

Mateja Murkovič²³

Brysonov model priprave strateškega planiranja na primeru Ekomuzeja hmeljarstva in pivovarstva

Delovanje muzeja – muzejski management

Iz definicije muzeja, ki je bila že navedena, izhajajo temeljne značilnosti dela oziroma nalog, ki jih mora imeti vsak muzej:

- 1. opredeljen koncept ureditve in razvoja muzeja, njegovo poslanstvo in opredeljeno zbiralno politiko in razvoja muzeja in njegovih zbirk**
- 2. opredeljeno in določeno (strokovno) področje in (teritorialno) območje delovanja muzeja**
- 3. v skladu z opredelitvami zbrano in hranjeno muzejsko gradivo**
- 4. zagotovljeno (zaposleno) strokovno muzejsko osebje za delo muzeja in muzejskih zbirk, ki po osnovnih muzeoloških merilih izvaja varovanje, raziskovanje in prezentiranje muzejskega gradiva**
- 5. zagotovljene ustrezne prostore za varovanje in hranjenje gradiva ter ostale nujne prostore za delo muzeja in muzejskega osebja ter za razstavljanje gradiva**
- 6. zagotovljeno dostopnost gradiva in zbirk za ogled in raziskovalno delo**
- 7. zagotovljene stalne finančne vire za delovanje muzeja**

Pri opravljanju navedenih nalog in doseganju svojih ciljev mora muzej upoštevati oziroma zagotoviti minimalne (domače – v nastajanju – in mednarodne) standarde, imeti mora temeljni akt, ustrezne finance oziroma finančno podporo (komercialna podpora in sponzorstvo), ustrezne prostore in osebje, izpolnjevati mora svojo izobraževalno in družbeno vlogo, zagotovljeno dostopnost za javnost, zagotovljene mora imeti stalne, občasne razstave ali druge dejavnosti ter seveda ustrezno varnost. Za vse navedene zadeve je odgovorno upravno telo muzeja. Pod minimalne standarde spadajo funkcije upravnega telesa ter minimalni standardi na področju financ, prostorov, osebja in muzejskih storitev. Te standarde določa za to ustrezen zakon ali predpis, ki je lahko na državni, lokalni ravni ali pa jih je moč dobiti od določenih nacionalnih, mednarodnih organizacij in strokovnjakov, ponavadi preko nacionalnega ali pa tudi mednarodnega komiteja za muzeje – ICOM-a.

²³ dipl. upr. org., kustodinja Muzeja Velenje

V širšem smislu vse navedene pogoje delovanja muzeja zagotavlja muzejski management.

Posebna kategorija managementa, ki v zadnjem času vse bolj pridobiva na veljavi, je vsekakor strateško planiranje in strateški management. Prostor in čas, v katerem muzeji delujejo, zahteva aktivno vključevanje muzejev v tržno politiko nekega okolja (ne glede na raven – državno, regionalno ali lokalno). Pri tem je strateško planiranje za doseganje zadanih ciljev izjemnega pomena. Najpomembnejši poskus razvoja strateškega planiranja kot orodja za učinkovito vodenje neprofitnih organizacij je v svojem delu *Strategic planning for nonprofit organization* razvil ameriški avtor John Bryson. Njegovo delo je temelj, po katerem lahko izdelamo strateški plan za katerokoli neprofitno dejavnost, torej tudi za muzej. Po njegovem mnenju strateško planiranje za javne in neprofitne organizacije temelji na premisi, da morajo biti voditelji in poslovodje teh učinkoviti strategji, če želijo, da njihove organizacije izpolnijo svoje poslanstvo in zadovoljijo pooblastitelje za leta naprej. Ti voditelji in poslovodje potrebujejo izkušnje in veliko mero preudarnosti v okoljih pod njihovim nadzorom. Zelo pomembno je, da razvijejo učinkovite strategije, da se uspešno spopadejo s spremenjenimi in spreminjajočimi se okoliščinami. Potrebujejo tudi sposobnost, da razvijejo povezano, skladno in ubranljivo osnovo za svoje odločitve.

Ustvarjanje in uporaba strateškega planiranja v ekomuzeju

Strateško planiranje je prizadevanje stroke ustvariti osnovne odločitve in dejanja, ki oblikujejo organizacijo in definirajo njegovo dejavnost in zakaj to dela. Preko strateškega planiranja lahko tako profitne kot tudi neprofitne organizacije:

- proučujejo okolje, v katerem obstajajo in delujejo,
- raziskujejo faktorje in trende, ki vplivajo na način, kako organizacija posluje in kako izvaja svojo vlogo,
- preverjajo, kako izpolnjujejo pooblastila in organizacijsko poslanstvo,
- določajo strateške vsebine.

Da bo strateški plan ekomuzeja učinkovit, mora biti akcijsko naravnan in povezan s taktičnim in operacijskim planiranjem.

Obstajajo tri osnovna vprašanja, ki si jih mora postaviti ekomuzej, ko se loteva strateškega planiranja:

- **Kdo in kaj smo, kaj počnemo sedaj in zakaj?**
- **Kdo bi želeli biti in kaj bi želeli početi v prihodnosti ter zakaj?**
- **Kako pridemo od tu do tja?**

Izpraševanje in odgovarjanje na ta vprašanja zahteva dejavno komunikacijo med člani tima strateškega planiranja in drugimi ključnimi udeleženci oziroma partnerji ekomuzeja. Namen strateškega planiranja je zvišati sposobnost ekomuzeja razmišljati in delovati strateško. Potencialnih koristi tega procesa je veliko, kljub temu pa ni garancije, da bodo te tudi v resnici realizirane. Te koristi obsegajo:

- **Povečana učinkovitost.** Enaki ali boljši rezultati so doseženi z neznatnimi viri.
- **Povečana uspešnost.** Performansa ekomuzeja je zvišana, poslanstvo podprto, pooblastila so izpolnjena. Nadalje se ekomuzej učinkoviteje odziva na nenadne spremembe okoliščin.
- **Izboljšano razumevanje in učenje.** Sodelavci ekomuzeja razumejo situacijo, v kateri se nahaja, veliko bolj jasno. Sposobni so ustanoviti in zgraditi takšen sestav, ki lahko vodi v razvijanje in implementacijo strategije.

Ustvarjanje ocene za ustvarjanje strateškega planiranja

Določanje prednosti, slabosti, priložnosti, groženj

Pripravljenost ekomuzeja za uspešno spoprijemanje s projektom strateškega planiranja mora biti jasna in razumljiva, tako vodjem projekta kot tudi zaposlenim v samem ekomuzeju. Ovire na poti k uspehu morajo biti prepoznane in ovrednotene, plan ali strategija pa morajo biti razvite tako, da se obračajo neposredno na te ovire.

Področja ekomuzejskega delovanja morajo biti raziskana preko intervjujev, osredotočeni morajo biti na ključne skupine, možna pa je uporaba tako imenovanih prikrojenih vprašalnikov.

I. Poslanstvo in vizija

Uspešen ekomuzej poseduje jasno razumevanje svojega pooblastila (mandate) ter svojim pooblastiteljem (stakeholders) posreduje svoje poslanstvo in vizijo.

II. Finančni in človeški viri

Uspešen ekomuzej in tisti, ki z njim upravljajo, se trudijo doseči svoje pooblastilo in izpolniti svoje poslanstvo z učinkovitim upravljanjem svojih virov, tako finančnih kot tudi človeških.

III. Komuniciranje

Uspešen ekomuzej ima jasno in trdno izgrajeno mrežo sporočanja in komuniciranja. Sporočila so zgoščena, usmerjena so proti specifičnim pooblastiteljem, in oblikovana tako, da spodbudijo tudi specifičen odgovor. Komunikacijske mreže učinkovito prenašajo točno določenim pooblastiteljem samo njim namenjene informacije. Komunikacijske mreže informacije prenašajo tako zunanjim kot notranjim pooblastiteljem.

IV. Vodenje, upravljanje in ekomuzej

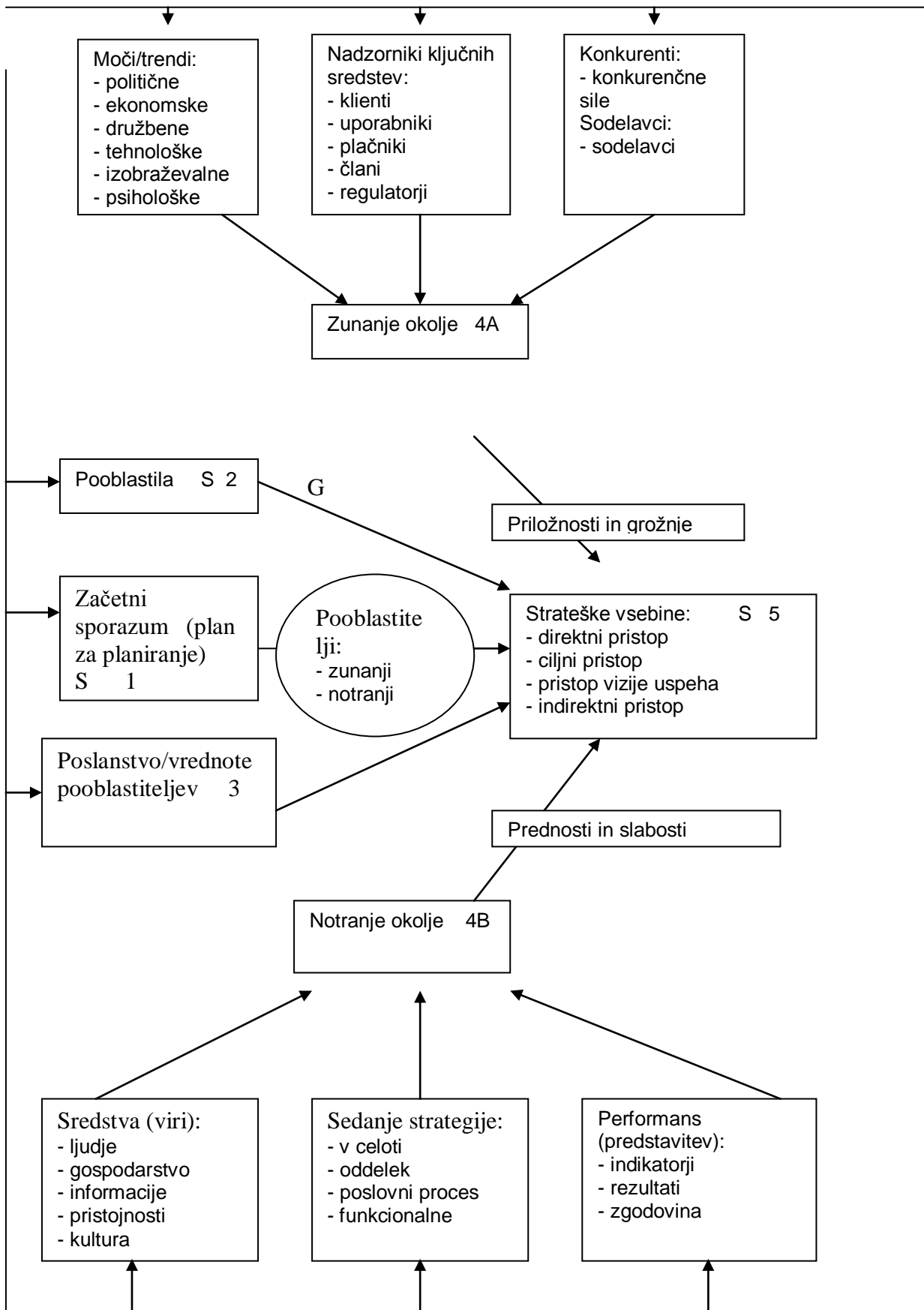
Vodenje (leadership) pomeni zagotovilo, da ekomuzej počne stvari prav. Upravljanje (management) pomeni zagotovilo, da ekomuzej stvari počne na pravi način. Ekomuzej mora imeti jasno definirana razmerja, tako vertikalno kot horizontalno, kar mu omogoča izpeljati določene strateške pobude.

Bryson predlaga proces planiranja strateških sprememb v ciklikih, ki zajemajo deset korakov:

1. pridobiti potrebna soglasja s predlaganim procesom strateškega planiranja,
2. ugotoviti ustanovne dolžnosti in pooblastila ekomuzeja,
3. razjasniti ekomuzejsko poslanstvo in vrednote,
4. proučitev internega in eksternega okolja ekomuzeja (SWOT analiza),
5. ugotavljanje strateških vprašanj, s katerimi se ekomuzej sooča,
6. določitev strategije in načrtov za obvladovanje teh vprašanj,
7. proučevanje in prilagajanje strategij in planov,
8. postavitve vsebinsko učinkovite vizije ekomuzeja,
9. razviti dober proces uvajanja strategije in planov,
10. ponovno preveriti strategije in procese strateškega načrtovanja.

Teh deset korakov nam omogoča sprotno ugotavljanje potrebnih aktivnosti, rezultatov in končnih učinkov že pri vsakem posamičnem koraku.

Slika 1: Model strateškega planiranja v desetih korakih

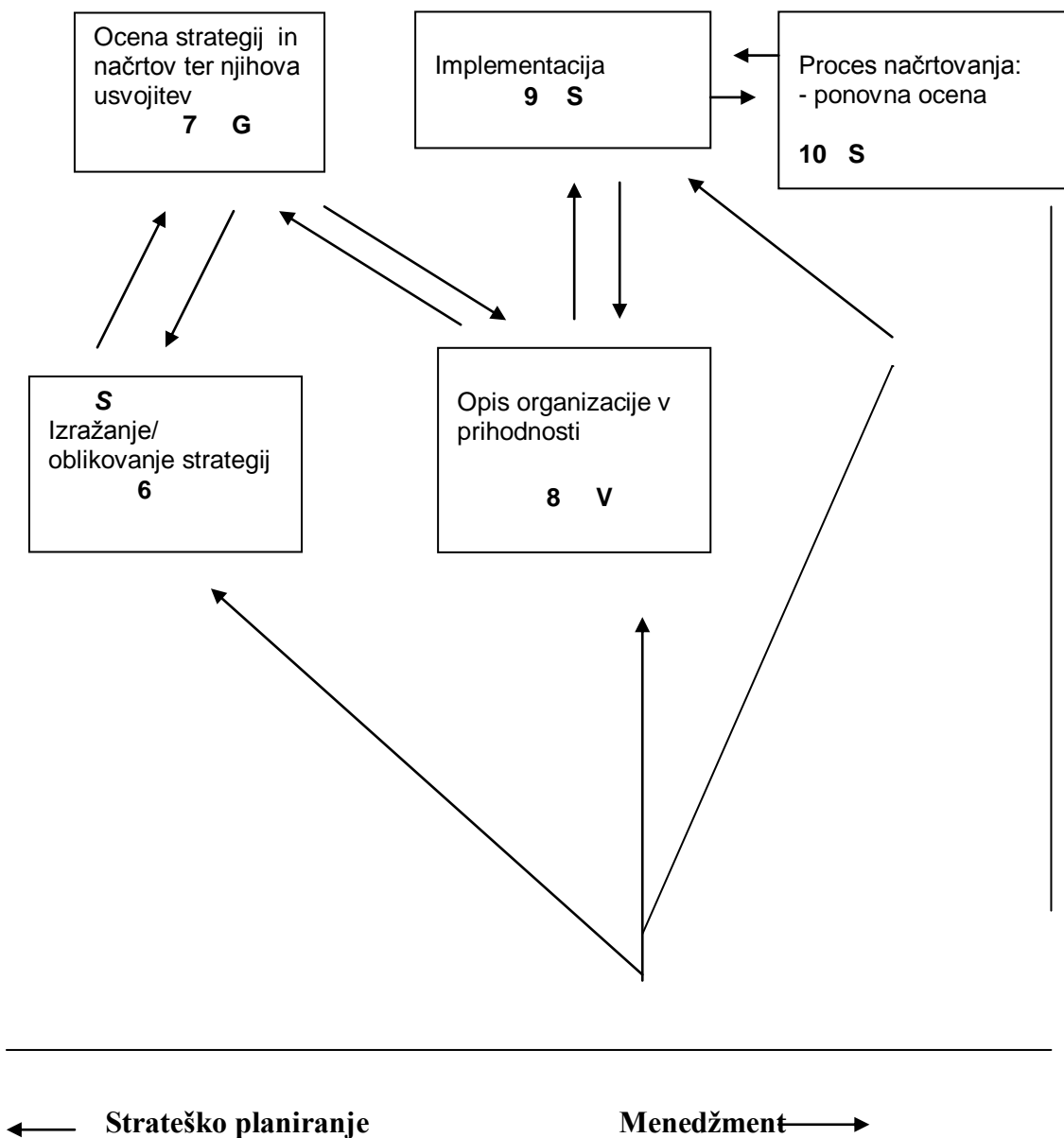


Slika 2: Nadaljevanje modela strateškega planiranja v desetih korakih

S = mesto, kjer se proces ponavadi začne

G = mesto, kjer se izraženi cilji lahko zgodijo

V = mesto, kjer se izražena vizija lahko zgodi



Vir: Bryson, 1995, str. 24-25

- Korak 1: Pobuda in doseg soglasja za začetek procesa

- V okviru prvega koraka mora ekomuzej (tudi EMHiPŽ) najprej sprožiti pobudo za začetek procesa strateškega planiranja in

doseči soglasja za začetek procesa strateškega planiranja pri vseh ključnih nosilcih.

- Določiti je potrebno ključne nosilce odločitev in ključne sodelavce ter izmed njih formirati učinkovito izvršno telo.
- Doseči je treba soglasje – najbolje pisni sporazum, v katerem je naveden namen, zaželeni koraki, cilji, potrebni dokumenti in vloge ter funkcije posameznih skupin, ki sodelujejo v procesu.

- **Korak 2: Določitev pooblastil EMHiPŽ**

- Zelo pomembno je, da EMHiPŽ zelo natančno zbere vse podatke o pooblastilih – mandatu, s katerim je utemeljen obstoj in naloge muzeja.
- Najbolje, da EMHiPŽ natančno pismeno definira celotno paleto svojih pooblastil in z njimi seznaniti vse vpletene v proces in vse zaposlene.

- **Korak 3: Definiranje poslanstva in vrednot EMHiPŽ**

- Določitev poslanstva EMHiPŽ skupaj z natančno zapisanim mandatom zagotavlja osnovni okvir («raison d'etre») obstoja EMHiPŽ, zgoščen prikaz družbenih verifikacij njihovega početa, navaja razloge za obstoj muzeja v prihodnosti in tako dalje. Za EMHiPŽ kot javno organizacijo to pomeni, da mora imeti jasno razpoznavne družbene, politične in socialne potrebe, ki jih zahtevajo od njega, in jasno določeno, komu želijo (morajo) s svojimi dejavnostmi zadostiti. EMHiPŽ mora skupnosti opravičiti svoj obstoj, in njegova opravičljivost sloni prav na tem, kako (dobro) naslavlja svoje vrednote in družbene ter politične potrebe svojim pooblastiteljem. Pri tem pri njih (pooblastiteljih) lahko govorimo predvsem o usklajenosti izjave o poslanstvu. Pri vplivu skupnosti, ki ji je EMHiPŽ s svojim delom tudi zavezan, pa ni mogoče njunega odnosa definirati samo z izjavo o poslanstvu, ampak tudi z določanjem vrednot in norm, ki jim je muzej zavezan. Te morajo biti usklajene z vrednotami in normami v skupnosti.
- Vsekakor je določitev poslanstva EMHiPŽ ena izmed temeljnih nalog ekomuzeja in dostikrat zelo pomembna tudi za funkcioniranje muzeja, saj lahko pomaga pri pojasnjevanju vseh notranjih konfliktov v njem.

- Korak 4: Ocenitev notranjega in zunanjega okolja ekomuzeja – SWOT

- Najprej mora načrtovalska skupina raziskati okolje zunaj EMHiPŽ ter identificirati:

- **priložnosti**
- **in nevarnosti.**

Analizira jih z opazovanjem trendov in dogodkov v okolju in z analizo glavnih pooblastiteljev; tako se priložnosti in grožnje nanašajo bolj na prihodnost.

- Nato na osnovi analize priložnosti in nevarnosti skupaj z analizo pooblastiteljev EMHiPŽ definira **ključne faktorje uspeha.**
- Nato mora načrtovalska skupina raziskati okolje znotraj EMHiPŽ, da bi lahko identificirala:
 - **prednosti**
 - **in slabosti.**

Prednosti in slabosti EMHiPŽ so vsekakor bolj pod njegovim nadzorom oziroma vplivom in se običajno prej nanašajo na sedanost kot na prihodnost. Za identifikacijo prednosti in slabosti mora EMHiPŽ opazovati oziroma spremljati tri ključne faktorje svojega delovanja:

- vire,
- sedanjo strategijo
- in svoje produkte.

- Korak 5: Identificiranje strateških vprašanj, s katerimi se srečuje EMHiPŽ

Strateška vprašanja predstavljajo temeljna vprašanja politike EMHiPŽ in kritičnih izzivov, s katerimi se sooča EMHiPŽ ter učinkujejo na pooblastilo (mandat) muzeja, na njegovo poslanstvo, njegove vrednote, njegov proizvod in usluge, ki jih zagotavlja obiskovalcem in uporabnikom, plačnikom ali tistim, ki ga financirajo in učinkujejo na njegovo financiranje, ali na management EMHiPŽ.

- Načrtovalska skupina mora na osnovi analiz in premisleka, ki so ga zagotovili prvi štirje koraki, identificirati strateška vprašanja in vsebine, s katerimi se srečuje.

- Po njihovem definiranju mora pripraviti **izjavo o strateških vsebinah**, ki pomeni vključevanje in razreševanje različnih konfliktov in razrešitev naslednjih sklopov vprašanj:
 - namenov – kaj,
 - načinov – kako,
 - filozofije in teorije – zakaj,
 - lokacije – kje,
 - časovne razporeditve – kdaj,
 - kdo lahko in/ali kdo ne more sodelovati – kdo.
 - Če v tej fazi razvijanja strateškega načrtovanja EMHiPŽ ugotovi, da nekatere ključne vsebine njihove izjave o poslanstvu potrebujejo spremembe in popravke, pripravi **ново izjavo o poslanstvu**.
 - Poleg izjave o poslanstvu mora skupina za pripravo strateškega plana pripraviti tudi **izjavo o posledicah neuspešnega naslavljanja (prepoznavanja) strateških vprašanj**, ki pokažejo, koliko je vprašanje v resnici strateško vprašanje; če posledic za muzej ni oziroma so majhne, potem izbrana strateška vsebina oziroma vprašanje ni zares strateško.
- **Korak 6: Formuliranje strategij in načrtov za doseganje strateških ciljev notranjega in zunanjega okolja EMHiPŽ**
- Načrtovalska skupina v tem koraku pripravi strategijo - vzorec: model namenov, politik, programov, akcij, odločitev, prerazporeditev virov, ki definirajo, kaj je muzej, kaj počne in zakaj to počne.
 - Pri enostavnejših strateških ciljih in pri manjših muzejih je ta korak lahko opravljen hkrati s korakom sedem. V drugih primerih pa Bryson predlaga **petdelni proces razvoja strategije, ki je naslednji**:
 - identificiranje praktičnih alternativ in vizij za doseganje strateških ciljev, vsaka opcija in alternativa mora biti definirana v akcijskih imperativih – napravi, kupi, pridobi, dosezi in tako dalje,
 - ob formuliranju strategij mora načrtovalska skupina naštetih ovire, ki so na poti za doseg alternativ, vizij;
 - skupina razvije glavne predloge, kako doseči te alternative, vizije neposredno ali posredno z izogibanjem ovir;

- skupina nato našteje glavne akcije, ki se jih mora lotiti EMHiPŽ, zato da bo v naslednjih dveh ali treh letih dosegel implementacijo strateških ciljev;
 - nazadnje mora skupina napraviti natančni delovni plan za naslednje šestmesečno obdobje, v katerem bodo akcije zastavljene oziroma se bodo pričele.
 - Etapi petdelnega razvoja strategije se prepletata s korakom 9, torej z implementacijo strategije, kar je dobro, saj je prav uresničitev strategije vedno v središču pozornosti. Uspeh in/ali neuspeh implementacije, je zagotovo vsaj deloma tudi uspeh in/ali neuspeh oblikovanja strategije.
 - V okviru tega koraka načrtovalska skupina strukturira odnose med strateškimi možnostmi, kar stori z naštevanjem različnih možnosti, definiranih kot akcijski imperativ, ki jih nato poveže s puščicami in nakaže njihovo medsebojno povezanost, odvisnost, njihovo razvrstitev po pomenu in tako dalje.
 - Vsaka učinkovita strategija mora prestati resne teste in preglede po različnih kriterijih; deloma lahko taka evalvacija pomeni premišljen dialog ali pogajanja ter prilagajanja ugotovljenim novim okoliščinam. Vsekakor pa je evalvacijo potrebno pripraviti kot zaključek oziroma del šestega koraka in je nujna kot neke vrste jedro naslednjega koraka.
- **Korak 7: Revizija in sprejem strategije in plana EMHiPŽ**
- Načrtovalska skupina najprej pripravi oziroma načrtuje ta korak kot formalno **revizijo strategije**.
 - Če načrtuje strategijo za kompleksno skupnost (EMHiPŽ), z mnogimi strateškimi cilji in/ali za več »anten«, v okviru ekomuzeja z različnimi strateškimi cilji, je seveda potreben tudi formalen **sprejem strategije**.
 - Revizija in potrditev je s stališča ključnih notranjih in zunanjih pooblastiteljev pomembna, vendar se pri manjših, enovitih muzejih lahko opravi tudi v okviru koraka šest.
- **Korak 8: Priprava učinkovite vizije EMHiPŽ**
- Načrtovalska skupina pripravi **vizijo uspeha ekomuzeja** – celovit opis, kakšno bo delovanje EMHiPŽ, ko bo uresničil svojo strategijo in strateške cilje, ki jih bo polno uveljavil. Taki opisi vizije uspeha običajno vsebujejo:

- poslanstvo EMHiPŽ,
 - osnovne postavke strategije,
 - kriterije predstavitve (performanse) in vzorce delovanja,
 - etične standarde, ki jih EMHiPŽ pričakuje pri izvajanju programa.
 - Pomembno je, da vodje ali načrtovalska skupina EMHiPŽ vedenje o dokumentu razširijo med vsemi partnerji ekomuzeja, kar omogoča vsem zaposlenim in partnerjem, da natančno vedo, kaj zahtevajo ali bodo zahtevali od njih.
 - Zaradi mnogih vzrokov je zato včasih za doseganje ciljev strateškega planiranja bolje, da bi tako »vizijo« v ekomuzeju razvili že v začetnih korakih razvoja strateškega planiranja, saj bi tako zagotovili dovolj konsenza med svojimi člani o namenih in vrednotah, ki jim bodo omogočili boljše in hitreje oblikovanje vsebin in strateških formulacij.
 - V tem primeru je torej **lahko osmi korak le opcija**, če so bile posamezne najpomembnejše strateške vsebine in cilji že prej predstavljeni članom EMHiPŽ in nosilcem odločanja. V tem primeru je vizijo uspeha treba le revidirati ali le deloma na novo formulirati v tej fazi, torej pred začetkom učinkovite implementacije procesa strateškega planiranja.
- **Korak 9: Razvoj učinkovitega procesa uresničevanja – doseganja strateških ciljev**
- Ko je kreiranje strateškega plana končano (korak 6) in je strateški plan potrjen in splošno sprejet, mora načrtovalska skupina poskrbeti, da se spremembe, ki jih plan zahteva, začnejo uvajati v sistem delovanja EMHiPŽ.
 - Tudi ta korak je mogoče **integrirati v korak 6**, če gre za majhen, enovit muzej z relativno enostavnimi in enosmernimi strateškimi cilji.
 - Pri večjih muzejih, z mnogimi relativno samostojnimi oddelki in različnimi dejavnostmi (kar partnerji »antene« ekomuzeja vsekakor so) pa je bolje temeljito pripraviti plan uresničevanja strateških ciljev po naslednjih stopnjah:
 - dodelitev oziroma podeljevanje vlog in odgovornosti vseh vključenih teles, ekomuzejskih skupin in posameznikov;
 - definiranje etapnih in končnih ciljev, pričakovanih rezultatov ter točk nadzora uresničevanja;

- določitev posebnih akcijskih korakov z relevantnimi detajli:
 - časovne tabele,
 - potrebni viri in sredstva za uresničevanje,
 - definiranja načinov komunikacije med uresničevanjem,
 - stalen pregled nad uresničevanjem – implementacijo, opazovanje procesa, poročanje o procesu in določanje postopkov za morebitne vmesne popravke strategije v procesu njenega uresničevanja,
 - zagotavljanje potrebnih finančnih sredstev za uresničevanje strategije.
 - Posebej pomembno je, da v tako definiran načrt uresničevanja vključimo dovolj sponzorjev, osebja iz EMHiPŽ, predstavnikov pooblastiteljev, prav tako pa uresničevanju namenimo dovolj časa, kadrovskega potenciala, denarja, potrebne pozornosti nosilcev odločanja, administrativne podpore in vseh drugih potrebnih virov, ki so na razpolago.
- **Korak 10: Preverjanje - vrednotenje (evalvacija) strategije in procesa strateškega načrtovanja**
 - Načrtovalska skupina mora v proces strateškega planiranja vključiti tudi **končno preverjanje - evalvacijo**, ki mora slediti po vsakem končanem procesu strateškega planiranja kot sestavni del procesa planiranja in kot uvod v nov cikel strateškega planiranja.
 - Nekatere od faz tega procesa lahko vključimo že v korak 9 – uresničevanje strateškega planiranja – na točkah, ki vsebujejo pregled, poročanje in opazovanje procesov ter potrebne korekture v tem procesu.