećaj odgovornosti prema sebi, struci, kolegama i onima za koje radimo“ i „onaj dobar osećaj da si učinio nešto drugačije i bolje i suprotstavio se opštoj učmalosti i neradu koji ovde vladaju“.

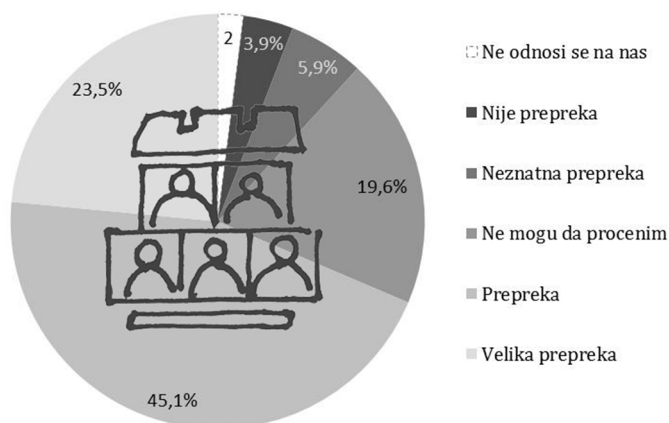
Na pitanje i da li je moguće „probuditi“ kod ostatka kolektiva taj „unutrašnji osećaj“, stručnjaci su manje optimistični i uglavnom se slažu da je to više „problem, sreća, okolnost, karakter, senzibilitet“, „to se prosto ima ili nema u sebi“, „ja to vidim kao sopstvenu dužnost, odgovornost, a ne kao neki viši cilj“, „mi za to primamo platu“, „to je moj posao“). Ipak, kao što sugeriše literatura, menadžment muzeja može mnogo toga da učini kako bi ohrabrio i naučio druge zaposlene kako da se uspešno upuste u neizvesnost preduzetničkog poduhvata i lično iskuse zadovoljstvo održivog kreativnog uspeha, izazova, strasti i moći kreativnosti. Osim direktnih mera, u vidu osmišljavanja i primene mehanizama nagrađivanja koji će se zasnivati na podsticanju unutrašnjih, intrinzičnih pokretača preduzetništva, direktori muzeja moraju i da indirektno, kroz razvoj strategija, organizacione strukture i kulture, dozvole i podstiču preduzetnički rad širom organizacije.

2.3.3.8. Profesionalna/organizaciona podeljenost kolektiva muzeja

Nedostatak timskog duha i saradnje se često ističe kao problem u muzejima (Friedman, 1994; Simon, 2007; Spalding, 1999) a rezultati ankete pokazuju da ni ovdašnji muzeji nisu izuzetak ($\bar{x}=3,80$, $s.d.=1,010$): 68,6% stručnjaka navodi da *nedostatak saradnje (timskog duha) u okviru muzeja* predstavlja prepreku (45,1%) ili ozbiljnu prepreku (23,5%) za razvoj preduzetničkog ponašanja. Očekivano, zabeležene su i razlike u odgovorima u odnosu na veličinu muzeja ($C=0.5$; $\chi^2(8)=19,85$, $p<0,05 \Rightarrow H1$): timski duh je bolje ocenjen u manjim nego u velikim muzejima, što se može objasniti manje formalnim tokovima komunikacije i jednostavnijim organizacionim strukturama (Janes, 1999; Simon, 2007). Tek svaki deseti ispitanik (9,8%) smatra da su odnosi u kolektivu takvi da ne predstavljaju značajniju prepreku

za rad na preduzetničkim prilikama i inovacijama. Samo 2% stručnjaka je ocenilo timski duh u svom muzeju kao zadovoljavajući.

Grafikon 20K: Nedostatak saradnje (timskog duha) u kolektivu



Velika većina stručnjaka priznaje da nije dovoljno upoznata sa tim šta rade kolege u drugim odeljenjima – šta se dešava u kancelarijama „na drugom kraju hodnika“ ili, čak, „u kancelariji pored“. Osećaj neinformisanosti i izolovanosti, posebno navode zaposleni čiji radni prostor je i fizički udaljen ili izdvojen od ostatka kolektiva. Takvo stanje ukazuje na neuspeh menadžmenta da stvori zajedničku viziju koja bi delovala kao vezivni element i ujedinila zaposlene bez obzira gde se nalazi njihov radni prostor, ali i na nepostojanje efikasnih tokova komunikacije unutar muzeja. Stručnjaci navode da nemaju redovne sastanke osoblja (formalne ili neformalne), gde bi se otvoreno govorilo o svim važnim (i manje važnim) temama koje se tiču rada muzeja, ali i razmenjivale ideje kako da se stvari u muzejima rade bolje i drugačije.

Razgovor sa stručnjacima pokazuje i da je zadržavanje i „ljubomorno čuvanje“ korisnih informacija i drugih potrebnih resursa za realizaciju inovacija unutar odeljenja uobičajena i „normalna pojava“. Posledica rada u atmosferi međusobne nepoverljivosti jeste i da rad na novim idejama sasvim retko uključuje stručnjake iz različitih odeljenja – skoro da se ni u jednom muzeju nije moglo govoriti o postojanju pravih interdisciplinarnih timova. Karakterističan primer neuspeha da se iskoriste prednosti interdisciplinarnog povezivanja zaposlenih i objedine i iskombinuju raznovrsne ekspertize, veštine i uloge stručnjaka različitih profila, je muzej u kojem je inovacija u oblasti muzejske edukacije realizovana bez učešća kustosa-edukatora, iako postoji osoba koja radi na toj poziciji. Trenutno se samo u jednom muzeju preduzimaju izvesni napori ka razvoju interdisciplinarne saradnje unutar kolektiva –

reč je o pokušaju da se „ispriča“ zajednička priča o zbirkama muzeja kroz povezivanje gledišta različitih struka umesto da, kao do sada, svaka struka, sama i nezavisno od drugih, priča svoju priču. Ipak, prema navodima zaposlenih u tom muzeju, zajednički rad ide „vrlo teško“.

Zabrinjava i podatak da se uloga i važnost pojedinih struka/odeljenja često marginalizuje. U skoro svim muzejima, primećeno je izvesno nipodištavanje muzejske edukacije (ukoliko uopšte postoji), kao nedovoljno „ozbiljne“ i „još uvek mlade“ muzejske funkcije. S druge strane, dok je neravnotežan položaj kustosa-edukatora dobro poznat problem (Subotić, 2005), iznenađuje podatak da se i kustosi-etnolozi ponekad osećaju „omalovaženim“ i manje vrednim u odnosu na druge stručnjake. Nezadovoljstvo tretmanom etnolološkog odeljenja u jednom muzeju je čak ocenjeno kao *najveća* barijera za intenziviranje nivoa preduzetništva. Ovo ukazuje na hitnu potrebu da se direktori mnogo više posvete uspostavljanju međuodeljenske kooperacije i saradnje (Gilmore, A. & Rentschler, R., 2002) i podsticanju participativnih procesa (Janes, 2013) i interdisciplinarnog rada (Janes, 1999). Postojeće tenzije između različitih struka/odeljenja zahtevaju osetljiv i strateški osmišljen pristup, zasnovan na izgradnji osećanja zajedništva i posvećenosti ostvarenju misije muzeja. Rešenja tipa „staviti zaraćene strane u različite zgrade muzeja“, kakva se sada primenjuju u pojedinim muzejima, sigurno je da neće dati željene rezultate, već još više pojačavaju i produbljuju konflikt između zaposlenih.

Istraživanje pokazuje i da manjak/odsustvo timskog duha neophodnog za intenziviranje preduzetništva u muzejima, nije samo posledica profesionalnih i organizacionih podela, kako je to sugerisano polaznom hipotezom. U pojedinim muzejima, na primer, naveden je problem generacijskog jaza između mlađih i starijih stručnjaka, koji stvara podvojenost unutar kolektiva između „nove i stare škole mišljenja“. Stručnjaci komentarišu da se mlađe i starije kolege često međusobno ne razumeju („kao da pričamo potpuno različitim muzeološkim jezicima“), gde prvi prepoznaju i „žele“ promene, a drugi smatraju da muzeji treba da ostanu isti. Sa druge strane, starije kolege zameraju mlađim nedostatak iskustva, ali i nemanje znanja i interesovanja za rad u muzejima (uglavnom kao posledice negativne prakse partijskog kadrovanja). Pojedini stručnjaci su naveli i nedostatak razumevanja između profesionalnog i administrativnog osoblja, iako bi se, na osnovu literature, očekivalo da je reč o jednoj od značajnijih barijera za uspešan rad u profesionalnim organizacijama (Vilén, 2010). Ipak, iako stručnjaci uglavnom negiraju postojanje većeg nerazumevanja na relaciji profesionalci-

administracija, činjenica je i da nema bliske saradnje između njih. Administracija se ni u jednom muzeju nije navela kao partner u radu na inovacijama (kroz obezbeđenje neophodnih finansijskih resursa, marketinško oblikovanje novih projekata, razvoj odnosa sa javnošću i osmišljavanje taktika i strategija za ublažavanje rizika od neprihvatanja inovacija u javnosti).

Na kraju, razgovor sa stručnjacima je pokazao da u pojedinim muzejima postoje i ozbiljni interpersonalni problemi – ogovaranje, spletkarenje, sabotiranje i potkazivanje se navode kao uobičajene, svakodnevne pojave a ima i primera fizičkog obračunavanja među kolegama. U dva muzeja, navedeno je da su personalna netrpeljivost i sukobi unutar kolektiva toliko izraženi da ugrožavaju normalan rad muzeja. Izrazi kojim su stručnjaci opisivali atmosferu u ovim muzejima bili su „zatrovanost ljudskih odnosa“ i „totalni razdor u kolektivu“. S obzirom i na to da, prema navodima stručnjaka, takvi konflikti nisu toliko rezultat profesionalnog nerazumevanja, koliko je reč o sukobima na ličnoj osnovi, ukazuje da bi uzrok problema trebalo tražiti pre u specifičnostima rada u javnom sektoru, birokratiji i izostanku neformalne komunikacije (Borins, 2000; Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N. & Ruvio, A., 2005; 2008) nego što je reč o tradicionalnoj nevoljnosti muzealaca da rade timski.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da će unapređenje komunikacije i timskog duha biti jedan od prvih izazova menadžmenta u muzejima koji bi da podignu nivoe preduzetničkog ponašanja. Direktori imaju na raspolaganju razne načine za stvaranje harmoničnih radnih okruženja, počev od stvaranja moćne, inspirativne misije/vizije koja treba da ujedini kolektiv u radu na njenom ostvarenju pa do promena u organizacionoj strukturi, razvoja strategija komunikacije i intenzivne primene savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

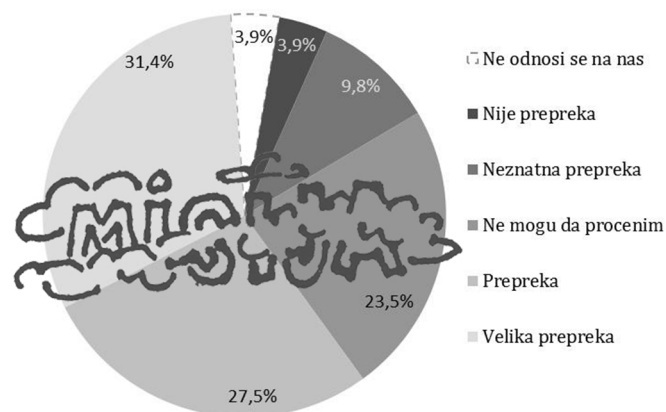
2.3.3.9. Dvosmislenost muzejske misije

Muzeji u Srbiji su tek od skoro prihvatili definisanje misija kao jedan od standarda muzejskog menadžmenta. Mnogi muzeji još uvek nemaju originalno koncipirane izjave o misiji kojima bi se jasno izrazile jedinstvene vrednosti iza kojih muzej stoji i vizija koju želi da ostvari u budućnosti (Martinović, 2011). I u muzejima JI Srbije uglavnom se sreću uopštene i tipske, „podrazumevajuće“ (Dragičević Šešić, M. & Dragojević, S., 2005, str. 121-122) misije (u vidu prvog člana statuta muzeja, koje samo citiraju zakonski ustanovljene funkcije muzeja).¹⁸⁵

¹⁸⁵ Samo tri od devet muzeja ima originalno koncipirane izjave o misiji. Treba napomenuti da su dva muzeja razvila svoje misije kroz učešće u projektu „Re-Opening a Gold Mine“, Odbora za građansku inicijativu (OGI),

Više od polovine stručnjaka (58,9%) je ocenilo da *odsustvo jasno definisanih misija* otežava (27,5%) ili uopšte ne dozvoljava (31,4%) muzejima da pokrenu i usmeravaju svoj preduzetnički duh ($\bar{x}=3,76$, s.d.=1,146). Njih 9,8% smatra da nejasnoće u vezi sa interpretacijom svrhe, ciljeva i vrednosnih prioriteta muzeja ne utiče značajnije na pojavu i razvoj preduzetništva u njihovim muzejima, dok 3,9% nalazi da uopšte nije reč o prepreci. Skoro četvrtina (23,5%) ispitanika nije mogla da se odluči kako njihove misije utiču na nivo iskorišćenosti preduzetničkog potencijala muzeja. Samo u jednom muzeju stručnjaci su potvrdili da svi u kolektivu i van njega jasno znaju šta je misija muzeja, te da im jasnost misije pomaže kako pri izboru prilika koje slede tako i u njihovoj realizaciji. Važno je istaći da je reč o muzeju koji je zabeležio i najviši nivo preduzetničkog intenziteta.

Grafikon 20L: Odsustvo jasno definisane misije muzeja



Prilična podeljenost u odgovorima kako „prirodna“ nejasnost muzejske misije utiče na njihove preduzetničke napore, pokazala se i u kvalitativnom delu istraživanja. Jedan broj stručnjaka je izrazio zabrinutost da, u odsustvu jasno definisanih misija, inovacije, kao rezultat preduzetničkih akcija, mogu da ugroze tradicionalne vrednosti muzeja i muzejske profesije. Kako komentariše jedan konzervator, „problem nije u tome što ljudi nisu kreativni ili neće da rade, već što se ne zna šta bi tim kreativnim idejama trebalo stvarno postići“. U takvim okolnostima, kako objašnjava, možda je bolje ne preduzimati ništa nego raditi pogrešne stvari, koje mogu trajno ugroziti rad muzeja. Sa druge strane, takav vid razmišljanja sigurno da ne doprinosi razvoju preduzetničkog duha, eksperimentisanja i (sračunatog) rizikovanja, već može da vodi u pasivnost, apatiju i uljuljkanost postojećim stanjem.

Druga grupa stručnjaka, u nepostojanju jasno definisanih misija, vizija i dugoročnih ciljeva muzeja, vidi, upravo, „bastion otpora i inercije“ protiv „novih, naprednih ideja“. Smatraju da aktuelne opšte, tipske misije muzeja podstiču konzervativno sagledavanje uloge muzeja (kao čuvara zbirki) i ne dozvoljavaju prepoznavanje obaveza „novog“ i „savremenog muzeja“ (aktivnog učešća u životu zajednice u kojoj muzej deluje i otvaranja muzeja ka tržištu i javnosti). To, kako ojašnjavaju, vodi do toga da se svaka inicijativa usmerena na ostvarenje „netradicionalnih“ zadataka muzeja *a priori* odbacuje kao „neozbiljna i manje vredna“ u odnosu na jedino ispravne „tradicionalne“ muzejske zadatke i ciljeve. Jedan kustos kao primer navodi da je predlog da muzej učestvuje u popularnoj gradskoj manifestaciji trenutno odbijen, sa argumentom da se time „snižavaju standardi“ i „komercijalizuje“ rad muzeja, pri čemu je previđena mogućnost značajnog povećanja posete (po rečima intervjuisanog kustosa, muzej je na dan održavanja manifestacije, kada je u gradu bilo na hiljade turista, obišlo ukupno dva posetioca). Praktično, stiče se utisak da „test misije“ (McDonald, 2007), koji svaka nova ideja mora da prođe, kako bi se proverila njena stvarna vrednost i validnost ulaganja napora da se ona realizuje, u našim muzejima unapred ima negativan ishod: nove ideje, bilo dobre ili loše, vrlo verovatno će biti odbačene, bez fer preispitivanja, samo zato što nisu u skladu sa tradicionalnim viđenjem uloge muzeja u društvu.

Treba navesti i da je jedan broj stručnjaka naveo i osećaj „dezorijentisanosti“, „konfuzije“ i „nesnalaženja“, kao posledice nedovoljno jasnih misija muzeja. Oni navode potpunu zbunjenost izazvanu naizgled kontradiktornim zahtevima da muzej istovremeno ostane veran tradicionalnim funkcijama muzeja, da istražuje, prikuplja i brine o predmetima, i sa druge strane, potrebe da muzej bude „više zabavan i komercijalan“. Jedan ispitanik je konstatovao da „više ne zna šta je muzej“ i da bi voleo da „mu neko kaže šta je to muzej!“ (zanimljivo je da je reč o mlađem a ne, kako bi se očekivalo, starijem stručnjaku). Sama činjenica da postoje muzejski stručnjaci koji imaju dileme šta je svrha postojanja muzeja, dok je većina njih potpuno nesvesna pravca gde se taj muzej kreće, zabrinjavajuća je i, u najmanju ruku, zahteva hitno uvođenje prakse preispitivanja akutelnih muzejskih misija. Takvih praksi još uvek nema dovoljno u našim muzejima, iako su apsolutno neophodne da bi se osnažio osećaj posvećenosti i odgovornosti muzejskih radnika.

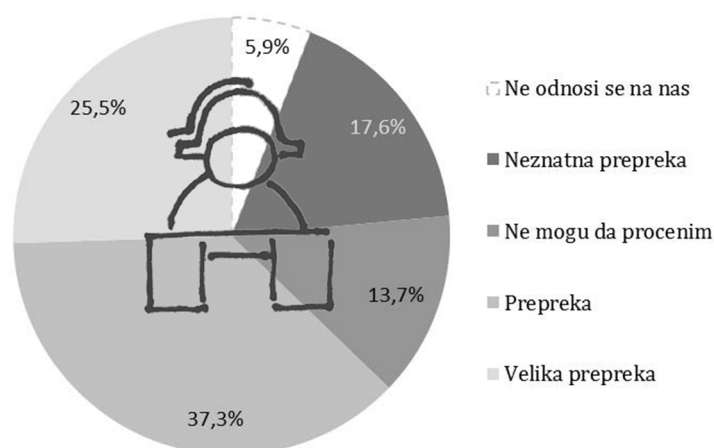
Svi stručnjaci su se, ipak, složili u jednom – direktor muzeja je odgovoran za definisanje i komunikaciju jasne misije, vizije i ciljeva koje muzej zastupa. Bez vizionarskog liderstva, kolektivi su prepušteni da se rukovode sopstvenim osećajem profesionalne etike i lične

odgovornosti kao „alternativnim“ orijentirima za ocenu validnosti i relevantnosti svojih inovativnih i preduzetničkih ideja, što, kako se ispostavlja, u mnogim muzejima nedostaje. S tim u vezi, i najveći izazov za muzejski menadžment biće formulisanje i komunikacija jasne, inspirativne, relevantne i merljive izjave o misiji, na način koji će da podstakne, pravilno usmeri i olakša uspešno korišćenje preduzetničkog potencijala muzeja. S druge strane, činjenica i da mnogim direktorima nedostaje integritet, znanje i sposobnost za pravilno određivanje budućeg pravca delovanja muzeja, sugerise da formulisanje misije muzeja mora biti deo jednog zajedničkog i promišljenog rada celokupnog kolektiva, kao i predstavnika svih onih relevantnih spoljnih aktera koji imaju interes i odgovorni su za rad muzeja.

2.3.3.10. Odsustvo preduzetničkog liderstva

Prema rezultatima ankete, „nova vrsta muzejskog direktora“ (Suchy, 2004, str. 22) koja ohrabruje, stvara uslove i štiti preduzetničke organizacione poduhvate, još uvek se nije razvila u muzejima JI Srbije ($\bar{x}=3,75$; $s.d.=1,062$). Tek 5,9% ispitanika smatra da direktori u dovoljnoj meri podstiču i pružaju podršku preduzetničkim inicijativama zaposlenih: 62,8% stručnjaka nalazi da *nedovoljan podsticaj i podrška direktora za rad na inovacijama/promenama* predstavlja prepreku (37,3%) ili ozbiljnu prepreku (25,5%) da se muzeji ponašaju više preduzetnički, dok 17,6% ocenjuje da je reč o tek neznatnoj prepreci.

Grafikon 20M: Nedovoljan podsticaj i podrška direktora za rad na inovacijama/promenama



Na osnovu kvalitativnog dela istraživanja stiče se utisak da muzejski stručnjaci i ne očekuju da bi njihovi direktori stvarno mogli da deluju kao pokretači, facilitatori (*facilitators*) i zaštitnici preduzetništva. Zbog velike politizovanosti rada muzeja i činjenice da partije na vlasti, uprkos tome što je Zakon o kulturi uveo obavezu raspisivanja javnih konkursa (čl. 35),

i dalje postavljaju direktore, oni se pre vide kao predstavnici političkih partija koje su ih postavile nego kao stvarni nosioci i zaštitnici institucionalnih interesa muzeja.

Nedostatak preduzetničkog stava i spremnosti direktora da podstiču, usmeravaju i podržavaju promene u muzejima, posebno je primećen kod direktora koji po prethodnom obrazovanju i radnom iskustvu nemaju dodirne tačke sa muzejskom profesijom. Takva ocena u skladu je sa nalazom studije DiMađa i Stenberga (1985), koji su utvrdili da direktori koji nemaju afinitet ili ne poznaju funkcionisanje kulturnih organizacija na čijem su čelu, pokazuju veće nivoe konformizma i nisu naklonjeni razvoju inovacija i kulture eksperimentisanja. Da direktori muzeja najčešće nisu spremni da budu predvodnici rada na inovacijama i preuzmu rizike i odgovornost u vezi sa činjenjem kreativnih promena u muzejima (Frey, 2009), pokazuju i komentari stručnjaka da oni „samo čuvaju svoje fotelje, a muzej ih ne interesuje“, te da je „cilj da se što mirnije, bez talasanja provede mandat, a tu nema mesta nikakvom rizikovanju i eksperimentisanju“.

Razgovor sa stručnjacima otkriva da se aktuelnim direktorima možda najviše zamera nedostatak posedovanja vizije koja bi motivisala promene i usmerila preduzetničku energiju u muzejima. Stručnjaci konstatuju da direktori nemaju nikakve dugoročne planove, programe i ideje za budući razvoj muzeja, što pokazuje nedovoljnu brigu, čak nezainteresovanost, za dobrobit institucija koje su im poverene na upravljanje. Samo jedan direktor je opisan kao „neko ko ima jasnu perspektivu gde idemo“, ali nijedan nije predstavljen kao uzor koji zaista inspiriše i pokreće zaposlene da tragaju za novim i boljim načinima za poboljšanje i unapređenje rada muzeja. Samim tim, jedan od najvećih izazova za menadžment muzeja II Srbije biće definisanje jasnih i inspirativnih izjava o misiji, viziji i ciljevima, koje će motivisati zaposlene, ali i volontere, donatore, političke zvaničnike i sve druge interesne strane, da podrže i upuste se u nove preduzetničke poduhvate.

Stručnjaci uglavnom negativno ocenjuju i stepen podrške direktora u realizaciji već postojećih inovativnih ideja zaposlenih. U velikim muzejima stručnjaci napominju da je često teško i doći do direktora kako bi se predstavila nova ideja i dobilo odobrenje za njenu realizaciju. Kada je reč o obavezi „preduzetničkog direktora“ da obezbedi resurse za realizaciju preduzetničkog poduhvata, situacija je uglavnom ista u svim muzejima bez obzira na veličinu. Ističe se da direktori obično pružaju samo verbalnu, retoričku podršku bez preduzimanja ikakvih konkretnih koraka da pomognu inovativne inicijative koje dolaze iz kolektiva

(„odlična ideja, ali trenutno nema para za to“). Podrška direktora izostaje naročito kada dođe do nepredvidivih komplikacija u realizaciji novih projekata. Takođe, ima i primera kada direktor iznenada i bez valjanog razloga povuče svoju podršku. Jedna kustoskinja je ispričala da se našla u situaciji da se od nje zahteva da plati račun u vezi sa projektom, u iznosu od nekoliko njenih mesečnih plata, sa obrazloženjem direktora „To je tvoj projekat, pa ti to trebaš sama i da platiš“.

Samo u dva muzeja navedeno je da direktor aktivno i bezrezervno podržava inicijative zaposlenih i da zaposleni mogu uvek da računaju na pomoć i podršku pri realizaciji novih ideja usmerenih na unapređenje rada muzeja. U oba slučaja reč je o direktorima koji i sami imaju reputaciju inovatora i pokretača pozitivnih promena u muzejima. Ipak, treba napomenuti i da stručnjaci koji rade pod rukovodstvom ovih „kreativnih direktora“ i „muzejskih preduzetnika“ nisu sasvim jednoglasni u oceni njihovih leaderskih sposobnosti da podstaknu i omoguće drugima u kolektivu da iskoriste svoj preduzetnički potencijal. Dok jedan broj tvrdi da direktori u dovoljnoj meri podstiču i pružaju podršku preduzetničkim inicijativama zaposlenih, bilo je i onih koji im zameraju autokratski, „diktatorski“ stav i ponašanje koje sputava/uopšte ne dozvoljava drugima da predlažu i realizuju svoje kreativne ideje; što sugerise da direktori moraju (još više) da rade na stvaranju radnih okruženja koja podstiču i dozvoljavaju svim zaposlenima u muzeju da budu kreativni, pokažu inicijativu i prihvate rizik od neuspeha.

Istraživanje pokazuje da značajan broj stručnjaka izražava i sumnju u sposobnosti i kompetentnost direktora da štite rad na preduzetničkim prilikama. Preovlađuje mišljenje da direktori, ne samo da nisu spremni da uklone barijere na koje novi poduhvati u muzeju mogu da naiđu (počev od unutrašnjeg otpora prema inovacijama pa do uplitanja politike, zakonskih prepreka i negativnih reakcija javnosti), već i ne raspolažu znanjima i veštinama neophodnim za njihovo uklanjanje/zaobilazanje. Skoro svim direktorima zamera se nepoznavanje osnovnih principa liderstva i rukovođenja muzejima, kao i nedostatak sposobnosti potrebnih za uspešno predvođenje rada na inovacijama. Samo za dva direktora navedeno je da poseduju preduzetničke kompetencije: „kreativno razmišljaju“, „umeju s parama i znaju kako da nabave pare“, „imaju veliki krug uticajnih poznanika/prijatelja, od političara do ambasadora“, „umeju da se snađu u svakoj situaciji“, „razumeju se u politiku i zakone“. S obzirom na to da se preduzetničke veštine uče, kao i bilo koje druge, direktori muzeja koji žele da uspešno predvode, podstiču, usmeravaju i štite preduzetničke poduhvate svojih muzeja, moraće da

ovladaju preduzetničkim znanjima i veštinama, poput sposobnosti umeće planiranja u okolnostima kada nema nikakvog orijentira, pregovaranja i podizanja resursa, veštine umrežavanja i izgradnje koalicija, diplomatske (političke) veštine, fleksibilnost i umeće kreativne interpretacije pravila itd.

Zanimljivo je da stručnjaci donekle i opravdavaju neuspeh direktora da stvore podsticajna i bezbedna okruženja za praktikovanje inovativnog, proaktivnog i smelog razmišljanja i delovanja, njihovom nemoći da se suprotstave političkom sistemu, koji ih je postavio i koji isto tako može i da ih razreši dužnosti. Stalna opasnost da menadžment muzeja može biti promenjen svaki put kada direktor prestane da bude „po volji“ aktuelne vlasti, ne samo da ne dozvoljava kontinuitet potreban za razvoj i realizaciju preduzetničke strategije (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), već dodatno doprinosi pasivnosti i nespremnosti direktora da učine bilo šta što može biti iskorišćeno kao povod za njihovu smenu (Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990). Samo u dva muzeja, direktori su se pokazali kao „imuni“ na uticaje čestih političkih promena. U oba slučaja, zaposleni su visoko ocenili političke i diplomatske kvalitete svojih lidera, što potvrđuje nalaze prethodnih istraživanja da, naročito u okolnostima visoke politizovanosti okruženja, preduzetnički orijentisani direktori moraju da razviju posebnu vrstu osetljivosti i adaptibilnosti prema promenama u političkim okruženjima (Kearney, C., Roche. F. & Hisrich. R., 2008; Sadler, 1999, 2000), pa čak iako to znači da će ponekad delovati više kao diplomate nego menadžeri (Dragičević-Šešić, 2013a), kao „politički agenti“ (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008) i „polupolitičari“ (Ramamurti, 1986).

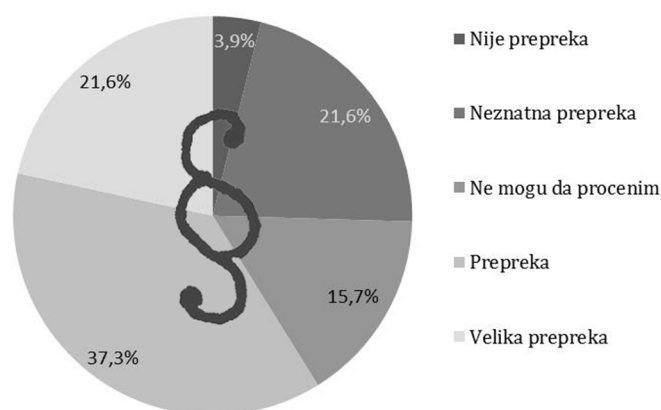
Na kraju, podatak da direktori, zahvaljujući podršci političke partije koja ih je postavila, neretko imaju određene ruke da u muzejima „rade šta im je volja“ (dok god se to ne protivi interesima partije koja ih je postavila) nosi sa sobom i opasnost od pojave neodgovornog, neproaktivnog preduzetništva. Radi se o tome da direktori koji, sa jedne strane, nemaju potreban integritet i znanja za funkciju koju obavljaju, a sa druge, imaju (političku) moć da dovedu do promene, mogu da nasilno i protivno interesima institucije uvode „inovacije“ koje ne donose nikakvu vrednost, već nepotrebno i radikalno menjaju prethodne dobre prakse i tradiciju (Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S., 2008, str. 991). Mada nijedan od aktuelnih direktora nije okarakterisan kao „kvaran preduzetnik“, u skladu i sa prethodnom tvrdnjom da direktori imenovani samo na osnovu partijskih zasluga najčešće ni ne pokušavaju da uvedu bilo kakve promene u muzeju kako ne bi ugrozili svoju direktorsku poziciju i benefite koji iz nje proizilaze („samo čuvaju svoje fotelje, a muzej ih ne

interesuje“ „cilj [je] da se što mirnije, bez talasanja provede mandat, a tu nema mesta nikakvom rizikovanju i eksperimentisanju“), navedeni su primeri neodgovornog ponašanja nekih njihovih prethodnika (npr. uvođenje video nadzora u kancelarije zaposlenih sa opravdanjem „povećanja efikasnosti rada“ ili upuštanje u neprimerene (čak nelegalne) komercijalne poduhvate zarad lične dobiti). Stoga, da bi muzeji mogli da pronađu, razviju ali i pravilno usmere svoj preduzetnički potencijal ka unapređenju načina na koji muzej služi i ostvaruje svoju misiju, ključno je potpuno depolitizovati muzejsku funkciju. Na prvom mestu to znači da se kroz javne konkurse biraju najbolji a ne politički zaslužni ili podobni kandidati.

2.3.3.11. Zakonska i normativna ograničenja

Stavovi ispitanika su podeljeni kada je reč o oceni uticaja zakonske regulative za razvoj preduzetničkog ponašanja u muzejima ($\bar{x}=3,51$, $s.d=1,173$): nešto više od polovine – 58,9%, nalazi da aktuelni zakonski i normativni okvir predstavlja prepreku (37,3%) ili ozbiljnu prepreku (21,6%) za razvoj preduzetničkih ponašanja u muzejima, dok 21,6% smatra da postojeća zakonska regulativa samo u manjoj meri ograničava njihov potencijal da se ponašaju više preduzetnički. Za 3,9% stručnjaka, visoka zakonska odgovornost muzeja ne deluje kao prepreka za ispoljavanje preduzetničkog duha.

Grafikon 20N: Zakonska i normativna ograničenja



Većina ispitanika izrazila je nezadovoljstvo zakonodavnim okvirom u kojem danas deluju muzeji u Srbiji. Kritikovani su zastarelost zakona koji regulišu oblast kulturnog nasleđa, nemogućnost potpune primene novog zakona u kulturi i nekompatibilnost postojeće zakonske regulative. Jedan broj stručnjaka naročito se osvrnuo na negativan uticaj zakonskih mera kojim se regulišu načini korišćenja finansijskih resursa u muzejima. Komentarisane su zakonske odredbe koje ne dozvoljavaju republičkim institucijama kulture da zadržavaju

zarađene prihode i izražena je bojazan da bi se te odredbe mogle proširiti i na lokalne institucije. Takođe, iznete su i primedbe u vezi sa merama fiskalne politike koje nedovoljno podstiču muzeje da samostalno zarađuju, ali i ne ohrabruju veća privatna ulaganja u muzeje.

I dok stručnjaci uglavnom negativno ocenjuju aktuelni zakonski okvir za (preduzetnički) rad muzeja, tek mali broj stručnjaka je prepoznao i direktne negativne uticaje zakonskih i normativnih akata za rad na preduzetničkim prilikama. Ovo se može objasniti time da inovacije koje se pokreću u ovdašnjim muzejima najčešće podrazumevaju samo neznatna poboljšanja u odnosu na prethodno stanje pa retko kada i dolaze u sukob sa pravnom regulativom. Samo u pojedinim slučajevima stručnjaci navode da rad na inovacijama dolazi u sukob sa zakonom. Kao primer je naveden postupak digitalizacije, kao novog pristupa dokumentacije muzejske građe koji trenutno uvode mnogi muzeji, a koji faktički krši postojeće propise, jer su muzeji u Srbiji i dalje zakonski obavezni da vode inventar crno-belih fotografija i negativa. Još jedan primer konflikta rada na inovacijama sa zakonom su naveli kustosi-edukatori, citirajući odredbu Zakona o turizmu (čl. 96 SG RS , 36/09) koja predviđa da samo licencirani turistički vodiči mogu da vode grupe u obilazak kulturno-istorijskih spomenika, što muzejskim radnicima zabranjuje održavanje programa van zgrade muzeja.

Mada ovi primeri pokazuju da su preduzetnici u muzejima, kao što to sugeriše i literatura (Ramamurti, 1986), spremni/primorani da prekrše zakonske odredbe koje se smatraju zastarelim ili neprimenjivim da bi realizovali inovativne ideje, da nije uvek tako pokazuje i podatak da najveći broj stručnjaka navodi da se zakoni, kakvi da su, moraju poštovati. To potvrđuje i nalaze prethodnih istraživanja da zaposleni (Ramamurti, 1986) i njihovi nadređeni (Moon, 1999), iz straha da ne dođu u sukob sa postojećim zakonskim propisima, oklevaju/odbijaju da preuzmu ličnu odgovornost i rizik povezan sa radom na inovacijama. Samim tim, da bi muzeji delovali više preduzetnički, biće neophodno da država obezbedi zakonski okvir koji će „legalizovati“ rad na inovacijama, umesto što ga, kao sada, sputava/kažnjava. S obzirom na teške finansijske situacije u kojima muzeji rade i koje se odražavaju na kvalitet stručnog rada muzeja, posebnu pažnju treba posvetiti razvoju i primeni pravne regulative koja će muzeje da podstakne da iznalaze nove, kreativne načina kako da nabave dodatna sredstva. U međuvremenu, muzeji će, kao što to savetuje i literatura, morati da pronađu načine kako da „zaobiđu“ (Ramamurti, 1986) ili pak menjaju (Borins, 2000) zakonske odredbe i propise koji stoje na putu realizaciji njihovih preduzetničkih poduhvata.

Najzad, stiče se utisak i da muzejski radnici nisu dovoljno upoznati sa aktuelnim zakonskim propisima i aktima, što bi mogla da bude još jedna barijera za pokretanje preduzetničkih inicijativa (Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skilern, J., 2006; Moon, 1999). U jednom muzeju navedeno je da je muzej morao da plati visoku novčanu kaznu kada se direktor (bivši), iz nepoznavanja propisa, upustio u zakonski sporne komercijalne aktivnosti i da se od tada generalno uzdržavaju od delovanja koja odstupaju od uobičajenog. Takođe, kustosi koji su izneli primedbe na račun spornog člana Zakona o turizmu navode da su, tek nakon izveštavanja medija o slučaju nastavnika istorije jedne beogradske škole kojeg je sud proglasio krivim jer je bez potrebne licence vodio čak u obilazak Kalemegdana, saznali da su, uvođenjem novog programa edukacije koji se održava van zgrade muzeja (školske posete okolnom istorijskom kompleksu), prekršili Zakon i time nenamerno doveli muzej, ali i sebe, u opasnost od krivične odovornosti. Da problem nedovoljne informisanosti o zakonskim rešenjima nije karakteristika samo muzealaca JI Srbije, pokazalo je istraživanje Maše Vukanović (2011), koja nalazi da su u Srbiji zakoni i, naročito podzakonski i akti nižeg ranga, po pravilu, nepoznati onima na koje se odnose. Ipak, jasno je da nepoznavanje zakona, čak i u slučajevima kada se oni stalno menjaju, ne bi smelo da bude izgovor za pasivnost muzeja. Činjenica je i da mnogi muzeji nemaju u svom osoblju pravnike,¹⁸⁶ koji bi im pomogli u razvoju preduzetničkog poduhvata uprkos nenaklonjenom zakonodavstvu, ali zato bi trebalo razmisliti o drugim načinima da se obezbedi pravna pomoć, poput angažovanja volontera-pravnika, razvijanja saradnje sa lokalnim advokatskim kancelarijama itd.

2.3.3.12. Veliki broj interesnih strana

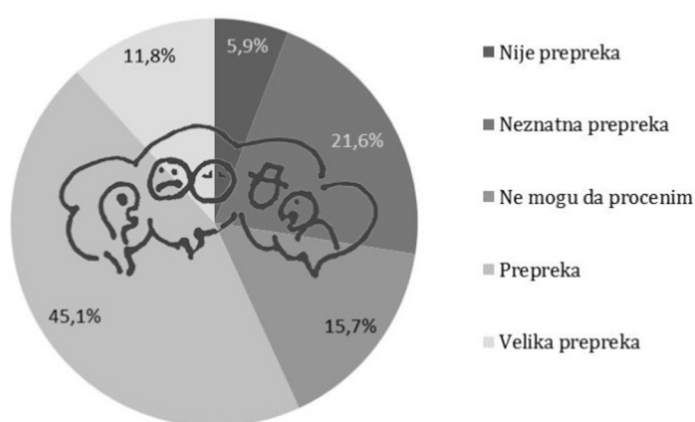
Tek nešto malo više od polovine ispitanika (56,9%) ocenilo je da *veliki broj interesnih strana kojima muzej služi/od kojih zavisi*, može da deluje kao prepreka (45,1%) ili ozbiljna prepreka (11,8%) za razvoj većih nivoa preduzetničkog ponašanja. Sa druge strane, 21,6% stručnjaka nalazi da potreba da se obezbedi podrška ili odobrenje velikog broja aktera za rad na inovacijama ne ugrožava značajnije preduzetničke inicijative muzeja, dok 5,9% anketiranih stručnjaka smatra da zavisnost inovacija od velikog broja interesnih strana uopšte ne predstavlja prepreku da muzeji budu više preduzetnički orijentisani.

Razlog nešto niže ocene negativnog uticaja brojnosti/raznovrsnosti interesnih strana muzeja ($\bar{x}=3,35$, $s.d.=1,128$) od one koju sugerise literatura, je što ovdašnji muzeji i dalje deluju kao

¹⁸⁶ Istraživanje koje je uradio Krivošejev u regionalnim muzejima Srbije (2011b) je pokazalo da od 24 muzeja samo tri ima pravnik u svom osoblju.

mahom zatvorene institucije. Koliko muzeji ne brinu o interesima stejkholdera pokazuje podatak da samo mali broj muzeja uzima u obzir reakcije posetilaca pri razvoju novih programa, sprovodi istraživanja potreba i zadovoljstva publike, i redovno prati posećenost programa. Sa druge strane, i zajednice u kojima deluju muzeji retko kada se mešaju u njihov rad, imajući mala ili gotovo nikakva očekivanja od njih. Samim tim, i strah od negativnih reakcija stejkholdera se ne vidi kao potencijalna pretnja u kontekstu delovanja ovdašnjih muzeja.

Grafikon 200: Veliki broj interesnih strana muzeja



Razgovor sa stručnjacima pokazuje i da se veliki broj interesnih strana prepoznaje kao veća prepreka za preduzetništvo u muzejima samo kada se radi o poduhvatima gde je potrebno odobrenje većeg broja nadležnih instanci (gradske/opštinske uprave, Zavod za zaštitu spomenika, Arheološki institut itd.), što, skoro po pravilu, dovodi do problema loše koordinacije, kašnjenja, a ponekad, i namernih ometanja rada na novim inicijativama. Stručnjaci su posebno istakli problem „nerešenih jurisdikcija“, kada je, kako navode, „gotovo nemoguće preduzeti bilo šta“.

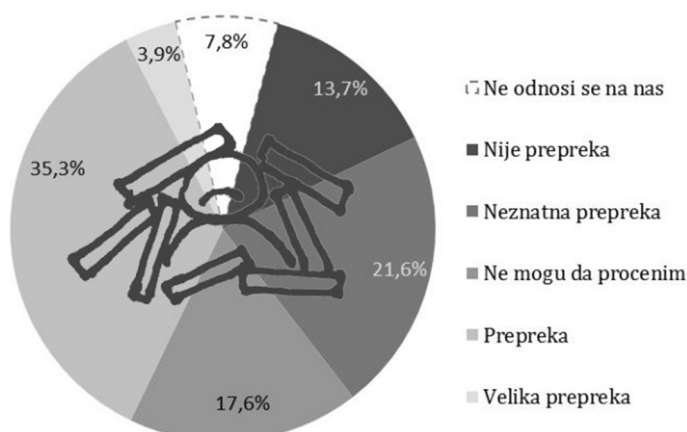
Takođe, jedan broj stručnjaka smatra da zavisnost od velikog broja interesnih strana nije toliko prepreka za preduzetništvo i inoviranje, koliko može da bude prednost, pa čak i „pokretač i snaga novih inicijativa u muzeju“. Oni objašnjavaju da bez podrške (materijalne, tehničke, stručne, finansijske) velikog broja stejkholdera mnogi novi projekti ne bi bili realizovani. Mada priznaju da uključenost velikog broja raznih aktera može da dovede do problema u komunikaciji i koordinaciji, navode i da to nije nikada u takvoj meri da bi moglo da dovede u opasnost uspešnu realizaciju projekta.

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da je u muzejima JI Srbije pod hitno potrebno razviti kulturu posvećenosti i odgovornosti prema stejkholderima. Moć stejkholdera da spreče, ali i pomognu, rad na inovacijama se, kako pokazuju nalazi ankete, suviše često previđa. S tim u vezi, jedan od glavnih izazova preduzetnički orijentisanih rukovodilaca muzeja biće da upoznaju stejkholdere (njihove potrebe, interese i očekivanja) i aktivno ih uključe u rad muzeja. Realno je očekivati i da će pozivanjem novih i drugačijih gledišta, muzeji verovatno steći i protivnike za rad na inovacijama i promenama. Takođe, poznato je i da izgradnja sistema komunikacije i saradnje sa brojnim i raznovrsnim stejkholderima i, naročito, balansiranje njihovim različitim interesima, može biti vremenski i organizaciono zahtevno (Geursen, G. & Rentschler, R., 2002; Nutt P. , 1999). Ipak, kao što pokazuje ovo istraživanje, muzeji ne mogu sami (i samo za sebe) da budu preduzetnički: muzeji koji nikome ne odgovaraju i nikoga ne interesuju postaju zadovoljni postignutim rezultatima, ma koliko god oni bili nezadovoljavajući ili tek osrednji. Stoga, da bi muzeji JI Srbije probudili svoj preduzetnički duh neophodno je da upoznaju svoje stejkholdere i pretvore ih u partnere za rad na inovacijama i činjenju kreativnih promena.

2.3.3.13. Veliki broj pravila i procedura

Stručnjaci relativno nisko ocenjuju i negativni uticaj postojanja *velikog broja pravila, procedura i politika unutar muzeja* na nivoe njihovog preduzetničkog ponašanja ($\bar{x}=2,94$; s.d.=1,187): 35,3% smatra da brojnost pravila kojim se reguliše rad muzeja značajnije ograničava preduzetničke napore muzeja, ali ne i da predstavlja nepremostivu prepreku za razvoj preduzetničkih inicijativa (3,9%). Nešto više od petine (21,6%) ocenjuje da postojanje velikog broja pravila, procedura i politika u muzejima predstavlja tek neznatnu teškoću za ostvarenje većih nivoa preduzetništva, dok 13,7% ispitanika smatra da uopšte nije reč o prepreci za razvoj preduzetništva.

Grafikon 20P: Veliki broj pravila i procedura



Kao što se vidi, rezultati ankete prilično odstupaju od zaključaka literature po kojima je opterećenost pravilima i procedurama rada jedna od najvećih (Durel, 2009; Norris, L. & Tisdale, R., 2014), ili čak najveća (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), barijera za razvoj preduzetništva. Moguće objašnjenje za relativno nisku ocenu negativnog uticaja „rada po pravilima“ jeste što se u ovdašnjim muzejima obično ne insistira striktno na poštovanju svih propisanih pravila i procedura rada. Na takav zaključak ukazuje i podatak da skoro 10 odsto (7,8%) stručnjaka tvrdi da rad njihovih muzeja uopšte i nije opterećen potrebom za poštovanjem brojnih pravila, procedura i politika.

Stručnjaci koji su učestvovali u kvalitativnom delu istraživanja objasnili su da, iako se očekuje da „muzeji rade po pravilnicima“, to nije uvek slučaj – pa čak i kada je reč o stručnom delu rada muzeja. Postojeća pravila, politike i procedure se ocenjuju kao previše uopštena, mnogi propisi i standardi su davno zastareli i nisu primenjivi, te se zato „prećutno“ dozvoljava njihovo nepoštovanje. Ipak, prema navodima stručnjaka, nesputanost pravilima u muzejima se pre koristi kao dozvola za nerad i „otaljavanje posla“ (navedeni su i primeri lošeg rukovanja predmetima kao posledice nepridržavanja propisanih procedura), nego kao mogućnost da se, kako navodi jedna kustoskinja, „razbijaju stereotipi šta kustos treba da predstavlja i šta kustos radi“. Stoga, možda paradoksalno, biće neophodna stroža primena pravila i procedura da bi se „uveo red u rad muzeja“ a time i podstaklo preduzetničko ponašanje zaposlenih. S obzirom i na to da, jednom kada zaposleni probude svoj preduzetnički potencijal, formalna pravila, procedure i politike zaista mogu da postanu smetnja za razvoj novih poduhvata, neophodno je redovno pratiti njihovu aktuelnost, relevantnost i opravdanost postojanja, kako bi se odbacila ona koja su zastarela ili nepotrebna i koja mogu da koč i sputavaju rad na inovacijama, odnosno, ukoliko to nije moguće, pronašla kreativna rešenja kako smanjiti/neutralisati njihove negativne uticaje.

Dok se stručnjaci ne osećaju „sputano“ potrebom da se pridržavaju pravila i procedura koja se tiču stručnog rada, u nekoliko muzeja naveden je problem „rigorozne“ primene propisa koji regulišu administrativni deo delovanja muzeja. Stručnjaci komentarišu da potreba da se isprate sve formalne administrativne procedure (u vezi sa nabavkom, finansiranjem, internom komunikacijom, itd.), „guši“, „obeshrabruje i ubija“ rad na inovacijama. Navodi se da je ponekad i za najmanju stvar potrebno toliko puno papirologije da je bolje ne počinjati ništa. U muzeju koji je uveo inovacije u proizvodnji i prodaji suvenira, na primer, navode da su birokratske procedure kroz koje su morali da prođu (počev od upoznavanja sa poreskim

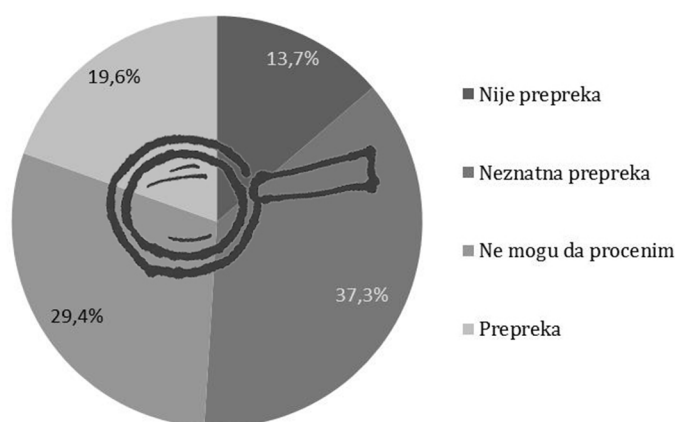
propisima šta muzej može da radi, za šta je registrovan, da li su u sistemu PDV-a, pa do sastavljanja ugovora sa proizvođačima suvenira) bile toliko zahtevne i iscrpljujuće da bi „neki manje uporan muzej davno odustao od cele ideje“.

Problem opterećenosti pravilima i procedurama je naročito vidljiv u velikim muzejima, što pokazuje i značajna statistička razlika u oceni uticaja formalizma u odnosu na veličinu muzeja: dok u velikim muzejima brojnost pravila, procedura i politika kao prepreku navodi čak 65% stručnjaka, u malim muzejima taj procenat ide do 6,3% ($C=0,52$; $\chi^2(8)=17,24$, $p<0,05 \Rightarrow H1$). Podatak da su veći muzeji ocenjeni i kao više birokratski u skladu je sa nalazima prethodnih istraživanja koja sugerišu da su u velikim muzejima, koji zahtevaju više nivoa formalizma i birokratije, zaposleni često „zarobljeni u kulturi koja ih sprečava da uoče i prihvate bilo šta što je novo“ (Durel, 2009).

2.3.3.14. Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti

Većina ispitanika (80,4%) *vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti* vidi kao faktor o kojem se mora voditi računa pri ulasku u preduzetničke poduhvate, ali ne i kao prepreku (13,7%), ili bar ne ozbiljniju prepreku (66,7%), za njihovo uspešno prepoznavanje i realizaciju. Samo 19,6% stručnjaka ocenilo je da velika javna vidljivost i potreba za transparentnošću svega što se u muzeju radi ograničava ili inhibira preduzetnički potencijal muzeja. Niska ocena vidljivosti rada muzeja donekle iznenađuje s obzirom na to da literatura sugeriše da se radi o jednoj od ozbiljnih barijera za razvoj preduzetništva u neprofitnim, i naročito javnim, organizacijama (Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; Ramamurti, 1986).

Grafikon 20Q: Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti



Nisku ocenu vidljivosti i izloženosti sudu javnosti kao tek neznatnog ograničenja za razvoj preduzetništva ($\bar{x}=2,55$; $s.d.=0,966$), muzealci uglavnom objašnjavaju „apsurdnom“ i

„tragičnom“ nezainteresovanošću javnosti za muzeje („imate tragediju da društvo uopšte ne brine o tome šta se u muzejima radi, tj. ne radi“; „nikoga nije briga šta mi i da li, uopšte, radimo i postojimo“), pa i „nepostojanjem javnog mnjenja“. I zaista, čini se da nema mnogo „znatiželjnih“, a još manje „kritičkih“, pogleda na rad muzeja, koji bi ometali i sputavali rad na neizvesnim i rizičnim preduzetničkim projektima. Ocena stručnjaka da muzejska javnost generalno ne žuri da osudi „novo, netradicionalno i neuobičajeno“, ali isto tako i ne kritikuje „rad kao i do sada (...) lenjost i nerad“ (Simon u: (Janes, 2013, str. xv)), najčešće se vidi i kao „zeleno svetlo“ za održavanje postojećeg *statusa quo* u muzejima. S tim u vezi, stiče se i utisak da mnogi stručnjaci očekuju da javnost treba da bude ta koja će da *probudi* muzeje iz apatije u koju su zapali, tako što će ih prozvati i zahtevati da se menjaju, inoviraju i rizikuju.

Stručnjaci su naročito izrazili nezadovoljstvo mestom koje muzeji imaju u medijima, kako lokalnim tako i nacionalnim. Konstatovano je da muzeji postaju vidljivi u medijima tek kada dođe do krize ili izbije neki skandal (npr. krađa eksponata, propadanje muzejskih predmeta, zloupotreba položaja, finansijski skandali itd.). Sa druge strane, primetno je i da se javna (medijska) vidljivost muzeja skoro nikada ne koristi kao „izvor moći“ (Ramamurti, 1986, str. 152) za razvoj preduzetničkih inicijativa, što upućuje na zahtev za intenzivnijim razvojem odnosa muzeja sa javnošću i marketinških i PR aktivnosti muzeja (Savić, 2012).

Većinsko neprepoznavanje javne vidljivosti kao prepreke za preduzetničko ponašanje muzeja može se delom objasniti i tipom inovacija koje ovdašnji muzeji razvijaju i uvode. Kao što je već navedeno, u velikoj većini slučajeva reč je o inkrementalnim inovacijama – neznatnim unapređenjima postojećih načina rada – koje teško da mogu da izazovu veću pažnju javnosti, šokiraju posetioce ili uzbune stručnu kritiku. S tim u vezi, ne čudi što ni u jednom muzeju stručnjaci nisu videli potrebu za razvojem taktika i strategija za ublažavanje rizika od neprihvatanja inovacija u javnosti. Zanimljivo je i da nije zabeležena razlika u oceni neophodnog obzira muzeja prema javnosti u odnosu na veličinu grada u kojem deluju, iako bi se očekivalo da su male sredine konzervativnije i teže prihvataju promene i inovacije (Kolber, 2010). Zapravo, jedini muzej koji, bar prema oceni zaposlenih, ima „imidž muzeja koji pomera granice“ dolazi upravo iz malog grada.

Najzad, jedan manji broj stručnjaka primetio je i da je „nadzor“ javnosti nad muzejima u Srbiji vidno ispolitizovan. Ukoliko je direktor na istoj političkoj liniji sa aktuelnom političkom vlašću, „javnost“ će, kako navode stručnjaci, „zažmuriti na svaku nepravilnost,

grešku, glupost koja se dešava u muzeju“. Isto važi i obrnuto. Ukoliko direktor nije po volji političkim moćnicima, „javnost“ postaje instrument u rukama politike i svaka nepravilnost može da bude povod za sabotiranje i ometanje njegovog rada. Takav selektivan i proizvoljan odnos javnosti prema muzejima, a time i njihovim preduzetničkim inicijativama, još jednom ukazuje na potrebu za depolitizacijom rada muzeja, ali i na važnost ovladavanja diplomatskim i političkim veštinama direktora kako bi se preduzetnički poduhvati muzeja uspešno zaštitili od politički motivisanih napada i kritika koji se vode u ime „javnosti“.

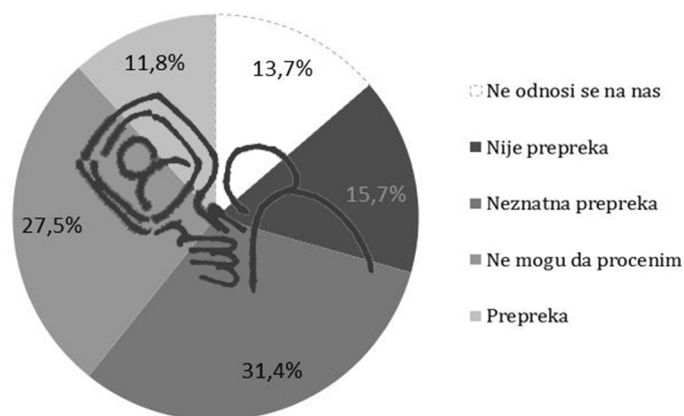
2.3.3.15. Odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije

Samo 13,7% anketiranih stručnjaka prepoznaje okruženja u kojim deluju njihovi muzeji kao konkurentna, dok 86,3% smatra da muzeji nemaju stvarnu konkurenciju u drugim kulturnim i sličnim organizacijama. Takva raspodela odgovora je bila donekle i očekivana s obzirom na to da muzeji u Srbiji tek treba da budu „gurnuti“ na tržište, pa su i dalje u mnogome zaštićeni od takmičenja, međusobnog ili sa drugim organizacijama, za pažnju, vreme i novac posetilaca. Istraživanje je pak pokazalo i da muzealci uglavnom nisko ocenjuju kvalitet i raznovrsnost kulturnog života u sredinama u kojima rade – izrazi kojim ispitanici opisuju lokalne kulturne scene su „pasivnost“, „zapuštenost“, „učmalost“ i „uspavanost“ – što bi moglo da znači i da problem nije samo u nedostatku spoznaje o (ne)postojanju konkurencije, već i to što su kulturni akteri u okruženju i suviše slabi da bi bili prepoznati kao potencijalna konkurencija. Na takav zaključak ukazuju i istraživanja koja se bave problemom nejednakosti u regionalnom kulturnom razvoju Srbije a koja oblast II Srbije redovno označavaju kao „kulturnu pustaru“ i „kulturnu pustoš“ (Cvetičanin, 2007; 2011a; Cvetičanin, P. & Milankov, M., 2011). O dubini kulturne devastacije II Srbije govori i podatak da se procena konkurentnosti okruženja nije razlikovala ni u zavisnosti od veličine gradova u kojim deluju muzeji, iako literatura (Kolber, 2010) sugerise da veći gradovi po pravilu imaju i bogatiju kulturnu ponudu, a time i ozbiljniju konkurenciju. Što je još važnije sa aspekta teme ovog istraživanja, a ponovo se protivi teoriji i postavljenoj hipotezi, *odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije* ne vidi se ni kao faktor koji značajnije sprečava muzeje da budu više preduzetnički ($\bar{x}=2,41$; s.d.=0,948).

Trećina (31,4%) anketiranih stručnjaka, nedostatak konkurencije vidi kao tek neznatnu prepreku da iznalaze nove i bolje načine kako da unaprede rad muzeja. Nešto više od 10% (11,8%) smatra da odsustvo konkurencije i takmičarskog duha može da bude prepreka, ali ne i takva da potpuno inhibira preduzetničke poduhvate muzeja, dok 15,7% izričito navodi da

uopšte i nije reč o prepreci. Na ovom pitanju zabeležen je i nešto veći procenat (27,5%) neodlučnih ispitanika, koji nisu mogli da procene da li je i koliko izostanak (percepcije) pritiska/podsticaja konkurencije pretnja po preduzetničku orijentaciju muzeja u kojem rade.

Grafikon 20R: Odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije



Kvalitativni deo istraživanja potvrđuje nalaze ankete da se preduzetnički poduhvati muzeja JI Srbije sasvim retko realizuju kao odgovor na pritiske/podsticaje konkurenata. Stručnjaci navode da redovno prate rad drugih muzeja u zemlji (putem konferencija, seminara, štampe, ličnih kontakata itd.) i upoznati su sa onim šta rade druge kulturne ustanove u gradovima u kojima deluju, ali retko kada pokušavaju da u svom muzeju primene to što su videli kod drugih. Pored uobičajenih razloga zašto ne uvide rešenja koja su se u drugim muzejima/kulturnim organizacijama pokazala kao dobra (počev od bojazni da nova ideja neće biti prihvaćena i podržana od strane rukovodstva i ostatka kolektiva pa do nedostatka finansijskih i drugih resursa potrebnih za njenu realizaciju), izdvaja se i problem „zatvorenosti malih, provincijalnih sredina“. Stručnjaci objašnjavaju da se u provinciji lako postaje zadovoljan samim sobom, što vodi u pasivnost, pa i lenjost, da se isprobaju nove stvari koje, po pravilu, zahtevaju i dodatne napore i obaveze. Treba napomenuti i da su mnogi stručnjaci svesni ovog problema ali ne rade svi muzeji podjednako na njegovom rešenju. Samo u jednom muzeju navedeno je da se već par godina unazad organizuju godišnje kolektivne posete („ekskurzije“) različitim muzejima u Srbiji kako bi iz prve ruke, „videli šta oni rade drugačije i kako to rade“ ali i „da li mi to isto možemo da uradimo, pa čak možemo li da uradimo i bolje od njih“. ¹⁸⁷ S obzirom na to da je reč o muzeju koji, po oceni zaposlenih, ima zapažen broj uspešno realizovanih inovacija, takve akcije bi trebalo preduzeti i u drugim muzejima. Takođe, muzejska rukovodstva imaju i druga sredstva na raspolaganju za

¹⁸⁷ Iz razgovora sa direktorkom muzeja.

podsticanje „protoka“ svežih, inovativnih ideja između muzeja i drugih kulturnih organizacija – npr. podsticanje mobilnosti stručnjaka kroz razvoj programa razmene („*curator in residence*“), stručne prakse, stažiranja, umrežavanja sa drugim muzejima, itd.

Dok mali broj muzeja podstiče svoj preduzetnički duh *gledajući* šta rade njihovi konkurenti, razgovori sa stručnjacima pokazuju da je još manji broj onih koji pokreću preduzetničke poduhvate kroz *zajednički rad* sa svojim „konkurentima“. Samo u dva muzeja navedeni su primeri inovacija koji su nastali u saradnji muzeja sa drugim organizacijama. Stručnjaci opisuju partnersko iskustvo kao pozitivno (kao benefiti zajedničkog rada na inovacijama navedeni su: „mogućnost kombinovanja resursa koji nedostaju u jednoj organizaciji a postoje u drugoj“ (kadrovski, tehnički, materijalni, prostorni), „veći izgledi da se udruženim snagama obezbede grantovi za finansiranje projekta“, „dele se rizici i neizvesnosti u vezi sa projektom“), što potvrđuje i nalaze iz literature da saradnja između muzeja i drugih organizacija sa sličnim misijama deluje kao „katalizator“ za razvoj inovacija i pomaže njihovu uspešnu realizaciju (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008). Sa druge strane, činjenica da je saradnja između muzeja i rivalskih organizacija u oba slučaja realizovana kao rezultat ličnih/privatnih veza, a ne kroz institucionalne kanale, jasno ukazuje na potrebu za aktivnijim pristupom povezivanja muzeja sa drugim kulturnim i sličnim organizacijama i intenziviranjem tzv. „konkretne orijentacije“ (*competitor orientation*) (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2009).

Istraživanje je pokazalo i da muzeji skoro nikada ne prepoznaju organizacije iz profitnog i civilnog sektora bilo kao rivale ili potencijalne partnere za razvoj preduzetničkih poduhvata. Iako se većina stručnjaka slaže da bi bolja intersektorska komunikacija i saradnja podstakla rad na inovacijama i promenama u muzeju, nalaze i da je jaz između javnog, sa jedne, i privatnog i nevladinog sektora, sa druge strane, („nas“ i „njih“) toliko veliki da ometa/ne dozvoljava bilo kakav zajednički rad. Nerazumevanje i prisustvo predrasuda o radu vaninstitucionalne kulturne scene, gde se kulturni akteri iz privatnog sektora poistovećuju sa „prodavcima kulture“ i „estradam“ a nevladine kulturne organizacije nazivaju „amaterima“, „laicima“, pa i „stranim plaćenicima“, ukazuju na hitnu potrebu za uspostavljanje novih modela saradnje i parterstava između javnog, privatnog i civilnog sektora. Podsticanje i razvoj međusektorske saradnje zahtevaće i sistemsku podršku kulturne politike na lokalnom/državnom nivou (Cvetičanin, 2011b; Đukić, 2012).

2.3.3.16. Najveća prepreka za razvoj preduzetništva u muzejima JI Srbije

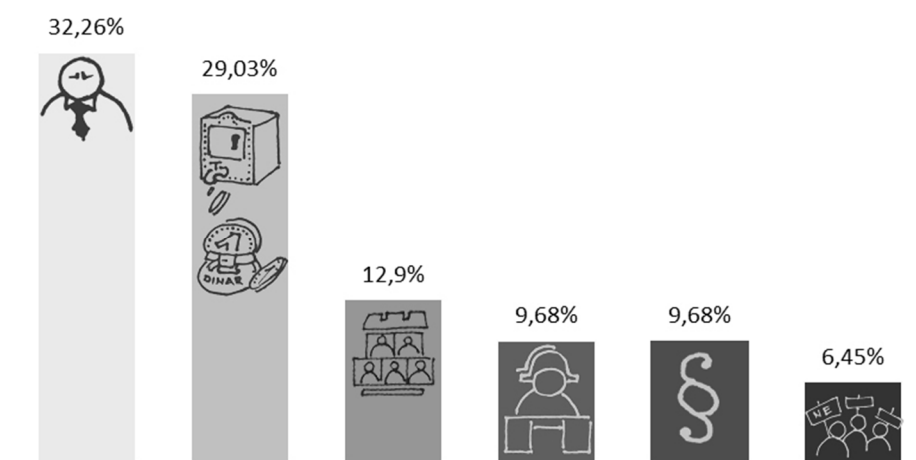
U okviru segmenta upitnika koji se bavio istraživanjem karakteristika muzejskih okruženja koje ograničavaju ili ne dozvoljavaju preduzetničko ponašanje muzeja, stručnjacima je postavljeno dodatno pitanje (u otvorenoj formi) *koja je, po njihovom mišljenju, najveća prepreka za razvoj preduzetničkog duha u muzeju u kom rade*. Zanimljivo je da se više od trećine ispitanika (36,73%) nije ograničilo na izdvajanje samo jedne prepreke, kao što je stajalo u uputstvu, navodeći najmanje dve, a najviše šest prepreka koje, po njima, ne dozvoljavaju muzejima da se ponašaju preduzetnički.¹⁸⁸ Okolnost da su mnogi stručnjaci naveli više „najvećih“ prepreka, sugerise da su prepreke za preduzetništvo u muzejima toliko brojne da stručnjaci nisu mogli da se odluče za samo jednu. Ovo je potvrđeno i u razgovorima sa stručnjacima, ali i u komentarima i zapažanjima u vezi sa temom istraživanja, za koje je obezbeđen prostor na kraju upitnika (neki od komentara koji ilustruju brojnost i ozbiljnost prepreka su navedeni ovde):

- Toliko ima problema da, prosto, ne znate odakle početi. Nisam siguran da taj „preduzetnički duh“ ima ikakve šanse kod nas.
- Na pitanje koje su najveće prepreke rada u [ime muzeja] odgovor bi bio da: 1. nezainteresovanost menadžmenta za osnovnu delatnost muzeja (sakupljanje, čuvanje, izlaganje i prezentaciju muzejskih predmeta), gubitak integriteta muzeja i gubljenje značaja njegovog postojanja i rada u gradu [ime grada], nezainteresovanost lokalne samouprave za materijalne probleme muzeja, zapošljavanje nestručnih ljudi, nemogućnost postizanja dogovora o zajedničkom radu između odeljenja/zaposlenih, nedostatak sluha za ideje.
- Sve je nekako povezano, toliko toga ne valja i toliko toga treba promeniti da bi muzeji mogli da rade drugačije.
- Rad u muzeju, kakav je naš, je mnogo složen i na njega utiču mnogi faktori (nasleđe iz prošlosti, sporo menjanje zastarelih stereotipa u poslovima, loši međuljudski odnosi, slab autoritet menadžmenta, zagarantovana radna mesta i (...) loša sistematizacija radnih mesta. Neodgovarajuća stručnost na mnogima od njih.

Pogled na odgovore u kojima je identifikovana samo jedna najveća prepreka (63,27% svih odgovora) pokazuje da stručnjaci kao najveću kočnicu za razvoj preduzetništva u muzejima u kojima rade izdvajaju *izloženost muzeja političkim uticajima* (32,26%): „Najveći problem je uplitanje politike i postavljanje pogrešnih ljudi i kadrova – davanje stručnih zvanja nestručnim i nekvalifikovanim ljudima“; „Neposredna partijska kontrola nad muzejom“, „Politika, politika, politika!“, „Samovolja lokalnih političara“, „Nemoć struke nad političkim kriterijumima i interesima“; sledi *velika finansijska zavisnost od budžeta i nedostatak finansijskih resursa za realizaciju inovativnih ideja zaposlenih* (29,03%): „Ograničen budžet

¹⁸⁸ Dva ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje.

lokalne samouprave iz koga se finansira delatnost muzeja“, „Najveća prepreka svakako bi bila novac“, „Katastrofalni nedostatak para“, „Najveća prepreka su sredstva za inovacije“, *profesionalna/organizaciona podeljenost kolektiva (nepostojanje timskog duha i saradnje)* (12,9%): „Nedovoljno efikasna komunikacija unutar Muzeja – između odeljenja i odsustvo poverenja, timskog duha i zajedništva unutar kolektiva“, „Nedostatak komunikacije – međusobne komunikacije“, „Saradnja sa kolegama“; a nešto ređe se navode *nedovoljan podsticaj i podrška direktora za rad na inovacijama* (9,68%): „Najveća prepreka proizilazi iz ograničenja koja diktira direktor, verovatno zbog nedostatka vizije institucije“, „Neadekvatno obrazovanje rukovodećih ljudi“, „Sputavanje potencijala pojedinaca i ideja, predloga i omalovažavanje struka“, *zakonska i normativna ograničenja* (9,68%): „Nedostatak odgovarajuće zakonske regulative“, „Ograničavajuće dejstvo zakonskog okvira“, „Loši zakoni se primenjuju, dobri zakoni se ne primenjuju – to je, po mom mišljenju, glavna prepreka“; i *otpor prema inovacijama i promenama* (6,45%): „Učmalost, inertnost i bezvoljnost su glavne odlike većine zaposlenih u muzejima Srbije“, „Mentalna ukalupljenost muzeja u tradicionalizam i apatija“.

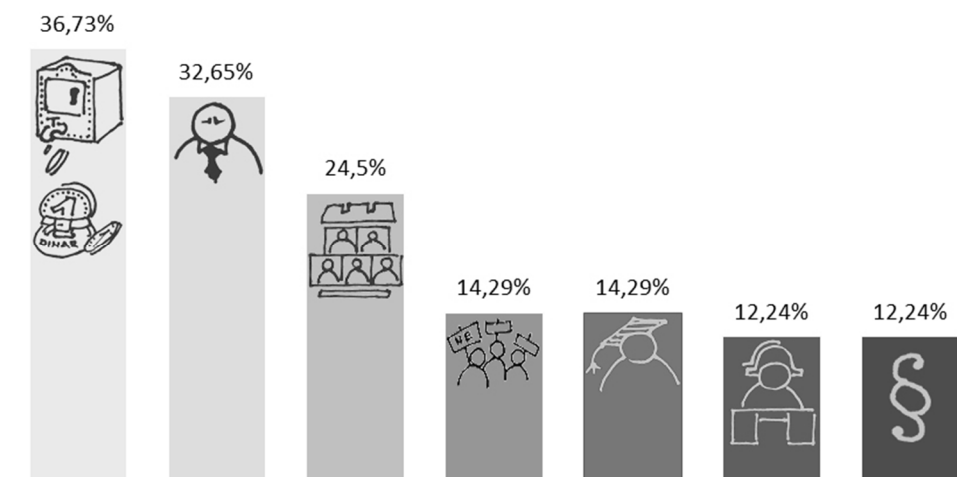


Grafikon 21A: Najveća prepreka za preduzetništvo u muzejima (samo jedna)

Pogled na sve odgovore (uključujući one koji sadrže više od jedne „najveće“ prepreke) daje sličnu sliku o najvećim inhibitorima preduzetništva u muzejima JI Srbije:¹⁸⁹ na prvom mestu je *nedostatak finansija* (36,73%): „materijalni momenat – nemamo potrebna finansijska sredstva za sve što bismo želeli da uradimo“, „nema para“, „nedostatak novca“; slede *izloženost muzeja političkim uticajima* (32,65%): „politika koja devastira rad muzeja“, „politizacija nauštrb kvaliteta“, „politički izbor direktora, politički patronat“, „političko

¹⁸⁹ Krajnji procenat je viši od 100 kako su stručnjaci identifikovali više od jedne „najveće“ prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima.

zapošljavanje“; *profesionalna/organizaciona podeljenost (nepostojanje timskog duha i saradnje)* (24,5%): „nema timskog rada“, „nekolegijalnost“, „nedostatak saradnje“, „ljubomora i nepoverenje unutar kolektiva“, „loši međuljudski odnosi“, „nedostatak timskog duha i kolegijalnosti“; *otpor prema inovacijama i promenama* (14,29%): „učmalost i mrtvilo u muzeju“, „nedostatak energije za uvođenje promena“, „svaki pokušaj da se nešto uradi se osuđuje kao 'bolestan' i suviše ambiciozan“. „kolotečina“, „totalna apatija“; *nedostatak veština i znanja potrebnih za prepoznavanje i uspešnu realizaciju inovacija* (14,29%): „nestručnost“, „nekvalifikovanost i nedovoljna kompetentnost“, „zapošljavaju ljude koji ništa ne znaju“, „nekvalitetan kadar“. Svaki osmi stručnjak kao najveću prepreku za razvoj preduzetništva izdvaja *nedovoljni podsticaj i podršku direktora za rad na inovacijama* (12,24%): „direktor neozbiljno shvata važnost inovativnih ideja zaposlenih i potrebu da se nešto pod hitno preduzima“, „nestručnost menadžmenta“, „nesposobnost menadžmenta“, „nemamo nikakvu podršku direktora“, „direktor nema nikakvu viziju, ali ni predstavu šta je muzej“; *odnosno zakonska i normativna ograničenja* (12,24%): „zakon ne dozvoljava da se ponašate preduzetnički“, „nemamo podršku zakonodavstva“, „ograničavajući zakoni“. Sasvim retko kao najozbiljnije prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima stručnjaci navode i: *nepostojanje adekvatnih merila objektivnog vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih* (6,12%): „sistem vrednovanja rada koji ne podstiče odgovornost uposlenika“, „nema adekvatnog vrednovanja rada“, „radio-ne radio, svira ti radio“; *uticaj osnivača na rad muzeja* (6,12%): „povremena nerazumevanja osnivača“, „opštinske vlasti nedovoljno shvataju ozbiljnost inovativnih projekata, nedostatak saradnje između muzeja i opštine“; i *neadekvatnost mehanizama nagrađivanja preduzetničkog ponašanja zaposlenih* (2%): „nema motivacije za zaposlene da smišljaju nove ideje“.



Grafikon 21B: Najveća prepreka za preduzetništvo u muzejima (više od jedne)

Manji broj stručnjaka naveo je još neke karakteristike ovdašnjih muzejskih okruženja koje sprečavaju muzeje da neguju i koriste svoj preduzetnički potencijal, a koje nisu prethodno predviđene upitnikom (svi odgovori se mogu grupisati u tri okvirne kategorije): (1) *nezadovoljavajuće postojeće stanje u domaćoj muzejskoj teoriji i praksi* (4,08%): „nedostatak svesti na nivou struke i u samom muzeju“, „definicija muzeja i njegova uloga u društvu“; (2) *nedostatak prostornih i tehničkih resursa muzeja* (4,08%): „prostor kao smeštajni kapacitet, ali i i prostor za rad i depoe“, „nedostatak izložbenog prostora i depoa, zastarela tehnološka opremljenost muzeja“ i (3) *nedostatak kreativnosti zaposlenih* (2,04%): „nedovoljna kreativnost uposlenika“.

2.3.3.17. Načini da se probudi preduzetnički duh u muzejima JI Srbije

Na kraju dela upitnika koji se bavio istraživanjem prepreka za razvoj preduzetništva u muzejima, postavljeno je i pitanje načina kako prevazići postojeće prepreke.¹⁹⁰ Trebalo je da stručnjaci navedu načine koji, po njihovom mišljenju, mogu da unaprede preduzetničko ponašanje u muzejima u kojima rade. Analiza odgovora pokazuje da stručnjaci u nešto većem broju (60,45%) očekuju da pozitivni impuls za razvoj preduzetništva treba da dođe iz eksternog okruženja.

Najveći broj, skoro trećina, ispitanika (31,25%) smatra da je kritičan preduslov da muzeji oslobode i pravilno usmere svoj preduzetnički duh uzdržavanje političara od bilo kakvih pritisaka i uplitanja u rad muzeja:

- Jedan od najbitnijih [načina] je depolitizacija i poštovanje struke (...);
- Depolitizacija muzeja u kadrovskoj politici!;
- Da se visoko postavi lestvica za prijem zaposlenih, a ne da prijem vrše političari (...);
- U ovom muzeju po meni treba početi od nule, tj. najpre od kadrovske promene, koja se mora osloboditi političkih uticaja;
- (...), da na odgovarajućim mestima budu postavljeni pravi ljudi iz struke, a ne neke zamene iz ne znam kakvih (političkih) razloga;
- Da se zaposle stručni i odgovorni ljudi koji vole to čime se bave;
- Manji uticaj politike (...);
- Da se prestane sa političkim uplitanjem i na rukovodeća mesta postave stručni ljudi sa iskustvom i mladi ambiciozni kadrovi (...);
- Dovedi prave ljude na prava radna mesta a ne po partijskoj pripadnosti i vezama.;
- Apolitičnost (...);
- (...) i revizija partijskih kadrova;
- Direktor muzeja ne sme da dolazi po političkoj liniji već prema stručnim i menadžment zaslugama, neko ko razume muzeje i zna kako se oni vode;

¹⁹⁰ Tri ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje.

- Potpuno eliminisati političke uticaje u oblasti kadrovske politike muzeja, odnosno ograničiti ih u svemu drugom (programi, finansije...);
- (...) smanjiti negativni uticaj politike;
- Sve je politika – manje političkih mešanja u izbor direktora, zaposlenih, budžet itd. (...);

Kao što pokazuju odgovori muzealaca, izrazita politizovanost rada muzeja je naročito prisutna u domenu kadrovske politike. Aktuelna praksa partijskog postavljenja direktora i zapošljavanja kadrova, koja ignoriše interese struke, muzeja i same javnosti kojoj muzej treba da služi, za posledicu ima lidere i kolektive koji ne poseduju potrebna znanja, sposobnosti i veštine, ali ni stvarno interesovanje i želju, da se upuste u uvođenje inovacija i promena u rad muzeja. Drugim rečima, očigledno je da sve dok muzeji ne budu mogli samostalno, bez ikakvih političkih pritisaka i uplitanja, da biraju direktore i zaposlene, na osnovu njihove stručne kompetentnosti, menadžerskog kvaliteta (naročito važno za direktore), ali i strasti, energičnosti i velikog osećaja odgovornosti za rad muzeja, muzejsko preduzetništvo na ovim prostorima će ostati tek marginalna, sporedna pojava. Stoga, kao najvažniji preduslov za razvoj preduzetništva u muzejima II Srbije zahteva se zaštita muzeja od političkih interesa i potpuna depolitizacija njihovog rada. Očekivano, stručnjaci „poziv u pomoć“ upućuju Ministarstvu kulture, kao najpozvanijem da, kroz primenu zakonskih i drugih mera, zaštiti muzeje od aktuelnih štetnih uticaja političkog voluntarizma i samovolje. S obzirom i na to da bi bilo naivno poverovati da će političari i birokrate ikada stvarno prepustiti svu slobodu muzejima, te da će muzejski konteksti uvek, direktno ili indirektno, u nekoj meri zavisiti od političkih interesa, preduzetnički orijentisani direktori moraće da ovladaju diplomatskim i političkim veštinama kako bi zaštitili svoje muzeje od stalne pretnje u vidu političkog mešanja i pritisaka.

Državu, tj. Ministarstvo kulture, kao najodgovornijeg eksternog aktera za razvoj preduzetništva u muzejima, prepoznaje i 12,5% stručnjaka koji rešenje za niske nivoe preduzetništva vide u neophodnosti razvoja nove, preduzetnički podsticajne zakonske regulative (koja, po nekima, treba da dovede i do potpune reforme rada muzeja):

- Promena zakona (...);
- Reorganizacijom postojećih delatnosti u muzeju i uvođenje inovativnog načina rada;
- (...) reforma muzeja, podela poslova i nadležnosti, bolje finansiranje, repozicioniranje položaja muzeja u društvu;
- Korigovanje zakona koji bi omogućili širi spektar usluge posetiocima;
- Sistemske (i zakonske) promene u muzejima;
- Zakonski podsticajno okruženje.

Iz razgovora sa stručnjacima stiče se i utisak da se od nove zakonske regulative pre očekuje da „propíše“ – obaveže muzeje da se ponašaju preduzetnički, nego da ona ukloni postojeća zakonska ograničenja za rad na inovacijama i promenama. Na takav zaključak navodi i ocena uticaja aktuelnog zakonskog i normativnog okvira kao tek delimičnog ograničenja za razvoj preduzetništva ($\bar{x}=3,51$, $s.d=1,173$). Mišljenje stručnjaka da je neophodno „legalizovati“, tj. zakonski zahtevati i regulisati preduzetništvo u muzejima, upućuje i na problem manjka samoinicijative i proaktivnog stava u muzejima, kao jednog od osnovnih postulata preduzetničkog razmišljanja i delovanja.

S obzirom na to da su lokalne samouprave, osnivači i glavni finansijeri muzeja u kojima se vršilo istraživanje, jasno je zašto jedan broj stručnjaka (16,7%) upravo od ovih eksternih aktera očekuje rešenje/pomoć za unapređenje preduzetničkih nivoa. Od lokalnih organa vlasti traži se preduzimanje odgovarajućih mera, prevashodno finansijskih, kao načina da se motiviše i omogući rad na iznalaženju inovacija i promena u muzejima. Iako, sigurni izvori finansija jesu preduslov za postojanje kontinuiranog preduzetništva (kao što je prethodno navedeno loše finansijske situacije mogu samo privremeno da posluže kao podsticaj za preduzimanje preduzetničkih poduhvata, odnosno rad na preduzetničkim prilikama i inovacijama u teškim finansijskim uslovima je moguć samo do određenih granica), stiče se utisak da stručnjaci (nerealno) očekuju da će veća budžetska izdvajanja sama po sebi povećati preduzetničku energiju i obezbediti kvalitetan i efikasan rad muzeja:

- Podrškom lokalne samouprave u pravnom i finansijskom smislu (...);
- Bolja saradnja sa lokalnim vlastima, a koje u ovom trenutku kočé preduzetnički duh (i kad bi postojao);
- Prepoznavanje uloge muzeja od gradske uprave i veća ulaganja (finansijska) u muzej (...).
- Izdvajanje većih materijalnih sredstava za realizaciju programa.;
- Isplata zaostalih plata;
- (...) više finansijskih sredstava od Osnivača.;
- Veća finansijska sredstva (najviše za programe).
- (...), više razumevanje od strane osnivača koliko su inovacije važne i veća materijalna, kao i tehnička podrška.

Mada muzejski stručnjaci u nešto većem broju prepoznaju aktore van muzeja, državu (Ministarstvo kulture) i lokalne vlasti (gradske i opštinske samouprave), kao ključne za povećanje nivoa preduzetništva u muzejima u kojima rade, značajan procenat (58,33%)¹⁹¹

¹⁹¹ Krajnji procenat je viši od 100 jer su i na ovom pitanju, kao i u pitanju koje je trebalo da identifikuje najveću prepreku za razvoj preduzetništva, stručnjaci navodili više od jednog načina za povećanje nivoa preduzetništva u muzejima.

njih, odgovornost za podsticanje i negovanje preduzetničkog potencijala nalazi u internom delokrugu – u sebi, svojim kolegama i rukovodiocima. Podatak da više od polovine ispitanika smatra da sami muzeji, zaposleni i menadžment, ne preduzimaju sve što je u njihovoj moći da bi oslobodili svoj preduzetnički potencijal, ukazuje i da u muzejima sve više preovladava shvatanje da je neophodno osloniti se na sopstvene snage i preuzeti inicijativu i odgovornost kako bi se stvari promenile na bolje, umesto da se pasivno čeka da neko drugi (država ili lokalne samouprave) reši sve probleme.

Skoro trećina ispitanika (29,17%), direktno ili indirektno, izdvaja ulogu menadžmenta (direktora) kao ključnu za razvoj preduzetništva, što potvrđuje i nalaze prethodnih istraživanja (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999) da je snažno liderstvo apsolutno neophodno da bi se prevazišle prepreke iz okruženja koja se, od strane većine ispitanika, ocenjuju kao visokoneprijateljska za rad na inovacijama:

- Podrška menadžmenta za realizaciju novih ideja, mogućnost usavršavanja zaposlenih, adekvatno vrednovanje i nagrađivanje inovacija.
- Podržavanje novih programa, sadržaja; kreativnost u muzeju.
- Poboljšanje međusobne komunikacije; uz entuzijazam obezbediti početna sredstva što je predušlov za podsticanje inovativnosti i kroz adekvatno vrednovanje preduzetničkog duha i samog rada.
- O tome treba da razmišlja rukovodstvo i da se zaposli pravi menadžer.
- Postavljanje direktora iz muzeološke struke, bolje vrednovanje rada, bolja komunikacija interna – sve to popravljja eksternu komunikaciju i razvija preduzetnički duh.
- Ulagati i u druga odeljenja i omogućiti im nesmetan rad i elementarna sredstva za rad.“
- Obezbeđenje normalnih uslova za rad: elektronska oprema, hemijska sredstva (higijenska), zagrevanje kancelarija... ; postojanje dobrih međuljudskih odnosa u kolektivu; mogućnost prisustva na stručnim seminarima; posete i saradnja sa drugim ustanovama kulture, prvenstveno sa muzejima u zemlji i inostranstvu.
- Razumevanje između zaposlenih i menadžmenta muzeja.
- Kako probuditi preduzetnički duh – ne znam da li uopšte postoji, ali ako postoji onda je u pojedincima i treba ih nagraditi za to što rade.
- Veća odgovornost zaposlenih, kažnjavanje nerada
- (...) materijalna satisfakcija i bolja komunikacija unutar muzeja.
- Zapošljavanje stručnjaka iz te oblasti.
- Direktor treba pre svega da bude dobar menadžer. Podržati i unaprediti saradnju među kolegama.
- Direktor koji podržava i poštuje zaposlene, nove ideje, kreativnost, bolja komunikacija – unutar muzeja i sa drugim muzejima, međumuzejska saradnja.

Prema navodima stručnjaka, od direktora se očekuje stvaranje preduzetnički podsticajnog radnog okruženja i to kroz: (1) obezbeđenje neophodnih resursa/uslova za razvoj inovativnih ideja, (2) veću podršku kontinuiranom učenju i usavršavanju zaposlenih, (3) objektivno vrednovanje i (4) nagrađivanje preduzetničkih ponašanja, kao i (5) negovanje komunikacije i

timskog rada u kolektivu. Zanimljivo je da stručnjaci nisu naveli da direktori treba da razviju viziju muzeja koja bi motivisala promene i usmerila preduzetničko ponašanje u muzeju, iako se direktorima redovno zamera da nemaju ideje, dugoročne planove i ciljeve budućeg razvoja muzeja (videti deo koji se bavi odsustvom preduzetničkog liderstva kao prepreke za razvoj preduzetništva). Takođe, nijedan stručnjak nije pomenuo ulogu upravnih odbora kao relevantnu za podsticanje i negovanje preduzetničkog duha, kao što to sugeriše literatura (Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J. & Webb, J.W., 2011), što se može objasniti time da upravni odbori najčešće igraju samo formalnu ulogu u upravljanju ovdašnjim muzejima. Pozicije u upravnim odborima pretežno se dodeljuju samo po partijskim zaslugama, ljudima koji nemaju interesovanje ali ni sposobnosti ni znanja, da podstiču, olakšavaju i štite preduzetničke poduhvate muzeja i deluju kao sponzori (*champions*) rada na inovacijama. Važno je naglasiti i da visoka politizovanost okruženja u kojima posluju ovdašnji muzeji, značajno umanjuje šanse za pojavu preduzetničkog rukovodstva, što, sa jedne strane, upućuje na potrebu za hitnom depolitizacijom funkcije direktora/članova upravnih odbora (baš kao što je značajan broj ispitanika i primetio) ili, barem, velike političke i diplomatske veštine lidera koji će umeti da navigiraju nestabilnim političkim okruženjem i zaštite muzej, preduzetničke inicijative, ali i sopstvene pozicije, od stalnih političkih pritisaka i mešanja.

Jedan broj stručnjaka (14,58%), put za podsticanje i razvoj preduzetništva u muzejima vidi i u razvoju lične odgovornosti, stručnosti i kreativnosti:

- (...) emancipovanost, inovativnost, odlučnost i odgovornost uposlenika.
- Veći entuzijazam zaposlenih (...)
- Ulaganje u sopstveno obrazovanje, seminari, edukacija.
- Individualna ambicija. Izuzetna hrabrost uz prisustvo straha zbog datog rizika, a sve zbog uticaja politike.
- (...) veća odgovornost muzejske struke.
- Muzeju je potreban kadar u skladu sa informatičkim (kreativnim) društvom u kome živimo (...).“
- (...) moramo biti mnogo otvoreniji prema novim idejama, novim praksama, novoj publici.

Podatak da postoje stručnjaci koji prepoznaju da oni lično, kroz razvoj sopstvenih sposobnosti, znanja, talenata i ambicije, mogu biti deo rešenja da se u muzejima pokrenu kreativne promene, dobar je znak za ostvarenje koncepta preduzetničkog muzeja. Ipak, lična inicijativa i entuzijazam, koliko god bili kritični za „buđenje“ preduzetničkog duha u muzejima, nisu i dovoljni da bi preduzetništvo postalo deo redovnih aktivnosti i zadataka muzeja. Kao što je ranije navedeno, preduzetništvo ne može da zavisi samo od preduzetničke sposobnosti pojedinaca, naročito u okolnostima visoke turbulentnosti (Bernier, L. & Hafsi,

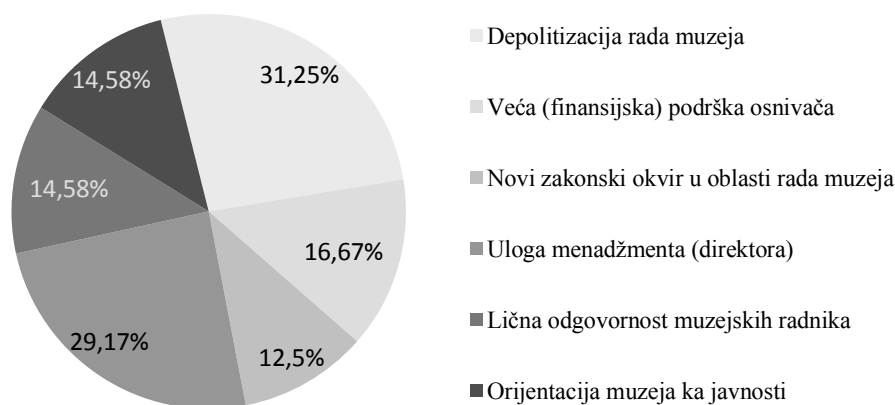
T., 2007), već zahteva postojanje preduzetnički orijentisanog lidera, koji će da podstiče i dozvoli zaposlenima da pronađu i iskoriste svoj preduzetnički potencijal, odnosno da strateški usmerava i definiše preduzetničke prioritete (gde i koliko preduzetništva je potrebno u datom trenutku); ali i adekvatan okvir kulturne politike (državne i lokalne) koja će da stvara bezbedno i podsticajno okruženje za rad na inovacijama, novim idejama i promenama u muzejima i muzejskoj delatnosti.

Isti procenat stručnjaka (14,58%) rešenje za podsticanje preduzetništva u muzejima vidi u njihovoj većoj orijentisanosti na publiku i zajednicu u kojoj deluju:

- Otvaranje prema društvu, odnosno sredini u kojoj se deluje i zastupanjem interesa svih članova zajednice – „participativni muzej.
- (...) i veći rad orijentisan na posetioca.
- Veći stepen otvorenosti prema lokalnoj zajednici.
- Da se osmisle novi programi, radionice za decu, klubovi za decu u muzeju.
- (...) uključivanjem stručnih saradnika, volontera i partnera.
- Zainteresovati privredne i druge subjekte za neophodnost postojanja muzejske delatnosti.
- Usmerenost ka posetiocu (kako ga privući muzejskoj ustanovi).

Otvaranje muzeja prema javnosti, prema posetiocima i zajednicama u kojima deluju, prema navodima stručnjaka, mogao bi da bude trenutno i najvažniji motiv da se muzeji ponašaju više preduzetnički. Kao što sugerišu i ranija istraživanja (npr. Kim, 2010; Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999), svest o javnoj odgovornosti je snažan pokretač za razvoj preduzetništva u organizacijama koje služe javnom interesu. Takođe, činjenica da muzealci prepoznaju potrebu da se otvore prema svojim posetiocima i uopšte zajednicama u kojima deluju, pokazatelj je i da ovdašnji muzeji (doduše još uvek polako) razumeju da je služenje zajednici jedan od ključnih zadataka savremenog muzeja, posebno važan u okolnostima visoke turbulentnosti u kojima danas deluju muzeji.

Grafikon 22: Načini za buđenje preduzetničkog duha u muzejima



2.4. Uticaj stepena hostilnosti okruženja na nivo preduzetništva

Istraživanje Morisa i Džonsa (1999), koje je korišćeno kao polazna osnova za utvrđivanje prepreka za razvoj preduzetništva u muzejima, sugerise da se može očekivati i uzročna povezanost između percepcije stepena ozbiljnosti prepreka za praktikovanje preduzetništva i procenjenih nivoa ostvarenog preduzetništva. Oni su pokazali da viši nivoi preduzetničkog intenziteta podrazumevaju i nižu ocenu prepreka za njegovu pojavu i razvoj, i obrnuto, što se okruženja ocenjuju kao hostilnija prema preduzetništvu, to će i percepcija njegovih nivoa biti manja ($r = - 0,30$; $p < 0,01$). Kako bi se proverilo da li postoje statistički značajne veze između ocene nivoa preduzetničkog ponašanja muzeja i ozbiljnosti prepreka sa kojim se suočavaju muzeji i muzejski radnici JI Srbije, sprovedene su statističke korelacione analize.

Prema uputstvima Morisa i Džonsa, prvo je konstruisana nova varijabla „ukupne prepreke“ (*sumprepreke*) tako što su sabrane ocene svih 18 stavova koji su merili uticaje karakteristika muzeja kao prepreka za razvoj preduzetništva ($\bar{x} = 65,80$, s.d.= 9,31). Da bi se utvrdio pravac i jačina povezanosti između izmerenih preduzetničkih nivoa i stepena ozbiljnosti svih prepreka sprovedena je linerna korelaciona analiza i izračunati su koeficijenti linearne korelacije i regresije, Pirsonov koeficijent (r) i koeficijent determinacije (r^2).

Analiza je pokazala *značajnu* (Davis, 1971)¹⁹² *negativnu povezanost* između percepcije ozbiljnosti prepreka i nivoa preduzetništva: $r = - 0,654$, $p < 0,01$, potvrdivši istraživanje Morisa i Džonsa i postavljenu hipotezu da nivo preduzetničkog ponašanja muzeja direktno zavisi od ocene stepena ozbiljnosti prepreka iz okruženja. Dobijena vrednost koeficijenta determinacije: $r^2=0,428$, $p < 0,05$, pokazala je *umereni stepen determinacije* između merenih konstrukta, kako se u 43% slučajeva ocena intenziteta preduzetničke aktivnosti muzeja objašnjava isključivo uticajem visine prepreka koje dolaze iz njihovog okruženja (statistički rezultati su detaljno tabelarno i grafički prikazani u okviru Priloga C: Tabela br. 6 i Dijagram rasipanja).

Bliži pogled na analizu odnosa između stepena ozbiljnosti prepreka i nivoa ostvarenog preduzetništva, izdvaja *otpor prema promenama* kao prepreku koja *najsnažnije* negativno utiče na intenzitet preduzetničkog ponašanja u muzejima ($r = - 0,687$, $p < 0,01$). Podatak da su nivoi preduzetništva značajno niže ocenjeni što je otpor prema promenama unutar/van muzeja

¹⁹² Prema Dejvisu, jačina povezanosti između dve varijable koja se izražava vrednošću koeficijenta korelacije (r) može biti: slaba (0,10 do 0,29), umerena (0,30 do 0,49), značajna (0,50 do 0,69) i vrlo visoka (0,70 do 0,99).

ocenjen kao veći, sugeriše da je najvažniji izazov za razvoj preduzetništva u ovdašnjim muzejima izgradnja okruženja koja su prijemčiva za inovacije, koja, kako navodi Vladimir Krivošejev (2011b), „teže, žele, sanjaju“ promene. Da bi se stvorile takve kreativne i promenama naklonjene sredine, u kojima se podstče i neguje stalno istraživanje, eksperimentisanje i traganje za dobrim preduzetničkim prilikama, neophodan je potpuni zaokret u tradicionalnom sistemu shvatanja, u vrednosnim i ideološkim normama i stavovima unutar muzeja. Tradicionalno obazriv, suzdržan stav i nevoljnost muzejskih radnika da preispituju i menjaju konvencionalne, ali zastarele i prevaziđene načine rada moraju biti zamenjeni potpuno novim mentalnim sklopom koji će da ohrabruje i nagrađuje inovativnost, proaktivnost i (sračunato) rizikovanje. Transformacija i preobražaj vrednosnih obrazaca razmišljanja i ponašanja muzeja zahtevaće preduzetničke orijentisne direktore, koji imaju viziju, umeju da tu viziju prenesu na druge i strateški ulažu u izgradnju timova, procesa i sposobnosti neophodnih za uspešan rad na inovacijama i promenama. Koliko će lideri biti uspešni u stvaranju preduzetnički orijentisanih muzeja, zavisiće u mnogome i od toga da li imaju sistemsku podršku države/lokalne vlasti koja će, kroz razvoj i primenu preduzetnički podsticajnih mera kulturne politike, omogućiti i podsticati njihove preduzetničke aktivnosti. Takođe, važnu ulogu u procesu afirmacije preduzetničkih vrednosti u oblasti muzeja (naročito kada je reč o spremnosti na rizik), imaće progresivna stručna, profesionalna udruženja i organizacije.

3. Provera postavljenih hipoteza i preporuke za razvoj preduzetništva u muzejima II Srbije

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da su muzeji II Srbije slabo preduzetnički orijentisani, tj. da samo u maloj meri prepoznaju i koriste promene iz okruženja kao prilike za razvoj i uvođenje inovacija. Na skali od 3 do 15, gde veći rezultat pokazuje i veći nivo preduzetništva, prosečna ocena preduzetničkog ponašanja muzeja II Srbije iznosila je 6,13 (s.d.= 2,210), čime se oni smeštaju bliže kraju skale na kojem su konzervativne organizacije nego delu gde se nalaze visokopreduzetničke organizacije. Samim tim, istraživanje je uspelo da „uhvati“ tek naznake preduzetničkih ponašanja u kontekstu muzeja. Ipak, i u tako ograničenom rasponu preduzetničkog ponašanja ovdašnjih muzeja, jasno se uočavaju specifičnosti koje osnovni preduzetnički konstrukti: inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, poprimaju u kontekstu muzeja, kao što je i predviđeno prvom istraživačkom hipotezom.

Hipoteza 1: Preduzetništvo, kao univerzalno primenjiv fenomen kojim se, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koriste promene iz okruženja kao prilike za inovacije, moguće je i potrebno u muzejima, ali kako će se ispoljiti – u kom obliku i u kom intenzitetu – određeno je specifičnim karakteristikama muzejskog konteksta, koji, sa jedne strane, obezbeđuje preduzetničke prilike u muzejima i, sa druge, postavlja granice za njihovu percepciju i korišćenje.

Inovativnost, prva i po mnogima najvažnija preduzetnička dimenzija, koja pokazuje organizacionu sklonost ka eksperimentisanju i umeće da se pronađu nova, neobična i originalna rešenja za uočene promene, probleme ili okolnosti, u muzejima će biti dvostruko usmerena: (1) na unapređenje efektivnosti (stvaranje novih ili unapređenje postojećih vrednosti sadržanih u samoj misiji muzeja) i (2) na unapređenje efikasnosti (stvaranje novih ili unapređenje postojećih vrednosti koje posredno omogućuju služenje misiji). Isticanje različitih fokusa inovativnosti u muzejima, proizilazi iz činjenice da se u muzejima pojmovi efikasnosti i efektivnosti odnose na različite dimenzije njihovog rada, što je, kako upozorava Stiven Vejl (2005), nešto što se nikada ne može dovoljno naglasiti. Muzeji moraju da iznalaze nove, kreativne i originalne načine kako da budu efektivni – „da rade dobre stvari“, ali i kako da budu efikasni – „da rade stvari dobro“. Pritom, primarni fokus inovativnog potencijala muzejskih radnika uvek mora biti na iznalaženju novih i boljih načina kako da budu efektivni, ne zato što efikasnost nije važna već zato što, kako podseća Vejl, nema mnogo smisla

povećavati efikasnost muzeja ukoliko nije zagantovano da je ono što muzej radi zaista „dobro“.

Empirijsko istraživanje je potvrdilo postavljenu pretpostavku da muzeji koriste svoje inovativne kapacitete kako bi direktno (kroz unapređenje efektivnosti) i indirektno (kroz unapređenje efikasnosti) na nov i bolji način služili svoje misije. Primetno je i da muzeji u JI Srbiji mahom razvijaju i uvode inovacije u oblastima kojima se unapređuje efektivnost rada muzeja (upravljanje zbirakama, izlagačka delatnost, komunikacija, edukacija i interpretacija), a mnogo ređe u oblastima koje se tiču unapređenja efikasnosti muzeja (generisanje prihoda i fandrejzing, unapređenje organizacionih procesa rada, PR i marketing). Stoga, može se zaključiti da u muzejima JI Srbije još uvek nema potrebne „preduzetničke ravnoteže“ između zahteva da se efektivno služi misiji i obezbede finansijski resursi neophodni za nesmetan rad organizacije. S obzirom na to da su oba aspekta neophodna da bi muzej dobro funkcionisao, muzeji JI Srbije moraće mnogo više nego do sada da iznalaze inovativne načine kako da unaprede svoju efikasnost i povećaju prihode, pritom ne gubeći iz vida potrebu za stalnim unapređenjem misije, kao primarnog razloga njihovog postojanja. Da bi u tome uspeali, neophodno je promeniti tradicionalni stav „da muzej ne sme da zarađuje“, te da svaki vid zarađivanja znači i snižavanje standarda i vulgarizaciju muzejske struke, koji i dalje preovlađuje u većini muzeja. Važno je napomenuti i da će uspešnost muzeja u prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika koje za rezultat imaju nove, alternativne izvore finansiranja, zavisiti i od toga da li i na koji način država i lokalne vlasti, kao nosioci kulturnih politika, dozvoljavaju i ohrabruju inicijative generisanja dodatnih finansijskih sredstava u muzejima.

Istraživanje je pokazalo i da se u muzejima JI Srbije pre mogu očekivati inkrementalna, postepena unapređenja postojećeg rada nego radikalne, ekstremne, nikad pre viđene, inovacije, koje u potpunosti i trenutno raskidaju sa prethodnom praksom. U većini muzeja, uprkos prepoznavanju potreba za uvođenjem velikih promena, fokus muzejskih agendi i dalje je snažno usmeren na negovanje tradicije i zadržavanje starih, dobro uhodanih, programa, usluga i procesa rada. Odatle, nameće se zaključak da muzealcima na ovim prostorima još uvek nije data sloboda da budu kreativni i da, u šumpeterskom smislu, iznalaze nova, imaginativna, originalna, rešenja kakva zahtevaju visokoturbulentna vremena u kojima deluju. Da bi mogli da povećaju nivoe inovativnosti, što je danas apsolutni imperativ da bi preživeli i ostali relevantni, neophodno je da inovativnost postane legitiman konstrukt koji se ohrabruje i

podstiče u muzejima. Ključnu ulogu u institucionalizaciji inovativnosti u muzejima imaće menadžment muzeja, kroz izgradnju radnih okruženja, atmosfere i kulture koja će da ohrabruje i podstiče, pa i zahteva, kreativnost i originalnost zaposlenih i traganje za novim i boljim načinima kako, direktno i/ili indirektno, služiti misiju muzeja.

Proaktivnost, kao druga dimenzija preduzetništva koja, kroz sposobnost delovanja iz perspektive budućnosti, akciju/borbenost i pionirski duh, dozvoljava preduzetnicima da koriste promene iz okruženja, umesto da se samo prilagođavaju promenama, tj. da deluju na svoja okruženja, umesto da deluju usled uticaja iz okruženja, u muzejima će se manifestovati kroz: (1) pažljivo praćenje (skeniranje) naznaka promena u okruženju kako bi pravovremeno uočili prilike za inovacije; (2) akciju, to jest borbenost, istrajnost i upornost, da jednom prepoznatu inovativnu priliku uspešno realizuju uprkos svim preprekama koje muzejski kontekst može da stavi pred njenu realizaciju (ovo će i biti i najizraženiji aspekt proaktivnosti u muzejima); i (3) preuzimanje odgovornosti da deluju kao lideri u unapređenju misije zaštite i komunikacije kulturnog nasleđa, koju dele sa svojim konkurentima – drugim muzejima i/ili organizacijama sa sličnim misijama.

Prema rezultatima istraživanja, muzeji II Srbije se pre mogu opisati kao reaktivni nego kao proaktivni. Samo dva muzeja zabeležila su nešto više nivoa proaktivnosti, potvrdivši da proaktivni muzeji aktivno tragaju za promenama, tako što prepoznaju u njima preduzetničke prilike za unapređenje i poboljšanje rada svojih muzeja; uspešno koriste promene iz okruženja, deluju smelo i brzo, i iniciraju promene u muzejskoj delatnosti, delujući kao pioniri u razvoju novih muzejskih praksi u svom okruženju. Suprotno, reaktivni muzeji su opisani kao oni koji ne prepoznaju u promenama prilike da menjaju i unapređuju rad svojih muzeja – retko kada uvode nove programe/usluge, administrativne tehnike, operativne tehnologije itd. u svoj rad; suzdržano koriste promene iz okruženja, tj. reaguju uzdržano i obazrivo; i samo slede promene koje su se već desile u domaćoj muzejskoj praksi.

Podatak da se najveći broj muzeja obuhvaćenih istraživanjem „smestio“ bliže kraju skale koji označava reaktivno ponašanje, jasno ukazuje i da oni moraju da preuzmu inicijativu i, umesto da samo pasivno čekaju da se promene dese, budu ti koji će, kroz vizionarsko, borbeno i pionirsko delovanje, sami menjati okruženja u sopstvenu korist. Za početak, biće neophodno da se muzealci reše iluzije da deluju u svetu izolovanom od spoljašnjih promena. Kada jednom „prepoznaju“ promene kao prilike za unapređenje rada muzeja, potrebno je i da se one

uspešno iskoriste, što će, u okruženjima, koja najveći broj ispitanika ocenjenjuje kao hostilna prema inovacijama, zahtevati puno upornosti, borbenosti i strpljenja. Muzejski radnici, a naročito direktori muzeja, moraće da ovladaju raznim preduzetničkim veštinama i sposobnostima (prepoznavanje prilika u promenama, razlikovanje dobrih od loših prilika, izbegavanje i menadžment rizikom, nalaženje resursa neophodnih za realizaciju inovacija, kreativni pristup problemima i planiranje u nepredvidivim okolnostima, političke (diplomatske) veštine i umešnost pregovaranja sa brojnim interesnim stranama, gerilske veštine, itd.), kako bi uspešno prevazišli sve barijere na koje nailaze novi preduzetnički poduhvati i istrajali u činjenju kreativnih i korisnih promena. Takođe, da bi muzeji preuzeli lidersku ulogu u uvođenju promena i inovacija, moraće da se povežu i uspostave saradnju sa svim drugim organizacijama, javnim, neprofitnim i privatnim, koje, direktno i/ili indirektno, deluju u oblasti kulture i kulturnog nasleđa.

Spremnost na rizik, treća preduzetnička dimenzija, tiče se svesnog prihvatanja da se radom na preduzetničkoj prilici ulazi u rizike i pokušaj da se ovim rizicima upravlja i da se svedu na najmanju moguću meru. Za razliku od uobičajene predstave preduzetničkog rizika kao finansijskog gubitka, rizici u muzeju će obično biti nefinansijski, poput nerealizovanja ili ukidanja programa, smanjenja kvaliteta usluga, gubitka reputacije, pada broja posetilaca itd. Najveći rizik koji svaki preduzetnički orijentisan muzej preuzima je rizik da ne uspe, u potpunosti ili delom, da realizuje svoju misiju, odnosno da će ulaskom u preduzetnički poduhvat povrediti interese i izgubiti podršku interesnih grupa kojima služe i od kojih zavise: (1) publike (sadašnje i buduće), (2) struke (profesionalne javnosti) i (3) kolektiva.

U odnosu na prethodne dve preduzetničke dimenzije, muzeji II Srbije su se pokazali kao nešto spremniji, ali ne i potpuno spremni, da preuzmu rizike u vezi sa neizvesnim preduzetničkim poduhvatima i eventualno poremete interne i/ili eksterne norme kojim se muzeji rukovode. Muzeji sa višim nivoima preduzetništva potvrdili su da ulazak u preduzetničke poduhvate sa sobom nosi opasnost da se izgubi podrška kolektiva, profesionalne i opšte javnosti (publike). Istraživanje pokazuje i da su muzeji generalno najmanje zabrinuti da će novi poduhvati izazvati negativne reakcije publike, što sugerise da su ovdašnji muzeji i dalje zatvorene institucije, te da se premalo pažnje (ako uopšte) posvećuje interesovanjima, potrebama i očekivanjima publike. Zanimljiv je i podatak da konzervativni muzeji, za razliku od onih koji su više preduzetnički orijentisani, najveći rizik u vezi sa ulaskom u preduzetnički poduhvat vide u opasnosti od narušavanja stabilnosti u kolektivu. Podatak da se protivljenje promenama

i inovacijama najviše očekuje unutar samih kolektiva, ukazuje na potrebu za stvaranjem radnih okruženja u kojim će se ljudi osećati sigurno i motivisano da rizikuju i greše. Ključnu ulogu u kreiranju takvih okruženja, koja podstiču, pa i zahtevaju, preuzimanje inicijative, eksperimenisanje i isprobavanje novih stvari, imaće rukovodstvo muzeja. S obzirom i na to da spremnost na rizik nije isto što i nesmotreno i nepromišljeno rizikovanje, neophodno je naučiti muzejske radnike kako da sračunato, pametno i odgovorno rizikuju, identifikuju moguće opasnosti od ulaska u neizvesne preduzetničke poduhvate i preuzmu sve što je neophodno da se, kroz dobro planiranje i odlučivanje, one izbegnu ili svedu na najmanju moguću meru. Najzad, činjenica da je u svim muzejima, bez obzira na nivo ostvarenog preduzetništva, pokazana velika obazrivost prema narušavanju ustaljenih profesionalnih praksi i standarda („tako se oduvek radi u našem muzeju“), ukazuje na potrebu da se u okviru profesionalnih krugova mnogo otvorenije govori o konceptu sračunatog rizikovanja, te da se postakne i ohrabri preispitivanje konvencionalnih praksi i načina rada unutar muzejske profesije. I ovde, kao i u slučaju, prethodne dve dimenzije, neophodno je prepoznati i odgovornost države/lokalnih samouprava koje, kroz mere kulturne, i uopšte javne, politike, treba da dozvole muzejima, kao javnim ustanovama kulture, slobodu da odgovorno menjaju i unapređuju svoj rad i načine na koje služe svoje misije.

I dok je veliki istraživački izazov bio izmeriti u muzejima II Srbije, uglavnom samo u tragovima prisutne, nivoe preduzetništva – inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik, prepreke koje sprečavaju ili uopšte ne dozvoljavaju muzejima da razviju veće nivoe preduzetničkog ponašanja, bilo je mnogo lakše uočiti, što upućuje na istinitost druge hipoteze.

Hipoteza 2: Specifične karakteristike konteksta muzeja ograničavaju ili uopšte ne dozvoljavaju razvoj preduzetničkog potencijala muzeja, delujući kao prepreke za razvoj potrebnih/željenih nivoa preduzetništva: inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik. Druga hipoteza dokazana je kroz seriju posebnih teoretskih postavki:

- Obimna i stroga zakonska regulativa koja reguliše rad muzeja, počev od internacionalnih propisa za kustosiranje, zaštitu i rukovanje muzejskim predmetima, pa do opštih i posebnih zakona koji propisuju uslove i načine obavljanja muzejske delatnosti u okviru teritorije na kojoj muzej deluje, ograničava raspon preduzetničkih mogućnosti koje muzeji mogu da koriste, umanjujući njihovu slobodu da razmišljaju i ponašaju se preduzetnički.

Rezultati istraživanja su pokazali da zakonska i normativna regulativa deluje kao ograničavajući faktor za pojavu preduzetništva u muzejima JI Srbije. Skoro 60% ispitanika je potvrdilo da postojeća zakonska regulativa predstavlja prepreku ili ozbiljnu prepreku da slede i koriste preduzetničke prilike, što sugeriše da povećanje preduzetničkih nivoa muzeja zahteva zakonski i normativni okvir koji će da podstiče, a ne da koči, preduzetničke inicijative muzeja, bilo da se one tiču unapređenja stručnog rada i ostvarenja misije muzeja ili unapređenja efikasnosti rada (generisanja prihoda itd.). Ono što sami muzeji mogu da učine kako bi prevazišli barijere za razvoj preduzetništva koje proizlaze iz nenaklonjenog zakonodavstva, jeste bolje poznavanje i praćenje promena zakonske regulative, kako bi izbegli da „nehotice“ dođu u konflikt sa zakonskim rešenjima, odnosno zaobišli ili čak promenili nepovoljne zakonske odredbe. Iako muzeji najčešće nemaju u svom osoblju pravnike, koji bi im pomogli u razvoju preduzetničkog poduhvata uprkos nenaklonjenom zakonodavstvu, trebalo bi razmisliti o drugim načinima da se obezbedi neophodna pravna pomoć, poput angažovanja volontera-pravnika, razvijanja saradnje sa lokalnim advokatskim kancelarijama itd. Sa druge strane, stav stručnjaka da je neophodno „legalizovati“, tj. zakonski zahtevati i regulisati preduzetništvo u muzejima, upućuje i na problem manjka proaktivnosti, kao jednog od osnovnih postulata preduzetničkog razmišljanja i delovanja, i pokazuje da u muzejima i dalje preovlađuje stari „potreban nam je zakon“ sindrom, verovanje da će se donošenjem zakonskih rešenja svi problemi u datoj oblasti rešiti.

- Sve što se radi u muzejima, a posebno svako rizikovanje i neuspeh, biće veoma vidljivi u javnosti i izloženi njenom sudu i kritici, što može da deluje kao smetnja za ulazak u neizvesne i riskantne preduzetničke poduhvate.

Većina ispitanika (80,4%) „vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti“ vidi kao faktor o kojem se mora voditi računa pri ulasku u preduzetničke poduhvate ali ne i kao nepremostivu, ili čak ozbiljniju, prepreku za razvoj preduzetništva. Podatak da stručnjaci uglavnom ne prepoznaju negativan uticaj izloženosti muzeja znatiželjnom i kritičkom pogledu javnosti kao značajniju barijeru za rad na inovacijama, moguće je objasniti specifičnošću konteksta u kojem deluju ovdašnji muzeji i okolnosti da domaća javnost, bar prema mišljenju većine ispitanika, nema velika očekivanja od muzeja i nije naročito zainteresovana za (ne)rad muzeja. Sa druge strane, javna (medijska) vidljivost muzeja se skoro nikada ne koristi kao „izvor moći“ za razvoj preduzetničkih inicijativa, što upućuje na zahtev za boljim razvojem odnosa muzeja sa javnošću i intenziviranjem muzejskih marketinških i PR aktivnosti.

- Nemogućnost da se u muzejima izdvoji samo jedna interesna grupa kao primarna i potreba za balansiranjem različitim interesima brojnih stejkholdera (sadašnji i budući posetioči, muzejski profesionalci i kritičari, mediji, sponzori i donatori, politički predstavnici i donosioci odluka, članovi upravnih odbora, zaposleni i volonteri itd.), stvaraju specifičan skup zahteva pred preduzetništvo i mogu da ograniče preduzetničke napore muzeja.

Više od polovine (56,9%) stručnjaka ocenilo je postojanje brojnih interesnih strana muzeja kao otežavajuću okolnost za ulazak u preduzetničke poduhvate. Ipak, brojnost interesnih strana se prepoznaje kao prepreka ili ozbiljna prepreka samo kada se radi o poduhvatima koji zahtevaju zvanična odobrenja (posebno u okolnostima nerešenih jurisdikcija delovanja) ili podršku velikog broja subjekata. U svim drugim slučajevima, veliki broj interesnih grupa vidi se kao podsticaj za razvoj novih preduzetničkih inicijativa, što ukazuje na neophodnost razvoja kulture posvećenosti i odgovornosti prema stejkholderima. To će podrazumevati preduzimanje napora da se prvo identifikuju stejkholderi muzeja, upoznaju njihove potrebe i očekivanja, a zatim i aktivno uključe u rad muzeja na novim projektima koji se, direktno i/ili indirektno, tiču njihovih interesa.

- Uprkos tvrdnjama o neutralnosti, muzeji su, direktno ili indirektno, izloženi uticajima dnevne politike i aktuelnih političkih agendi. Ta inherentna politizovanost muzejskih okruženja, u zavisnosti od visine zahteva za političkim obzirima, odnosno stepena političkih mešanja u rad muzeja, delovaće kao ograničavajući faktor na razvoj preduzetništva u muzejima.

Izloženost muzeja političkim uticajima izdvaja se kao najozbiljnija prepreka za razvoj preduzetništva u muzejima II Srbije, kako 84,3% stručnjaka nalazi da „izloženost muzeja političkim uticajima“ predstavlja prepreku ili ozbiljnu prepreku da njihovi muzeji budu više preduzetnički. Snažno prisustvo uticaja svakodnevne politike u radu muzeja (posebno u domenu kadrovske politike), prema mišljenju stručnjaka, uopšte ne dozvoljava muzejima da probude i pravilno usmere svoj preduzetnički potencijal. Stoga, kao najvažniji preduslov za razvoj preduzetništva, zahteva se zaštita muzeja od političkih interesa i potpuna depolitizacija njihovog rada. S obzirom na to da bi bilo naivno poveravati da će političari i birokrate ikada stvarno prepustiti svu slobodu muzejima, te da će muzejski konteksti uvek, direktno ili indirektno, u nekoj meri zavisiti od političkih interesa, preduzetnički orijentisani direktori

moraće da ovladaju diplomatskim i političkim veštinama kako bi zaštitili svoje muzeje od stalne pretnje u vidu političkog uplitanja i pritisaka.

- Muzeji, poput nekih drugih kulturnih institucija (simfonijski orkestri, operne kuće, repertoarska pozorišta), dugo su držali poziciju „lokalnih monopolista“, odnosno nisu imali (ili, prosto, nisu videli) konkurenciju u svojim okruženjima. I dalje mnogi muzeji (posebno oni koji deluju u malim sredinama) nemaju konkurente ili ne prepoznaju svoja okruženja kao konkurentna. Bez pritisaka/podsticaja konkurencije da se stalno bude bolji i drugačiji, muzeji neće imati motiv da se upuštaju u preduzetničke poduhvate.

Rezultati ankete pokazuju da se odsustvo konkurencije ne vidi kao ozbiljnija barijera da muzeji budu više preduzetnički orijentisani. Skoro polovina (47,1%) anketiranih muzejskih stručnjaka nedostatak konkurencije smatra tek delimičnom ili pak nikakvom barijerom za razvoj preduzetništva. Svega 11,8% smatra da odsustvo konkurencije i takmičarskog duha može da bude prepreka, ali ne i takva da inhibira preduzetničke poduhvate muzeja. Drugim rečima, dok se ocenjuje da saradnja sa drugim muzejima i kulturnim organizacijama, iz sva tri sektora, može povoljno da utiče na povećanje njihovih preduzetničkih nivoa, njen izostanak se ne prepoznaje kao nešto što sprečava muzeje da budu više preduzetnički. Podatak da muzeji sa višim nivoima preduzetništva, redovno prate šta radi njihova konkurencija, uvode inovacije koje su videli kod drugih i razvijaju inovacije zajedno sa svojim konkurentima, ukazuje i na potrebu za razvojem veće „konkurentne orijentacije“. To će zahtevati razvoj institucionalnih politika i strategija muzeja ka intenziviranju saradnje sa raznovrsnim organizacijama koje deluju u oblasti nasleđa i kulture uopšte. Prema nalazima istraživanja, posebno je potrebno stimulisati povezivanje sa organizacijama iz privatnog i javnog sektora.

- Neophodnost oslanjanja muzeja na izvore spoljne finansijske podrške i, sa tim u vezi, nepostojanje „slobodnog“ novca koji bi se uložio u razvoj novih i neizvesnih preduzetničkih poduhvata, prepoznaje se kao ograničenje za veće preduzetničko ponašanje muzeja.

Velika finansijska zavisnost muzeja od budžeta i nedostatak finansijskih resursa za realizaciju inovativnih ideja zaposlenih, izdvojeni su kao ozbiljne barijere za razvoj preduzetničkog ponašanja u muzejima II Srbije. 86,3% anketiranih stručnjaka je ocenilo sistem budžetskog finansiranja muzeja kao prepreku ili ozbiljnu prepreku za povećanje preduzetničke

orijentacije u muzejima, dok 82,3% stručnjaka u nedostatku finansija za realizaciju inovativnih ideja vidi jedan od glavnih razloga koji ograničava ili potpuno inhibira preduzetništvo u muzejima. Na pitanje da izdvoje najveću barijeru za razvoj preduzetništva, trećina (36,73%) svih anketiranih stručnjaka je navelo loše finansijske situacije u muzejima. Rezultati istraživanja pokazuju da su neophodne radikalne promene u mehanizmima budžetskog finansiranja muzeja (uvođenje višegodišnjeg finansiranja, definisanje jasnih kriterijuma za dodelu sredstava, depolitizacija sistema budžetskog finansiranja, razvoj javnih fondova koji podstiču rad na inovacijama itd.) i stavljanje većeg akcenata na fandrejzing aktivnosti muzeja (uključujući podsticajne mere fiskalne politike, ohrabrivanje privatnog ulaganja u muzeje, pomoć muzejima da razviju potrebne fandrejzing veštine i tehnike itd.).

- Šta se podrazumeva pod uspehom muzeja za sada nije moguće objektivno i precizno izmeriti, pa je teško očekivati i da se muzeji mogu prozivati za neuspeh, što bi ih nateralo da, kroz usvajanje preduzetničke logike, iznalaze nove i bolje načine kako da efektivnije i efikasnije služe svojoj misiji. Isto se može pretpostaviti da važi i na nivou zaposlenih. Nepostojanje mehanizama za realnu procenu i vrednovanje rada i zalaganja zaposlenih u muzejima neće podstaći zaposlene da preduzimaju dodatne napore na iznalaženju novih i boljih načina služenja muzejskoj misiji.

Istraživanje pokazuje da odsustvo mehanizama evaluacije koji bi vrednovali stvaran učinak muzeja/zaposlenih, smanjuje motiv za ulazak u neizvesne i rizične preduzetničke poduhvate u muzejima. 80,4% stručnjaka navodi da „tradicionalni sistem merenja i izveštavanja o radu muzeja“ predstavlja prepreku ili ozbiljnu prepreku za razvoj preduzetničkog ponašanja u muzeju. Stručnjaci napominju i da postojeći sistemi evaluacije (poznati i kao „uravnalovka“, „niko nikome ni za šta ne polaže račun“ i „radio-ne radio, svira ti radio“) prikrivaju neodgovornost, i dozvoljavaju, pa i ohrabruju, nerad i neprofesionalizam, a time otvaraju i prostor za pojavu samovoljnog, neetičnog i neproaktivnog preduzetništva. Nešto slabije se ocenjuje negativno dejstvo „nepostojanja adekvatnih merila objektivnog vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih“. Rezultati ankete ukazuju i da bi uspostavljanje objektivnog, transparentnog sistema evaluacije, koji od muzeja/zaposlenih zahteva da isporučuju vrednost, podstiču efektivnost i efikasnost, nagrađuje ono što je dobro a kažnjava ono što nije, moglo da pokrene preduzetnički potencijal ovdašnjih muzeja. U odsustvu takvih sistema merenja i izveštavanja o radu, lična odgovornost – prema profesiji, instituciji i javnosti kojoj muzeji služe, ističe se kao najvažniji motiv za ulazak u preduzetničke poduhvate.

- S obzirom na to da je sloboda muzeja da samostalno prepoznaje i koristi preduzetničke prilike uvek ograničena – kontrolom državne, regionalne ili lokalne vlasti, u slučaju muzeja koji deluju kao deo javnog sektora, odnosno trustova, u slučaju privatnih muzeja i fondacija – te da direktori muzeja nevoljno dele sa zaposlenima autoritet, odgovornost i resurse, mogućnosti da muzeji/muzejski radnici istraže i iskoriste svoj preduzetnički potencijal biće ograničene.

Rezultati istraživanja su potvrdili da ograničenost autonomije muzeja/zaposlenih za rad na preduzetničkim prilikama deluje kao ozbiljna barijera za povećanje nivoa preduzetništva u ovdašnjim muzejima. Čak 70,6% stručnjaka smatra da veliki uticaj osnivača na rad muzeja inhibira ili uopšte ne dozvoljava rad na preduzetničkim prilikama i inovacijama. Činjenica da je manjak slobode za rad na preduzetničkim prilikama direktna posledica izrazite politizovanosti rada muzeja, sugeriše i da će tek potpuna depolitizacija i dodeljivanje faktičke autonomije muzejima (prevashodno slobode da sami da biraju direktore i upravne odbore) dozvoliti razvoj muzejskog preduzetništva. S druge strane, s obzirom na to da je postojanje pokroviteljskog mandata osnivača, kao predstavnika javnosti kojoj muzeji služe, apsolutno neophodno, važan preduslov za intenziviranje nivoa preduzetništva u muzejima biće i kontinuirano investiranje u znanje i sposobnosti unutar administracije, kako bi ona mogla da deluje kao partner a ne prepreka u radu muzeja na inovacijama i promenama. Nešto manji, ali i dalje značajan broj anketiranih stručnjaka (45,1%), kao ograničenje za razvoj preduzetništva, navodi i nedostatak vlastite slobode i diskrecije u radu, što ukazuje i na to da će jedan od ključnih izazova preduzetnički orijentisanih direktora biti da „osnaže“ svoje zaposlene, kroz dodelu autoriteta, odgovornosti i resursa neophodnih za njihov nesmetan rad na prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika.

- Muzeji se danas, više nego ikada ranije, suočavaju sa izazovom kako definisati svoju svrhu i kako pomiriti mnogobrojne i različite zahteve koje im je dodelilo društvo: da istovremeno prikupljaju, čuvaju, istražuju, izlažu, edukuju i služe zajednici. Nepostojanje samo jednog, nedvosmislenog shvatanja misije, ciljeva i vrednosnih prioriteta muzeja, odnosno mogućnost različitih interpretacija šta je muzej i zašto postoji, otežaće organizacione napore ka potrazi, prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika.

Više od polovine (58,9%) stručnjaka ocenjuje nedovoljno jasne muzejske misije kao prepreku da se ponašaju više preduzetnički. Smatra se da odsustvo konsenzusa oko definicije svrhe i vizije muzeja, stvara sumnju u ispravnost novih ideja i otežava ili uopšte ne dozvoljava njihovu realizaciju, vodeći muzej u pasivnost, apatiju i zadovoljstvo *statusom quo*. Istovremeno, potvrđeno je da nedovoljno jasne misije ne deluju kao dobar filter za odvajanje dobrih od loših preduzetničkih prilika, pa inovacije koje nastaju, kao rezultat preduzetništva, mogu da udalje muzej od njegovih ciljeva i vrednosti. Svi stručnjaci se slažu u jednom – menadžment (direktor) muzeja se smatra najodgovornijim za definisanje i razvoj jasne i inspirativne misije, tj. vizije i ciljeva muzeja. Bez lidera koji muzeju daje osećaj svrhe i pravca, kolektivi su prepušteni da se rukovode sopstvenim osećajem profesionalne etike i lične odgovornosti, kao „alternativnim“ orijentiranjem za ocenu validnosti i relevantnosti svojih preduzetničkih ideja, što, nažalost, u mnogim muzejima nedostaje. S druge strane, činjenica i da mnogim direktorima nedostaje integritet, znanje i sposobnost za pravilno određivanje budućeg pravca delovanja muzeja, sugerise da formulisanje misije muzeja mora biti deo jednog zajedničkog i promišljenog rada celokupnog kolektiva, kao i predstavnika svih interesnih strana kojima muzej služi i zbog kojih postoji.

- Muzeji važe za konzervativne organizacije budući da su dugo svojim misijama i bukvalno nastojali da sačuvaju prošlost od promena. Nesklonost, čak averzija, muzeja i njihovih neposrednih okruženja prema promenama i rizicima mogla bi značajno da ograniči preduzetnički način rezonovanja i ponašanja u muzejima.

Rezultati ankete pokazuju da u velikoj većini istraženih muzeja rad na preduzetničkim prilikama nailazi na otpor unutar kolektiva i njihovih bližih okruženja. Čak 82,3% stručnjaka navelo je nedostatak energije, entuzijazma i istinske želje za uvođenjem promena kao prepreku ili ozbiljnu prepreku za razvoj preduzetništva u svojim muzejima. Istraživanje otkriva i da otpor prema promenama mnogo češće dolazi iznutra, iz samog kolektiva, nego izvan muzeja (npr. od strane posetilaca ili stručnih udruženja). Takođe, gledano iz ugla statistike, podatak da se nivoi preduzetništva značajno niže ocenjenjuju što je otpor prema promenama veći, sugerise da je možda i najvažniji izazov za razvoj preduzetništva u ovdašnjim muzejima izgradnja preduzetnički naklonjene organizacione klime i atmosfere za rad, koja će da prepozna i nagrađuje inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, kao kvalitet i poželjno ponašanje zaposlenih. Da bi se stvorile takve kreativne i promenama naklonjene sredine, u kojima se podstiče i neguje stalno istraživanje, eksperimentisanje i

traganje za preduzetničkim prilikama, biće neophodan potpuni zaokret u sistemu shvatanja, u vrednosnim i ideološkim normama i stavovima unutar muzeja. Tradicionalno obazriv, suzdržan stav i nevoljnost muzejskih radnika da se menjaju, moraju biti zamenjeni potpuno novim „mentalnim sklopom“ koji će da ohrabruje i nagrađuje promene i inovacije. Transformacija i preobražaj vrednosnih obrazaca razmišljanja i ponašanja unutar muzeja zahtevaće, u prvom redu, sposobno i posvećeno muzejsko rukovodstvo, koje će, strateškim investiranjem u izgradnju timova, procesa i znanja i veština unutar kolektiva, ali i sopstvenim primerom i inspirativnom vizijom budućnosti muzeja, podsticati i negovati rad na promenama i inovacijama.

- Za razliku od drugih organizacija u kulturi kojima se upravlja više „po sluhu“, muzeji zahtevaju veće nivoe formalnih mehanizama u upravljanju, što bi moglo da ograniči, ako ne i u potpunosti inhibira, eksperimentisanje, rizik i razvoj preduzetničkih inicijativa.

Muzejski stručnjaci JI Srbije nešto niže ocenjuju negativni uticaj postojanja „velikog broja pravila, procedura i politika unutar muzeja“ na nivoe preduzetništva nego što je očekivano: 39,2% smatra da je reč o prepreci ili ozbiljnoj prepreci. Većinsko neprepoznavanje opterećenosti pravilima kao ograničenja za razvoj preduzetništva može se objasniti odsustvom insistiranja na njihovoj primeni. I dok, sa jedne strane, muzejski radnici koji su više „preduzetnički“ orijentisani, nalaze da izostanak takvih detaljnih procedura i propisa, dozvoljava veći prostor za preduzetničke inicijative i eksperimentisanje, sa druge strane, priznaje se i da njihova nedovoljno striktna primena stvara prostor za nerad i „otaljavanje posla“. Stoga, donekle paradoksalno, uspostavljanje preduzetništva zahtevaće strožu primenu pravila i procedura, s tim što, kada se jednom uspostavi „red“ u muzejima i probudi preduzetnički duh, nepohodno je pratiti njihovu aktuelnost, relevantnost i opravdanost, kako bi se odbacila ona koja su zastarela ili nepotrebna i koja mogu da koč i sputavaju rad na inovacijama, tj., pronašla kreativna rešenja kako smanjiti/neutralisati negativne uticaje pravila koja se moraju zadržati. Procene kritičke provere relevantnosti i svrhe postojećih pravila i procedura naročito je važno sprovesti u velikim muzejima, gde su prijavljeni i veći negativni uticaji birokratije i formalizma.

- Preduzetnički orijentisani lideri, koji bi ohrabivali i usmeravali preduzetnički potencijal svojih zaposlenih, u muzejima su prava retkost, bilo zato što muzejskim

direktorima nedostaje pozitivan stav prema preduzetništvu – direktori su obično suviše obazrivi, sumnjičavi i nevoljni da naruše *status quo*, kako ne bi izazvali nezadovoljstvo onih koji su ih postavili i time izgubili direktorsko mesto i beneficije koje proizilaze iz te pozicije; ili zato što im nedostaju znanja i veštine neophodne za podsticanje i zaštitu preduzetničkih poduhvata muzeja – direktori muzeja su obično muzejski stručnjaci sa najboljim akademskim kvalifikacijama, ali često bez ikakvog poznavanja principa modernog upravljanja i liderstva, što postavlja pitanje koliko su stvarno sposobni i kompetentni da podstiču, neguju i štite organizacione preduzetničke poduhvate; ili pak usled njihove nespremnosti da podele autoritet, moć i odgovornost sa zaposlenima (u muzejima i dalje preovladava romantična paradigma individualizma i model lidera-heroja, koji pre vidi sebe kao jedinog tvorca velikih, kreativnih, vizionarskih ideja nego što podstiče i omogućava zaposlenima da pronađu i iskoriste svoj preduzetnički potencijal).

Da je u muzejima teško pronaći preduzetnički orijentisane direktore, koji podstiču, olakšavaju i štite preduzetničke napore zaposlenih, pokazuje podatak da samo 5,9% od svih ispitanika smatra da direktori muzeja u dovoljnoj meri motivišu i pružaju podršku preduzetničkim inicijativama zaposlenih. „Nedovoljan podsticaj i podrška direktora za rad na inovacijama“, 62,8% stručnjaka ocenjuje kao značajan inhibirajući faktor da se muzeji ponašaju više preduzetnički. Direktorima se zamera nedostatak preduzetničkog stava i spremnosti da podstiču, usmeravaju i podržavaju promene u muzejima; nepostojanje vizije koja bi motivisala promene i usmerila preduzetničku energiju u muzejima; te manjak autoriteta i znanja da predvode i aktivno podržavaju i štite preduzetničke inicijative zaposlenih. Kao glavni razlog zašto se direktori ne vide kao pokretači, facilitatori i zaštitnici rada na promenama i inovacijama u muzejima, stručnjaci navode visoku politizovanost okruženja, u kojima se direktori muzeja postavljaju i smenjuju u zavisnosti od aktuelne snage/interesa političkih partija. Stoga, jasno je da dok god stručnost i kompetentnost ne budu zamenili partijsku pripadnost kao trenutno ključni (pa i jedini) kriterijum za izbor direktora, ne samo da se ne može govoriti o preduzetničkim muzejima, već preduzetništvo može da postane vrlo opasno oruđe u rukama pogrešnih ljudi na njihovom čelu (opasnost od pojave neodgovornog i neproduktivnog preduzetništva).

- Muzejska profesija se danas tako brzo menja (muzeji su od institucija koje su samo brinule o predmetima postale institucije koje rade „za publiku“, a sve više se kreću ka

institucijama koje rade „zajedno sa publikom“), da je muzejskim profesionalcima sve teže da budu u toku sa njenim razvojem. Kada se ovome doda i da muzeji uobičajeno ne raspolažu dovoljnim resursima za stalno usavršavanje znanja i veština stručnjaka, moguće je očekivati da muzejski radnici neće umeti ili, čak, neće hteti da prepoznaju potrebu za uvođenjem promena i inovacija.

Rezultati ankete pokazuju da su zaposleni uglavnom svesni nedostatka znanja i veština neophodnih za uspešan rad na preduzetničkim inovacijama. Većina (70,6%) stručnjaka „nedovoljno ulaganje u razvoj znanja i veština zaposlenih“ ocenjuje kao prepreku ili ozbiljnu prepreku da se muzej ponaša više preduzetnički. Potvrđeno je da manjak ekspertske sigurnosti, profesionalnog autoriteta i stručne radoznalosti u muzejima JI Srbije ne dozvoljava da se uspešno prepoznaju i iskoriste promene iz okruženja i stvara „džepove“ otpora za rad na inovacijama. Razlog niskih nivoa stručnosti muzejskih kolektiva obično se objašnjava štetnim uticajem dominantne prakse „političkog kadroviranja“, te činjenice da politički/partijski zaposleni kadar ili nema potrebne kvalifikacije za poziciju na kojoj radi ili u muzejsku profesiju ulazi iz pogrešnih razloga – radno mesto u muzeju za mnoge je samo „doživotno uhlebljenje“ a ne „doživotni poziv“, koji zahteva stalno produbljivanje i širenje profesionalnih vidika kroz permanentno učenje i usavršavanje. Odatle, može se zaključiti da intenziviranje nivoa preduzetništva u muzejima zahteva novu politiku selekcije/regrutovanja zaposlenih, koja neće biti zasnovana na političkim obzirima i interesima, već će vrednovati stručnost, talenat, strast i posvećenost prema ostvarenju i unapređenju misije muzeja. Istovremeno, neophodno je uvesti i strateški osmišljen, sistemski pristup kontinuiranom podizanju kvaliteta već zaposlenih stručnjaka, što će podrazumevati razvoj individualnih planova edukacije, obezbeđenje posebnih fondova za usluge obrazovanja, praćenje kvaliteta postignutih znanja i veština, itd. Koliko će primena novih institucionalnih mera usmerenih na podizanje nivoa stručnosti kadrova muzeja biti uspešna, zavisiće i od toga koliko država/lokalne samouprave, kroz adekvatne mere kulturne politike (npr. kroz akreditacije programa za učenje, obezbeđenje resursa, dodelu/proveru stručnih zvanja, itd.) dozvoljava i podstiče procese profesionalizacije kadrova zaposlenih u sektoru kulture.

- Nepostojanje razumevanja, teritorijalnost, pa i netrpeljivost, između različitih profesionalnih grupa (kustosi vs. konzervatori, naučni i tehnički kadar vs. kadar zadužen za komunikaciju sa posetiocima i zajednicom; profesionalni vs. administrativni kadar) česta je slika u muzejima, uslovljena prirodno snažnijom

povezanošću muzejskih radnika sa svojom profesionalnom grupom nego sa kolegama sa kojima rade i dodatno ojačana tradicionalnim funkcionalnim organizacionim strukturama, koje dele i zatvaraju muzejske radnike u posebne departmane. Kako organizaciono preduzetništvo zahteva timski duh i saradnju, profesionalna/organizaciona podeljenost muzejskih kolektiva mogla bi da bude još jedna barijera da muzeji budu stvarno prožeti preduzetničkim duhom.

Nešto više od dve trećine stručnjaka (68,6%) navodi da „nedostatak saradnje (timskog duha)“ predstavlja prepreku ili ozbiljnu prepreku za uspešan razvoj preduzetničkih poduhvata i inovacija. Međuljudski odnosi u kolektivima pojedinih muzeja opisuju se kao otvoreno neprijateljski. Stoga, ne iznenađuje što veliki broj stručnjaka (24,5%) izdvaja problem loših međuljudskih odnosa kao jednu od najvećih barijera za buđenje preduzetničkog duha u muzejima, te u unapređenju komunikacije i timskog duha vidi ključni preduslov za podsticanje preduzetništva. Istraživanje je pokazalo i da su uzroci nedostatka osećaja poverenja i zajedništva u muzejima tek delimično uslovljeni „prirodnim“ profesionalnom podvojenošću zaposlenih u muzejima, a mnogo više organizacionim podelama koje zaposlene dele u odeljenja (silose) i, naročito, specifičnim okolnostima rada u javnom sektoru. Menadžmentu muzeja su na raspolaganju razni načini za stvaranje harmoničnih radnih okruženja, počev od stvaranja moćne, inspirativne vizije koja treba da ujedini kolektiv u preduzimanju napora da se ona ostvari pa do promena u organizacionoj strukturi, razvoja strategija komunikacije i intenzivne primene savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

- Tradicionalno oslanjanje na osećaj vokacije nije garancija samo po sebi da će se zaposleni u muzejima upustiti u rizične i neizvesne preduzetničke poduhvate. Poslovično male zarade u muzejima i ograničene mogućnosti podsticaja, te mehanizmi nagrađivanja koji ne vrednuju inovativnost i inicijativu, ali zato kažnjavaju rizik i neuspeh, skoro sigurno će predstavljati otežavajuću okolnost da se muzejski radnici pretvore u muzejske inovatore i preduzetnike.

Tri četvrtine (74,5%) ispitanika u odsustvu nagrađivanja rada na inovativnim idejama nalazi značajnu prepreku da u većoj meri razvijaju i koriste svoj preduzetnički kapacitet. Istraživanje je pokazalo da muzeji imaju na raspolaganju vrlo ograničen raspon podsticaja kojim mogu da nagrađuju preduzetničke orijentisane zaposlene i njihove timove. Iz tog razloga, glavni izazov

za muzeje koji žele da probude svoj preduzetnički duh jeste da osmisle mehanizme nagrađivanja koji će se zasnivati na podsticanju unutrašnjih, intrinzičnih pokretača preduzetništva kod zaposlenih („svest da radiš neku dobru, višu stvar“, „osećaj odgovornosti prema sebi, struci, kolegama i onima za koje radimo“ i „onaj dobar osećaj da si učinio nešto drugačije i bolje i suprotstavio se opštoj učmalosti i neradu koji ovde vladaju“). Takođe, sistemi nagrađivanja u muzejima moraće da dozvole, ohrabruju, pa i zahtevaju, sračunato i pametno rizikovanje, čak i kada to znači stalnu opasnost od neuspeha i činjenja grešaka, dok se svako izbegavanje odgovornosti, neaktivnost i nerad moraju kažnjavati.

Pored ovih petnaest karakteristika muzejskog konteksta II Srbije, koje ograničavaju ili uopšte ne dozvoljavaju pojavu preduzetništva, muzejski stručnjaci su naveli još nekoliko mogućih barijera za razvoj preduzetništva na ovim prostorima. To su: nedovoljno snažna muzejska profesija koja bi podsticala i negovala nove načine mišljenja i delovanja u muzejima; nedostatak kreativnosti muzejskih profesionalaca i manjak prostornih i tehničkih resursa za rad na inovacijama. Ipak, potrebna su dodatna istraživanja koja bi detaljnije ispitala njihove potencijalne negativne uticaje.

Važno je napomenuti i da se stepen negativnih uticaja svih ovde istraženih karakteristika muzeja za razvoj preduzetništva u muzejima mora interpretirati iz ugla konteksta u kojem je istraživanje sprovedeno. *Izloženost muzeja političkim uticajima*, koju su muzejski stručnjaci izdvojili kao najveću barijeru za razvoj preduzetništva, posledica je izrazito visokog stepena politizovanosti rada muzeja i javnog sektora kulture u Srbiji.¹⁹³ To pokazuje i činjenica da se izloženost muzeja političkim uticajima povezuje pre sa direktnim mešanjem političara na vlasti u rad muzeja (prvenstveno u njihove kadrovske politike) nego sa uticajima aktuelnih političkih agendi u vidu legitimnih mera i instrumenata kulturnih politika. Uticajem specifičnosti okruženja u kojem deluju ovdašnji muzeji, mogu se objasniti i suviše niske ocene koje su kao potencijalne barijere za razvoj muzejskog preduzetništva zabeležile *vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti; postojanje velikog broja pravila, procedura i politika i brojnost interesnih strana muzeja*.

¹⁹³ Iako „političko-partijsko“ upravljanje postoji svuda u demokratskom svetu, ono je, kako navodi Milena Dragičević Šešić (2005, str. 388), obično oslonjeno na stabilnu i, koliko je moguće vanpartijsku i ekspertnu državnu upravu ili se pak sporovodi kroz paradržavne organe, na koje promena vlasti može da utiče ali koji ipak zadržavaju pravo ekspertskog odlučivanja u domenu svog rada.

Na kraju, brojnost i visok intenzitet prepreka koje muzejski kontekst JI Srbije stavlja pred razvoj preduzetništva ne znači da ono nije i moguće u ovdašnjim muzejima već da se o preduzetništvu u muzejima mora razmišljati kao o legitimnom i relevantnom konceptu kojim se može upravljati, to jest koji se može strateški podsticati, negovati i usmeravati. Zadatak menadžmenta muzeja, direktora i upravnih odbora, je da prepozna preduzetništvo kao ključnu komponentu organizacione strategije muzeja, koja garantuje dugoročnu efektivnost i efikasnost muzeja u okolnostima brzih i nepredvidivih promena, te da, kroz izgradnju preduzetnički podsticajnih organizacionih okruženja, ohrabre i dozvole zaposlenima da tragaju i rade na preduzetničkim prilikama, tj. da budu inovativni, proaktivni i sračunato rizikuju. Važno je shvatiti, kako to napominju teoretičari preduzetničkog menadžmenta, i da ne postoji samo jedan, ispravan način kako učiniti muzeje više preduzetničkim. Stvaranje preduzetnički podsticajnih radnih okruženja – kroz izgradnju harmonične kombinacije elemenata organizacione kulture, strukture, strategije, kontrole nad resursima i sistema nagrađivanja, koja će da podstiče zaposlene da pronađu i razviju svoj unutrašnji preduzetnički potencijal do stepena koji je potreban za uspešno manipulisanje promenama iz okruženja, uvek je „rad u progresu“ koji, na prvom mestu, zahteva veliku posvećenost muzejskog rukovodstva. U suprotnom, bez preduzetnički naklonjene uprave, koja će da podstiče, institucionalizuje i štiti preduzetničke napore zaposlenih, preduzetništvo će biti samo marginalna aktivnost, koja zavisi od inicijative, kreativnosti i odgovornosti pojedinaca. Iako je istraživanje pokazalo da muzeji u JI Srbiji imaju takve proaktivne, inovativne i hrabre ljude, koji su spremni da rade na uvođenju kreativnih promena, potvrđeno je da usamljene inicijative stručnjaka nisu i dovoljne da bi se muzeji stvarno pokrenuli i prepoznali turbulentnost okruženja u kojima deluju kao izvor preduzetničkih prilika da na nov i bolji način ostvaruju svoje misije. Takođe, podatak da 85,71% ispitanika nalazi da muzeji u kojima rade treba i mogu da budu više preduzetnički, sugeriše da je pravi trenutak za primenu i razvoj „preduzetničkog menadžmenta“ u muzejima.

Zaključak

U okviru završnog, petog poglavlja predstavljeni su ostvareni doprinosi disertacije: teorijski, empirijsko-metodološki i doprinos primenjenoj nauci i praksi. Takođe, navedena su i ograničenja rada i naznačeni su mogući pravci za neka nova, buduća istraživanja na temu preduzetništva u muzejima i, uopšte, institucionalnom sistemu kulture.

O mogućnosti primene teorije i prakse preduzetništva u institucijama kulture se danas jako puno govori. I dok se svi slažu da stare, spore i birokratizovane kulturne institucije moraju da probude svoj preduzetnički duh ukoliko hoće da prežive i ostanu relevantne u današnjem dobu brzih, neizvesnih i ponekad neprijateljskih promena; oko toga šta se tačno podrazumeva pod preduzetništvom u institucionalnom sistemu kulture nema konsenzusa. Postojeće definicije kulturnog preduzetništva kreću se od suviše uskih, koje pod preduzetništvom podrazumevaju primenu logike poslovnih organizacija u kulturnim organizacijama sa ciljem uspostavljanja njihove veće finansijske održivosti, pa do suviše širokih, koje poistovećivanjem preduzetništva sa inovativnošću i kreativnošću u upravljanju, a ponekad i sa dobrim menadžmentom, ne uspevaju da jasno odvoje specifična preduzetnička ponašanja od svih drugih, „nepreduzetničkih“ i time samo produbljuju ionako već priličnu terminološku zbrku, koja usporava i ograničava razvoj preduzetničke teorije u kulturi.

Glavna namera ovog istraživanja bila je da pokuša da ispuni postojeće teorijske i empirijske praznine u razumevanju prirode i uloge preduzetništva u kontekstu institucionalnog sistema kulture i odgovori na pitanja – iz čega se sastoji preduzetnički duh u institucijama kulture, kako se manifestuje, gde se i zašto skriva, kako se može probuditi, te da li je to uopšte moguće i potrebno. Potraga za objašnjenjem uloge i smisla preduzetništva u kulturnim institucijama organizovana je u muzejima, koji su, kao nekadašnji kabineti kurioziteta, izgledali kao idealno mesto gde bi mogao da se skriva preduzetnički Hefalamp. Koristeći interdisciplinarni pristup istraživanja i empirijske tehnike – anketa i razgovor – došli smo do brojnih odgovora koji velikim delom (ali ne i potpuno) rasvetljavaju ovaj, kako se pokazalo, vrlo složen fenomen. Teorijski, empirijsko-metodološki i praktični doprinosi ovog rada su detaljnije izloženi u delu koji sledi.

1. Teorijski doprinos

Koristeći interdisciplinarnan (integrativni, holistički) pristup istraživanju preduzetništva, ovde je predložena nova konceptualizacija pojma preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture kao *organizacionog, strateški upravljivog fenomena koji, vođen misijom, kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, koristi promene u okruženju kao prilike za inovacije*. Primena interdisciplinarnog pogleda na preduzetništvo u institucijama kulture ima nekoliko prednosti u odnosu na postojeće modele kulturnog preduzetništva.

Prvo, isticanjem organizacione prirode preduzetništva, gde se pojam organizacije široko definiše kao pojedinac ili grupa ljudi koja deluje unutar zajedničkog sistema politika, kulture i pravila i stremi postizanju jedinstvene misije (Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010), dozvoljen je raskid sa stereotipnom slikom preduzetništva kao konstrukta koji prirodno postoji samo u poslovnim (profitnim) organizacijama, te ga je potrebno uvesti u kulturne (neprofitne) organizacije (ili se, u drugoj krajnosti, od njega zaštititi). Zasnivano na teorijskim postavkama Drakera (1991), Morisa (1998), Kornvola i Perlmana (1990), Helma i Andersona (2010) i drugih, ovde se tvrdi da je jedna neprofitna kulturna organizacija podjednako „prirodno stanište“ preduzetništva kao i bilo koja *start-up* ili velika korporativna kompanija. Praktično, prepoznavanjem preduzetništva kao organizacionog fenomena obezbeđuje se legitimitet za posmatranje i razvoj preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture, koji je do sada, uglavnom, izostajao.

Važno je naglasiti da se isticanjem univerzalne primenjivosti preduzetništva ovde ne sugerise i da će se preduzetništvo ispoljiti na isti način i u istom intenzitetu u kulturnim, kao i u profitnim organizacijama. Upravo obrnuto – prepoznavanjem organizacije kao „prirodnog staništa“ (konteksta, okruženja) preduzetništva, koje istovremeno obezbeđuje preduzetničke prilike i postavlja granice za njihovu percepciju i korišćenje (Welter, 2011), ističe se zahtev za njegovim proučavanjem sa stanovišta organizacionih/kontekstualnih specifičnosti, kao glavne determinante kako će se preduzetništvo – u kom obliku i intenzitetu – manifestovati u različitim organizacionim kontekstima (Draker, 1991; Helm, S.T. & Anderson, F.O., 2010; (Morris, M.H. & Jones, F.F., 1999; 2011). Drugim rečima, ovde predložena definicija implicira da je neophodno, pored univerzalnosti, prepoznati i kontekstualnu specifičnost preduzetništva, tj. njegovu sposobnost da se – „poput kameleona“ (Sadler, 2000) – menja i prilagođava specifičnostima konteksta u kojima se praktikuje. Usled jedinstvenosti kulturnih misija, vrednosti i organizacionih realnosti institucionalnog sistema kulture, ciljevi, rezultati, pristupi i ograničenja kulturnog preduzetništva će biti drugačiji, dok definicija, priroda i određujuće dimenzije ostaju iste.

Potreba za kontekstualnim proučavanjem pojma preduzetništva u okviru institucionalnog sistema kulture posebno je velika danas kada su političari i ekonomisti, pa čak i ljudi iz kulture, pod pritiskom ozbiljnog smanjenja novca za kulturu, skloni da poveruju i ubede druge da je preduzetnički fenomen kakav postoji u ekonomskom, poslovnom svetu moguće i potrebno primeniti i razviti u neprofitnom sektoru kulture. Kao što je više puta istaknuto u

ovom radu, ovaj uži ili pragmatični pogled na preduzetništvo, u značenju primene poslovne ekspertize i tržišnih veština, može samo kratkoročno da reši problem manjka finansijskih sredstava u kulturnim ustanovama, pri čemu nosi sa sobom veliku opasnost da one zamene svoje „kulturne“ misije „finansijskim“, tako što će se podrediti strogim, ekonomskim imperativima tržišta, ideologiji korporatizma i kvantitativnim merilima uspeha (broj publike, visina zarađenih prihoda, itd.). Takođe, poistovećivanje kulturnog preduzetništva sa primenom poslovne logike, koja u središtu ima „zadovoljnog potrošača“, s ciljem postizanja veće finansijske održivosti, ne odražava verno suštinu preduzetničkog fenomena da, naročito u visokoturbulentnim okruženjima, deluje kao mehanizam promene i razvitka (Šumpeter, 1934/2012) i garancija organizacione dugoročne efektivnosti i relevantnosti (Adižes, 2005; Cornwall, R.J. & Perlman, B., 1990; Draker, 1991, Morris, 1998).

Možda i najveća vrednost primene integrativnog pristupa preduzetništva u kontekstu kulture, koji je predložen u ovom radu, jeste prepoznavanje *dinamične prirode* preduzetništva. Za razliku od postojećih modela, koji u kulturnom preduzetništvu najčešće vide samo sredstvo za suočavanje sa posledicama promena iz okruženja (smanjenje spoljne finansijske podrške institucijama kulture), u ovom modelu fokus je stavljen na sposobnost preduzetničkog fenomena da se efektivno suočava sa promenama iz okruženja, tako što ih *prepoznaje i koristi* kao prilike da se na nov i bolji način, direktno i indirektno, služi i unapređuje organizaciona misija. Usmeravanjem fokusa definicije na sposobnost preduzetništva da transformiše postojeće okolnosti, ma koliko god se one činile nepovoljnim, u prilike za inovacije, ističe se zahtev za usmeravanje pažnje i energije kulturnih radnika na promene kao izvore preduzetničkih prilika i potencijalnih inovacija, umesto na traženje rešenja za suočavanje sa posledicama promena koje su se već dogodile.

Definicija preduzetništva kao organizacionog fenomena sugerise i da se preduzetništvom može strateški *upravljati*, čime ono postaje manje misteriozno, slučajno i nepoznato. Shvatanje preduzetništva kao upravljivog (Stevenson, H.H. & Jarillo C.J., 1990), dozvoljava da se, primenom menadžment tehnika i principa, manipuliše prirodnim potencijalom kulturnog preduzetništva kroz izgradnju okruženja koja podstiču, usmeravaju i dozvoljavaju zaposlenima da tragaju i koriste preduzetničke prilike do potrebnog/željenog nivoa. S obzirom na to i da „idealni“ nivoi preduzetništva nisu uvek i maksimalni (Morris, M.H. & Sexton, D.L., 1996), ovde se sugerise i da kulturne institucije nisu (niti je neophodno) da sve vreme budu maksimalno preduzetnički orijentisane. Koliki će biti idealan nivo preduzetničkog ponašanja,

zavisiće od aktuelnih potreba i izazova okruženja u kojem deluju: u statičnim ili relativno stabilnim vremenima biti potrebni niži nivoi preduzetništva, i obrnuto, dinamična, izazovna i turbulentna okruženja, poput današnjih, zahtevaće i visoke nivoe preduzetništva. Najvažniji zadatak upravljačkog kadra kulturnih institucija biće da odredi potreban intenzitet preduzetništva u datom trenutku i da izgradi radna okruženja koja će ohrabrivati i negovati potrebne preduzetničke nivoe.

Najzad, kroz primenu integrativne definicije preduzetništva u kontekstu muzeja, ovaj rad predstavlja korak napred u razumevanju kako se preduzetništvo manifestuje u muzejima, kao neprofitnim kulturnim institucijama/ustanovama koje prikupljaju, čuvaju, istražuju, komuniciraju i izlažu materijalno i nematerijalno nasleđe čovečanstva i njegovog okruženja radi obrazovanja, proučavanja i uživanja. Empirijskom proverom integrativnog modela preduzetništva u devet javnih muzejskih ustanova JI Srbije, potvrđeno je da jedinstvena misija muzeja, kao pokretač i ishodište preduzetničkog procesa unutar muzeja, kao i specifične organizacione realnosti u kojima muzeji deluju, utiču na oblik i intenzitet ispoljavanja „muzejskog“ preduzetništva i njegovih određujućih dimenzija: inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik.

Inovativnost, prva i po mnogima najvažnija preduzetnička dimenzija, kojom se, kroz stvaranje nove, kreativne kombinacije resursa, uočeni potencijal promene prevodi u povoljnu priliku za stvaranje nove ili unapređene vrednosti za organizaciju, u muzejima je dvostruko usmerena: (1) na unapređenje efektivnosti (stvaranje novih ili unapređenje postojećih vrednosti sadržanih u samoj misiji muzeja) i (2) na unapređenje efikasnosti (stvaranje novih ili unapređenje postojećih vrednosti koje posredno omogućuju služenje misiji). Podatak da muzeji u JI Srbiji pre razvijaju i uvode inovacije u oblastima kojima se unapređuje efektivnost rada muzeja (upravljanje zbirnama, izlagačka delatnost, komunikacija, edukacija i interpretacija) nego u oblastima koje se tiču unapređenja efikasnosti (generisanje prihoda i fandrejzing, unapređenje organizacionih procesa rada, PR i marketing), potvrđuje očekivanje da je inovativnost u muzejima primarno usmerena na unapređenje muzejskih vrednosti (vrednost zbirke, vrednost doživljaja, edukativna vrednost, environmentalna vrednost, itd.), ali i upozorava da suviše konzervativan pristup prema unapređenju efikasnosti i stvaranju finansijske vrednosti, naročito u okolnostima smanjenja tradicionalnih izvora finansijske podrške, može da ugrozi sposobnost muzeja da uspešno služi i ostvaruje svoju osnovnu misiju.

Proaktivnost, kao druga određujuća dimenzija preduzetništva koja, kroz sposobnost delovanja iz perspektive budućnosti, akciju i pionirski duh, dozvoljava preduzetnicima da iskoriste promene iz okruženja, tako što utiču i menjaju okruženja u sopstvenu korist, umesto da se samo prilagođavaju posledicama promena iz okruženja, u muzejima se manifestuje kroz: (1) stalnu budnost i pažljivo praćenje naznaka menjanja muzejskih okruženja kako bi pravovremeno uočili/stvorili prilike za inovacije; (2) borbenost, istrajnost i upornost da jednom prepoznatu inovativnu priliku uspešno realizuju uprkos svim preprekama koje muzejski kontekst može da stavi pred njenu realizaciju (ovo će i biti i najizraženiji aspekt proaktivnosti u muzejima); i (3) preuzimanje inicijative i odgovornosti da deluju kao lideri u iznalaženju novih i boljih načina služenja misiji zaštite i komunikacije kulturnog nasleđa.

Spremnost na rizik, treća i finalna komponenta preduzetništva, koja pretpostavlja svesno prihvatanje da se radom na preduzetničkoj prilici ulazi u rizike, u muzejima će prvenstveno podrazumevati spremnost da se, ulaskom u preduzetničke poduhvate, poremete uobičajene interne i eksterne norme ponašanja muzeja, ali i nastojanja da se opasnosti od povrede interesa i gubitka podrške (1) publike (sadašnje i buduće), (2) struke (profesije) i (2) kolektiva (zaposlenih i volontera), kao ključnih interesnih grupa kojima muzej služi i od kojih zavisi, izbegnu ili svedu na minimum.

Istraživanje je pokazalo i da specifičan institucionalni/organizacioni kontekst muzeja postavlja brojne i visoke prepreke za razvoj potrebnih/željenih nivoa preduzetništva: inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik. Podatak da se najveći broj muzeja obuhvaćenih istraživanjem „smestio“ bliže kraju skale koji označava konzervativno ponašanje, pokazuje da je u muzejima realnije očekivati inkrementalna, postepena unapređenja postojećeg rada nego radikalne, ekstremne, nikad pre viđene inovacije, koje u potpunosti i trenutno raskidaju sa prethodnom praksom. S obzirom i na to da visokoturbulentna okruženja u kojima deluju današnji muzeji zahtevaju razvoj visokih nivoa preduzetništva, kao preduslov da oni očuvaju svoju relevantnost i vitalnost, jedan od glavnih zadataka uprave muzeja, direktora i upravnih odbora, biće razvoj i primena odgovarajućih menadžment tehnika i principa, kojim će se neutralisati ili makar umanjiti negativni uticaji muzejskih (internih i eksternih) okruženja.

2. Empirijsko-metodološki doprinos

Postojeća istraživanja preduzetništva u kulturi su mahom zasnovana na studijama slučaja i anegdotalnim dokazima o postojanju preduzetništva. I dok se ovakvi istraživački metodi i očekuju u novim oblastima, kakvo je kulturno preduzetništvo, sve češće se ističe potreba da se, kroz primenu zahtevnijih istraživačkih metoda, obezbede pouzdaniji, objektivni i uporedivi dokazi o postojanju i manifestaciji preduzetništva u kulturi. Napori preduzeti u ovom radu da se, kroz skale razvijene za merenje društvenog preduzetništva, kvantitativno i statistički izmere nivoi preduzetništva u muzejima jugoistočne Srbije, odnosno utvrdi uticaj percepiranih nivoa ozbiljnosti prepreka koje muzejska okruženja stavljaju pred razvoj preduzetništva, usmereni su ka razvoju empirijske osnove za istraživanje kulturnog preduzetništva. Sa tim u vezi, primarna empirijsko-metodološka implikacija ovog rada je ukazivanje na potrebu da se konstruišu originalne skale za merenje preduzetništva u ustanovama kulture, koje će da odražavaju njihove specifičnosti i tako uhvate jedinstvenu manifestaciju koju preduzetnički duh i ponašanje dobija u različitim oblastima umetnosti i kulture, a posebno u javnom (neprofitnom) sektoru kulture.

3. Doprinos primenjenoj nauci i praksi

Primena integrativnog modela preduzetništva u kontekstu muzeja dovela je i do novih uvida za razvoj prakse preduzetničkog menadžmenta u muzejima. Istraživanje je pokazalo da institucionalna priroda i organizacioni konteksti muzeja postavljaju brojne i visoke prepreke za razvoj i korišćenje preduzetničkog potencijala muzejskih radnika. Identifikovano je i potvrđeno postojanje petnaest specifičnih karakteristika institucionalnih/organizacionih konteksta muzeja koje, direktno ili indirektno, sputavaju ili uopšte ne dozvoljavaju razvoj preduzetništva. Kao što je prethodno navedeno, brojnost i stepen ozbiljnosti ovih prepreka ne znači da veći nivoi preduzetništva nisu mogući u muzejima, već samo to da uspostavljanje preduzetništva u organizacionim kontekstima zahteva jedinstvene pristupe organizacionom dizajnu i menadžmentu. Da bi preduzetništvo postalo deo redovnih poslovnih aktivnosti i zadataka u muzejima, prvi zadatak uprave muzeja, direktora i upravnih odbora, jeste razvoj i primena jedinstvenog pristupa organizacionom dizajnu, strukturi, kulturi i sistemima menadžmenta, kojim će se neutralisati ili umanjiti prepreke koje postavljaju muzejska okruženja. Drugim rečima, identifikovane prepreke koje muzeji stavljaju pred razvoj

preduzetništva moraju se uzeti u obzir prilikom uspostavljanja preduzetničkog vida menadžmenta u muzejima.

Iako se u ovom radu zastupa stanovište da je moguće, uz viziju, odlučnost i naporan rad uprave muzeja, stvoriti visokopreduzetničke orijentisane muzeje, kakve zahteva današnje turbulentno doba, to ne znači i da se država/lokalne vlasti u potpunosti oslobađaju odgovornosti za stvaranje preduzetnički orijentisanih kulturnih institucija. Naprotiv, uloga kulturne politike, na nacionalnom/lokalnom nivou, veoma je važna za razvoj preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture, ali će ona pre biti posredna, nego direktna. Država, gradske i opštinske samouprave se vide pre kao facilitatori preduzetničkog ponašanja ustanova kulture, koji, kroz razvoj povoljnog i stimulativnog zakonodavnog, fiskalnog i političkog ambijenta, treba da im dozvole i omoguće da slobodno prepoznaju i koriste preduzetničke prilike. Da bi kreirale platforme za preduzetničko delovanje ustanova kulture i obezbedile oruđa za njihovo uspešno suočavanje sa izazovima visokoturbulentnih okolnosti u kojima deluju, država/lokalna vlast će i sama morati da radi na podsticanju i negovanju sopstvenog preduzetničkog potencijala. Zapravo, potreba za preduzetničkim razmišljanjem i delovanjem možda će biti čak i veća unutar državne/lokalne (kulturne) administracije nego u ustanovama kulture od kojih se danas glasno zahteva i očekuje preduzetničko ponašanje.

4. Ograničenja i izazovi

Kada se istražuju fenomeni poput preduzetništva, koje je teško definisati, a još teže dokumentovati i izmeriti, treba očekivati i brojne teškoće i ograničenja (Gartner W. , 1989a). I naša potraga za preduzetničkim duhom u institucijama kulture – u muzejima II Srbije, naišla je na nekoliko takvih izazova:

- Kako istražiti pojavu koju prati loš glas? U muzejima i dalje preovladava stereotipna slika o preduzetništvu kao prakse generisanja prihoda i komercijalizacije, koja se, u najboljem slučaju, prihvata kao nužno zlo u okolnostima opšteg smanjenja spoljašnje finansijske podrške, ili se, u najgorem slučaju, kategorično odbija i osuđuje kao snižavanje standarda i vulgarizacija muzejske struke. Iako su preduzete mere da se umanju mogućnost pogrešnog shvatanja pojma preduzetništva koje se koristi u radu – na početku upitnika navedena je definicija preduzetništva, u pitanjima koja su merila nivoa preduzetništva izbegnuta je upotreba pojma „preduzetništvo“, anketa je

realizovana uz lično prisustvo istraživača – negativan odnos prema temi istraživanja se nije mogao u potpunosti izbeći. Pojedini ispitanici pokazali su izvestan stepen podozrivosti i sumnjičavosti prema temi i dalje poistovećujući pojam preduzetništva sa komercijalizacijom, što se u izvesnoj meri odrazilo i na rezultate istraživanja.

- Kako istražiti preduzetništvo u kontekstu u kojem ga nema dovoljno? Jedan od, verovatno, najvećih problema ove studije bio je kako ispitati manifestaciju preduzetničkog ponašanja u muzejima koji se skoro uopšte ne ponašaju preduzetnički. Pošavši od pretpostavke da u svakoj organizaciji postoji *neki nivo* preduzetništva – u ovom radu je više puta istaknuto da preduzetništvo nije dihotoman, „ili-ili“ fenomen – prihvaćen je izazov da se izmere, ma koliko god bili skromni, aktuelni nivoi preduzetništva u muzejima JI Srbije. Odluka da se istraživanje obavi u muzejima JI Srbije, oblasti koja je nakon dvadeset godina tranzitivnih promena doživela svojevrsnu privredno-demografsku (Mitrović, 2012) i kulturnu devastaciju (Cvetičanin, 2007; 2011), motivisana je nadom da bi ova studija mogla da podstakne ovdašnje muzeje da se prenu iz apatije i pesimizma, i u preduzetništvu prepoznaju snagu da preokrenu nepovoljne okolnosti okruženja u svoju korist. Ipak, koliko god namere da se istraživanje obavi baš u muzejima JI Srbije bile dobre, opravdano je postaviti pitanje da li bi zaključci i uvidi ove studije bili bogatiji i vredniji da je istraživanje obavljeno u muzejima sa višim nivoima preduzetništva.
- Kako izmeriti intenzitet preduzetništva kada ne postoje odgovarajući merni instrumenti? Iako je u studijama muzejskog menadžmenta uobičajena i preporučljiva praksa da se, u nedostatku istraživačkih instrumenata pojave koja se istražuje, koriste instrumenti razvijeni za društveni kontekst, kao bliski i uporedivi, pokazalo se da primena instrumenta za merenje nivoa preduzetništva Helma i Andersona nije bila idealno rešenje. Mada su preduzete neophodne mere da se izbegne eventualna nerazumljivost pitanja – pojedini stavovi skale su prilagođeni za kontekst domaćih muzeja, konsultovan je nezavisni muzejski stručnjak kako bi se proverila primenljivost upitnika, skala je testirana kroz pilot-istraživanje u relevantnoj muzeološkoj organizaciji koja deluje na prostoru JI Srbije – ispitanici su našli da su neka pitanja i suviše opšta i da ne odgovaraju specifičnostima delovanja ovdašnjih muzeja. Treba napomenuti da su primedbe u vezi sa instrumentom merenja navodili uglavnom stručnjaci koji su imali *a priori* negativni stav prema temi istraživanja (npr. jedan od

komentara je bio da je upitnik isuviše „američki“, i da kao takav nije primenjiv za „srpske muzeje“). U svakom slučaju, činjenica je da treba konstruisati originalnu skalu za merenje preduzetništva koja bi „uhvatila“ jedinstvene specifičnosti muzejske delatnosti. Još jedan nedostatak skale koja je korišćena u radu je što se njom ne mogu izmeriti objektivni nivoi preduzetništva. Reč je o poznatom metodološkom problemu da se sve postojeće skale za merenje preduzetničkih ponašanja, kako u društvenom tako i komercijalnom sektoru, i dalje oslanjaju samo na subjektivnu procenu ispitanika o ostvarenim nivoima preduzetništva.

- Kako izmeriti uticaje prepreka za razvoj preduzetništva kada ih ima tako puno? Za razliku od problema kako izmeriti preduzetništvo „kada ga ima tako malo“, suprotan problem nastaje kada treba izmeriti negativne uticaje za razvoj preduzetništva „kojih ima tako puno“. Zadatak da ispitanici ocene uticaj 15 karakteristika muzeja/njihovih okruženja (18 konstrukta) u zavisnosti od toga da li ih i u kom stepenu smatraju preprekom za razvoj većih nivoa inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik, predstavljalo je izazov iz nekoliko razloga. Prvo, stručnjacima koji uopšte nisu ni pokušavali da pronađu i koriste svoj preduzetnički potencijal u korist boljeg služenja i unapređenja misije muzeja, bilo je teško da odrede (potencijalni) negativni uticaj okruženja na preduzetničko ponašanje. Drugo, brojnost prepreka nije dozvoljavala da se svaka od njih proveri kroz više stavova, što može da dovede u sumnju objektivnost i validnost odgovora. Opasnost od nedovoljne pouzdanosti ocene negativnih uticaja prepreka je donekle smanjena uvođenjem razgovora kao istraživačke metode koja je pratila anketu, gde su stručnjaci imali priliku da detaljnije objasne odgovore koje su dali u upitniku. Na kraju, kao i u merenju ostvarenih nivoa preduzetništva, i skala za merenje prepreka izražava samo subjektivne percepcije ispitanika o uticajima prepreka, a ne i stvarne prepreke koje muzejski kontekst stavlja pred razvoj preduzetništva.
- Istraživanje je obavljeno samo u okviru jednog tipa kulturne institucije – u muzeju. Da bi se mogli generalizovati rezultati i zaključci istraživanja, biće neophodno proveriti postavljene hipoteze i u drugim tipovima kulturnih institucija – pozorištima, bibliotekama, arhivima itd., a posebno u pozorištima i filharmonijama, kao ustanovama sa umetničkim ansamblom.

5. Mogući pravci za buduća istraživanja

U ovoj tezi predložena je nova interpretacija pojma preduzetništva, koja je otvorila i mnogo novih pitanja i mogućnosti za dalja istraživanja, kako u kontekstu muzejske institucije, tako i u drugim institucijama kulture:

- Kako se osnovne dimenzije preduzetništva – inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik – manifestuju u različitim institucionalnim kontekstima umetnosti i kulture; da li se u različitim institucijama kulture mogu očekivati i različiti „idealni“ nivoi preduzetništva; da li pozorišta, kao dinamične kulturne institucije, sa umetničkim ansablom i svakodnevnom prezentacionom aktivnošću, imaju prirodno veće nivoe preduzetništva od „statičnih“ muzeja; da li je moguće uspostaviti standarde preduzetništva za različite oblasti umetnosti i kulture?
- Kako „uhvatiti“ specifičnu manifestaciju preduzetništva u institucijama kulture: razvoj originalne merne skale koja će da odražava karakteristike kulturnih organizacija zahtevaće od istraživača da, zajedno sa praktičarima iz *različitih* oblasti umetnosti i kulture, definišu stavove koji najbolje odražavaju manifestaciju inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik kulturnih organizacija, odrede vremenski raspon u kojem će se meriti nivoi preduzetničkih ponašanja (raspon od pet godina, koji se uobičajeno koristi za merenje komercijalnog preduzetništva, ne mora da bude i adekvatan za kontekst umetnosti i kulture), definisati raspon skala koje mere nivoe preduzetničkih dimenzija i omogućuju poređenje između preduzetničkih nivoa različitih institucija kulture, itd.
- Koje su to prepreke koje različite institucije kulture, direktno ili indirektno, stavljaju pred razvoj preduzetništva: istražiti uticaje identifikovanih prepreka, kao i načine na koje se njihovi negativni uticaji mogu neutralisati ili čak pretvoriti u podsticaje za razvoj preduzetništva.
- Kako preduzetništvo doprinosi boljem učinku institucija kulture: iako je u literaturi potvrđeno da veći nivoi preduzetništva direktno doprinose boljem organizacionom učinku, finansijskom i nefinansijskom, istinitost ove tvrdnje tek treba da se proveru u kontekstu muzeja i drugih institucija kulture. Za sada, ima dokaza da postoji pozitivna veza između broja inovacija koje muzeji uvode i učinka muzeja, kao i da različite vrste

inovacija (proizvodne, organizacione, tehnološke) imaju različiti uticaj na učinak muzeja, unapređujući njihovu efektivnost, odnosno efikasnost (Camarero, C. & Garrido, M.J., 2008). Sa tim u vezi, biće zanimljivo detaljnije ispitati i koje izazove pred muzeje i druge kulturne institucije postavlja zahtev za uspostavljanjem „idealne“ preduzetničke ravnoteže, između potrage za prilikama koje unapređuju efektivnost i efikasnost, kao dva različita segmenta njihovog rada.

- Kakve mere kulturne politike su potrebne za razvoj preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture i koliko je slobodno preduzetništvo uopšte moguće u institucijama kulture javnog sektora: dok verujemo da je pristup odozdo-nagore ključan za buđenje preduzetničkog duha u institucijama kulture, koliko će preduzetnički orijentisane institucije kulture biti slobodne i uspešne da slede preduzetničke prilike zavisiće od mera kulturnih politika: zakonskog i regulativnog okvira, stepena kontrole rada institucija kulture i njihove javne odgovornosti, mehanizama finansiranja i mera fiskalne politike.

Bibliografija

- Abraham, M., Griffin, D., & Crawford, J. (1999). Organisation change and management decision in museums. *Management Decision*, 37(10), 736 - 751.
- Adižes, I. (2004). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Asee.
- Adižes, I. (2005). *Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*. Novi Sad: Adižes.
- Adižes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.
- Adižes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize (i kako je, pre svega, izbeći)*. Novi Sad: Asee.
- Aleksander, V. (2007). *Sociologija umetnosti: istraživanje lepih i popularnih formi*. Beograd: Clio.
- Alexander, E.P., & Alexander, M. (2008). *Museums in motion: an introduction to the history and functions of museums*. Plymouth: AltaMira Press.
- Alvarez, S.A., & Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Alvarez, S.A. & Barney, J.B. (2008). Opportunities, organizations and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 265-267.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behaviour*, 10, 123-167.
- American Alliance of Museums. (2011). *Brooking Paper: Grants, awards and competitions*. Preuzeto sa: <http://www.aam-us.org/about-us/grants-awards-and-competitions/brooking-paper>
- American Alliance of Museums. (2014). *Museums and the American economy in 2013: annual condition of museums and the economy*. Washington: American Alliance of Museums. Preuzeto sa: <http://www.aam-us.org/docs/research/acme-2013-final.pdf?sfvrsn=2>
- American Association of Museums. (2012). *Museums and the American Economy in 2011: Report from the American Association of Museums*. Washington: American Association of Museums. Preuzeto sa: <http://www.aam-us.org/docs/research/acme12-final.pdf>
- Amorós, J.E., & Bosma, N. (2014). *The GEM 2013 Global report*. Santiago (Chile): Global Entrepreneurship Research Association. Preuzeto sa: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- Anderson, G. (Ed.). (1998). *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington, DC: American Association of Museums.
- Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Oxford: AltaMira Press.

- Anderson, M. (2004). *Metrics of success in art museums*. Los Angeles, CA: The Getty Leadership Institute. Preuzeto sa: <http://cgu.edu/pdf/files/gli/metrics.pdf>
- Anderson, M. (Nov. 2014). *How to uncross directors' arms*. Izlaganje u okviru konferencije: Museum Computer Network 2014: Think Big, Start Small, Create. [Video]
Preuzeto sa: <http://mcn.edu/resources/mcn-talks/>
- Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship - Babson College. (1998). Preuzeto sa:
<http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/Pages/home.aspx>
- Atkinson, R. (28.3.2013). Fall in number of children visiting English museums. *Museums Journal*.
Preuzeto sa: <http://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/28082013-fall-in-children-visiting-museums>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skilern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-23.
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2009). *Innovation in arts and cultural organisations*. London: NESTA.
Preuzeto sa:
http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_arts_and_cultural_organisations.pdf
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010). *Culture of innovation: an economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. London: NESTA. Preuzeto sa :
http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf
- Bateman, T.S., & Crant, M.J. (1993). The proactive component of organizational behaviour: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2), 103-118.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Beer, V. (1994). The problem and promise of museum goals. U: K. Moore (Ed.), *Museum management: Leicester readers in museum studies* (pp. 31-40). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Berns, V. (2009). *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clio.
- Best, J. (2001). Supporting the public library entrepreneur. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 14(3), 132-145.
- Bieldt, N. (2012). Building a transformative museum? Getting to "our place" through the creative industries lens: a case study from New Zealand. U E.Kristiansen (Ed.), *Proceedings of the DREAM conference: the transformative museum* (pp. 1-15). Odense: Danish Research Center on Education and Advanced Media Materials. Preuzeto sa: <http://www.dreamconference.dk/wp-content/uploads/2012/03/Bieldt1.pdf>
- Bilton, K. (2010). *Menadžment i kreativnost*. Beograd : Clio.

- Boden, M. (1992). Understanding creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 26(3), 213-217.
- Bodo, S., Gibbs, K., & Sani, M. (Eds.). (2013). *Museums as places for intercultural dialogue: selected practices from Europe*. Madrid: MAP for ID Group. Preuzeto sa :
http://www.amitie.it/mapforid/Handbook_MAPforID_EN.pdf
- Bolčić, S. (1994). *Tegobe prelaza u preduzetničko društvo : sociologija tranzicije u Srbiji početkom devedesetih godina*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Bolčić, S. (2006). Država, preduzetništvo i postsocijalistička transformacija Srbije. U: Vukotić, V. et al. (Ur.). *Biznis i država* (str. 84-96). Beograd: Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.
- Bolčić, S. (2013). *Razaranje i rekonstrukcija društva: Srbija na prelazu u 21. vek*. Beograd: Službeni glasnik.
- Bolčić, S. (2015). Zašto je današnja Srbija pred (ekonomskim) kolapsom?. *Sociologija: časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju*, 57(1), 90-111.
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector of Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1, 4-11. Preuzeto sa:
http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/Journal/journal_art_bonet_donato_2011.pdf
- Boo, M. (2008). Debate: an entrepreneurial public sector. *Public Money & Management*, 28(5), 264-267.
- Borins, S. (2000). Loose canons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
- Bourke, M. (Ed.). (2012). *The challenges facing museums on-site and online in the 21st century and Future forecasting: the challenge facing museums and cultural institutions. Proceedings of the roundtable and symposium. series no. 9. & 10*. Dublin: McBrinns. Preuzeto sa:
www.nationalgallery.ie/aboutus/thisweek/~media/files/education/roundtable_symposium.ashx
- Boyett, I. (1997). The public sector entrepreneur - a definition. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9(2), 36-51.
- Boylan, P. (Ed.), (2004). *Running a museum: a practical handbook*. Paris: ICOM. Preuzeto sa :
<http://icom.museum/resources/publications-database/publication/running-a-museum-a-practical-handbook/>
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109-117.
- Brazeal, D.V., & Herbert, T.T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-45.
- BritainThinks. (2013). *Public perceptions of - and attitudes to - the purposes of museums in society. A report prepared by BritainThinks for Museums Association*. London: BritainThinks. Preuzeto sa: <http://www.museumsassociation.org/download?id=954916>

- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Bryson, J.M., Gibbons, M.J., & Shaye, G. (2001). Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 237-288.
- Burgelman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burns, W. (1958). The challenge of change. *Curator: The Museum Journal*, 1(1), 42-45.
- Burton, C. (2003). Scoping the challenge: entrepreneurial arts management in times of uncertainty. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 33(3), 185-195.
- Buss, D. (1987). Selection, evocation and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 1214-1221.
- Bygrave, W. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Byrd Phillips, L. (13.01.2012). *Defining open authority in museums*. [Web log message] Preuzeto sa MIDEA: Marcus Institute for Digital Education in the Arts: <http://midea.nmc.org/2012/01/defining-open-authority-in-museums/>
- Camarero, C., & Garrido, M.J. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 413-434.
- Camarero, C., & Garrido, M.J. (2009). Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 846-868.
- Cameron, D. (1971). The museum, a temple or the forum. *Curator: The Museum Journal*, 14(1), 11-24.
- Cantillon, R. (1755/2010). *An essay on economic theory: an English translation of Richard Cantillon's Essai sur la nature du commerce en général*. (S. Chanal, Tr.) Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute. Preuzeto sa: [http://mises.org/sites/default/files/An Essay on Economic Theory_2.pdf](http://mises.org/sites/default/files/An%20Essay%20on%20Economic%20Theory_2.pdf)
- Caruana, A., Ewing, M.T., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.
- Carvajal, D. (24.01.2011). "This space for rent": In Europe, arts now must woo commerce. *New York Times*. Preuzeto sa: <http://www.nytimes.com/2011/01/24/arts/24squeeze.html>
- Castañer, X., & Campos, L. (2002). The determinants of artistic innovation: bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.
- Christie, M.J., & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: new research findings. *Journal of World Business*, 41(1), 1-5.

- CODE/WORDS: Technology and theory in the museum. An experiment in online publishing and discourse.* (2014). Preuzeto sa : <https://medium.com/code-words-technology-and-theory-in-the-museum/code-words-technology-and-theory-in-the-museum-f63dabc61f47>
- Colbert, F. (2003). Entrepreneurship and leadership in marketing the arts. *International Journal of Arts Management*, 6(1), 30-39.
- Cook, B., Dodds, C., & Mitchell, W. (2002). Social entrepreneurship - false premises and dangerous forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 38(1), 57-72.
- Coombes, S.M.T., Morris, M.H., Allen, J., & Webb, J.W. (2011). Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: does governance matter?. *Journal of Management Studies*, 48(4), 829-856.
- Corner, P.D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- Cornwall, R.J. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Boston: Homewood.
- Council of Europe/ERICarts. (2014). Preuzeto sa Compendium: Cultural policies and trends in Europe: 14th edition. Strasbourg: Council of Europe/ERICarts. Preuzeto sa: <http://www.culturalpolicies.net>
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G., & Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Crant, M.J., & Bateman, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(1), 63-75.
- Cronshaw, S., & Tullin, P. (2007). *Intelligent naivety: commercial opportunities for museums, & culture institutions*. London: Museums Libraries Archives Council/Renaissance. Preuzeto sa: http://www.museumwebshops.nl/_f/income-generation-arts-museums.pdf
- Crookes, D. (2008). *Conceptualizing entrepreneurship in music: a project-based view of entrepreneurship in high art music performance (MA thesis)*. Mälardalen University College: School of Sustainable Development of Society and Technology. Preuzeto sa: <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:121492/FULLTEXT01.pdf>
- CultureLabel. (2007). *The entrepreneurial museum ... what about local authorities?* Report for MLA West Midlands Preuzeto sa: <http://www.culturelabel.com/agency>

- CultureLabel. (2014). *Cultural innovation and entrepreneurship in London: special interest paper city of London corporation*. London: City of London. Preuzeto sa: <http://www.cityoflondon.gov.uk/business/economic-research-and-information/research-publications/Documents/Research-2014/Cultural-innovation-and-entrepreneurship.pdf>
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?. *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- Cvetičanin, P. (2007). *Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije*. Niš: Odbor za građansku inicijativu.
- Cvetičanin, P. (2011a). De/centralizacija kulture u Srbiji. U: S. Mihailović (Ur.) *Dometi tranzicije: od socijalizma ka kapitalizmu* (str. 133-142). Beograd: Službeni glasnik.
- Cvetičanin, P. (2011b). Vaninstitucionalni akteri kulturne politike u Srbiji, Crnoj Gori i Makedoniji. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 265-290.
- Cvetičanin, P. (2013). Kulturna produkcija i kulturne prakse u Srbiji. U: Đerić, A., & Milojević, M. (Ur.) *MAD Marx - Kreativni kapital Srbije. Knj. 2: Kulturne industrije i kulturna raznolikost: Bela knjiga* (str. 34-37). Beograd: Academica - Akademska grupa. [etc.]. Dostupno na: <http://archive-rs.com/page/4741950/2014-10-18/http://www.academica.rs/academica/sr/Kulturne-industrije-i-kulturna-raznolikost-Bela-knjiga>
- Cvetičanin, P. (2014). Polje kulturne produkcije u Srbiji. *Most: časopis za kulturu nevladinih organizacija Vojvodine*, 2, 15-56.
- Cvetičanin, P., & Milankov, M. (2011). *Kulturne prakse građana Srbije: preliminarni rezultati*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Cvetković, M. (9.6.2015). *Preduzetnička sudbina javnih institucija kulture*. [Web log message] Preuzeto sa: *Mašina: proizvodnja društvene kritike*, <http://www.masina.rs/?p=1334>
- Cvjetičanin, T. (2006). Muzeji u Srbiji i muzejska mreža Srbije. U: M. Popović-Živančević, *Revitalizacija kulturnog i prirodnog nasleđa u regionu jugoistočne Srbije: zbornik br. 1*. (str. 83-92). Beograd: ICOM SEE. Preuzeto sa: <http://www.icom-see.org/api/get-attachment/?id=23>
- Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organisational stage. *Organization Studies*, 12(4), 529-546.
- Čabrić, N., Ristić, J., & Popović, P. (Jan. 2011). *Između propisanog i realnog - kultura u pravnom haosu*. BIRN: Balkan Investigative Reporting Network. Preuzeto sa: <http://www.seecult.org/files/Izmedju-propisanog-i-realnog-istrazivanje-BICCED-srpski.pdf>
- Daft, R. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Davies, M. (2007). *The tomorrow people: entry to the museum workforce*. Report to the Museums Association and the University of East Anglia. London: Museum Association. Preuzeto sa: <http://www.museumsassociation.org/download?id=13718>
- De la Rocha Mille, R. (2011). *Museums without walls: the museology of Georges Henri Rivière (PhD thesis)*. London: City University London: Department of Cultural Policy and Management. http://www.academia.edu/3688005/Museums_Without_Walls_The_Museology_of_George_Henri_Riviere
- De Vries, M. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Dees, G. (2001). *The meaning of "social entrepreneurship"*. Preuzeto sa: The Fuqua School of Business: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship , https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- DelCarlo, M. (2010). The Pop-Up Museum . Preuzeto sa: <http://popupmuseum.blogspot.com/>
- DelCarlo, M. (2012). *Conversation and community: an exploratory study of the pop-up museum concept (MA thesis)*. Washington: University of Washington. Preuzeto sa: <http://www.scribd.com/doc/126287987/Conversation-and-Community-An-Exploratory-Study-of-The-Pop-Up-Museum-Concept>
- Deloš, B. (2006). *Virtuelni muzej*. Beograd: Clio.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (2010). *Key concepts of museology*. Paris: Armand Colin. Preuzeto sa: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_bd.pdf
- Detroit Institute of Arts. (5/1/2015). *Detroit Institute of Arts reaches \$100 million Grand Bargain Goal*. [http://www.dia.org/news/1698/Detroit-Institute-of-Arts-reaches-\\$100-million-Grand-Bargain-Goal.aspx](http://www.dia.org/news/1698/Detroit-Institute-of-Arts-reaches-$100-million-Grand-Bargain-Goal.aspx)
- Dewey, P. (2004). The shift from arts management to cultural administration: what's in a name? *International Journal of Arts Management*, 6(3), 13-23.
- Digital R&D Fund for the Arts. (2014). *Digital culture 2014: How arts and cultural organisations in England use technology*. London: Digital R&D Fund for the Arts. Preuzeto sa: <http://artsdigitalrnd.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/Digital-Culture-2014-Research-Report2.pdf>
- DiMaggio, P. (1982a). Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston. Part I: the creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture and Society*, 4(1), 33-50.
- DiMaggio, P. (1982b). Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston. Part II: the creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture and Society*, 4(4), 303-322.

- DiMaggio, P., & Stenberg, K. (1985). Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis. *Poetics*, 14(1-2), 107-122.
- Dolnicar, S., Irvine, H., & Lazarevski, K. (2008). Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 101-117.
- Dragičević Šešić, M. (1999). Preduzetništvo u kulturi. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, 3, 305-310.
- Dragičević Šešić, M. (2005). Demokratičnost i dometi kulturne politike. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, 8-9, 387-398.
- Dragičević Šešić, M. (2009). Preduzetništvo u kulturi Srbije. U: Zorić, B., & Đerić, A. (Ur.) *Omladinski aktivizam i preduzetništvo u kulturi* (str. 87-92). Beograd: Academica - Akademska grupa.
- Dragičević Šešić, M. (2012). *Za kulturu, protiv kreativnih industrija*. Prezeto sa: Academica – Centar za istraživanje: http://www.madmarx.rs/DragicevicSesicMilena_Za-kulturu-protiv-kreativnih-industrija_2012.pdf
- Dragičević Šešić, M. (2013a). Liderski stil Mire Trailović: preduzetnički duh u birokratskom svetu. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 140, 100-121.
- Dragičević Šešić, M. (2013b). Za kulturu. U: Đerić, A., & Milojević, M. (Ur.). *MAD Marx - Kreativni kapital Srbije. Knj. 2: Kulturne industrije i kulturna raznolikost: Bela knjiga* (str. 27-32). Beograd: Academica - Akademska grupa [etc.]. Dostupno na: <http://archive-rs.com/page/4741950/2014-10-18/http://www.academica.rs/academica/sr/Kulturne-industrije-i-kulturna-raznolikost-Bela-knjiga>
- Dragičević Šešić, M., Brkić, A., & Mikić, H. (2013). *Compendium of cultural policies and trends in Europe: 14th edition. Profile country: Serbia*. Strasbourg: Council of Europe/ERICarts. Preuzeto sa: http://www.culturalpolicies.net/down/serbia_012013.pdf
- Dragičević Šešić, M., & Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio.
- Dragičević Šešić, M., Nikolić, M., & Rogač Mijatović, Lj. (Ur.). (2014). *Kultura i održivi razvoj u doba krize*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu i Fakultet dramskih umetnosti - Institut za pozorište, film, radio i televiziju.
- Dragičević Šešić, M. (Ur.). (2011). *Dositheus: Razvoj ljudskih resursa u kulturi: zbornik radova*. Beograd: Academica - Akademska grupa. Preuzeto sa: http://www.academica.rs/academica/Dositheus_ElektronskoIzdanje_F.pdf
- Dragin, D. (2011). Preduzetništvo u kulturi: studija slučaja muzičkog festivala. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 350-366.
- Draker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi*. Beograd: Privredni pregled.

- Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koje su unapredile menadžment (izbor iz dela o menadžmentu Pitera Drakera)*. Novi Sad: Adižes.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Drucker, P. (1994). The university art museum: defining purpose and mission. U: K. Moore (Ed.), *Museum management: Leicester readers in museum studies* (pp. 115-120). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- Drucker, P. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Durel, J. (2009). Entrepreneurship in historic organizations. *History News*, 20-25.
- Đerić, A., & Milojević, M. (Ur.). (2013). *MAD Marx - Kreativni kapital Srbije. Knj. 2: Kulturne industrije i kulturna raznolikost: Bela knjiga*. Beograd: Academica - Akademska grupa [etc.]. Dostupno na: http://archive-rs.com/page/4741950/2014-10-18/http://www.academica.rs/academica/Biblioteka/Academica_Kulturne-industrije-Kulturna-raznolikost_web.pdf
- Đukić Dojčinović, V. (2001). *Kulturna politika Srbije 1989/2001*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Đukić Dojčinović, V. (2003). *Tranzicione kulturne politike - konfuzije i dileme*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Đukić Dojčinović, V. (1, 2008). Tranzicione konfuzije i dileme kulturne politike u Srbiji - sedam godina kasnije. *Nova srpska politička misao*, 57-66. Preuzeto sa: http://starisajt.nspm.rs/kulturnapolitika/2007_dojcinovic1.htm
- Đukić, V. (2011). Uvodne napomene priređivača: razvoj kulturne politike. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 9-32.
- Đukić, V. (2012). *Država i kultura: studije savremene kulturne politike*. Beograd: Institut za pozorište, film i televiziju - Fakultet dramskih umetnosti.
- Đukić, V. (2013). Strateške dileme savremene kulturne politike u Srbiji - koliko smo daleko od uravnoteženog delovanja. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 140, 252-271.
- Đurković, M. (2006). *Politička misao Džona Stjuarta Mila*. Beograd: Službeni glasnik.
- Eckhardt, J.T., & Shane, S.A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Edson, G. (ur.). (2003). *Muzeji i etika*. Beograd: Clio.
- EGMUS: European group on museum statistics. Preuzeto 15.04.2013 sa: <http://www.egmus.eu/>

- Ellis, A. (2002). *Taking risks in times of adversity*. New York: Ford Foundation's New Directions/New Donors program. Preuzeto sa:
<http://aeiconsulting.com/reports/TakingRisksInTimesOfAdversity.pdf>
- EmcArts. (2012). *Arts innovation labs: Innovation lab for museums*. Preuzeto sa:
http://emcart.org/index.cfm?pagepath=Programs/Innovation_Lab_for_Museums&id=38130
- Erdei, I. (2005). Bogatstvo u tranziciji - konceptualizacija bogatstva na primeru dva knjaževačka preduzetnika. U: Kovač, S. (Ur.). *Problemi kulturnog identiteta stanovništva savremene Srbije* (str. 205-228). Beograd: Filozofski fakultet: Odeljenje za etnologiju i antropologiju.
- Europa Nostra: CHCfE Consortium. (June 2015). *Cultural heritage counts for Europe: full reports*. Krakow: International cultural centre. Dostupno na:
www.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope
- European Commission. (2002). *The DigiCULT Report: Technological landscapes for tomorrow's cultural economy. Unlocking the value of cultural heritage*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Preuzeto sa:
http://digicult.salzburgresearch.at/downloads/dc_fullreport_230602_screen.pdf
- European Commission. (2013). *Cultural access and participation: special Eurobarometer report no. 399*. Brussels: Directorate-General for Education and Culture - European Commission. Preuzeto sa: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf
- European Museum Academy (Ed.), (2011). *Proceedings of the Kenneth Hudson Seminars 2009-2010*. Bologna: Pardes Edizioni. Preuzeto sa:
http://www.europeanmuseumacademy.eu/4/upload/kh_seminar_proceedings.pdf
- European Museum Forum. (2010). *European museum of the year: Kenneth Hudson Award*. Preuzeto 20.05.2014 sa: <http://www.europeanmuseumforum.info/emya.html>
- Feeney, M.K., & Rainey, H.G. (2010). Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations: distinctions due to institutional and political accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 801-826.
- Fernald, L. (1988). The underlying relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. *Journal of Creative Behaviour*, 196-202.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2005). Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(22), 275-287.
- Fitzgibbon, M. (2001). *Managing innovation in the arts: making art work*. London: Quorum Books.
- Florida, R. (2004). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community*. New York, NY: Basic Books.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.

- Frey, B. S., & Meier, S. (2006). The economics of museums . U: V.A. Ginsburgh & D. Throsby. *Handbook of the economics of art and culture. Vol 1* (pp. 1017-1047). Amsterdam: North Holland. Preuzeto sa: http://www.bsfrey.ch/articles/446_06.pdf
- Frey, B. S. (2009). Culture and economics. U: *CESifo DICE Report* (str. 20-25). Munich: Institute for Economic Research. Preuzeto sa: http://www.bsfrey.ch/articles/D_206_09.pdf
- Friedman, R. (1994). Museum people. The special problems of personnel management in museums and historical agencies. U: K. Moore (Ed.), *Museum management: Leicester readers in museum studies* (pp. 120-127). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E. (...) & Ramlogan, P. (2013). *A recovery on the horizon. Annual report on European SMEs 2012/2013. Final report*. Brussels: European Commission. Preuzeto sa: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf
- Gamerman, E. (23.04.2014). Everybody's an art curator. *The Wall Street Journal*. Preuzeto sa: <http://www.wsj.com/articles/everybodys-an-art-curator-1414102402#livefyre-comment>
- Garrido, M.J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215-232.
- Gartner, W.B. (1989a). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.
- Gartner, W. B. (1989b). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-98.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, W.B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27-39.
- Gartner, W.B., Bird, B.J., & Starr, J.A. (1992). Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behaviour . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-31.
- Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E. & Katz, J.A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-9.
- Gavrilović, Lj. (2007). *Kultura u izlogu: ka novoj muzeologiji*. Beograd: SANU - Etnografski institut.
- Gavrilović, Lj. (2008). Muzeji i geografije (nacionalne) moći. U: Lj. Gavrilović & M. Stojanović (Ur.), *Muzeji u Srbiji: započeto putovanje* (str. 33-45). Beograd: Muzejsko društvo Srbije.
- Gavrilović, Lj. (2009). *O politikama, identitetima i druge muzejske priče*. Beograd: SANU.
- Geursen, G., & Rentschler, R. (2002). Unravelling cultural value. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(3), 196-210.

- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760.
- Ginsburgh, V., & Mairesse, F. (1997). Defining a museum: suggestions for an alternative approach. *Museum Management and Curatorship*, 6(1), 15-33.
- Gob, A., & Druge, N. (2009). *Muzeologija - Istorija, razvoj i savremeni izazovi*. Beograd: Clio.
- Golubović, Z. (2006). Elementi socio-kulturnog konteksta u biznisu - Šta nedostaje Srbiji u periodu tranzicije. U: Vukotić, V. et al. (Ur.). *Biznis i država* (str. 72-80). Beograd: Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.
- Gorman, M. J. (2012). The future of science museums: ten shifts shaping our cultural institutions. U: M. Bourke (Ed.). *The challenges facing museums on-site and online in the 21st century & Future forecasting: the challenge facing museums and cultural institutions*. Proceedings of the roundtable and symposium. series no. 9. & 10. (pp. 89-93). Dublin: McBrinns.
- Grefe, X., & Krebs, A. (2010). *White paper on the relationship between museums and municipalities in Europe*. Brussels : European Policy Analysis Group. Preuzeto sa: http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/mu_Final_Conf/musees_municipalites_rapport_final_eng.pdf
- Griffin, D. (2002). *Entrepreneurship in the arts: entrepreneurship in museums*. Kenneth Myer Lecture. Melbourne: Deakin University. Preuzeto sa: <http://desgriffin.com/publications-list/entrepreneurship1/>
- Griffin, D. (2003). Leaders in museums: entrepreneurs or role models. *International Journal of Arts Management*, 5(2), 4-14.
- Griffin, D., Abraham, M., & Crawford, J. (1999). Effective Management of Museums in the 1990s. *Curator: The Museum Journal*, 42(1), 37-53.
- Griffiths, M., Kickul, J., Bacq, S., & Terjesen, S. (2012). A dialogue with William J. Baumol: Insights on entrepreneurship theory and education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 611-625.
- Grlja, D., & Vesić, J. (2008/9). Neo-liberalna institucija kulture i kritika kulturalizacije. *Prelom*, 8-9, 59-65.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management . *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Guclu, A., Dees, G., & Anderson, B.B. (24.10.2002). *The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit*. The Fuqua school of business: Center for the advancement of social entrepreneurship. Preuzeto sa: http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11763619691Guclu_02_SE_Process.pdf
- Gurian, E. (2006). *Civilizing the museum: the collected writings of Elaine Heumann Gurian*. New York: Routledge.

- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Program change and organizational properties a comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 503-519.
- Hager, M.A., Wilson, S., Pollak, T. H., & Rooney, P.M. (2003). Response rates for mail surveys of nonprofit organizations: A review and empirical test. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(2), 252-267.
- Hagoort, G. (2003). *Art management: entrepreneurial style*. Delft: Eburon Publishers.
- Hagoort, G. (2008). *Creative grounds: European research programme on cultural entrepreneurship*. Utrecht: Utrecht School of the Art (Hogeschool voor de Kunsten). Preuzeto sa: <http://onderneem.hku.nl/clk/servlet/nl.gx.siteworks.client.http.GetFile?id=863074>
- Hagoort, G., & Kooyman, R. (2010). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. Utrecht: Utrecht School of the Arts (Hogeschool voor de Kunsten). Preuzeto sa: <http://bookshop.europa.eu/en/the-entrepreneurial-dimension-of-the-cultural-and-creative-industries-pbNC0213130>
- Hagoort, G., & Kooyman, R. (2011). On the principles of cultural entrepreneurship: balancing between imagination and financial profit. U: C. Ortega (Ed.), *New challenges of cultural observatories* (str. 91-132). Bilbao: University of Duesto. Preuzeto sa: <http://ertnam1.files.wordpress.com/2014/03/culturalentrepreneurshipghrk-1.pdf>
- Halcro, K. (2008). *Stakeholders: a source of competitive advantage? An analysis of the influence of stakeholders on the strategies of independent, rural, Scottish museums during their organisational life cycle. (PhD thesis)*. Edinburgh: Queen Margaret University. Preuzeto sa: <http://etheses.qmu.ac.uk/99/>
- Han Chun, Y., & Rainey, H.G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Harney, A. (1994). Money changers in the temple: museums and the financial mission. U: K. Moore (Ed.), *Museum management: Leicester readers in museum studies* (pp. 132-140). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- Hartli, Dž. (Ur.). (2007). *Kreativne industrije*. Beograd: Clio.
- Heike, K. (06.02.2014). *Mission control: Who decides? A view from Canada*. Preuzeto sa: <http://museumpoliticsandpower.org/2014/02/06/mission-control-who-decides-a-view-from-canada/>
- Helm, S.T., & Anderson, F.O. (2010). Beyond taxonomy: an empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259-276.
- Herron, L., Sapienza, H.J., & Smith-Cook, D. (Eds.).(1991). Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective: Volume I. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2).
- Herron, L., Sapienza, H.J., & Smith-Cook, D. (Eds.).(1992). Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective: Volume II. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences*. London: Sage.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. London: SAGE.
- Holden, J. (2004). *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*. London: DEMOS. Preuzeto sa: <http://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf?1240939425>
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the interpretation of visual culture*. New York: Routledge.
- Hoskinsson, R.E., Covin, J.G., Volberda, H.W., & Johnson, R.A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: the search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168.
- Ingram, P., & Jick, T. (2012). *The evolution of change at the Metropolitan Museum of Art: How does a curator at one of the world's leading art museums navigate the path to change? Columbia case works*. Preuzeto sa: <http://www8.gsb.columbia.edu/caseworks/node/381>
- Institute of Museum and Library Services. (2009). *Museums, Libraries, and 21st Century Skills*. Washington, D.C.: Institute of Museum and Library Services. Preuzeto sa: <http://www.ims.gov/pdf/21stCenturySkills.pdf>
- Institute of Museum and Library Services. (2011). *Sparks! Ignition Grants for Museums*. Preuzeto sa: <http://www.ims.gov/applicants/detail.aspx?GrantId=23>
- International Council of Museums. (2007a). *Museum definition*. Preuzeto sa: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
- International Council of Museums. (2007b). *Development of the museum definition according to ICOM Statutes (2007-1946)*. Preuzeto sa: http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html
- International Council of Museums. (2012). *International Museum Day 2012: Museums in a changing world*. Preuzeto sa: <http://network.icom.museum/imd2012/imd-2012/museums-in-a-changing-world/>
- International Council of Museums. (Avg. 2013). *Resolution no. 6: Viability and sustainability of museums through the global financial crisis*. Rio de Janeiro, Brazil: General Assembly of ICOM. Preuzeto sa: <http://icom.museum/the-governance/general-assembly/resolutions-adopted-by-icoms-general-assemblies-1946-to-date/rio-de-janeiro-2013/>
- International Council of Museums. (2013). *International Museum Day 2013: Museums (Memory + Creativity) = Social Change*. Preuzeto sa <http://network.icom.museum/international-museum-day-2013/> Preuzeto sa: <http://network.icom.museum/international-museum-day-2013/>
- International Council of Museums. (2015). *International Museum Day 2015: Museums for a sustainable society*. Preuzeto sa: <http://network.icom.museum/international-museum-day/imd-2015/the-theme-museums-for-a-sustainable-society/>
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), 891-927.

- Ireland, R.D., Covin, J.G., & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Isble, M. (2010). Building and sustaining a culture of collaboration. *Exhibitionist Journal*, (Issue Spring: Exhibition Frictions), 26-32.
- Jackson, P. (1994). Performance indicators: promises and pitfalls. U: K. Moore (Ed.), *Museum management: Leicester readers in museum studies* (pp. 156-172). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- James Irvine Foundation. (2011). *Exploring engagement fund*. Preuzeto 25.12.2014. sa: <https://www.irvine.org/arts/who-we-fund>
- Janes, R. (1999). Embracing organizational change in museums: a work in progress. U: K. Moore (Ed.), *Management in museums: New research in museums studies*. (pp. 7-28). London: The Athlone Press.
- Janes, R. (2009a). It's a jungle in here: museums and their self-inflicted challenges. *Muse*, 27(5), 30-33.
- Janes, R. (2009b). *Museums in a troubled world: renewal, irrelevance or collapse?* New York: Routledge.
- Janes, R. (2013). *Museums and the paradox of change: a case study in urgent adaptation*. New York : Routledge.
- Janes, R. (24.06.2014). *Museums in dangerous time*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://futureofmuseums.blogspot.com/2014/06/museums-in-dangerous-time.html>
- Jenning, D.F., & Lumpking, J.R. (1989). Functioning model corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- Jennings, G. (2011). Test your museum IQ. *Exhibitionist Journal*, (Issue Spring: Is it a museum? Does It Matter?), 6-7.
- Johannisson, B., & Wigren-Kristoferson, C. (2010). *Entrepreneurship theorizing in perspective: revisiting extreme entrepreneurs*. Växjö: Linné University. Preuzeto sa: <http://sernoc.ruc.dk/wp-content/uploads/2011/05/Entrepreneurship-Theorizing-in-Perspective-by-Johannisson-and-Wigren-Kristoferson.pdf>
- Johnson, L., Adams Becker, S., & Freeman, A. (2013). *NMC Horizon report: 2013 Museum Edition*. Austin, Texas: New Media Consortium. Preuzeto sa: <http://www.nmc.org/pdf/2013-horizon-report-museum-EN.pdf>
- Johnson, L., Adams Becker, S., Witchey, H., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., & Ludgate, H. (2012). *NMC Horizon report: 2012 Museum Edition*. Austin, Texas: New Media Consortium. Preuzeto sa: <http://www.nmc.org/pdf/2012-horizon-report-museum.pdf>
- Jokić, B. (2010). *Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti: (Ne)Iskorišćene mogućnosti*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/muzejski_strucnjaci.pdf

- Jovičić, S. & Mikić, H. (2006). *Kreativne industrije u Srbiji: Preporuke za razvoj kreativnih industrija u Srbiji*. Beograd: British Council.
- Jugoslovenski nacionalni komitet ICOM. (2001). *Zaključci učesnika seminara o jugoslovenskoj muzeologiji*. Preuzeto sa:
<http://www.ncd.matf.bg.ac.rs/yuicom/sr/dokumenti/svidosckurs1.htm>
- Kalu, K. (2003). Entrepreneurs or conservators? Contractarian principles of bureaucratic performance. *Administration and Society*, 35(5), 539-563.
- Kavanagh, G. (Ed.). (2005). *Museum provision and professionalism. Leicester readers in museum studies*. London: Routledge.
- Kearney, C., Roche, F., & Hisrich, R. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Kelly, L. (2010). How web 2.0 is changing the nature of museum work. *Curator: The Museum Journal*, 53(4), 405-410.
- Kilby, P. (1971). Hunting the Heffalump. U: P. Kilby (Ed.). *Entrepreneurship and Economic Development* (pp. 1-40). New York: The Free Press.
- Kilby, P. (2003). The Heffalump revisited. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 13-29.
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. *Administration and Societies*, 42(7), 780-814.
- Kisić, V. (2010). *Volunteering in museums in Serbia: between social contribution and misunderstanding (MA thesis)*. Belgrade: University of Arts in Belgrade. Preuzeto sa:
<https://www.culturalmanagement.ac.rs/en/research/ma-theses/kisic-visnja-volunteering-in-museums-in-serbia-between-social-contribution-and-misunderstanding-2010>
- Kisić, V. (2013). Kulturne i kreativne industrije u Evropi. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 199-225.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *Review of Austrian Economy*, 24(2), 141-156.
- Knell, S. (2003). The shape of things to come. *Museum and Society*, 1(3), 132-146.
- Knell, S. (Ed.). (1994). *Care of collections: Leicester readers in museum studies*. London: Routledge.
- Knell, S., MacLeod, S., & Watson, S. (Eds.). (2007). *Museum revolutions: How museums change and are changed*. New York: Routledge.
- Kočović, M. (2011). Uticaj ekonomske krize na preduzetništvo u kulturi. *Management*, (61), 118-126.
- Kolber, F. (2010). *Marketing u kulturi i umetnosti*. Beograd: Clio.
- Korn, R. (2007). The case for holistic intentionality. *Curator: The Museum Journal*, 50(2), 255-264.
- Korn, R. (2010). When less is more. *Museum*, 89(5), 25-27.

- Kostić, T. (2009). Preduzetnički duh na Balkanu. U: Lj. Mitrović, D. Zaharijevski & D. Gavrilović (Ur.). *Međuetnički odnosi, identiteti i kultura mira na Balkanu* (str. 333-346). Niš: Univerzitet u Nišu: Filozofski fakultet - Centar za sociološka istraživanja.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can a museum be all things to all people? Mission, goals and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271-287.
- Kultura između potrošnje i proizvodnje - Kulturne/kreativne industrije i konkurentnost* (Panel diskusija). (22.05.2012): Academica - Akademska grupa i Zavod za proučavanje kulturnog razvitka [Video] Dostupno na: <https://vimeo.com/44228906>
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., & Weaver, M.K. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Krivošejev, V. (2009). *Muzeji, publika, marketing: stalne postavke i njegova visost posetilac*. Valjevo: Narodni muzej.
- Krivošejev, V. (2009). Istraživanje budžetskog finansiranja kulture u gradovima u Srbiji. *Kultura : časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 125, 225-234.
- Krivošejev, V. (2011a). Muzejska politika u Srbiji: nastajanje, kriza i novi početak. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 291-317.
- Krivošejev, V. (2011b). *Menadžment regionalnih muzeja u Srbiji sa posebnim osvrtom na organizaciju kulturnog turizma. (Doktorska disertacija)*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu: Fakultet dramskih umetnosti.
- Krivošejev, V. (2013a). Neprofitne ustanove kulture i razvoj turizma. *V Naučni skup USPON - Preduzetništvo kao šansa* (str. 27-35). Valjevo: Poslovni fakultet Valjevo.
- Krivošejev, V. (2013b). Socio-ekonomski doprinos muzeja: studija slučaja Narodnog muzeja Valjevo. *14. Međunarodni naučni skup Sinergija 2013* (str. 198-202). Bijeljina: Univerzitet Sinergija.
- Krivošejev, V. (2013c). Visoko obrazovanje stručnih kadrova za rad u baštinskim ustanovama: sa posebnim osvrtom na muzeje. *Čitalište*, 22, 8-18.
- Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D.F., & Audretsch, D.B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Goldsby, M.G. (2007). The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 56-72.
- La Placa Cohen/Campbell Rinker. (2014). *Culture Track '14*. (Top line report). New York, NY: LaPlaca Cohen. Preuzeto sa: <http://www.laplacacohen.com/download/culture-track-2014-report>

- Laopodi, M. (07.08.2014). *Infusing entrepreneurial values*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://culent.com/2014/08/07/interviewkondoprias/>
- Lazarević, A. (Ur.). (2010). *Kulturne politike gradova Srbije - uporedni prikaz*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Learning Museum Network. (2013a). *Technology and the public: Evaluation of ICT in museums. LEM project report no. 5*. Preuzeto sa: <http://www.lemproject.eu/working-groups/audience-research-learning-styles-and-visitor-relation-management/5th-report-technology-and-the-public.-evaluation-of-ict-in-museums>
- Learning Museum Network. (2013b). *New Trends in Museums of the 21st century. LEM project report no. 7*. Preuzeto sa: <http://www.lemproject.eu/working-groups/museums-in-the-21st-century-1/7th-report-new-trends-in-museums-of-the-21st-century>
- Learning Museum Network, & Bollo, A. (2013). *Measuring museum impacts. LEM project: report no. 3*. Preuzeto sa: <http://www.lemproject.eu/working-groups/audience-research-learning-styles-and-visitor-relation-management/3rd-report-measuring-museum-impacts>
- LeRoux, K. (2005). What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies. *American Review of Public Administration*, 35(4), 350-362.
- Levy, R., Lowry, G., & Pogrebin, R. . (2007). Entrepreneurialism in nonprofits. *Fordham Law Review*, 76(2), 647-667.
- Lilley, A., & Moore, P. (2013). *Counting what counts: what big data can do for the cultural sector*. London: Magic Lantern. Preuzeto sa: <http://www.magiclantern.co.uk/wp-content/uploads/2013/02/Counting-What-Counts1.pdf>
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lusiani, M., & Zan, L. . (2011). Change and continuity in managerialism: 100 years of administrative history at the International museum of ceramics in Faenza. *Management and Organizational History*, 6(1), 59-80.
- Macdonald, S. (2003). Museums, national, postnational and transcultural identities. *Museum and Society*, 1(1), 1-16.
- Macdonald, S. (Ed.). (2006). *A companion to museum studies*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

- Mairesse, F. (2010). Collection strategies now! U: Pettersson, S. et al. (Eds.). *Encouraging collections mobility - A way forward for museums in Europe* (str. 54-74). Helsinki: Finnish National Gallery. Preuzeto sa: http://www.lending-for-europe.eu/fileadmin/CM/public/handbook/Encouraging_Collections_Mobility_A4.pdf
- Mangu-Ward, K. (14.05.2012). *NextGen quick poll results*. Preuzeto sa: <http://artsfwd.org/nextgen-quickpoll-results/>
- Maroević, I. (1993). *Uvod u muzeologiju*. Zagreb: Zavod za informacijske studije.
- Maroević, I. (2002). Upravljanje promjenama: novi teoretski pristupi muzejskoj praksi. *Informatica Museologica*, 33(1-2), 73-77.
- Martinović, D. (2010). *Muzejska publika u Srbiji - analiza istraživanja*. Beograd : Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/muzejska_publika.pdf
- Martinović, D. (2011). *Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kp_nacionalni_muzeji.pdf
- Martinović, D. (2014). *Nove stalne postavke muzeja u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/03/2014_martinovic_muzeji_nove_stalne_postavke.pdf
- Martinović, D., & Jokić, B. (2009). *Muzeji Srbije - aktuelno stanje*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/muzeji_aktuelno_stanje.pdf
- Mat, G., Flac, T., & Lederer, J. (2002). *Menadžment muzeja: umetnost i ekonomija*. Beograd: Clio.
- Madžar, Lj. (1999). Perspektive preduzetništva u apriorno ograničenom institucionalnom ambijentu. *Direktor*, 6, 18-27.
- Madžar, Lj. (2004). Kultura kao činilac i ograničenje razvoja. U: Vukotić, V. et al. (Ur.). *Kultura i razvoj* (19-55). Beograd: Institut društvenih nauka - Centar za ekonomska istraživanja društvenih nauka.
- McCarthy, K. F. (2004). *Gifts of the muse: reframing the debate about the benefits of the arts*. Santa Monica, CA: RAND - Research in the Arts. Preuzeto sa: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG218.pdf
- McClafferty, F. (2006). *Turning data into insight*. Proceedings from the INTERCOM annual meeting and conference "New Roles and Missions for Museums". Preuzeto sa: <http://www.intercom.museum/documents/3-6McClafferty.pdf>
- McClelland, D. (1965). Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, 21(3), 219-233.

- McDonald, R. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 256-281.
- McLean, K. (1998). *Measuring Impacts: Stakeholders Crossfire*. Field Hearings of the National Science Board "Enriching lives through informal education". Los Angeles, CA. Preuzeto sa: http://www.ind-x.org/sites/default/files/Measuring_Impacts.pdf
- McLean, K. (2007). Do museums exhibition have a future. *Curator: The Museum Journal*, 50(1), 109-120.
- McLean, K., Koloski, L., & Yun Lee, L. (2012). *Dangerous/ridiculous: Risky ideas catalyze change*. AAM Annual Meeting and MuseumExpo 2012: The Innovation Edge. Minneapolis: American Alliance of Museums. [mp3] Preuzeto sa: <http://www.prolibraries.com/player/?libname=aam&sessionID=2270#>
- McLean, K., & Simon, N. (2013). *On the edge: a museum talk show about risk and reward*. AAM Annual Meeting and Museum Expo 2013. Baltimore: American Alliance of Museums. [mp3] Preuzeto sa: <http://www.prolibraries.com/player/?libname=aam&sessionID=2525#>
- Meijer-van Mensch, L., & Van Mensch, P. (2010). From disciplinary control to co-creation - collecting and the development of museums as praxis in the nineteenth and twentieth century. U: Pettersson, S. et al. (Eds.). *Encouraging collections mobility - A way forward for museums in Europe* (str. 33-54). Helsinki: Finnish National Gallery. Preuzeto sa: http://www.lending-for-europe.eu/fileadmin/CM/public/handbook/Encouraging_Collections_Mobility_A4.pdf
- Merritt, E. (2008). *Museums, & Society 2034: Trends and potential futures*. Washington, DC: American Association of Museums - Center for the Future of Museums. Preuzeto sa: <http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/museumssociety2034.pdf?sfvrsn=0>
- Merritt, E. (06.12.2011). *The next frontier of museum ethics*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://futureofmuseums.blogspot.com/2011/12/next-frontier-of-museum-ethics.html>
- Merritt, E. (01.03.2012). *Prodding sacred cows: the mission statement*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://futureofmuseums.blogspot.com/2012/03/prodding-sacred-cows-mission-statement.html>
- Merritt, E. (29.03.2012). *Innovation lab for museums: Tips for a successful application*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://futureofmuseums.blogspot.com/2012/03/innovation-lab-for-museums-tips-for.html>
- Merritt, E. (05.09.2013). *Museum jobs that didn't exist in 2003 (& what that says about the evolution of our field)*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://futureofmuseums.34blogspot.com/2013/09/museum-jobs-that-didnt-exist-in-2003.html>
- Mikić, H. (2009). U: Zorić, B.; & Đerić, A. (Ur.). *Omladinski aktivizam i preduzetništvo u kulturi*. (str. 93-105). Beograd: Academica - Akademska grupa.

- Mikić, H. (2011). Preduzetništvo, kreativne industrije i ekonomski razvoj. U: G. Rikalović (Ur.). *Kreativna Srbija: novi pravac razvoja* (str. 15-28). Beograd: Anonymous said. Preuzeto sa: https://www.culturalmanagement.ac.rs/uploads/address_book_file_3/ca8224b5a75921395debf2f4721a4c62c154caa2.pdf
- Mikić, H. (2013a). *Prakse preduzetništva u muzejskoj delatnosti: ima li mesta za privatne muzeje?* Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju. Preuzeto sa: <http://www.kreativnaekonomija.com/prakse-preduzetnistva-muzejskoj-delatnosti-ima-li-mesta-za-privatne-muzeje/>
- Mikić, H. (2013b). *Kulturne industrije i raznolikost kulturnih izraza u Srbiji*. Beograd: SFBC - Grupa za kreativnu ekonomiju. Dostupno na: <http://www.kreativnaekonomija.com/wp-content/uploads/2012/08/Mikic-H-Kulturne-industrije-i-kulturna-raznolikost-u-Srbiji.pdf>
- Mikić, H. (2014a). Finansiranje kulture u Srbiji. *MANEK: magazin nezavisne kulture*, 2, 11-12. Preuzeto sa: <http://issuu.com/nkss/docs/manek/2>
- Mikić, H. (2014b). *Biznis plan za rehabilitaciju nepokretnih kulturnih dobara: priručnik za izradu i implementaciju*. Beograd: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture.
- Mikić, H. (Ur.). (2014c). *Creative industries Serbia*. Belgrade: Foundation Creative Economy Group. Preuzeto sa: http://issuu.com/kreativnaekonomija/docs/creative_industries_serbia_2014
- Mikić, H., & Drača Muntean, A. (2014). New cultural heritage perception and collaboration in Serbia through the Ljubljana Process. U: G. Rikalović, & H. Mikić. (Ur.). *Heritage for development in South-East Europe: New visions and perceptions of heritage through the Ljubljana Process* (str. 145-168). Strasbourg: Council of Europe.
- Miladinović, Z. (10.12.2010). Predrag Cvetičanin: Beograd a okolo pustoš. *Danas*. Preuzeto sa: http://www.danas.rs/dodaci/nedelja/plave_strane/predrag_cveticanin_beograd_a_okolo_pustos.45.html?news_id=205580
- Miles, M.P., & Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.

- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miličić, S. (22.6 1997). Državni reket u privatnom biznisu: Dr Fuada Stanković o shvatanju i razvoju preduzetništva u Srbiji. *Naša borba: nezavisni politički dnevnik*. Preuzeto sa: http://www.yurope.com/nasa-borba/arhiva/Jun97/2206/2206_8.htm
- Milanović Hrašovec, I. (13.8.2015). Intervju - Dr Milena Dragičević Šešić, kulturolog: Mi smo rep neoliberalnog modela. *Vreme*. Preuzeto sa: <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1319882&print=yes>
- Ministrie van Onderwijs en Cultuur. (1999). *Ondernemende Cultuur*. Hague: Ministrie van Onderwijs en Cultuur. Preuzeto sa: http://www.dbnl.org/tekst/ploe014cult01_01/ploe014cult01_01.pdf
- Mitrović, Lj. (Ur.). (2012). *Stanovništvo jugoistočne Srbije: Uticaj demografskih promena u jugoistočnoj Srbiji na društveni razvoj i bezbednost*. Niš: Univerzitet u Nišu - Centar za naučna istraživanja SANU.
- Molar, K. (2000). *Kulturni inženjering*. Beograd: Clio.
- Moon, M. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: does organization matter? *Public Administration Review*, 59(1), 31-43.
- Moore, K. (2002a). Muzejsko upravljanje. *Informatica Museologica*, 33(1-2), 8-17.
- Moore, K. (2002b). Upravljanje muzejima u nerazumno doba. *Informatica Museologica*, 33(1-2), 18-21.
- Moore, K. (Ed.). (1994). *Museum management: Leicester readers in museum studies*. Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.
- Moore, K. (Ed.). (1999). *Management in museums. New research in museums studies*. London: Athlone Press.
- Moroz, P.W., & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Morris, M. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Morris, M.H., Davis, D.L., & Allen, J.W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65-89.
- Morris, M.H., & Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-90.

- Morris, M.H., & Sexton, D.L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.
- Morris, M.H., van Vuuren, J., Cornwall, J.R., & Scheepers, R. (2009). Properties of balance: a pendulum effect in corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(5), 429-440.
- Morris, M.H., Webb, J.W., & Franklin, R.J. (2011). Understanding of manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Mort, G.S., Weerwardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Prime Minister's Strategy Unit/Cabinet Office. Preuzeto sa: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/pubinov2.pdf>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2005). *Innovation in public services*. London : Prime Minister's Strategy Unit/ Cabinet Office. Preuzeto sa: <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/1118552>
- Museum Association. (2014). *Cuts survey 2014*. London: Museum Association. Preuzeto sa: <http://www.museumsassociation.org/download?id=1123548>
- NAD - Nacionalni prioriteti za međunarodnu pomoć Republici Srbiji za period 2014-2017. godine, sa projekcijama do 2020. godine. (8.11.2013). Preuzeto sa: http://www.seio.gov.rs/upload/documents/medjunarodna_pomoc/pregled_medjunarodne_pomoci/prioriteti_2014_17.pdf
- National Arts Marketing Project. (2013). *Let's get weird: lessons on how to innovate, motivate, and take a leap of fait*. Preuzeto sa: http://issuu.com/arts_marketing/docs/lets.get.weird-lessons-on-how-to-in/1?e=3501618/4428595
- National Endowment for the Arts. (Sept. 2013). *How a nation engages with art: highlights from the 2012 survey of public participation in the arts. Research report no. 57*. Washington: National Endowment for the Arts. Preuzeto sa: <http://arts.gov/sites/default/files/highlights-from-2012-sppa-revised-jan2015.pdf>
- National Endowment for the Arts. (Dec. 2014). *Measuring cultural engagement: a quest for new terms, tools, and techniques*. Washington: National Endowment for the Arts. Preuzeto sa: <http://arts.gov/sites/default/files/measuring-cultural-engagement.pdf>
- Nederlandse Museumvereniging. (April 2011). *More than worth it: the social significance of museums*. Amsterdam: Nederlandse Museumvereniging. Preuzeto sa: <http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/6-Publicaties/Bestanden/NMV 'More than worth it'.pdf>
- Negri, M. (2012). *The virtual museum, a shift in meaning*. U: Learning Museum Network. *Virtual Museum. LEM project report no. 1* (pp. 2-19). Bologna: Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali. Preuzeto sa: <http://www.lemproject.eu/WORKING-GROUPS/museums-in-the-21st-century-1/1st-report-the-virtual-museum/view>

- Negri, M., Niccolucci, F., & Sani, M. (eds.) . (2009). *Quality in Museums*. Budapest: Archaeolingua. Preuzeto sa: <http://public-repository.epoch-net.org/publications/quality/quality.pdf>
- Negrini, M., Paolini, P., & Rubegni, E. (2012). Museums' visitors or internet users? U: Learning Museum Network. *Virtual Museum. LEM project report no. 1* (pp. 69-82). Bologna: Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali. Preuzeto sa: <http://www.lemproject.eu/WORKING-GROUPS/museums-in-the-21st-century-1/1st-report-the-virtual-museum/view>
- Network of European Museum Organizations. (08.10.2014). *Flemish museum sector touched by government budget cuts*. Preuzeto sa: <http://www.ne-mo.org/news/article/nemo/flemish-museum-sector-touched-by-governmentbudget-cuts/358.htm>
- Nikolić, T., Kuvekalović, M.R., & Komar, Ž. (2011). Osnovna zakonska rešenja u kulturi - Srbija, Nemačka, Litvanija i Grčka. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku 130*, 143-164.
- National Museum Directors' Council. (2010). *Case for museums: museums deliver*. London: National Museum Directors' Council. http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/what_we_do_documents/museums_deliver_full.pdf
- Noble, D. (1989). Turnover among museum directors and some implications for innovation. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 8(2), 163-174.
- Norris, L. (2007). *Uncatalogued museum*. Preuzeto sa: <http://uncatalogedmuseum.blogspot.com/>
- Norris, L. & Tisdale, R. (2012). Preuzeto sa: <https://museumsandcreativepractice.wordpress.com/>
- Norris, L., & Tisdale, R. (2014). *Creativity in museum practice*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press. Inc.
- Nørskov, V. (2012). The Profitable Museum: accounts as communication. U: E. Kristiansen (Ed.). *Proceedings of the DREAM Conference: The transformative Museum* (str. 266-278). Odense: Danish Research Center on Education and Advanced Media Materials. Preuzeto sa: <http://www.dreamconference.dk/wp-content/uploads/2012/03/Nørskov.pdf>
- Nutt, P. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- Nutt, P. (1999). Association public-private differences and the assessment of alternatives for decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 305-350.
- Oakes, L.S., Townley, B., & Cooper, D.T. (1998). Business: planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 257-292.
- Orinda group. (2008). *Museum revenue and generation and fundraising study*. Los Angeles: Orinda Group LLC. Preuzeto sa: <http://allysonlazar.com/MRGFS-electronic.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T.A. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peacock, D. (2008a). Making ways for change: museums, disruptive technologies and organizational change. *Museum Management and Curatorship*, 23(4), 333-351.

- Peacock, D. (2008b). Weaving the web into organizational life: organizational change and the world wide web in cultural heritage organizations. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(1), 89-96.
- Pejović, S. (2004). Diferencijacija rezultata institucionalnih promena u centralnoj i istočnoj Evropi: uloga kulture. *Economic Annals*, 49(163), 7-30.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Peterson, R., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in organizations: evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Petrović, Ž. (2005). *Narodni muzej u Nišu: 1933 - 2003*. Niš: Narodni muzej Niš.
- Pew Centar for Arts & Heritage. (2010). *No idea is too ridiculous*. Preuzeto sa: http://www.pcah.us/posts/53_center_project_no_idea_is_too_ridiculous
- Piekkola, H., Suojanen, O., & Vainio, A. (2013). *Economic impact of museums*. Vaasa: University of Vaasa - Levon Institute. Preuzeto sa: http://www.museoliitto.fi/doc/Economic_impact_of_museums.pdf
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper, & Rowe publishers.
- Popović-Živančević, M. (2005/6). Regionalni projekat: Revitalizacija kulturnog i prirodnog nasleđa u balkanskom regionu. *Diana*, 11, 50-66.
- Popović Perišić, N. (5.12.2012). Izlaganje u okviru debate: *Kako preko 0,62% - Kultura, strategija i preduzetništvo*: Academica i Evropski centar za kulturu i debatu "Grad" [Video] Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=nuKH7ZFIQV4>
- Pržulj, Ž. (2000). *Kultura i preduzetništvo*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Rainey, H.G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Ramamurti, R. (1986). Public entrepreneurs: who they are and how they operate. *California Management Review*, 28(3), 142-158.
- Ramić, B. (2004). *Organizaciona rekonstrukcija institucija umetnosti i kulture u tranziciji. (Doktorska disertacija)*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu: Fakultet dramskih umetnosti.
- Ramić, B. (2005). *Reorganizacija ustanova kulture*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Raposo, L. (2014). Facing the Crossroads: Museums, crises and finances. *ICOM News*, 67(3), 10-11. Preuzeto sa: http://archives.icom.museum/icomnews2014-3_eng/files/assets/basic-html/page6.html

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. . (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Reich, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the team as a hero. *Harvard Business Review*, 65(3), 77-84.
- Rentschler, R. (2001a). *Museum of contemporary art: an entrepreneurial art museum* . Proceedings AIMAC 6th international conference on arts and cultural management (pp. 297-304). Brisbane: Queensland University of Technology. Preuzeto sa: <http://www.deakin.edu.au/arts-ed/chcap/publications/mcakotler.pdf>
- Rentschler, R. (2001b). *Entrepreneurship: from denial to discovery in non-profit art museums*. Brisbane: Queensland University of Technology. Preuzeto sa: <http://eprints.qut.edu.au/50517/1/98.Rentschler.pdf>
- Rentschler, R. (2001c). Is creativity a matter for cultural leaders. *International Journal of Arts Management*, 3(3), 13-24.
- Rentschler, R. (2002). *The entrepreneurial arts leader: cultural policy, change and reinvention*. St. Lucia, Qld.: University of Queensland Press.
- Rentschler, R., & Geursen, G. (1999). Marketing and entrepreneurship in the third millennium: the case from art museums. U: J. Cadeaux & M.Uncles. (Eds.), *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 1-9). Sydney: Australian and New Zealand Marketing Academy. Preuzeto sa: http://www.anzmac.org/conference_archive/1999/Site/R/Rentschler.pdf
- Rentschler, R., & Geursen, G. (2002). Entrepreneurship in the markets of nonprofit performing arts organisations. U: R. Shaw, S.Adam & H.McDonald (Eds.). *ANZMAC 2002 conference proceedings* (pp. 3271-3275). Dunedin, N.Z: ANZMAC . Preuzeto sa: <http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30004790/rentschler-entrepreneurshipinthemarkets-2002.pdf>
- Republički zavod za statistiku. (2013). *Statistički godišnjak RS - Kultura*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Preuzeto sa:http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/17/48/18_Nauka_i_kultura.pdf
- Republički zavod za statistiku & Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. (2015). *Kultura, 2013*. Preuzeto sa: http://e-kultura.net/wp-content/uploads/2015/02/Kultura_2013.pdf
- Rešenje o utvrđivanju nadležnosti muzeja prema vrstama umetničko-istorijskih dela i prema teritoriji. (1995). Službeni glasnik Republike Srbije, 28/95.
- Reynolds, P. (1991). Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.
- Rikalović, G. (2011). *Kreativna Srbija: novi pravac razvoja*. Beograd: Anonymous said.
- Rikalović, G., Mikić, H., & Molnar, D. (2013). Razvoj kreativnih industrija u Srbiji i pouke australijskog iskustva. U: Rikalović, G., & Mikić, H. (Ur.). *Kreativna Australija - dobar put u kreativno društvo i ekonomiju* (str. 74-93). Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju.

- Ristić, I. (2004). Aktivizam naspram kontemplacije: uticaj protestantizma i pravoslavlja na ekonomski duh pojedinca. U: Vukotić, V. (Ur.). *Kultura i razvoj* (str. 276-286). Beograd: Centar za ekonomska istraživanja - Institut društvenih nauka.
- Robinson, S., & Greenstreet, T. (2007). *Mission Unaccomplished*. London: Mission Models Money. Preuzeto sa: http://www.missionmodelsmoney.org.uk/sites/default/files/23974663-Mission-Unaccomplished-Sara-Robinson-Teo-Greenstreet-2007_0.pdf
- Rodely, E. *Thinking about museums*. Preuzeto sa: <http://exhibitdev.wordpress.com/author/erodley>
- Ruge, A. (Ed.). (2008). *Museum professions - a European frame of reference*. Paris: ICTOP. http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/frame_of_reference_2008.pdf
- Royal Irish Academy. (2013). *Governance of cultural institutions report*. Dublin: Royal Irish Academy. Preuzeto sa: <http://www.irishmuseums.org/assets/Governance-of-Cultural-Institutions.pdf>
- R-squared: The risk & reward conference. (2012). *The risk & reward conference*. Preuzeto sa: <http://rsquaredconference.org/>
- Rutherford, M.W., & Holt, D.T. . (2007). Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Sadler, R.J. (1999). *Corporate entrepreneurship and government business enterprises: the pre-paradigmatic dance of the chameleon*: PhD thesis. Lismore, NSW: Southern Cross University. Preuzeto sa: <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=theses>
- Sadler, R.J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43.
- Sandell, R. (1998). Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17(4), 401-418.
- Santa Cruz Museum of Art & History. (2013). *Hack the museum camp*. Preuzeto sa: <http://www.santacruzmah.org/museumcamp2013/>
- Savet za kulturu grada Niša. (2004). *Prilozi za definisanje strategije kulturnog razvoja grada Niša (od 2004. do 2010. godine)*. Niš: Izvršni odbor Skupštine grada.
- Savić, A. (2012). *Muzeji u javnosti, javnost u muzejima: Muzejski PR - savremeni pristupi*. Beograd: Zavod za udžbenike.
- Say, J. (1834). *A treatise on political economy, or, the production, distribution and consumption of wealth*. Philadelphia: Grigg & Elliott. Preuzeto sa: <https://ia600505.us.archive.org/12/items/treatiseonpoliti04sayj/treatiseonpoliti04sayj.pdf>

- Schindehutte, M., & Morris, M.H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-276.
- Schumpeter, J. (1942/2003). *Capitalism, socialism and democracy*. (R. Swedberg, Uv.) London and New York : Routledge.
- SEE CULT: Portal za kulturu jugoistočne Evrope. (31.08.2009). *Usvojen Zakon o kulturi*. Preuzeto sa: <http://www.seecult.org/vest/usvojen-zakon-o-kulturi>
- Selwood, S. (2010). *Making a difference: the cultural impact of museums*. London: National Museum Directors' Council. Preuzeto sa: http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/cultural_impact_final.pdf
- Selwood, S. (2012). Practical futurism: the value of culture and key cultural trends of the future. U: M. Bourke (Ed.). *The challenges facing museums on-site and online in the 21st century & Future forecasting: the challenge facing museums and cultural institutions*. Proceedings of the roundtable and symposium. series no. 9. & 10. (pp. 62-77). Dublin: McBrinns.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L., & Ireland, D.R. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.
- Short, J.C., Moss, T.W., & Lumpkin, G.T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Silverman, L., & O'Neill, M. (2004). Change and complexity in the 21st-century museum. *Museum News*, 83(6), 36-43.
- Simon, N. (10.7.2007). Teams and superstars. Book club part 4. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2007/07/book-club-part-4-teams-and-superstars.html>
- Simon, N. (01.11.2007). *2.0 culture wars: luddites and 2.0topians*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2007/11/20-culture-wars-luddites-and-20topians.html>
- Simon, N. (9.3.2009). Deliberately unsustainable business models. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2009/03/deliberately-unsustainable-business.html>
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0. Dostupno na: <http://www.participatorymuseum.org/read/>
- Simon, N. (31.5.2011). Empowering staff to take creative risks. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2011/05/empowering-staff-to-take-creative-risks.html>

- Simon, N. (17.10.2012). Dreaming of perpetual beta: making museums more incremental. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2012/10/dreaming-of-perpetual-beta-making.html>
- Simon, N. (22.1.2014). Quick hit: upcoming talks on leading change. [Web log message] Preuzeto sa: <http://museumtwo.blogspot.com/2014/01/quick-hit-upcoming-talks-on-leading.html>
- Smee, S. (03.08.2014). MFA expands loans of well-known works. *Boston Globe*. Preuzeto sa: <http://www.bostonglobe.com/arts/2014/08/02/museum-fine-arts-controversial-lending-program-keeps-works-off-walls/9dsHEU1Faxh8AbKbGRN6LL/story.html>
- Smith, D. (2014). *Agree or disagree: we should allow failing arts organizations to die*. [Web log message] Preuzeto sa: <https://medium.com/@devonvsmith/we-should-allow-failing-arts-organizations-to-die-20c05e78afb9>
- Solomon, G. (1987). Entrepreneurship - imagination in action. *Journal of Creative Behaviour*, 21(3), 175-176.
- Søndergaard Karnøe, M., & Janes, R. (2012). What are museums for? Revisiting “Museums in a Troubled World”. *Nordisk Museologi*, 1, 20-34.
- Sørensen, J. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 387-412.
- Spalding, J. (1999). Creative management in museums. U: K. Moore (Ed.). *Management in museums. New research in museums studies*: (pp. 28-44). London: The Athlone Press.
- Stein, R. (11.10.2011). *Please chime in: the challenges and opportunities of participatory culture*. [Web log message] Preuzeto sa: <http://www.imamuseum.org/blog/2011/10/11/please-chime-in-the-challenges-and-opportunities-of-participatory-culture/>
- Stern, M.J., & Seifert, S.C. (2013). *Cultural ecology, neighbourhood vitality, and social wellbeing - a Philadelphia project*. Philadelphia: University of Pennsylvania - Social Impact of the Arts Project (SIAP). Preuzeto sa: http://arts.gov/exploring-our-town/sites/arts.gov/exploring-our-town/files/siap_cultureblocks_report_dec2013_v1.pdf
- Stevenson, H.H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(2), 85-94.
- Stevenson, H.H., & Jarillo C.J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Subašić, B., Milankov, M., & Graf, M. (2012). *Kulturno bogatstvo regiona Južne i Istočne Srbije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Subotić, I. (2005). Stvoriti i voleti publiku. U: Žilber, K. (Ur.), *Muzeji i publika* (str. 5-32). Beograd: Clio.

- Subotić, I. (2014). Museums in Serbia and Sustainable Development. U: M. Dragičević Šešić, M. Nikolić, & Lj. Rogač Mijatović (Ur.). *Kultura i održivi razvoj u doba krize* (str. 197-204). Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu: Fakultet dramskih umetnosti- Institut za pozorište, film, radio i televiziju.
- Suchy, S. (2004). *Leading with passion: change management in the 21st-century museum*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Suchy, S. (2006). Museum management: emotional value and community engagement. U: *Proceedings from the INTERCOM annual meeting and conference "New Roles and Missions for Museums" (2-4.11.2006)*. Taipei, Taiwan: INTERCOM: International Committee on Management. Preuzeto sa: <http://www.intercom.museum/documents/3-1Suchy.pdf>
- Stefanović, M. (1.04.2014). Sektor kulture - biznis u povelju. *Politika*. Dostupno na: <http://www.politika.rs/rubrike/Tema-nedelje/Privatna-inicijativa-u-kulturi/Sektor-kulture-biznis-u-povelju.lt.html>
- Stojanović, A. (2011). Strateško planiranje razvoja kulture na lokalnom nivou u Srbiji. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 60-74.
- Swedberg, R. (2006). The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna. *Journal of Cultural Economics*, 30(4), 243-261.
- Šola, T. (1987/2011). *Prema totalnom muzeju*. Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju.
- Šola, T. (1997). *Essays on museums and their theory: towards the cybernetic museum*. Helsinki: Finish Museum Association.
- Šola, T. (2002). *Marketing u muzejima: ili o vrlini i kako je obznaniti*. Beograd: Clio.
- Šumpeter, J. (1934/2012). *Teorija privrednog razvoja: istraživanje profita, kapitala, kredita, kamate i poslovnog ciklusa*. Beograd: Službeni glasnik.
- Tausi, R. (2012). *Ekonomika kulture*. Beograd: Clio.
- Tegomoh, E., 2007. Cultural entrepreneurs, sacred objects and the living museums of Africa. U: Knell, S., MacLeod, S., & Watson, S. (Eds.). *Museum revolutions: How museums change and are changed*. (pp. 228-234). New York: Routledge.
- Terrence, S.C., & Titikorn, T. (2010). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 331-350.
- Thomas, C. (1993). Reorganizing public organizations: alternatives, objectives and evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(4), 457-486.
- Thompson, G. (2003). Public control of museums in New Zealand and the United Kingdom: implications for entrepreneurship. *Journal of Art Management, Law and Society*, 3 (33), 228-239.
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.

- Thomson, K., Purcell, K., & Rainie, L. (2013). *Arts organizations and digital technologies*. Washington, D.C.: Pew Internet, & American Life Project. Preuzeto sa: http://www.pewinternet.org/files/old-media//Files/Reports/2013/pip_artsandtechnology_pdf.pdf
- Thorton, P. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19-46.
- Trifunović, V. (2015). Preduzetnici u očima društva: o uzrocima negativne percepcije preduzetnika na primeru komentara čitalaca elektronskih medija u tranzicijskoj Srbiji. *Etnoantropološki problemi*, 10(1), 165-185.
- Trozbi, D. (2012). *Ekonomika kulturne politike*. Beograd: Clio.
- UNESCO-ICOM (1973). The role of museums in today's Latin America: Resolutions adopted by the round table of Santiago (Chile). U: *Museum*, 25(3), 200. (Appendix 3).
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. (2005). Innovation. U: N. Nicholson (Ed.). *Blackwell encyclopaedia of management* (pp. 172-176). Oxford: Blackwell Publishing.
- Van de Ven, A.H., & Engleman, R.M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7, 47-72.
- Van der Weiden, W. (2012). Virtual museums: from opportunity and threat to chance and challenge. U: Learning Museum Network. *Virtual museum. LEM project report no. 1* (pp. 20-24). Bologna: Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali.
- Vasović, M. (2003). Post-tranzitivni šok: građani Srbije između društvenih vizija i ličnih aspiracija. U: L. Baćević (Ur.). *Promene vrednosti i tranzicija u Srbiji: pogled u budućnost. Zbornik radova sa Okruglog stola Instituta društvenih nauka* (str. 77-83). Beograd: Institut društvenih nauka.
- Veber, M. (1905/2013). *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Beograd: Filip Višnjić.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Verbanova, L. (2011). *Entrepreneurship: the changing realities*. Preuzeto sa: <http://www.labforculture.org/en/users/site-users/site-members/site-committors/site-moderators/lidia-varbanova/51495/85678>
- Verbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. New York: Routledge.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2005). Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: promises and realities in a globalizing public administration. *International Public Movement Journal*, 8(1), 57-83.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329.

- Vilén, T. (2010). *Being in Between: An ethnographic study of opera and dialogical identity construction (PhD thesis)*. Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Management and Organisation, Management and Organisation. Preuzeto sa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/716/216-978-952-232-097-1.pdf?sequence=1>
- Vilijams, S. (2003). Preventivna zaštita: Razvoj muzejske etike. U: Edson, G. (Ur.). *Muzeji i etika* (str. 255-265). Beograd: Clio.
- Visser, J. (2009). *The museum of the future*. Preuzeto sa: <http://themuseumofthefuture.com/>
- Voss, Z.G., Voss, G.B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Vraneš, Z. (2011). Strateška dilema kulturnih politika: direktna kontrola ili odvajanje od političkog procesa. *Kultura: časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 130, 128-142.
- Vujadinović, D. (2015). Lični stav: zapisi o kulturnoj politici . Irig : Balkankult fondacija intereseg. Dostupno na: http://www.balkankult.org/bk/files/695/en/LICNI_STAV_knjiga_PRINT.pdf
- Vujadinović, D., Medaković, D., Bulatović, D., Mikić, H., Krasojević, B., Savić, B., Jeremić, J., & Radović, D. (2013). *Razvoj privatnih muzeja - kolekcija u Srbiji*. Novi Sad: Muzeji i kolekcije.
- Vukanović, M. (2011). *Pogled na kulturu: Zakoni i prakse u Srbiji i pet država članica Evropske unije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Preuzeto sa: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/zakoni_prakse.pdf
- Vukanović, M. (2013). *Kulturna politika u Srbiji - antropološka perspektiva* (Doktorska disertacija). Beograd: Univerzitet u Beogradu: Filozofski fakultet.
- Vuković, A. (19.5.2015). Kultura na ivici. Preuzeto sa: *Mašina: proizvodnja društvene kritike*: <http://www.masina.rs/?p=1233>
- Weerawardena, J. & Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Weide, S. (Jan. 2011). The value of museums: stronghold for museum institutions in times of financial instability. *NEMO news: newsletter of the network of European museum organisations*, str. 1. Preuzeto sa: http://www.nemo.org/fileadmin/dateien/public/nemonews/nemonews_1-11www.pdf
- Weide, S., Meijer, M., & Krabshuis, M. (2012). *Agenda 2026: Study on the future of the Dutch museum sector*. Amsterdam: Nederlandse Museumvereniging. Preuzeto sa: <http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/6-Publicaties/Bestanden/Agenda 2026 pdf v4 35231 eng hi-res.pdf>
- Weil, S. (1985). The museum management institute: a brief history. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 4(3), 265-271.
- Weil, S. (1994). MGR: a conspectus of museum management. U: K. Moore (Ed.). *Museum management: Leicester readers in museum studies* (str. 280-287). Leicester: University of Leicester - Department of Museum Studies.

- Weil, S. (1997). The museum and the public. *Museum Management and Curatorship*, 16(3), 257-271.
- Weil, S. (1999). From being about something to being for somebody: the ongoing transformation of the American museum. *Daedalus*, 128(3), 229-258.
- Weil, S. (2000). Beyond management: making museums matter. *1st International Conference on Museum Management and Leadership-Achieving Excellence: Museum Leadership in the 21st Century* (str. 1-11). Ottawa, Canada: INTERCOM/CMA conference. Preuzeto sa: <http://www.intercom.museum/conferences/2000/beyond.pdf>
- Weil, S. (2002). *Making museums matter*. Washington, DC: Smithsonian Institution Press.
- Weil, S. (2005). A success/failure matrix for museums. *Museum News*, 84(1), 36-40. Preuzeto sa: http://web.archive.org/web/20101019060631/http://aam-us.org/pubs/mn/MN_JF05_SuccessFailureMatrix.cfm
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship - conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Whiting, B. (1988). Creativity and entrepreneurship: how do they relate?. *Journal of Creative Behaviour*, 22(3), 178-183.
- Wiesand, A.J. (2001). *Država kulture - individualni muzej*. Beograd: BalkanKult. Dostupno na: http://www.balkankult.org/bk/files/45/en/Drzava_kulture.pdf
- Zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture. (1992). *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 49/92.
- Zakon o kulturnim dobrima. (1994). *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 71/94.
- Zakon o kulturi. (2009). *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 72/09
- Zakon o turizmu. (2009). *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36/09.
- Zimonjić, S. (2011). Upravljanje znanjem – doživotno učenje: muzeologija. U: Dragičević Šešić, M. (Ur.), *Dositheus - razvoj ljudskih resursa u kulturi (zbornik radova)* (str. 29-41). Beograd: Academica - Program Res Publica.
- Žilber, K. (Ur.). (2005). *Muzeji i publika*. Beograd: Clio.
- Žikić, B. (2007). Ljudi (koji nisu sasvim) kao mi. Kulturna konceptualizacija pojma privatnik u Srbiji. U: Ribić, V. (Ur.). *Antropologija postsocijalizma: zbornik radova* (str. 52-74). Beograd: Srpski genealoški centar: Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta.

Lista slika & grafikona

Slika 1: Javne institucije kulture i turbulentost okruženja.....	13
Slika 2: Muzeji jugoistočne Srbije.....	18
Slika 3: Rezultati preduzetništva	28
Slika 4: Od preduzetnika-heroja do preduzetničke organizacije	34
Slika 5: Inovativnost (I) + Proaktivnost (P) + Spremnost na rizik (R)	37
Slika 6: Preduzetnički proces: (1) Promena → (2) Prilika → (3) Inovacija.....	44
Slika 7: Turbulentnost okruženja kao katalizator preduzetništva	46
Slika 8: Od konzervativnih do visokopreduzetničkih organizacija	55
Slika 9: Od „profitnog“ do „društvenog“ preduzetništva.....	59
Slika 10: Integrativna definicija i model preduzetništva.....	86
Slika 11: Institucionalizacija muzeja	99
Slika 12: Prepreke koje muzejski kontekst stavlja pred razvoj preduzetništva	143
Grafikon 1: Broj uvedenih inovacija u muzeju.....	209
Grafikon 2: Intenzitet promene koju donose inovacije	210
Grafikon 3: Stepenn organizacione posvećenosti programskim inovacijama	210
Grafikon 4: Stepenn organizacione posvećenosti organizacionim inovacijama.....	211
Grafikon 5: Ocena inovativnosti muzeja JI Srbije.....	212
Grafikon 6: Odnos muzeja prema prilikama	213
Grafikon 7: Stepenn iskorišćenosti promena iz okruženja.....	213
Grafikon 8: Prisustvo pionirskog duha	214
Grafikon 9: Ocena proaktivnosti muzeja JI Srbije.....	214
Grafikon 10: Spremnost da se ugrozi stabilnost kolektiva.....	215
Grafikon 11: Spremnost da se izgubi podrška šire javnosti	216
Grafikon 12: Spremnost da se izgubi podrška profesionalne javnosti	216
Grafikon 13: Ocena spremenosti na rizik muzeja JI Srbije.....	217
Grafikon 14: Prosečna ocena preduzetničkog duha muzeja JI Srbije.....	217
Grafikon 15: Ocena preduzetničkog duha muzeja JI Srbije.....	218
Grafikon 16: Stav prema preduzetništvu.....	218
Grafikon 17: Benefiti preduzetništva.....	218
Grafikon 18: Inovacije u muzejima JI Srbije.....	223
Grafikon 19: Inicijatori inovacija	223

Grafikon 20-21: Prepreke za razvoj preduzetništva u muzejima JI Srbije

20 A: Izloženost muzeja političkim uticajima	226
20 B: Budžetsko finansiranje muzeja.....	231
20 C: Nedostatak finansijskih resursa	231
20 D: Otpor prema promenama	234
20 E: Tradicionalni sistem merenja i izveštavanja o radu muzeja	238
20 F: Nepostojanje adekvatnih merila objektivnog vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih	238
20 G: Ograničena autonomija menadžmenta.....	241
20 H: Ograničena autonomija zaposlenih.....	241
20 I: Nedovoljno ulaganje u razvoj znanja i veština zaposlenih.....	245
20 J: Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja	248
20 K: Nedostatak saradnje (timskog duha) u kolektivu	251
20 L: Odsustvo jasno definisane misije muzeja.....	254
20 M: Nedovoljan podsticaj i podrška direktora za rad na inovacijama	256
20 N: Zakonska i normativna ograničenja.....	260
20 O: Veliki broj interesnih strana muzeja	263
20 P: Veliki broj pravila i procedura.....	264
20 Q: Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti.....	266
20 R: Odsustvo pritisaka/podsticaja konkurencije	269
21 A: Najveća prepreka za preduzetništvo u muzejima (samo jedna)	272
21 B: Najveća prepreka za preduzetništvo u muzejima (više od jedne).....	273
Grafikon 22: Načini za „buđenje“ preduzetničkog duha u muzejima.....	279
Dijagram rasipanja – Procena korelacije između percepcije ozbiljnosti prepreka i ostvarenih nivoa preduzetništva u muzejima JI Srbije	355

Biografija

Tanja Kostić rođena je 1980. godine u Nišu.

Diplomirala 2005. godine na Studijskoj grupi za istoriju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Nišu.

Magistrirala 2007. godine na UNESCO Katadri za menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu, na Univerzitetu umetnosti u Beogradu – Centar za interdisciplinarnu studije, sa temom *Strategic plan of the Archeological Site Mediana* (mentor prof. dr Milena Dragičević Šešić, ko-mentor dr Gordana Milošević).

Od 2009. do 2013. angažovana kao istraživač-stipendista Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja RS na projektima Centra za sociološka istraživanja, Filozofskog fakulteta u Nišu: *Kultura mira, identiteti i međuetnički odnosi u Srbiji i na Balkanu u procesu evrointegracija* (149014D) i *Tradicija, modernizacija i nacionalni identitet u Srbiji i na Balkanu u procesu evropskih integracija* (OI 179074), u okviru kojih su objavljeni radovi: „Preduzetnički duh na Balkanu“ u: Lj. Mitrović, D.Zaharijevski & D.Gavrilović. (2009) *Međuetnički odnosi, identiteti i kultura mira na Balkanu* (str. 333-346). Niš: Univerzitet u Nišu: Filozofski fakultet – Centar za sociološka istraživanja; „Uloga kulturnog nasleđa i muzeja u procesima redefinisavanja kulturnog identiteta u Srbiji i na Balkanu“ (2012) *Godišnjak za sociologiju*, 8, 42-56.

Radila kao saradnik u kulturnim ustanovama javnog, privatnog i nevladinog sektora: Zajednica profesionalnih pozorišta Srbije 2009/2010. (*46. festival Joakim Vujić*); Galerija savremenih likovnih umetnosti Niš, 2010/2011. (*Artists in our (shared regional) Residence*); Studio SeTiSe (2013/2014); Univerzitet u Nišu 2015. (*Muzeološka obrada umetničkih dela Umetničke zbirke Univerziteta u Nišu*).

Aktivno deluje kao preduzetnik u kulturi, u „užem“ značenju vođenja sopstvenog poslovnog poduhvata, pokazavši tačnom tvrdnju Vilijama Gartnera (William Gartner) da onaj ko se bavi teorijskim istraživanjem preduzetničkog fenomena ne može da ostane imun na preduzetničku groznicu i ne poželi da se i sam oproba kao preduzetnik.

O značaju interdisciplinarnog istraživanja preduzetništva:
The Blind Man and the Elephant

It was six men of Indostan
 To learning much inclined,
 Who went to see the Elephant
 (Though all of them were blind),
 That each by observation

The First approached the Elephant,
 And happening to fall
 Against his broad and sturdy side,
 At once began to bawl:
 God bless me!—but the Elephant
 Is very like a wall!"

The Second, feeling of the tusk,
 Cried: "Ho!—what have we here
 So very round and smooth and sharp?
 To me 't is mighty clear
 This wonder of an Elephant
 Is very like a spear!"

The Third approached the animal,
 And happening to take
 The squirming trunk within his hands,
 Thus boldly up and spake:
 "I see," quoth he, "the Elephant
 Is very like a snake!"

The Fourth reached out his eager hand,
 And felt about the knee.
 "What most this wondrous beast is like
 Is mighty plain," quoth he;
 "It is clear enough the Elephant
 Is very like a tree!"

The Fifth, who chanced to touch the ear,
 Said: "E'en the blindest man
 Can tell what this resembles most;
 Deny the fact who can,
 This marvel of an Elephant
 Is very like a fan!"

The Sixth no sooner had begun
 About the beast to grope,
 Than, seizing on the swinging tail
 That fell within his scope,
 "I see," quoth he, "the Elephant
 Is very like a rope!"

And so these men of Indostan
 Disputed loud and long,
 Each in his own opinion
 Exceeding stiff and strong,
 Though each was partly in the right,
 And all were in the wrong!

So, oft in theologic wars
 The disputants, I ween,
 Rail on in utter ignorance
 Of what each other mean,
 And prate about an Elephant
 Not one of them has seen!

Postoje brojne verzije indijskog speva o šest slepih ljudi i slonu. Ovde je data interpretacija američkog humoriste Džona Godfri Saksa (John Godfrey Saxe) iz 1872. godine. Citirano prema: Brazeal, D.V. & Herbert, T.T., 1999, p. 29.



Универзитет уметности у Београду
Ментор проф. др Милена Драгићевић Шешић

Докторанд мр Тања Костић

УПИТНИК

Предузетнички дух у институционалном систему културе:
од административног до предузетничког менаџмента музејских установа
Упитник намењен запосленима стручним пословима
у музејима југоисточне Србије

Поштована/Поштовани,

Молим Вас да попуните упитник који је пред Вама. Упитник је креиран за потребе израде докторске тезе „Предузетнички дух у институционалном систему културе: од административног до предузетничког менаџмента музејских установа“, која се реализује на Универзитету уметности у Београду, под менторством проф. др Милене Драгићевић Шешић.

Упитник се састоји из четири целине:

Део 1: Лични подаци

Део 2: Мерење предузетничког духа у музеју

Део 3: Утицаји окружења на развој предузетничког духа

Део 4: Иновације у музеју.

Постоје две врсте питања:

1. Бирање солуције: потребно је знаком икс (x) означити поље за које сматрате да најбоље описује Ваше мишљење.
2. Питања отвореног типа: потребно је уписати одговор на датој линији.

За попуњавање упитника потребно је 15-20 минута. Молим Вас да пажљиво прочитате и искрено одговорите на сва постављена питања. На крају упитника налази се простор за коментаре, сугестије и запажања у вези са темом истраживања.

Подаци добијени овим упитником, као и идентитет испитаника и установе на које се односе, биће третирано као поверљиви.

Н.В. Под појмом предузетништво овде се подразумева *организациони, стратешки управљив феномен који, вођен мисијом, кроз иновативност, проактивност и спремност на ризик, користи промене у окружењу као прилике за иновације.* Овако схваћен појам предузетништва може, али не мора, да за резултат има и повећање финансијских прихода организације (уобичајена представа о предузетништву у јавности).

Унапред хвала на сарадњи!

1 ЛИЧНИ ПОДАЦИ

Следећи подаци потребни су за обављање статистичких анализа истраживања.

1. Пол: Мушки Женски
2. Старосна група: <30 30-39 40-49 50-59 ≥60
3. Године рада у овом музеју: <5 5-10 11-20 21-30 >30
4. Године рада у области музеја: <5 5-10 11-20 21-30 >30
5. Радно место: _____ Професија: _____

2 МЕРЕЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ДУХА У МУЗЕЈУ

Упутство: Овај сегмент мери предузетнички дух музеја у протеклих пет година. Дате су две супротне изјаве (А) и (Б). Потребно је пажљиво прочитати обе изјаве и означити која је, и у ком степену, више примењива за музеј у ком радите, обележавањем једног од датих поља знаком икс (x).

Током протеклих пет година музеј у ком радим:

- | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. (А) увео је мали број нових процеса рада, политика, програма или услуга.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) увео је велики број нових процеса рада, политика, програма или услуга.</p> |
| <p>2. (А) увео је радикалне промене у процесе рада, политике, програме или услуге.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) увео је тек незнатне промене у процесе рада, политике, програме или услуге.</p> |
| <p>3. (А) снажно подржава неговање постојећих, добро уходаних, програма и услуга.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) снажно подржава развој и увођење нових програма и услуга.</p> |
| <p>4. (А) снажно подржава задржавање постојећих, добро уходаних, организационих процеса рада и политика.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>Б) снажно подржава развој и увођење нових организационих процеса рада и политика.</p> |
| <p>5. (А) ретко када први уводи нове програме/услуге, административне технике, оперативне технологије итд.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) често први уводи нове програме/услуге, административне технике, оперативне технологије итд.</p> |
| <p>6. (А) суздржано користи промене у окружењу: реагује споро и обазриво.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) у потпуности користи промене у окружењу: реагује брзо и смело.</p> |
| <p>7. (А) обично иницира промене које други музеји из окружења могу да следе.</p> | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна А | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна А | <input type="checkbox"/>
Не могу да проценим | <input type="checkbox"/>
Углавном тачна Б | <input type="checkbox"/>
Потпуно тачна Б | <p>(Б) обично само следи промене које иницирају други музеји из окружења.</p> |

Током протеклих пет година музеј у ком радим (наставак):

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8. (А) уводи промене које не ремете <i>status quo</i> у колективу.</p> | <input type="checkbox"/> Потпуно тачна А
<input type="checkbox"/> Углавном тачна А
<input type="checkbox"/> Не могу да проценим
<input type="checkbox"/> Углавном тачна Б
<input type="checkbox"/> Потпуно тачна Б | <p>(Б) уводи промене које изазивају <i>status quo</i> у колективу.</p> |
| <p>9. (А) бира и реализује пројекте који подржавају уобичајену слику музеја у јавности.</p> | <input type="checkbox"/> Потпуно тачна А
<input type="checkbox"/> Углавном тачна А
<input type="checkbox"/> Не могу да проценим
<input type="checkbox"/> Углавном тачна Б
<input type="checkbox"/> Потпуно тачна Б | <p>(Б) бира и реализује пројекте који мењају уобичајену слику музеја у јавности.</p> |
| <p>10. (А) уклапа се у уобичајене обрасце понашања музеја у окружењу.</p> | <input type="checkbox"/> Потпуно тачна А
<input type="checkbox"/> Углавном тачна А
<input type="checkbox"/> Не могу да проценим
<input type="checkbox"/> Углавном тачна Б
<input type="checkbox"/> Потпуно тачна Б | <p>(Б) одуступа од уобичајених образаца понашања музеја у окружењу.</p> |

3 УТИЦАЈИ ОКРУЖЕЊА НА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ДУХА

Упутство: Овај сегмент испитује утицаје карактеристика музеја/музејских окружења на ниво предузетничког понашања (иновативности, проактивности и спремности на ризик) у музејима. Потребно је оценити степен утицаја сваке од наведених изјава за развој предузетничког духа у музеју у ком радите, означавањем једне од датих опција у распону од „није препрека“ до „велика препрека“. У случају да изјава не описује окружење Вашег музеја, означите поље „Не односи се на нас“.

- | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Законска и нормативна ограничења. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 2. Видљивост и изложеност музеја суду јавности. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 3. Велики број интересних страна којима музеј служи/ од којих зависи. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 4. Изложеност музеја политичким утицајима. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 5. Одсуство притисака/ подстицаја конкуренције. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 6. Буџетско финансирање музеја. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 7. Традиционални систем мерења и извештавања о раду музеја (изостанак јасно дефинисаних мерила, критеријума и индикатора успешности рада). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |
| 8. Ограничена аутономија музеја. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Није препрека | Незнатна препрека | Не могу да проценим | Препрека | Велика препрека | Не односи се на нас |

Наставак на следећој страни

9. Одсуство јасно дефинисане мисије музеја - сврхе, циљева и вредносних приоритета.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
10. Велики број правила, процедура и политика унутар музеја.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
11. Недовољан подстицај и подршка директора за рад на иновацијама/променама.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
12. Недовољно улагање у развој знања и вештина запослених.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
13. Недостатак финансијских ресурса за реализацију иновативних идеја запослених.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
14. Ограничена аутономија и одговорност запослених за рад на иновацијама/променама.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
15. Не постоје адекватна мерила објективног вредновања рада и залагања запослених.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
16. Рад на увођењу иновација се ретко када награђује.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
17. Недостатак сарадње (тимског духа) у оквиру музеја.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас
18. Нема истинске енергије и ентузијазма за увођење иновација/промена.	<input type="checkbox"/> Није препрека	<input type="checkbox"/> Незнатна препрека	<input type="checkbox"/> Не могу да проценим	<input type="checkbox"/> Препрека	<input type="checkbox"/> Велика препрека	<input type="checkbox"/> Не односи се на нас

Која је, по Вама, највећа препрека за развој предузетничког духа у музеју у ком радите?

Да ли сматрате да музеј у ком радите треба да буде више предузетнички и зашто?

Који су начини да се подстакне развој предузетничког духа у музеју у ком радите?

4 ИНОВАЦИЈЕ У МУЗЕЈУ

Упутство: Овај сегмент истражује које иновације се уводе у музејски сектор југоисточне Србије. Потребно је да наведете конкретне примере иновација које је музеј у ком радите увео током протеклих пет година.

Н.В. Под иновацијама се подразумевају нови или унапређени процеси рада, политике, програми и/или услуге који се први пут примењују у музеју у ком радите.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Уведене иновације су углавном настале иницијативом које од доле наведених група: (могуће је означити и више од једног одговора уколико сматрате да су неке од наведених група подједнако допринеле иницијативи за увођење иновација у музеју у ком радите)

- | | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ресорно министарство | <input type="checkbox"/> |
| Градске/општинске власти | <input type="checkbox"/> |
| Менаџмент музеја | <input type="checkbox"/> |
| Запослени на стручним пословима у музеју | <input type="checkbox"/> |
| Запослени на административним пословима у музеју | <input type="checkbox"/> |
| Запослени у директном контакту са посетиоцима/волонтери | <input type="checkbox"/> |
| Струковна удружења | <input type="checkbox"/> |
| Неко други (навести): _____ | . |

Најлепше хвала на издвојеном времену и труду за попуњавање упитника!

Коментари, сугестије и запажања:

Tabela 1: Raspodela uzorka po kontrolnim varijablama u procentima (%)

Pol		Starosna grupa		Ukupan staž		Staž u datom muzeju		Radno mesto		Profesionalno poreklo		Veličina muzeja	
Muški	43,14	<30	1,96	<5	19,61	<5	21,57	Kustos-rukovodilac zbirke	75,51	Istorija, etnologija, arheologija, istorija umetnosti	74,51	Veliki	39,22
Ženski	56,86	30-39	33,33	5-10	21,57	5-10	19,61	Kustos-pedagog	8,16	Druge društvene nauke	9,80	Srednji	29,41
		40-49	21,57	11-20	27,45	11-20	29,41	Kustos-dokumentalista	6,12	Umetnost i kultura	9,80	Mali	31,37
		50-59	29,41	21-30	17,65	21-30	17,65	Konzervator	10,20	Prirodne nauke	1,96		
		≥60	13,73	>30	13,72	>30	11,76			Tehnika i tehnologija	3,92		

Tabela 2 : Subskale : Inovativnost (I), Proaktivnost (P), Spremnost na rizik (R)

	I 1	I 2	I 3	I 4	I	P 1	P 2	P 3	P	R 1	R 2	R 3	R
Mean	2,02	1,86	2,27	2,04	2,0490	1,92	1,86	1,82	1,8693	2,08	2,49	2,06	2,2092
Std. Error of Mean	,139	,131	,143	,140	,11862	,134	,128	,124	,10930	,134	,147	,117	,11123
Median	2,00	2,00	2,00	2,00	1,7500	2,00	2,00	2,00	1,6667	2,00	2,00	2,00	2,0000
Mode	2	1	2	1 ^a	1,25	1 ^a	1	1	1,33	2	2	2	2,00
Std. Deviation	,990	,939	1,021	,999	,84708	,956	,917	,888	,78054	,956	1,046	,835	,79432
Minimum	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
Maximum	5	4	5	5	4,50	4	4	4	3,67	4	5	4	4,00

Tabela 3 : Ocena preduzetničkog ponašanja / inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti za rizik (za svaki muzej)

Muzej	I		P		R		Preduzetništvo	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
A	1,5556	,46398	1,4815	,44444	1,8148	,64788	4,8511	1,02157
B	3,8750	,88388	3,6667	,00000	3,5000	,23570	11,0467	1,12666
C	2,2500	1,00000	1,6667	,66667	2,3333	1,00000	6,2489	2,66500
D	2,3750	1,01036	2,0833	,87665	2,2500	1,28740	6,7075	3,03156
E	2,0000	,67700	1,7619	,87590	2,1905	,66269	5,9524	1,99830
F	1,6667	,68313	1,4444	,45542	2,2222	,54433	5,3317	1,30993
G	2,4375	,68845	2,6667	,60858	2,8333	,63828	7,9375	1,45356
H	1,7000	,67082	1,3333	,57735	1,8000	,44721	4,8307	1,55059
I	2,2045	,90704	2,0909	,61628	2,2121	,88535	6,5097	2,29708

Tabela 4 : Ocena preduzetničkog ponašanja/ inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti za rizik (prema veličini muzeja)

Veličina muzeja		I	P	R	Preduzetništvo
Mali	Mean	2,0625	1,7292	2,2708	6,0615
	Std. Deviation	1,00623	,89624	,75247	2,50666
Srednji	Mean	2,2167	2,0889	2,3778	6,6831
	Std. Deviation	,74921	,84953	,84390	2,20232
Veliki	Mean	1,9125	1,8167	2,0333	5,7633
	Std. Deviation	,79586	,61630	,79398	1,98323
Total	Mean	2,0490	1,8693	2,2092	6,1274
	Std. Deviation	,84708	,78054	,79432	2,21015

Tabela 5 : Rangiranje uticaja okruženja na nivoe preduzetništva u muzejima

Uticaji okruženja muzeja JI Srbije - Prepreke za razvoj preduzetništva	Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	N	
								Valid	Missing
Izloženost muzeja političkim uticajima	4,37	,126	5,00	5	,883	1	5	49	2
Zavisnost od spoljašnjih izvora finansiranja	4,22	,117	4,00	4	,832	2	5	51	0
Otpor prema promenama	4,16	,129	4,00	4	,912	1	5	50	1
Nedostatak finansijskih resursa za realizaciju inovativnih ideja	4,14	,125	4,00	4	,895	2	5	51	0
Tradicionalni sistem merenja i izveštavanja o radu muzeja	4,04	,143	4,00	4	1,019	1	5	51	0
Nepostojanje adekvatnih merila vrednovanja rada i zalaganja zaposlenih	3,98	,120	4,00	4	,860	2	5	51	0
Ograničenost autonomije menadžmenta muzeja	3,98	,132	4,00	4	,924	2	5	49	2
Nedostatak veština i znanja potrebnih realizaciju preduzetičkih prilika	3,96	,148	4,00	5	1,058	2	5	51	0
Neadekvatni mehanizmi nagrađivanja preduzetničkog ponašanja	3,94	,136	4,00	4	,968	2	5	51	0
Profesionalna/organizaciona podeljenost kolektiva muzeja	3,80	,143	4,00	4	1,010	1	5	50	1
Mogućnost različite intepretacije misije	3,76	,164	4,00	5	1,146	1	5	49	2
Odsustvo preduzetničkog liderstva	3,75	,153	4,00	4	1,062	2	5	48	3
Ograničavajuća zakonska regulativa	3,51	,164	4,00	4	1,173	1	5	51	0
Veliki broj interesnih strana	3,35	,158	4,00	4	1,128	1	5	51	0
Ograničena autonomija i odgovornost zaposlenih za rad na inovacijama	3,08	,206	3,00	4	1,427	1	5	48	3
Veliki broj pravila i procedura	2,94	,173	3,00	4	1,187	1	5	47	4
Vidljivost i izloženost muzeja sudu javnosti	2,55	,135	2,00	2	,966	1	4	51	0
Odsustvo pritiska/podsticaja konkurencije	2,41	,143	2,00	2	,948	1	4	44	7

Tabela 6: Uticaj stepena ozbiljnosti prepreka na nivoe preduzetništva

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Preduzetništvo	51	0	6,1274	2,21015	3,00	11,84
Sumprepreke	51	0	65,8000	9,31010	47,00	82,00

Correlations

		Preduzetništvo	Sumprepreke
Preduzetništvo	Pearson Correlation	1	-,654**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	51	51
Sumprepreke	Pearson Correlation	-,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Coefficients^a

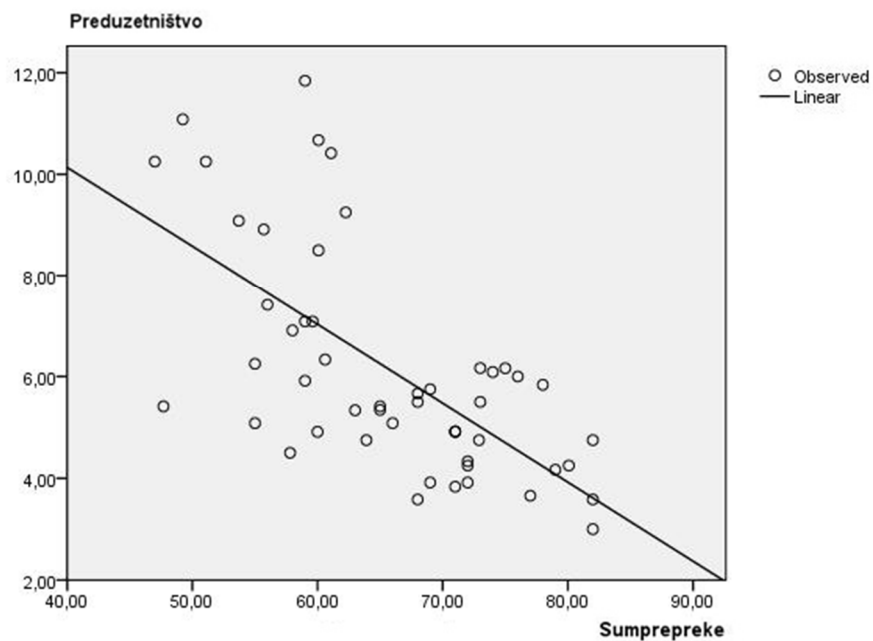
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,344	1,705		9,588	,000
	Sumprepreke	-,155	,026	-,654	-6,052	,000

a. Dependent Variable: Preduzetništvo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,654 ^a	,428	,416	1,68886	,428	36,630	1	49	,000

a. Predictors: (Constant), Sumprepreke
 b. Dependent Variable: Preduzetništvo



Dijagram rasipanja: Procena korelacije između percepcije ozbiljnosti prepreka i nivoa ostvarenog preduzetništva u muzejima JI Srbije