

Mogućnosti suradnje muzeja i zajednice u aktivnostima upravljanja

Karadžole, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:225686>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-30**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FILOZOFSKI FAKULTET

ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI

KATEDRA ZA MUZEOLOGIJU

Ak. god. 2019./2020.

Josipa Karadžole

**Mogućnosti suradnje muzeja i zajednice u aktivnostima
upravljanja**

Diplomski rad

Mentorica:

prof. dr. sc. Žarka Vujić

Zagreb, veljača 2020.

Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(potpis)

Zahvaljujem se svojoj mentorici prof. dr. sc. Žarki Vujić na mentorstvu za ovaj diplomski rad, kao i svim kolegama iz muzeja širom Hrvatske koji su sa mnom podijelili informacije o svojem radu.

“The value of museums begins and ends with the relationship with our visitors. It’s a contract that is renewed each and every time they engage with us, and if we don’t live up to it, we will be usurped.”

— John Falk

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Razvoj tehnologije i jačanje društvenog angažmana.....	3
3. Participacijska kultura.....	6
3.1. Pojava participativne kulture u muzejima.....	7
4. Muzejska publika.....	10
4.1. Volonteri u muzeju.....	11
4.2. Motivacija.....	12
5. Suvremeni komunikacijski kanali muzeja.....	14
5.1. Društvene mreže.....	15
5.2. Web stranice.....	16
5.3. Platforme.....	16
5.4. Aplikacije.....	17
6. Masovna podrška.....	18
6.1. Pojava masovne podrške i problem terminologije.....	18
6.2. Koncept masovne podrške.....	21
6.3. Masovna podrška u muzejima.....	23
6.4. Podjele masovne podrške.....	25
6.4.1. Podjela masovne podrške prema Howeu:.....	25
6.4.2. Podjela masovne podrške prema Geigeru:.....	27
6.4.3. Podjela masovne podrške prema Ponce de León:.....	28
7. Faze provedbe suradničkih projekata u muzejima.....	30
7.1. Razvoj ideje i planiranje.....	31
7.2. Oblikovanje projekta.....	35
7.3. Provedba i praćenje projekta.....	36
7.4. Evaluacija projekta i daljnja promišljanja.....	37
8. Projekti masovne podrške u muzejima.....	40

8.1. Zadatci vezani za digitalizaciju	41
8.2. Projekti kontekstualizacije	43
8.3. Širenje novog znanja i interpretacija	44
8.4. Projekti klasifikacije.....	46
8.5. Zajedničko stvaranje (<i>Co-curation</i>)	48
8.6. Financiranje iz mnoštva	50
9. Mogućnosti masovne podrške hrvatskim muzejima.....	53
9.1 Metodologija istraživanja.....	54
9.2. Rasprava.....	59
10. Dobiti suradničkog upravljanja za muzeje.....	61
11. Nedostaci masovne podrške.....	64
11.1. Osiguranje sredstava	65
11.2. Ovisnost o zajednici	66
11.3. Prisutnost na mreži	67
11.4. Opstanak muzejskih stručnjaka.....	68
12. Zaključak.....	70
11. Literatura.....	73
Popis slika.....	84
Popis tablica.....	85
Prilog.....	86
Sažetak	87
Summary.....	88

1. Uvod

AKM (Arhivi, Knjižnice, Muzeji) zajednički je akronim koji se koristi za institucije koje se na prvome mjestu bave informacijskim izvorima koje potom daju na raspolaganje javnosti¹. Bave se sakupljanjem, očuvanjem i distribucijom znanja, kao i zaštitom baštine i osiguranju pristupa izvorima znanja. No, muzeji su osim navedenog i interpretacijske ustanove. Muzeji su dio kulturnog i kreativnog sektora čije se aktivnosti temelje na kulturnim vrijednostima i/ili umjetničkom i drugom kreativnom izričaju. Te aktivnosti uključuju razvoj, stvaranje, proizvodnju, širenje i očuvanje dobara i usluga koji utjelovljuju kulturni, umjetnički ili drugi kreativni izraz, kao i s njima povezane funkcije kao što su obrazovanje ili upravljanje².

U posljednja dva desetljeća muzeji su također osjetili promjene nastale u razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Upravo taj razvoj tehnologija omogućio je lakšu vidljivost muzeja u zajednici. Suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije nude nove načine organizacije i prikaza podataka o muzejskim predmetima, kao i mogućnost dijeljenja istih. Informacije o muzejskim predmetima i zbirkama sada se mogu brže dijeliti, izrađuju se baze podataka, dodjeljuju se nove oznake i metapodaci. Nadalje, razvoj tehnologija poboljšao je komunikaciju, kao i mogućnosti kreativnog izražavanja muzeja i njegove publike kroz stvaranje novog sadržaja. Muzeji danas uz pomoć tehnologije razvijaju svoje vizualne identitete. Možemo zaključiti da su promjene nastale na svim područjima prezentacije i distribucije informacija i značenja sadržanih u muzeju, pa sve do komunikacije muzeja.

Promjene su vidljive i u novim načinima upravljanja muzejem koji je također počeo uključivati publiku u svoje procese i time donio nova kreativna rješenja kao i nove načine promišljanja funkcije i poslanja muzeja i kritike.

Upravljanje u muzeju prema Weilu odnosi se na metodički i na ostale načine provedenom iskorištavanju sredstava institucije da bi se dosegli njeni

¹ GLAM (Galleries, Libraries, Archives, Museums): engleski je akronim koji također označava baštinske institucije.

² De Voldere, I.; Zeqo, K. Crowdfunding: reshaping the crowd's engagement in culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. str. 30.

ciljevi³. Maksimizacija muzejskih sredstava i znanja sadržanog u muzeju u suvremenom kontekstu traži nove načine iskoristivosti.

ICOM je 2019. za Međunarodni dan muzeja odabrao temu „Muzeji kao središta kulture: budućnost tradicije“. Naglasak je bio na djelovanju muzeja kao mjesta susreta i umrežavanja te kao središnjeg mjesta lokalne zajednice⁴. Muzejski djelatnici uvođenjem publike kao sudionika u procesu osmišljanja i izvođenja rada muzeja zapravo mijenjaju tradicionalne upravljačke uloge. Karakteristika tradicionalnog pristupa leži u jasnom odvajanju muzeja kao institucije koja je vođena od strane osnivača muzeja, muzejskog odbora te osoblja. S druge pak strane, nalazi se publika. Publika je u tradicionalnom shvaćanju pasivan entitet za kojeg se proizvodi sadržaj koji se potom prezentira. Uključivanje publike, odnosno zajednice u kojoj muzej djeluje, u procese stvaranja muzejskih izložbi te programa kao i novi trendovi u raspodjeli poslova otvara vrata ravnopravnoj komunikaciji muzejskih djelatnika te zajednice. Time bi se napustio model jasnog odjeljivanja društvene okoline od samog muzeja. Novonastala simbioza muzeja i njegove zajednice otvara nove mogućnosti za stvaranje novih ideja i inovacija. Cilj ovog rada je ukazati na novonastale promjene u muzejskom kontekstu u odnosu na upravljanje, a koje su proizašle iz jačanja civilnog društva te tehnologija.

³ Weil, E. Stephen. MGR : a conspectus of museum management. // Museum Management/ edited by Kevin Moore. London; New York: Routledge; 1994. str. 280-287. Citirano prema: Vujić, Ž. Uvodna riječ gošće urednice teme broja „Muzejsko upravljanje“. // Informatica museologica. 33, 1-2(2002). str. 6.

⁴ Cukrov, Tončika. Budućnost tradicije – muzeji postaju društveno angažirani centri kulture. 2019. URL: <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-17-7-2018/#MDM2019> (11-07-2019.)

2. Razvoj tehnologije i jačanje društvenog angažmana

Pojava Weba 2.0 osigurala je velikom broju zainteresiranih osoba platformu za društveni angažman. Takav razvoj događaja doveo je do rasta količine sadržaja dostupnog na mreži. Korisnicima interneta postaju svi: individualne osobe kao i organizacije. U online okruženju oni komuniciraju, dijele svoje vještine, znanja, izvore te kreativnost bez obzira na mjesto gdje se nalaze. Fokus je samo na jednome: motivaciji obje strane da svjesno započnu suradnju te svojim angažmanom pridonese rješavanju određenog problema. Odmičemo se od vremena gdje jedni proizvode sadržaje, a drugi ih konzumiraju te dolazimo u vrijeme gdje svi mogu aktivno sudjelovati u stvaranju, diseminaciji te korištenju novog znanja⁵.

Hofstadter je 1979 godine prvi definirao pojam kolektivne inteligencije, fenomena kojeg je moguće pronaći u prirodi. Kolektivna inteligencija ili skupna inteligencija definira se kao sveukupno znanje mnoštva koje ono posjeduje, a moglo bi biti korisno u pronalaženju rješenja problema. Kolektivna inteligencija uspješnija je u predstavljanju rješenja u odnosu na sposobnost pojedinca da pronađe to isto rješenje. Rast i distribucija kolektivne inteligencije usko je vezana za informacijsko-komunikacijske tehnologije, posebice razvoj Web 2.0 alata koji su omogućili lakšu komunikaciju i interakciju korisnika, kao i stvaranje novog sadržaja. James Surowiecki smatra kako je ključ uspjeha upravo u heterogenosti mnoštva, koje s obzirom na područja znanja i razine stručnosti mogu „nadjačati“ tradicionalne organizacije⁶. Također, razina kolektivne inteligencije nije prosjek inteligencija pojedinaca koji čine kolektiv, nego ona proizlazi iz drugih parametara poput socijalne osviještenosti, osjećaja pripadnosti itd⁷.

Termin „*Computer-supported cooperative work*“, autora Irene Greif i Paula M. Cashmana nastao je 1984. godine. Radi se o konceptu koji se temelji na zajedničkim aktivnostima koje se mogu provoditi uz pomoć računalnog sustava. On donosi nove mogućnosti zajedničkog rada koje su proizašle iz razvoja tehnologije koja omogućuje raspodjelu poslova.

⁵ Steinbach, L. Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift? URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)

⁶ Pace, D. Power to the People: A Comprehensive Look at Crowdsourcing Initiatives in Cultural Institutions 2015., diplomski rad, Seton Hall University, South Orange. str. 13.

⁷ Guazzini, A. et al. Modeling crowdsourcing as collective problem solving. 2015. URL: <https://www.nature.com/articles/srep16557> (19-09-2019.)

Kraj stoljeća karakterizira i sve jasnija uloga društvenog kapitala, koji u novom informacijskom društvu temeljenom na znanju, igra važnu ulogu u opstanku kulturnih institucija. Društveni kapital u fokusu ima organizacijsku sposobnost društva. Društveni kapital temelji se na doprinosu znanja pojedinca koje se potom očituje u zajednički stvorenom kapitalu⁸.

Chesbrough⁹ tako zagovara „*Open Innovation*“ - pokret koji koristi ideje i informacije nastale izvan same organizacije za potrebe njezinog rada. Dosadašnje poslovanje okrenuto prvenstveno prema unutra, sada se otvara svima onima koji nude kvalitetna rješenja za probleme nastale poslovanjem unutar organizacije. Vanjske ideje su one ideje nastale izvan okvira same organizacije te se temelje na suradnji. Riječ je zapravo o novom pristupu inovacijskom procesu koji uključuje ne samo institucije već i zajednice korisnika¹⁰. Kombinacijom unutarnjih i vanjskih rješenja dolazi se do inteligentnijeg rješavanja problema, kao i novih načina korištenja dostupnih tehnologija¹¹. Time granice poslovanja postaju propusnije, a prvenstvo se stavlja na ideju koja se prenosi od korisnika prema instituciji, ili pak između korisnika ili između institucija.

Jedna od temeljnih značajki uključivanja zajednice u procese djelovanja muzeja zasigurno je *načelo otvorenosti*. Načelo otvorenosti proizašlo je iz težnje da se rad javne uprave kao i drugih javnih tijela učini transparentnim i dostupnim. Iskorak u promišljanju zasigurno je potaknut prvenstveno pojavom interneta, kao i razvojem tehnologija. Na prvom se mjestu nalaze pripadnici zajednice koji zahtijevaju transparentnost djelovanja i pristup podacima. Osim tog, načelo otvorenosti uključuje i mogućnost sudjelovanja korisnika u radu samih tijela. Time zajednica postaje ravnopravnim *partnerom* koji je spreman podijeliti dio odgovornosti za rad određene institucije.

Upravo tu nailazimo na učestali termin „*Open Initiative*“ koji označava napore da se postignu određeni preduvjeti za uspostavljanje dvosmjerne komunikacije između javnih tijela te građana, a koji se prije svega temelje na demokratskim vrijednostima, otvorenosti i transparentnosti. Već spomenuti termin „*Open innovation*“ usko je vezan, a odnosi se prije svega na promoviranje paradigme informacijskog doba, pozivajući se na pretpostavku da

⁸ Pripić, J. The Theory of Crowd Capital. // Proceedings HICSS. Washington: IEEE Computer Society, 2013. str. 3506.

⁹ Open Innovation Defintion. URL: <https://www.innoget.com/open-innovation-definition> (16.06.2019.)

¹⁰ Open Innovation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation. (16.06.2019.)

¹¹ Open Innovation. URL: <https://www.openinnovation.eu/open-innovation/> (06.06.2019.)

institucije mogu i trebaju koristiti vanjske ideje, a ne samo ideje proizašle od njihovih zaposlenika. Navedeno ima direktan utjecaj ne samo na opstanak institucije i njezin ugled te uspješnost poslovanja, već u konačnici i na cijelu zajednicu te društvo.

U tom razdoblju također je došlo do razvoja Web 2.0 alata i pojave društvenih mreža. Stvara se međunarodna mreža sadržaja gdje imperativom postaje otvorenost podataka, njihova autentičnost i točnost. Zbog toga se Web 2.0 često zove i suradničkim odnosno participativnim web-om koji se temelji na prikupljanju kolektivne inteligencije, različitim interaktivnim i personaliziranim platformama te sadržajem stvorenim od strane korisnika¹².

Sve gore navedeno dovelo je do nastanka masovne podrške, odnosno suradnički vođenih projekata koji se temelje na zajedničkim ciljevima i otvorenosti.

¹² Danmayr, F. Archetypes of Crowdfunding: A Multidimensional Coparison. Steyr: Springer Gabler, 2013. str.10.

3. Participacijska kultura

Arnstein je još 1969. godine govorila o građanskoj moći, kao vrhu piramide sudjelovanja građana u društvu. Građanska kontrola tako je označavala najviši stupanj građanskog angažmana, gdje građani imaju moć donošenja odluka o radu svih sastavnica koje djeluju u društvu¹³. Digitalne tehnologije pridonose porastu participativne kulture, u kojoj se potiče građanski angažman te aktivnija uloga u osobnom doprinosu zajednici¹⁴. No, promjene su se događale i unutar muzeja. Weil je još 1990. godine ukazao na to da je muzej dijelom i društveni tj. socijalni entitet koji svojim djelovanjem osnažuje posjetioca. On je od posjetioca tražio određenu razinu participacije u kreiranju vlastitog značenja¹⁵.

Sudjelovanje, odnosno participacija u okviru učenja i dijeljenja znanja u muzejima očituje se kroz fizički ili online posjet muzeju i/ili njegovim profilima na mreži. Simon¹⁶ navodi nekoliko načina na koji korisnici muzeja mogu sudjelovati: povratnim informacijama, osobnim predmetima i kreativnim radovima, sjećanjima, fotografijama i video zapisima, neformalnom komunikacijom, sudjelovanjem u obrazovnim programima muzeja itd. Sudjelovanje u kulturnom sektoru može se promatrati kroz tri razine:

1. sudjelovanje u kulturnoj potrošnji (najniža razina),
2. su-stvaralaštvo (eng. *co-creation*) (srednja razina) i
3. sudioničko upravljanje (najviša razina)¹⁷.

¹³ Arnstein, S.R. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Planning Association. 35, 4(1969). str. 216-224. prema Baltina, L.; Merolla, A. Priručnik za participativno odlučivanje. Zagreb: CESI-Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 2014. str. 10.

¹⁴ McKinley, D. Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. 2012. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (16.06.2019.)

¹⁵ Weil, S. Rethinking the museum and other meditations. Washington DC, London: Smithsonian Institution Press, 1990. prema Lewincamp, S.; Sloggett, R. Connecting objects, communities and cultural knowledge. // Bulletin of the Australian Institute for the Conservation of Cultural Material. 37, 1(2016), str. 3.

¹⁶ Simon, N. Chapter 6: Contributing to Museums. 2010. URL: <http://www.participatorymuseum.org/chapter6/> (03.07.2019.)

¹⁷ Jelinčić, D.A. Sudioničko upravljanje u kulturi. Prezentacija. URL: http://www.emz.hr/downloads/pdf/KNU_Sudioni%C4%8Dko%20upravljanje.pdf (15-09-2019.)

3.1. Pojava participativne kulture u muzejima

Muzeji predstavljaju kulturna, umjetnička, informacijska i medijska središta zajednice u kojoj djeluju. Pojava suradničkog upravljanja temelji se na pretpostavci da u zajednici u kojoj muzej djeluje postoji dovoljno motivacije za zajedničko djelovanje. Simon je definirala participacijsku instituciju kao mjesto gdje posjetioci mogu stvarati i dijeliti sadržaj te se povezivati jedni s drugima¹⁸. Participacija je izraz koji se prvenstveno odnosi na spremnost na sudjelovanje i partnerstvo pri zajedničkom odlučivanju i djelovanju. Često se koristi i naziv suradničko upravljanje. Također, Simon navodi kako se participacijska kultura temelji na nekoliko pretpostavki:

1. ideji da je institucija koja je orijentirana publici relevantna, korisna i dostupna;
2. ideji da posjetioci sami stvaraju vlastita značenja, formiraju vlastite stavove i mišljenja kao rezultate proživljenog iskustva s kulturnim predmetima;
3. ideji da sudjelovanje posjetioca može povećati kvalitetu usluga te javnih programa¹⁹.

Prava participacija motivirana je osjećajem za samoostvarivanjem i autonomijom, odnosno željom da se aktivno upravlja svojim životom, vrijednostima kao i vlastitom okolinom. Sve to utječe na osjećaj zadovoljstva pojedinca. Participacija, odnosno suradničke politike razvijaju muzejski društveni kapital²⁰. Cury²¹ također bitnim smatra proces osnaživanja pojedinaca u zajednici koji postaju svjesni individualne kao i kolektivne moći za djelovanjem. Participacija, u svom osnovnom značenju, uključuje sudjelovanje zajednice, odnosno šire javnosti u procesima upravljanja. Lane²² participaciju smatra smislenim sudjelovanjem pojedinaca i grupa u svim fazama razvojnog procesa, uključujući i inicijativnu akciju.

Jasno je vidljivo kako je participacija kontinuiran društveni proces kroz koji se potvrđuju, odbacuju ili stvaraju novi identiteti i vrijednosti određene grupe. Nadalje, kolektivna akcija

¹⁸ Simon, N. Preface: Why Participate? 2010. URL: <http://www.participatorymuseum.org/preface/> (16.06.2019.)

¹⁹ Isto.

²⁰ Smith Bautista, S. Museums in the Digital Age: Changing Meanings of Place, Community and Culture. Lanham, Maryland: AltaMira Press, 2014., str. 8-9.

²¹ Chang, W. The active role of the visitor in producing the meaning of the exhibition. // Visiting the Visitor – An enquiry Into the Visitor Business in Museums / uredili Ann Davis, Kerstin Smeds. Bielefeld: Verlag, 2016. str. 150.

²² Lane, J. Non-governmental organisations and participatory development: the concept in theory versus the concept in practice. // Power and Participatory Development / uredili Nick Nelson, Susan Wright. London: Intermediate Technology Publications, 1995. str. 183.

temelji se na pojedincima koji svoje identitete vezuju za osjećaj pripadnosti zajednici u kojoj djeluju, kao i za zajednički osjećaj odgovornosti pri djelovanju²³. Promjene su vidljive u načinu definiranja zajednice, kulture te mjesta koje uz pomoć razvoja tehnologije postaje i internetska mreža. Dakle, glavne značajke participacijske kulture su:

1. nejasne granice između građanskog i organizacijskog angažmana,
2. jaka potpora za stvaranje i dijeljenje novog sadržaja s drugima,
3. sudionici koji vjeruju da je njihov doprinos važan,
4. sudionici koji osjećaju neki stupanj društvene povezanosti jedni s drugima,
5. sudionici koje zanima mišljenje drugih²⁴.

Možemo zaključiti kako je razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija i pojava Interneta istovremeno pratio promjene nastale u ljudskom shvaćanju rada baštinskih institucija. Tako se od njih danas zahtjeva da se otvore svojim korisnicima i uspostave ravnopravne komunikacijske kanale temeljene na demokratskim vrijednostima. Muzeji tako otvaraju vrata novim odnosima s korisnicima, partnerstvima i suradnjama, šire svoju obrazovnu ulogu kao i svoju društvenu povezanost i odgovornost. Zapravo se radi o podjeli odgovornosti. Prema tome, djelovanje muzeja temelji se prije svega na:

1. otvorenosti novim načinima poslovanja,
2. povezanosti s drugima (bez obzira na geografsku lokaciju),
3. spremnosti da na inteligentan način koriste vlastite resurse,
4. poticanju stvaranja novih znanja i inovacija.

Društveno odgovorni muzeji vode se prema četiri temeljne vrijednosti: idealizmu, bliskosti, dubini i međusobnoj povezanosti. Idealizam se odnosi na težnju za konstantnim poboljšanjem i promjenom u smjeru postizanja optimalnih uvjeta u kojim zajednica djeluje. Bliskost se, pak, temelji na kvaliteti komunikacije između sudionika, s jasnim naglaskom na njegovanjem stvarne komunikacije kao i one potpomognute modernim tehnologijama. Treća temeljna

²³ Shirky, C. Here comes everybody: the power of organizing without organizations. UK: Penguin Books, 2008. str. 52.

²⁴ Steinbach, L. Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift? URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)

vrijednost je produblјivanje i učvršćivanje odnosa s različitim skupinama i pojedincima u svojoj zajednici. Posljednja, međusobna povezanost vidljiva je iz zajedničkog rastućeg osjećaja odgovornosti za sebe i vlastitu okolinu²⁵. Tako se u muzejima počinje njegovati otvoreni diskurs koji se temelji na obostranom osjećaju rada za dobro zajednice te poticanju različitih inicijativa.

Zauzimanjem aktivnijeg stava u svom poslovanju, muzeji jačaju vlastiti *brand* koji publiku poziva na sudjelovanje u interpretaciji baštine. Jačanjem veza između muzeja i njihove publike, otvaraju se mnoge mogućnosti kreativnog i znanstvenog rada koji u konačnici rezultira reinterpetacijom baštine. Fokus je sada na mogućnosti uspostave uspješne suradnje muzeja sa svojom zajednicom, bilo ona fizički određena ili je online. Upravo jačanje društvenog kapitala muzeja kroz politike uključivanja zajednice i poticanje na društvenu odgovornost čine muzeje relevantnima²⁶. Sve to pridonosi proaktivnoj politici koja je spremna odgovoriti na potrebe suvremenog društva, ispunjavajući pritom misiju muzeja kao informacijske ustanove. Otvaranje muzeja publici bit će jedan od uvjeta njihovog budućeg značaja. Demokracijska politika u muzejima omogućuje razvoj programa za publiku gdje bi svi zainteresirani mogli sudjelovati u različitim stadijima projekata s ciljem vrednovanja i kritičkog promišljanja o kulturi.

No, želja za sudjelovanjem i uspješnost participacijskih projekata u mnogočemu ovisi i o samoj muzejskoj publici i njezinoj percepciji muzeja te motivaciji.

²⁵ Janes, R. Museums, social responsibility and the future we desire. // Museum Revolutions: How museums change and are changed / uredili Simon J. Knell, Suzanne MacLeod, Sheila Watson. London: Routledge, 2007. str.141.

²⁶ Isto, str. 140.

4. Muzejska publika

Zajednica se temelji na kolektivnim vrijednostima, iskustvima i željama. Muzejsko djelovanje teži suradnji sa zajednicom, tako da je uključivanje zajednice u suradničke projekte moguće rješenje. Politike razvoja publike pojavljuju se još u 50-im i 60-im godina prošlog stoljeća, a očituje se u sudioničkoj kulturi. Danas muzej mora imati na umu vrijednost stvaranja veza i s potencijalnom online zajednicom. Navedene promjene imaju za cilj osnaživanje pojedinca i njegove identifikacije s vlastitom zajednicom.

Korisnici muzeja heterogena su skupina koja se razlikuje po mnogim značajkama. Na primjer, oni se mogu razlikovati ovisno o stupnju participacije u muzeju. Sudionici u projektima mogu biti i građani amateri, kao i stručnjaci iz različitih područja.

Važno je spomenuti i pokret „građanske znanosti“ (eng. *Citizen science*). Projekti „građanske znanosti“ temelje se na sudjelovanju građana u znanstvenim aktivnostima (poput prikupljanja i obrade podataka, terenskog istraživanja, stvaranja novih interpretacija itd.). Upravo su se muzeji istaknuli kao pionirske institucije koje provode ove projekte²⁷. Primjeri su: The Australian Museum Centre for Citizen Science²⁸ i Field Museum²⁹. Nadalje, projekti poput *Wikipedians in residence*³⁰ također nude zanimljiva rješenja. Godine 2010. Liam Wyatt predložio je koncept volontiranja koji se temelji na činjenici da bi AKM ustanove trebale početi dijeliti svoje znanje i informacije s Wikipedijom. Nakon, stažiranja u British Museumu, ovaj projekt proširio se u druge muzeje. Neki od njih su: Museo Picasso³¹, Smithsonian Archives of American Art³², Museum of Modern Art³³ u New Yorku i mnogi

²⁷ Comment: Museums A Natural Leader In The Citizen Science Movement. 2016. URL: <https://www.sbs.com.au/news/the-feed/comment-museums-a-natural-leader-in-the-citizen-science-movement> (01-07-2019.)

²⁸ Citizen Science. 2019. URL: <https://australianmuseum.net.au/get-involved/citizen-science/> (26-06-2019.)

²⁹ Birds Community Science. URL: <https://www.fieldmuseum.org/visit/daily-events/birds-community-science> (26-06-2019.)

³⁰ Leon, S. Wikipedians in Residence: Two Years of Open Culture. 2012. URL: <https://blog.okfn.org/2012/01/27/wikipedian-in-residence-two-years-of-open-culture/> (26-06-2019.)

³¹ What is a Wikipedian-in-residence doing in the Museo Picasso? 2011. URL: <http://www.blogmuseupicassobcn.org/2011/07/what-is-a-wikipedian-in-residence-doing-in-the-museu-picasso/?lang=en> (26-06-2019.)

³² Switzer, C. 'Wikipedian-in-Residence' Helps Share Smithsonian Archives. 2011. URL: <https://www.philanthropy.com/article/Wikipedian-in-Residence/227069> (26-06-2019.)

³³ Villaespesa, E; Navarette, T. Museum Collections on Wikipedia: Opening Up to Open Data Initiatives. URL: <https://mw19.mwconf.org/paper/museum-collections-on-wikipedia-opening-up-to-open-data-initiatives/> (26-06-2019.)

drugi. Porast popularnosti video igrica i prateći trend *gejmifikacije*, potakli su muzeje na stvaranje interaktivnijih sadržaja koji se prvenstveno temelje na igri. Takve projekte karakterizira proces *učenja kroz igru*. Primjeri su: Brooklyn Museum³⁴ i Smithsonian American Art Museum³⁵.

4.1. Volonteri u muzeju

Muzeji imaju dugogodišnju tradiciju volontiranja. Popularnost volontera u baštinskim institucijama rezultat je nedovoljnog financiranja, ali i činjenice da su muzeji neprofitne institucije. Iako volonterski rad nije novost u muzejskom svijetu, on bi trebao biti dio misije muzeja kako bi zadaće i odgovornosti volontera bile jasno određene. No, status volontera još uvijek nije jasno definiran zakonskim okvirima. Osim toga, izazovi leže i u nedostatnim tradicionalnim metodama upravljanja ljudskim resursima, nespremnosti muzejskih stručnjaka na suradnju s „amaterima“³⁶. Zbog tog je važno pružiti dovoljno potpore volonterima, pronaći alate motivacije i organizacije, te osigurati edukaciju ako je to potrebno. Osim registracije volontera, trebale bi se pratiti i mjere napretka, kao i voditi završne evaluacije. Ako je muzej u mogućnosti, može uvesti i sustav nagrada za one volontere koji su pokazali profesionalnost i spremnost na suradnju. Volontiranje u muzejima trebalo bi se temeljiti na obostranoj koristi:

1. Volonteri: mogu implementirati vlastito postojeće znanje, ali i naučiti nešto novo; stvoriti nova poznanstva; razviti svijest o važnosti baštine i muzeja; razvoj osobnih vještina i samopouzdanja.
2. Muzej: jačanje uloge i djelovanja u zajednici; smanjenje troškova; stvaranje novog znanja i poticanje kreativnosti; brže rješavanje problema i smanjenje obujma poslova; uključivanje profesionalaca iz različitih područja; društveni angažman.

Rješavanje problema je zajednička odgovornost koja zahtijeva djelovanje svih dionika, a participativno odlučivanje je učinkovit način za pomaganje svim dionicima da ispune svoje

³⁴ Agostino, C. Museum Crowdsourcing as Playful Labour. // *Nouvelles tendances de la muséologie* . 43a, (2015), str. 29.

³⁵ Orland, K. Smithsonian American Art Museum Opens Public Vote On Game-Centered Exhibit. URL: https://www.gamasutra.com/view/news/33022/Smithsonian_American_Art_Museum_Opens_Public_Vote_On_GameCentered_Exhibit.php (26-06-2019.)

³⁶Gross, H.; Rottler, M. Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteer's Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 48, 2(2018), str. 1-2.

društvene i građanske dužnosti i odgovornosti³⁷. Eksterno sudjelovanje u upravljanju u muzejima gotovo se u svim slučajevima oslanja na volontere.

Volonteri su intrinzično motivirana skupina koja se često emotivno vezuje za projekt, a pritom ima osjećaj društvene korisnosti. Odnosno, volonteri trebaju imati interes za prirodu projekta i njegov cilj, te želju da doprinose rješavanju problema koristeći vlastite resurse (vrijeme, znanje, poznanstva...). Dakle, njihov rad temelji se isključivo na njihovoj slobodnoj volji.

No, nisu svi volonteri amateri. Postoje i oni volonteri koji posjeduju stručna znanja koja žele podijeliti s muzejom i drugim korisnicima. Takvi stručnjaci mogu biti od velike koristi muzejima, posebice u području odnosa s javnosti, marketingu itd. Tehnologija omogućuje širi, dublji i pristupačniji angažman gdje stručnjaci i amateri koji, bez obzira na svoju lokaciju, mogu sudjelovati u upravljanju muzejem³⁸.

4.2. Motivacija

U ovom poglavlju postavlja se pitanje motivacije pojedinaca koji se odlučuju na participaciju. Važno je odmah naglasiti postojanje poslova kod kojih se po završetku rada isplati novčani iznos, ali i postojanje volonterskih poslova. Muzejsko okruženje gotovo je uvijek temeljeno na volonterskoj osnovi. Zbog toga je važno ustvrditi motivaciju sudionika u participacijskim projektima. Kod motivacije javlja se više faktora: osobna korist; povjerenje; ovisnost; izazov; predmet zanimanja; konkurencija; novo znanje; ugodno okruženje i mnogi drugi³⁹.

Ryan i Deci tako navode kako postoje dvije vrste motivacije koje bi osobu nagovorile na sudjelovanje u ovakvim procesima. Radi se o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji⁴⁰. Razlika je u tome što ekstrinzično motivirana osoba nakon obavljanje određenog posla očekuje neku vrstu vanjske nagrade (npr. novčani iznos...), dok intrinzično motivirana osoba sudjeluje radi vlastitog užitka. Moguća motivacija nalazi se u samom zadovoljstvu obavljanja posla te

³⁷ Baltina, L.; Merolla, A. Priručnik za participativno odlučivanje. Zagreb: CESI- Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 2014, str.5.

³⁸ TrendsWatch 2012: Museums and the Pulse of the Future. 2012. URL: https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/2012_trendswatch.pdf (30-11-2019.), str.6-8.

³⁹ Alam, S; Campbell, J. Crowdsourcing Motivations in a non-for-profit GLAM context: The Australian Newspapers Digitisation Program. // 23rd Australasian Conference on Information Systems. Geelong, 2012. str. 3.

⁴⁰ Bons, E. et al. Open innovation: the benefits of crowdsourcing. URL: <https://www.emilebons.nl/publicFiles/100110openInnovation-theBenefitsOfCrowdsourcing.pdf> (15.09.2019.), str. 7.

sudjelovanju kao i radnom iskustvu koje proizlazi iz navedenog ili pak u stvaranju poznanstava i širenju vlastitog utjecaja. Kaufmann & Schulze⁴¹ intrinzičnu motivaciju dijele na:

1. motivaciju temeljenu na zadovoljstvu (heterogenost vještina i zadataka, autonomija pri djelovanju, povratne informacije o dosadašnjem radu itd.);
2. motivaciju temeljenu na zajednici (identifikacija sa zajednicom, ostvarivanje odnosa s drugima u zajednici).

Nadalje, Knoke i Wright-Isak proširili su Ryanovu i Decijevu podjelu na tri kategorije motivacije: racionalnu motivaciju, motivaciju temeljenu na normi te afektivnu motivaciju. Upravo je posljednja afektivna motivacija najčešći razlog sudjelovanja u suradničkim projektima. Afektivna motivacija temelji se na ponašanjima koja su proizašla iz emocionalne reakcije na društveni kontekst osobe⁴².

Ekstrinzična motivacija najvidljivija je kod želje za prepoznavanjem među svojom okolinom, gdje sudionici žele biti viđeni i vrednovani za društveni angažman u svojoj zajednici. Owens⁴³ motivaciju za sudjelovanje propituje kroz sljedeća pitanja: koji se pojedinci identificiraju s projektom?; koji se identiteti vezuju uz motivaciju za sudjelovanjem? itd.

Muzeji bi trebali svojim djelovanjem jačati odnose s vlastitom publikom potičući razvoj intrinzične motivacije kod publike. To dovodi do jačeg pozicioniranja muzeja unutar vlastite zajednice, gdje publika postaje aktivnija. Korištenjem različitih komunikacijskih kanala poput društvenih mreža, RSS, foruma, blogova, FAQ i drugih danas je lakše uspostaviti kvalitetnu obostranu komunikaciju.

⁴¹Kaufmann, N.; Schulze, T. More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A Study on Mechanical Turk. // Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems. Detroit, 2011. str. 3.

⁴² Brabham, D. Crowdsourcing. Cambridge, MA: MIT Press, 2013. str.62-63.

⁴³ Owens, T. Making Crowdsourcing Compatible with the Missions and Values of Cultural Heritage Organisations. // Crowdsourcing Our Cultural Heritage / uredila Mia Ridge. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2014. str. 277.

5. Suvremeni komunikacijski kanali muzeja

Kako bi muzeji ostvarili što bolje veze s vlastitom zajednicom, neprofitni sektor treba uspostaviti jasnu politiku odnosa s javnošću. Participacijska kultura oslanja se na odnos s „drugima“, tj. onima koji su dosad bili pasivna publika. Prema tome, treba osigurati komunikacijske kanale sa zajednicom, Komunikaciju treba shvatiti kao alat kojim se ciljevi i misija muzeja mogu ostvariti. Mnoge organizacije trenutno koriste različite alate kako bi uključili publiku u stvaranje i uređivanje sadržaja, rješavanje problema te stvaranje novog znanja. Različite platforme koje su proizašle kao rezultat pojave suradničkog upravljanja okupljaju na jednom mjestu obje strane, podnositelje zahtjeva (osobe ili ustanove koje traže podršku iz mnoštva) i sudionike (pojedince ili timove)⁴⁴.

Organizacije objavljuju zadatke na vlastitim stranicama, web platformama, društvenim mrežama ili ih šalju preko mail lista. Mail liste praksa su kojom se muzeji koriste preko dva desetljeća. Takvo slanje obavijesti iznimno je dobro kod informiranja zajednice o novim događanjima, aktivnostima i uslugama u muzeju. Osim njih, muzeji danas imaju i svoje web stranice gdje osim novosti objavljuju i kataloge zbirki, online izložbe itd. No, suradnički projekti ponekad zahtijevaju korištenje novih alata: društvenih mreža, platformi ili pak izradu novih web stranica ili aplikacija. Korištenje novih komunikacijskih alata otvara sam proces muzejskoj publici koja dosad nije imala uvid u njega. Takav pristup mijenja tradicionalan odnos onih koji stvaraju sadržaj i značenja i onih koji konzumiraju iste. Röhler to smatra razvojem publike⁴⁵. Otvaranje procesa publici i njihovo identificiranje s procesom može rezultirati i njihovom participacijom u projektu. „Razvoj publike“ dugotrajan je izazov koji pretpostavlja i promjenu ljudskog ponašanja⁴⁶. Neki od ciljeva politike razvoja publike su sljedeći:

1. pretvoriti neposjetitelje u posjetitelje, a s redovnim posjetiteljima uspostaviti dublji odnos,
2. angažirati posjetitelje,

⁴⁴ Simperl, E. How to Use Crowdsourcing Effectively: Guidelines and Examples. // *Liber Quarterly*. 25, 1(2015). str. 20.

⁴⁵ Röhler, D. The People Formerly Known as the Audience. 2006. URL: http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html (10-09-2019.), str.6

⁴⁶ Waltl, C. Museums for visitors: Audience development – a crucial role for successful museum management strategies. // INTERCOM 2006 Conference Paper, 2006., str. 6

3. te stvoriti mrežu ciljanih skupina itd.⁴⁷

5.1. Društvene mreže

Društvene su mreže zasigurno najkorišteniji alat kojima se muzeji služe. Razlog tome je sljedeći: besplatne su, jednostavne za korištenje i što je najvažnije posjetioci ih već koriste. Upravo zbog njihove popularnosti, muzeji preko društvenih mreža mogu jednostavno stupiti u komunikaciju s članovima zajednice. Nažalost je još uvijek komunikacija većine hrvatskih muzeja s korisnicima jednosmjerna. Šojat-Bikić navodi kako bi muzeji trebali biti tamo gdje su njihovi korisnici- na društvenim mrežama te napustiti dosadašnji model gdje samo nude informacije o uslugama muzeja, izložbama i ostalim događanjima⁴⁸. S druge strane, veća je vjerojatnost da će pojedinac sudjelovati u participativnim projektima muzeja ako vidi da drugi pojedinci iz njegove okoline sudjeluju ili odobravaju navedene projekte⁴⁹. Važno je napraviti jasnu strategiju o načinu objavljivanja, kao i o sadržaju. Prisutnost muzeja na društvenim mrežama trebala bi biti dio šire politike odnosa s javnošću. Objave prvenstveno trebaju biti u službi informiranja, edukacije, istraživanja, dok se senzacionalističke objave trebaju svesti na minimum. Sve navedeno zahtijeva ozbiljan pristup, a muzej bi trebao ovaj posao prepustiti jednoj osobi (često to preuzimaju osobe s iskustvom i znanjima iz digitalnog marketinga i oglašavanja). Društvene mreže danas pružaju mogućnosti analize podataka kao što su: praćenje online prometa na profilu muzeja, oglašavanje, čimbenik odjeka itd.

Društvene mreže, osim informiranja, omogućuju sljedeće: dijeljenje objava, komentiranje, označavanje, ocjenjivanje, kupovinu, informacije o lokaciji i radnom vremenu, promociju samog muzeja, razvoj novih usluga.

Muzeji bi trebali razmisliti o odabiru društvenih mreža koje bi koristili. Najčešći izbor su: Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest.

⁴⁷ Waltl, C. Museums for visitors: Audience development – a crucial role for successful museum management strategies. // INTERCOM 2006 Conference Paper, 2006., str. 4

⁴⁸ Šojat-Bilić, M. Web 2.0? Da, ali nakon Weba 1.0. // *Informatica Museologica*. 42, 1-4(2011). str. 113-116.

⁴⁹ Brabham, D. *Crowdsourcing*. Cambridge, MA: MIT Press, 2013. str.65.

5.2. Web stranice

Web stranice predstavljaju *online* okruženje muzeja. One su cjeloviti prikaz muzejskog rada, njegovih aktivnosti i usluga, odjela unutar muzeja te njegovih zbirki. Gotovo da i ne postoji muzej koji nema svoje mrežne stranice. Mrežne stranice mogu se koristiti kao kanal komunikacije. To se može postići implementacijom Web 2.0 alata na mrežnim stranicama. Muzeji mogu na njima postaviti i participacijske projekte ili pozive za sudjelovanje u samim projektima.

5.3. Platforme

Muzeji odabiru različite platforme za provedbu participacijskih projekata. Platforme im pružaju jednostavno komuniciranje sa zajednicom, sadrže tehnološke mogućnosti koje su potrebne za ostvarivanje projekta. Online platforme osiguravaju opis rada i njegov prikaz, provjeru rezultata te prate povijest rada. Najpoznatije platforme su:

1. **platforme za prikupljanje sredstava:** Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, GoFundMe, Crowd Supply itd.
2. **platforme za građanski aktivizam i jačanje zajednice:** Care2, OurSay, Change.org, ChangeMakers, Idea connections, Catch a Fire, Causes itd.
3. **platforme za pomoć pri provođenju projekta:** Skild, SmartSheet, IdeaScale, Zooppa, Trendwatching itd.
4. **platforme za kolektivnu inteligenciju i rješavanje zadataka:** CrowdWorx, Crowdspring, 99designs, Amazon Mechanical Turk itd.
5. **platforme za građansku znanost:** Stardust@home, Zoouniverse, GalaxyZoo, SciStarter itd.

5.4. Aplikacije

Pojedini muzeji odlučuju se na stvaranje vlastitih aplikacija. Ovakve aplikacije, osim osnovnih informacija, često imaju i interaktivan sadržaj. Najčešće je riječ o 3D prikazima digitaliziranih predmeta muzejskih zbirki, zvučne i video snimke, interaktivne karte, virtualne ture, edukacijski sadržaj, čitanje QR kodova. Lans i Khan smatraju kako je stvaranje aplikacije moguće kroz sam proces participacije⁵⁰. Oni napominju da sudionici mogu pomoći muzeju kroz čitav proces stvaranja aplikacije, od početne ideje, preko dizajna, stvaranja prototipa, testiranja i kreiranja sadržaja.

Primjer: Louvre app, British Museum app, Rijksmuseum app itd.

Nedugo nakon, pojavio se još jedan pojam koji uključuje publiku u proces zajedničkog poslovanja, a to je masovna podrška (eng. *crowdsourcing*). U sljedećem poglavlju, bit će prikazana pojava participacijskih modela masovne podrške.

⁵⁰ van der Lans, L.; Ansems, E.L.; Khan, V. BrainChain app: A Fully Crowdsourced Design Process for Museums. // Involving the CROWD in future MUSEUM experience design, Workshop. San Jose, 2016. 1-7.

6. Masovna podrška

6.1. Pojava masovne podrške i problem terminologije

Jeff Howe⁵¹ je u članku „*The rise of crowdsourcing*“, objavljenom 2006. godine prvi uveo istoimeni termin. Pojam *crowdsourcing* nastao je spojem dvije riječi: vanjsko suradništvo (eng. *outsourcing*) i mnoštvo (eng. *crowd*). Prvi pojam odnosi se na povjeravanje posla vanjskim suradnicima kao jedan od načina racionalizacije poslovanja⁵². Gupta i Sharma⁵³ navode kako je riječ *crowdsourcing* pak nastala od tri riječi: mnoštvo (eng. *crowd*), izvor (eng. *resource*) i korištenje (eng. *using*), tj. korištenje izvora od strane mnoštva.

Crowdsourcing se može prevesti na hrvatski jezik na dva načina. Prvi naziv i onaj koji je u literaturi zastupljeniji glasi: upošljavanje masa. Drugi naziv je masovna podrška. U ovom diplomskom radu koristit će se naziv masovna podrška. Prvi razlog tomu je činjenica da su muzeji neprofitne organizacije koje fokus svog rada ne stavljaju na generiranje profita, s toga riječ upošljavanje nije dobar odabir. Naime, naziv upošljavanje masa često je zastupljen u literaturi koja se odnosi na poslovanje profitnih organizacija i firmi. Drugi razlog je taj što se iz naziva masovna podrška može iščitati kako se prvenstveno radi o odnosu potpore, gdje je jedna strana (ili više njih) dovoljno motivirana da pruži podršku onoj strani koja je traži. Dakle, u kulturnom i baštinskom sektoru riječ je o participativnim projektima koji nemaju toliku vezu s *mnoštvom*, već s angažiranim članovima zajednice u kojoj institucija djeluje. Uspjeh se temelji na dugogodišnjoj tradiciji volonterstva kroz uključivanje zajednice u procese upravljanja te stvaranja javnog dobra⁵⁴. Bitno je za napomenuti da se mnoštvo uzima za pojam jer je najopćenitiji izraz za opis vanjskih suradnika. Upravo ta težnja nedefiniranosti *drugih* proizlazi iz činjenice da se vanjska ideja i inovacija može pojaviti od bilo kog. Pretpostavlja se da mnoštvo predstavlja grupu ljudi veću nego broj ljudi koji bi radio na rješavanju određenog problema u tradicionalnoj strukturi organizacije. Naime, Owens

⁵¹ Howe, J. The Rise of Crowdsourcing. 2006. URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> (02.07.2019.)

⁵² Outsourcing > izdvajanje (posla). URL: <http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> (02.07.2019.)

⁵³ Gupta, D.; Sharma, V. Analytical Study of Crowdsourced GLAM Digital Repositories. // Library Hi Tech News 35, 1(2018), str. 11.

⁵⁴ Owens, T. Making Crowdsourcing Compatible with the Missions and Values of Cultural Heritage Organisations. // Crowdsourcing Our Cultural Heritage / uredila Mia Ridge. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2014. str. 270.

propituje prikladnost termina *crowdsourcing* u baštinskim ustanovama, s posebnim naglaskom na mnoštvo (eng. *crowd*). Smatra kako projekti u baštinskom sektoru ne uključuju nedefinirano mnoštvo, već se radi o manjem broju entuzijasta koji dijele dugotrajan osjećaj povezanosti, odnosno pripadnosti.

Knoll je identificirao glavne razlike, prikazane u tablici 1, između mnoštva (eng. *crowd*) i zajednice (eng. *community*)⁵⁵. Haythornhwaite⁵⁶ također razlikuje pojam mnoštva od pojma zajednice. Ona također razliku temelji na činjenici osjećaja pripadnosti, koji je kod zajednice trajan i nije ograničen ikakvom aktivnošću ili projektom. Howe masovnu podršku često naziva renesansom amatera⁵⁷.

Od Howove prve definicije javile su se mnoge podjele masovne podrške. Osim navedenih danas razlikujemo i druge vrste poput: „*crowdsharinga*“, „*crowdtestinga*“, „*crowdmappinga*“ itd.

S druge strane, umjesto termina *crowdsourcing*, Zlodi i Ivanjko predlažu termin *nichesourcing*, jer se radi o podjeli kompleksnih poslova između manje skupine amatera ili stručnjaka⁵⁸. *Nichesourcing* uključuje potragu za ciljanom skupinom koja ima jasno definirane ciljeve, a čiji članovi identificiraju i vrednuju na sličan način, odnosno dijele set vrijednosti⁵⁹. *Nichesourcing* se temelji na manjim skupinama u kojima se nalazi određeno bogatstvo specijaliziranog znanja i vještina. Takve zajednice zbog intrinzične motivacije spremnije su sudjelovati i kod zahtjevnijih projekata.

⁵⁵Knoll, T. Are Your Customers a Crowd or a Community? // SXSW Interactive, 2011., prema Ponce de Leon, M. Crowdsourcing in the memory institutions: mass transcriptions. // BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentacio. 35(2015). URL: <http://bid.ub.edu/en/35/alcala.htm> (15.09), str.2-3.

⁵⁶Haythornhwaite, C. Crowds and communities: Light and heavyweight models of peer production. // 42nd Hawaii International Conference on. IEEE, 2009. str. 1-10. prema Ponce de Leon, M. Crowdsourcing in the memory institutions: mass transcriptions. // BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentacio. 35(2015). URL: <http://bid.ub.edu/en/35/alcala.htm> (15.09), str.2.

⁵⁷ Howe, J. Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. London: Random House Business, 2009. str. 23.

⁵⁸Zlodi, G.; Ivanjko, T. Crowdsourcing Digital Cultural Heritage. // 4th International Conference „The Future of Information Sciences: INFUTURE2013- Information Governance“. Zagreb, 2013. str. 202.

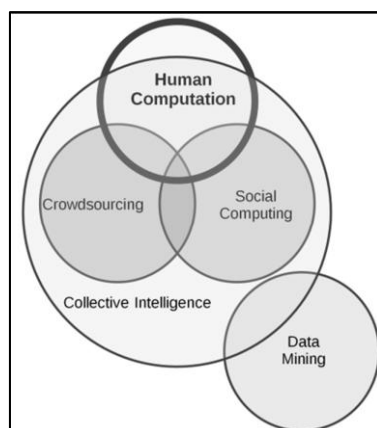
⁵⁹de Boer, V. Nichesourcing: Harnessing the Power of Crowds of Experts. // EKAW'12 Proceedings of the 18th International conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management. / uredili David Hutchinson et al. Berlin: Springer, 2012. str. 18-20.

Tablica 1. Razlika između mnoštva i zajednice (prema Knoll, 2011.)

Mnoštvo	Zajednica
Motivacija: ponos	Motivacija: svrha
U fokusu im je profit	U fokusu im je osjećaj pripadnosti
Osjećaj umreženosti	Dugotrajne suradnje
Traže vrstu naknade	Ne zanima ih naknada
Vezani za različite platforme	Višegodišnje djelovanje

6.2. Koncept masovne podrške

Howe⁶⁰ tako navodi kako se zapravo radi o procesu davanja posla nedefiniranoj mreži ljudi, uglavnom koristeći internetsku mrežu i vodeći se pritom načelom otvorenosti. Zlodi i Ivanjko⁶¹ naglašavaju povezanost masovne podrške s pojmovima kolektivne inteligencije, ljudskog računarstva, društvenog računarstva te rudarenja podataka. Ono što je karakteristično svima, je to što se u potpunosti ili djelomično oslanjaju na kolektivnu inteligenciju za obavljanje određene aktivnosti kao što je vidljivo na slici 1. Dok se ljudsko računarstvo bavi isključivo onim poslovima koje računala još uvijek ne mogu obaviti, masovna podrška temelji se na *outsourcingu* gdje se fokus prebacuje na razvoj dugoročnog odnosa između organizacije i njezinih korisnika.



Slika 1. Koncept masovne podrške u odnosu na kolektivnu inteligenciju

(prema: Zlodi i Ivanjko, 2013.)

Masovna podrška temelji se na otvorenom pozivu za sudjelovanje putem Web 2.0 alata skupa s visokom razinom participacije velikog broja online korisnika⁶². Brabham⁶³ navodi kako je riječ o strateški isplaniranom modelu poslovanja koji privlači zainteresirane i motivirane pojedince i skupine koji su sposobni pružiti kvalitetnija rješenja nego rješenja koja nude tradicionalni oblici poslovanja. Dakle, riječ je o modelu proizvodnje koji koristi zajednicu te

⁶⁰ Howe, J. The Rise of Crowdsourcing. 2006. URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds> (02.07.2019.)

⁶¹ Zlodi, G. i Ivanjko, T. Crowdsourcing Digital Cultural Heritage. // 4th International Conference „The Future of Information Sciences: INFUTURE2013- Information Governance“. Zagreb, 2013. str. 200.

⁶² Estellés-Arolas, E. i González-Ladrón-de-Guevara, F. Towards an integrated crowdsourcing definition // Journal of information science 38, 2(2012), str. 9.

⁶³ Brabham, D. Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. // Convergence: the international journal of research into new media technologies 14, 1(2008), str. 79.

kolektivnu inteligenciju za ciljeve koje objavljuje neprofitna, volonterska, javna ili pak privatna organizacija. Brabman također napominje kako je masovna podrška jedinstveni model koji spaja organizacijske ciljeve proizašle iz tradicionalnog poslovanja odozgo prema dolje, s novim pristupom djelovanja na otvorenom modelu odozdo prema gore⁶⁴. Naime, priroda participacije razlikuje se ovisno o stupnju složenosti i modularnosti određenog projekta, a zajednica sudjeluje tako da doprinosi svojim radom, znanjem, novcem i/ili iskustvom. Važno je naglasiti da je uspješnost posla vidljiva u postizanju uzajamne koristi. Takav pristup odozdo prema gore omogućava komunikaciju između sudionika koji dijele znanje kako bi postigli zajednički cilj. Ciljevi često imaju društveni predznak, odnosno riječ je o načinu rada gdje se postiže cilj koji uzima u obzir interese, potrebe i sposobnosti svih uključenih u sam proces⁶⁵. Točna definicija ne postoji, no 2012. u časopisu *Journal of Information Science* objavljen je članak gdje autori Estelles-Arolas i González-Ladrón-de-Guevara na temelju 40 različitih definicija donose zaključak kako masovna podrška ima sljedeće karakteristike:

1. postoji jasno definirana publika,
2. svi sudionici trebaju biti identificirani,
3. postoji zadatak s jasnim ciljem,
4. projekti često koriste tehnologiju i internet,
5. cijeli projekt može se provesti i u online okruženju⁶⁶.

Shirky navodi kako zbog novog online okruženja, granice između organizacija i mnoštva polagano nestaju⁶⁷. Lebraty i Lobre-Lebraty dovode u pitanje jasne granice institucija koje se okreću eksternalizaciji svog poslovanja, navodeći kako one sada postaju hibridne organizacije⁶⁸. Komunikacija se sada odvija sinkrono, dinamična je i dvosmjerna, a takav protok informacija omogućuje brzu reakciju i djelovanje. Jednostavno rečeno, masovna podrška vrsta je angažmana zajednice.

⁶⁴ Brabham, D. *Crowdsourcing*. Cambridge, MA: MIT Press, 2013.

⁶⁵ Amtzis, R. *Crowdsourcing from the Ground Up: How a New Generation of Nepali Nonprofits Uses Social Media to Successfully Promote its Initiatives*. // *Journal of Creative Communications* 9, 2(2014), str. 128.

⁶⁶ Estellés-Arolas, E. i González-Ladrón-de-Guevara, F. *Towards an integrated crowdsourcing definition* // *Journal of information science* 38, 2(2012). str.12

⁶⁷ Aitamurto, T. *Crowdsourcing for Democracy: A new Era in Policy-Making*. Helsinki: Publications of the Committee for the Future, 2012. str. 18.

⁶⁸ Lebraty, J. i Lobre-Lebraty, K. *Crowdsourcing: One step beyond*. Croydon: WILEY-Iste, 2013. str. 17.

6.3. Masovna podrška u muzejima

Di Pietro, Guglielmetti Mugion i Renzi kulturu smatraju presudnom u ljudskom razvoju i stvaranju identiteta i navika kod pojedinaca i zajednica⁶⁹. Baštinske institucije tako svojim radom utječu na svakodnevni život zajednice s kojom koegzistiraju. Muzeji su prepoznali svoju publiku kao jednu od najvažnijih elemenata svog poslanja. Još je krajem 1970-ih došlo do promjene paradigme, gdje je sada u fokusu sam posjetitelj. Masovna podrška nastavlja s osnaživanjem pozicije muzejskog posjetioca. Granice između muzeja kao organizacija i njegove zajednice nestaju, a masovna podrška omogućuje zajedničko postizanje ciljeva muzeja uz obostranu korist. Muzejski programi i izložbe temelje se na posjetiocu i njegovom iskustvu, a novi modeli omogućuju posjetiocu da sam postane kreator novog muzejskog sadržaja. Muzejima to s druge strane odgovara jer ovako mogu bolje upoznati svoje posjetioce, odnosno svoju zajednicu čime postaju društveno relevantni usporedno s čime ostvaruju svoju misiju. Horjan spominje i utjecaj financijske krize te smanjivanja troškova kao jedna od razloga zašto muzeji sve češće koriste nove načine upravljanja. Ona rješenje vidi u korištenju tehnologije koja je ključan element u provedbi projekata masovne podrške⁷⁰.

Masovnu podršku u muzejskom kontekstu karakterizira određena razina participacije od strane publike, odnosno muzejskih posjetioca. Simon (2011) navodi četiri osnovna modela sudjelovanja korisnika u nekom projektu:

1. doprinosni - projekti koji traže ograničeni doprinos korisnika i strogo su regulirani od strane institucije,
2. suradnički - korisnici su pozvani sudjelovati kao aktivni partneri u samom stvaranju projekta, ali ideja i organizacija su kontrolirani od strane institucije,
3. stvaralački – korisnici rade zajedno sa osobljem institucije od samog početka predlažući ideje i načine ostvarenja, mogu utjecati na ishode projekta,

⁶⁹ Di Pietro, L; Mugion, R.; Renzi, M. Heritage and identity: technology, values and visitor experiences. // Journal of Heritage Tourism. 13, 2(2018), str. 97.

⁷⁰ Horjan, G. Muzeji i izazovi digitalnog doba. // Muzejska teorija i prakse. 43, 1-4(2012)., str. 90.

4. podrška publici – projekti u kojima institucija daje svoj prostor i/ili resurse kako bi se ostvarili programi razvijeni i implementirani od strane javnosti, bez sudjelovanja osoblja institucije⁷¹.

Ovakva podjela uključuje obje strane: sudionike i institucije. Prema tome, ovisno o razini participacije korisnici muzejskim stručnjacima nude podršku u obavljanju različitih poslova.

Paralelno s pojmom *crowdsourcinga*, postoje i termini poput „communitysourcinga“⁷², odnosno podrška iz zajednice ili „knowledge communities“, odnosno zajednice znanja. Kod njih naglasak je na postojanju veza muzeja sa svojom zajednicom, a time i mogućnosti većeg odaziva i kompleksnije pomoći. Naime, u muzejskom kontekstu sudionici su često osobe iz zajednice, koji se međusobno poznaju te će sudjelovati u više od jednog projekta⁷³. To mogu biti lokalni entuzijasti koji posjeduju potrebna specifična znanja. Ovakav koncept možda bolje objašnjava odnos muzejske publike i samog muzeja, no još uvijek se ne koristi te se pojavljuje samo u literaturi.

⁷¹ Simon, N. *The Participatory Museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0, 2010. prema Ivanjko, T. Pristup analizi i primjeni korisničkog označivanja u predmetnom opisu baštinske građe 2015., doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb. str.82.

⁷² Phillips, L.B. *The Role of Open Authority in a Collaborative Web. // Crowdsourcing Our Cultural Heritage /* uredila Mia Ridge. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2014. str. 257

⁷³ Smith Bautista, S. *Museums in the Digital Age: Changing Meanings of Place, Community and Culture*. Lanham, Maryland: AltaMira Press, 2014., str. 18.

6.4. Podjele masovne podrške

Masovna podrška može se definirati kao krovni pojam za različite pristupe koji se oslanjaju na sudjelovanje većeg broja ljudi, a temelje se na javnim pozivima za sudjelovanjem u zajedničkom rješavanju određenog problema⁷⁴. Muzeji u svom djelovanju koriste različite vrste masovne podrške koje su u nastavku detaljnije opisane. U nastavku slijede tri podjele masovne podrške: prema Jeffu Howeu, prema Davidu Geigeru te podjela prema Alcalá Ponce de León.

6.4.1. Podjela masovne podrške prema Howeu:

Prva podjela prikazana u ovom radu je ona samog stvaraoca pojma masovne podrške, Jeffa Howea. Howe navodi četiri vrste masovne podrške⁷⁵: kolektivna inteligencija (eng. *collective intelligence*); nabava iz mnoštva (eng. *crowdcreation*); glasanje iz mnoštva (engl. *crowdvoting*) i financiranje iz mnoštva (eng. *crowdfunding*). Važno je napomenuti da je ova podjela zamišljena kao novi način upravljanja u profitnom sektoru, dok će podjele masovne podrške u baštinskom sektoru biti navedene u sljedećem potpoglavlju.

6.4.1.1. Kolektivna inteligencija

Kolektivnu inteligenciju Howe je naveo prvu. Ono što je razlikuje od drugih je činjenica da ona nije vezana za tehnologiju.

6.4.1.2. Nabava iz mnoštva

Crowdcreation ili nabava iz mnoštva, odnosi se na zajednički rad vezan za osmišljavanje, dizajn i implementaciju određenog proizvoda, programa ili usluge. Za razliku od kolektivne inteligencije, nabava iz mnoštva odnosi se na aktivnost koja ima specifični cilj. Ovdje stručnjaci iz različitih područja imaju priliku da podijele svoje znanje kako bi se postigao određeni cilj. Jedna od glavnih zadaća muzeja je osigurati svojim posjetiocima zbirke spremne za interpretaciju te ponuditi potrebne usluge. Nabava iz mnoštva može pružiti rješenje u navedenoj težnji muzeja zajedničkim stvaranjem novih sadržaja, interpretacija i

⁷⁴Geiger, D. et al. Crowdsourcing Information Systems: Definition, Typology, and Design. // Thirty Third International Conference on Information Systems. Orlando, 2012. str. 5-6.

⁷⁵ Howe, J. The Rise of Crowdsourcing. 2006. URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/#> (15.09.2019.)

znanja. No, iznimno je važno jasno odrediti što se od mnoštva očekuje, te osigurati potrebnu edukaciju.

6.4.1.3. Mišljenje mnoštva

Crowd voting ili glasanje iz mnoštva odnosi se zapravo na „mišljenje“ zajednice. Howe koristi izraz *crowdvoting*⁷⁶, no termin mišljenje mnoštva (eng. *crowd opinion*) je možda prikladniji jer se stavovi mogu izraziti glasovanjem, ali i ostavljanjem komentara, recenzija, ocjena itd. Ovdje je riječ o organiziranju publike u zajednicu korisnika koji potom iskazuju svoje mišljenje i stavove o određenom proizvodu ili usluzi u obliku recenzija. Te recenzije mogu biti jednostavno glasanje na brojčanoj skali ili pak pisanje izvješća i kritika. Ovime ne samo što zajednica iskazuje svoje mišljenje, već muzeji mogu bolje oblikovati vlastite proizvode i usluge. Prikupljeni stavovi i mišljenja publike, muzeju olakšava budući rad.

6.4.1.4. Financiranje iz mnoštva

Posljednja vrsta masovne podrške prema Howu, odnosi se na načine financiranje projekata. Financiranje se ovdje u potpunosti oslanja na korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i društvenih mreža. Financirati se mogu različiti projekti, događaji itd. Ovdje je zajednica tj. mnoštvo još manje definirano i često do trenutka objave kampanje zapravo i ne postoji, već se pri objavi samo formira tako da se zainteresirane osobe priključe kampanji donacijom⁷⁷. Prema „Canadian Media Fund“ *crowdfunding* je, jednostavnije rečeno, udruživanje sredstava od osoba (i/ili organizacija) koje dijele strast za projekt u zamjenu za nagrade koje su uglavnom intrinzične⁷⁸. Da bi *crowdfunding* kampanja bila uspješna potrebno je:

1. imati ostvariv cilj i model financiranja,
2. kvalitetan promotivni materijal (tekstovi, fotografije, video, darovi..),
3. ažurirati kampanju kako vrijeme bude odmicalo,
4. iskoristiti društvene mreže te proširiti doseg kampanje,
5. detaljan opis kampanje mora biti dostupan svima,

⁷⁶ Howe, J. *Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. London: Random House Business, 2009. str. 281.

⁷⁷ Bons, E. et al. *Open innovation: the benefits of crowdsourcing*.

URL: <https://www.emilebons.nl/publicFiles/100110openInnovation-theBenefitsOfCrowdsourcing.pdf> (15.09.2019.), str. 9.

⁷⁸ Steinbach, L. *Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift?* URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)

6. povezati se emotivno s donatorima kroz dobro osmišljenu priču,
7. odabrati pravu platformu,
8. navesti kako cilj vaše kampanje može biti društveno koristan⁷⁹.

Crowdfunding se temelji na činjenici da mnoštvo svojim financijskim potporama zapravo odlučuje koje društvene ciljeve oni smatraju vrijednim postizati. Razlozi davanja financijske pomoći mogu biti razni, no sve ih karakterizira visoka razina identifikacije s pozivom, prepoznavanje dosadašnjem dobrog rada, osjećaj pripadnosti, kao i osjećaj vlastitog zadovoljstva. Valja napomenuti da se ovdje radi o malim financijskim potporama jer se uglavnom radi o individualnim donacijama korisnika, a ne o velikim sponzorskim i donatorskim iznosima (iako je u kampanjama velikih inozemnih muzeja i to mogući scenarij). Muzeji putem društvenih mreža šire opseg dosega svojih kampanja. Fokus se stavlja podjednako na postizanje:

1. financijskog iznosa navedenog u kampanji
2. čvrstih veza između zajednice i organizacije.

6.4.2. Podjela masovne podrške prema Geigeru:

U nastavku su prikazane kategorizacije koje se prvenstveno odnose na baštinske institucije. Slika 2 prikazuje četiri vrste masovne podrške prema Geigeru⁸⁰:

1. Sustavi za obradu uz pomoć mnoštva (eng. *crowd processing systems*)

Ovakvi projekti temelje se na obavljanju velikog broja manjih zadataka. Nije bitan profil sudionika, koliko je bitno da se pridržavaju uputa pri rješavanju zadatka. Na kraju ovakvih projekata imamo obrađen veliki broj dokumenata koji bi inače zahtijevao mnogo vremena kojeg zaposlenici često nemaju.

2. Sustavi za ocjenjivanje uz pomoć mnoštva (eng. *crowd rating systems*)

Karakterizira ih velika količina homogenih doprinosa (npr. velik broj komentara) koji u konačnici donose određeni zaključak. Za ovakve projekte bitno je postići visoku kvantitetu.

⁷⁹ Steinbach, L. Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift? URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)

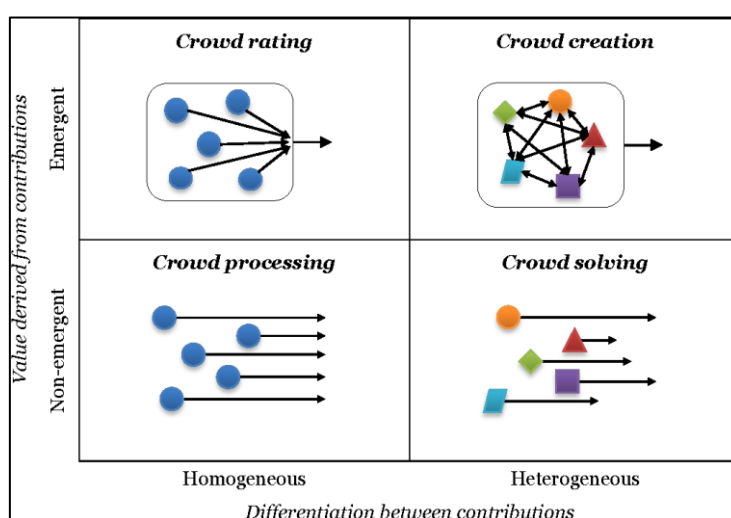
⁸⁰ Geiger, D. et al. Crowdsourcing Information Systems: Definition, Typology, and Design. // Thirty Third International Conference on Information Systems. Orlando, 2012. str. 5-6.

3. Sustavi za provođenje uz pomoć mnoštva (eng. *crowd solving systems*)

Glavna im je značajka individualni doprinos rješavanju jednog problema. Naime, svatko doprinosi sa svojim rješenjem, a projekt se temelji na otvorenom pozivu. Ovakvi sustavi primjenjivi su u situacijama kada ne postoji jedno, idealno rješenje.

4. Sustavi za stvaranje uz pomoć mnoštva (eng. *crowd creation systems*)

Ovdje je također naglasak na heterogenim doprinosima, no oni traže zajedničko rješenje koje nastaje akumulacijom njihovih doprinosa i odnosa. Za postizanje cilja nije važna kvantiteta doprinosa, već njihova kvalitativna svojstva. Drugim riječima, bira se najbolje rješenje.



Slika 2. Četiri vrste masovne podrške (prema Geiger, 2012.)

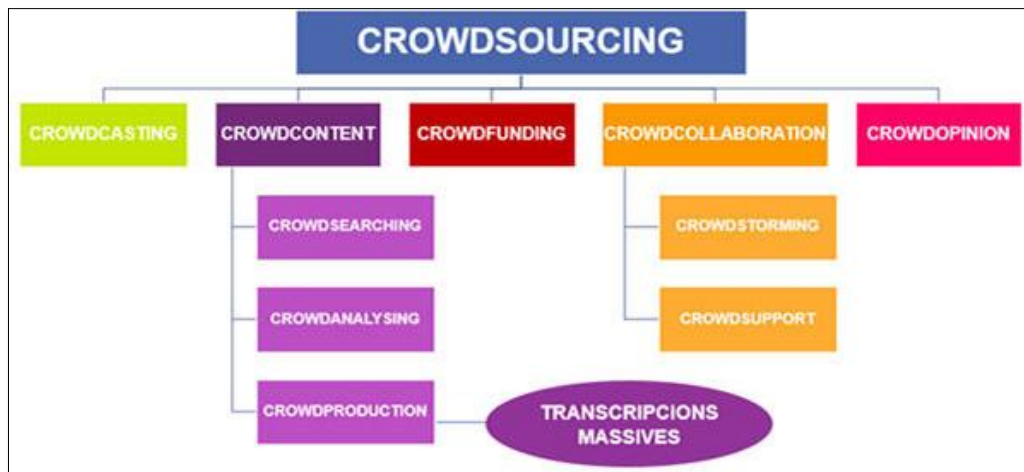
6.4.3. Podjela masovne podrške prema Ponce de León:

Modeli masovne podrške u baštinskim institucijama prikazani su u članku Estellés-Arolas i González-Ladrón-de-Guevara⁸¹. Na temelju navedenog, Alcalá Ponce de León⁸² napravila je klasifikaciju masovne podrške u baštinskim institucijama. Na Slici 3 vidljivo je kako masovna podrška u baštinskim institucijama razlikuje 5 velikih tipova:

⁸¹ Estellés-Arolas, E.; González-Ladrón-de-Guevara, F. Towards an integrated crowdsourcing definition // Journal of information science. 38, 2(2012), str. 1-14.

⁸² Ponce de Leon, M. Crowdsourcing in the memory institutions: mass transcriptions. // BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentacio. 35(2015). URL: <http://bid.ub.edu/en/35/alcala.htm> (tipova15.09), str.2.

1. Otvoreni poziv za sudjelovanje (engl. *crowdcasting*): javni poziv za sudjelovanjem gdje se odabire najbrže rješenje ili ono najbolje.
2. Zajedničko stvaranje sadržaja (engl. *crowdcontent*): zajednički doprinos radu baštinske institucije stvaranjem novih sadržaja i znanja,
 - uključuje:
 1. masovno pretraživanje (engl. *crowd searching*);
 2. pretragu i analizu multimedijalnih dokumenata (engl. *crowd analysing*);
 3. stvaranje sadržaja (engl. *crowd production*).
3. Financiranje iz mnoštva (engl. *crowdfunding*): zajedničko financiranje.
4. Vanjska podrška (engl. *crowd collaboration*): pojedinci sudjeluju u procesu odlučivanja.
 - uključuje:
 1. oluju ideja, brainstorming (engl. *crowd storming*);
 2. podršku pri odlučivanju (eng. *crowd support*)
5. Mišljenje mnoštva (eng. *crowd opinion*): proučavanje stavova i mišljenja mnoštva o nekoj temi, usluzi ili proizvodu.



Slika 3. Klasifikacija masovne podrške u baštinskim ustanovama
(prema Estellés-Arolas i González-Ladrón-de-Guevara, 2012.)

7. Faze provedbe suradničkih projekata u muzejima

Kada se kreće s novim projektom, mnogo je pitanja na koja treba odgovoriti prije nego što se krene s njegovom realizacijom. Na primjer, treba imati jasnu viziju i cilj, koordinaciju, provjeru kvalitete, treba jasno podijeliti poslove unutar tima itd. Kao što je već rečeno, suradnički projekti svoju vrijednost imaju u tome što rješenja traže izvan tradicionalnih okvira i modela upravljanja. Oslanjaju se na *druge* te slijede odozdo-gore pristup radu. Sam proces provedbe projekta možemo podijeliti u 4 velike skupine:

1. Razvoj ideje i planiranje projekta koje uključuje identifikaciju svih potrebnih elemenata
2. Oblikovanje projekta
3. Provedba i praćenje projekta
4. Evaluacija projekta

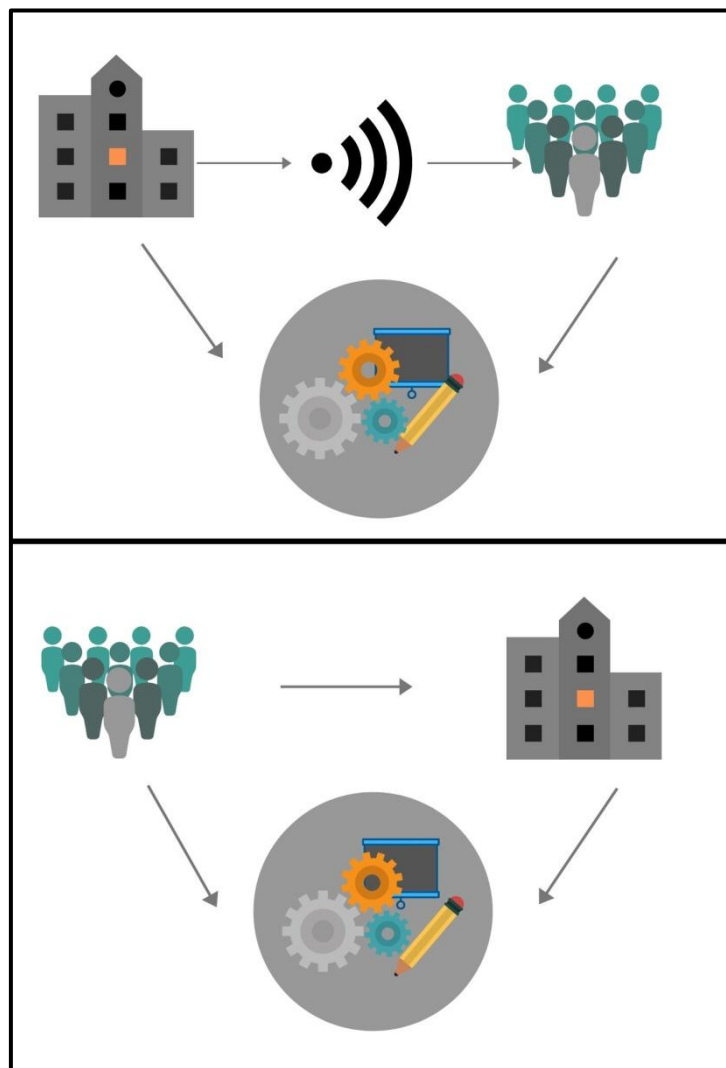
7.1. Razvoj ideje i planiranje

Planiranje je prvi korak pri uspješnom upravljanju muzeja. Strateško planiranje uključuje više koraka, no treba ga se shvatiti kao ključni korak pri uspješnom obavljanju bilo kojeg projekta u muzeju. Planiranje nam omogućuje jasan prikaz koraka potrebnih kako bi postigli konačan cilj, s time da moguće pogreške minimiziramo. McKinley⁸³ donosi nekoliko preporuka koje se odnose na AKM zajednicu te su primjenjive na muzeje:

1. Razumjeti kontekst i iskoristiti prednosti koje muzej već posjeduje (prednosti treba tražiti izvan okvira financijske isplativosti: raznolikost, znanje, entuzijizam, predanost volontera...).
2. Odabrati pristup i jasno definirati ciljeve. Projekti masovne podrške trebali bi imati istinsku vrijednost za instituciju i njezine korisnike, a to treba jasno prikazati u pozivu za sudjelovanje. Pregled aktivnosti i usluga koje trenutačno zahtijevaju više sredstava nego što ih institucija ima, pomoći će muzejskom osoblju da identificira potencijalne zadatke koje bi mogli obaviti volonteri. Upravo je odabir platforme, gdje se treba objaviti upit za obavljanje zadatka, od iznimne važnosti jer dobrim odabirom povećavamo šanse da se pronađe motiviran suradnik.
3. Identificirati vlastitu publiku i shvatiti njihovu motivaciju. Masovna podrška može biti učinkovit način povezivanja s raznolikim stručnjacima i entuzijastima. Uspostavljanje ranog kontakta sa specijalističkim skupinama i nastojanje da se razumije njihova motivacija za sudjelovanje, omogućit će projektnim timovima da razviju odgovarajuće poticaje i sustav koji zadovoljava potrebe korisnika.
4. Podrška sudjelovanju. Zadaci masovne podrške trebali bi biti praktični, smisljeni i izazovni volonterima.
5. Evaluacija je jedan od najizazovnijih aspekata *crowdsourcinga*. Međutim, evaluacija je glavni pokazatelj je li projekt ispunio svoj cilj ili se pokazao manje isplativim od očekivanog.

⁸³ McKinley, D. Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. 2012. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (30-11-2019.), str. 8.

Dakle, planiranje je prvi korak. Ono bi kod suradničkih projekata idealno trebalo uključiti obje strane, sam muzej te suradnike na projektu. Zajednički bi trebali definirati ciljeve i glavni problem. No, planiranje se može provesti ovisno o tome tko je inicijator. Slika 4 prikazuje upravo to. U prvom slučaju inicijator je muzej koji kroz otvoreni poziv, traži suradnike, tj. volontere s kojima će zajedno definirati cilj projekta i dalje raditi na definiranju projekta i njegovoj provedbi. Drugi je, pak, slučaj kada inicijativa dolazi eksterno, tj. od same zajednice. U tom slučaju, obraćajući se muzejskom osoblju, oni uspostavljaju suradnički odnos.



Slika 4. Prikaz inicijacije suradničkih projekata

Nemoguće je pronaći jedinstvenu formulu za uspješnu provedbu kampanje koja bi se provela uz pomoć masovne podrške. Učinkovitost i djelotvornost masovne podrške podliježe upravljačkim odlukama koje se odnose na raspodjelu zadataka, ciljeve projekta, zapošljavanje

volontera, dizajn sustava, volontersku podršku, moderiranje i evaluaciju⁸⁴. Također utjecaj ima i odjek samog projekta u zajednici. Zbog toga, dobro je obavijestiti publiku o budućim događanjima prije samog početka projekta kako bi se vijest što više proširila. Postoji mogućnost da dobro isplaniran projekt ipak ne uspije dovoljno motivirati zajednicu za sudjelovanje. Sudionici moraju biti početna točka oko koje planiramo svaki projekt. Zato odabir *user-friendly* kanala komunikacije sa sudionicima može biti od velikog utjecaja na uspješnost provedbe.

Motivacija za sudjelovanje jedan je od ključnih preuvjeta koji je potrebno postići ako želimo uspješno provesti kampanju. Treba odabrati prave poticajne mehanizme kako bi se proveo projekt. Što je više poticajnih mehanizama to je lakše kontrolirati sam proces, no to često znači i velika financijska sredstva. Prvenstvo treba biti u izgradnji odnosa s vlastitom zajednicom.

Prvi korak pri planiranju svakog projekta trebao bi odgovoriti na sljedeće stavke:

1. željeni ishod i ciljeve akcije (što se očekuje od provođenja akcije, što se očekuje od svih sudionika, što se želi postići, postoje li prepreke, paziti na mjerljivost ciljeva);
2. plan aktivnosti (odrediti potrebne korake u procesu, njegovo vremensko trajanje, načine financiranja, navesti događaje koje treba organizirati, analizu i vrednovanje uspješnosti kampanje, jasno navesti željene načine komunikacije, sudionicima bi trebali biti predvidljivi...);
3. uvjete participacije (trebaju li korisnici imati predznanja, kolika je razina motivacije potrebna, vrsta sudjelovanja (radi li se o volontiranju ili postoji naknada), online prisutnost organizacije, odrediti vokabular i terminologiju, javno zahvaliti svim sudionicima);
4. razinu sudjelovanja korisnika (sudjeluju li ravnopravno u donošenju odluka, uključuju li se u sam proces već na početku, tijekom ili na kraju);
5. potrebne alate kojima postizemo ishod (koji su nam alati potrebni, jesu li dostupni, znaju li se svi koristiti njima ili je potrebna edukacija, omogućiti podršku i pomoć tijekom procesa ...);

⁸⁴ McKinley, D. Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. 2012. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (30-11-2019.) str. 2.

Pri svakoj izmjeni dogovorene strategije projekta svi sudionici moraju biti obaviješteni. Međutim, nemoguće je napraviti plan projekta kojeg je moguće uspješno primijeniti na sve muzejske projekte. Muzeji se, kao i zajednice, međusobno razlikuju po mnogim kriterijima. Bez obzira na individualnu prirodu projekata, poželjno je pratiti primjere dobre prakse drugih muzeja i baštinskih ustanova, kao i onih konkurentnih ustanova u svojoj zajednici. Osim toga, muzej bi mogao uspostaviti kontakt sa sličnim projektima i ustanovama ili zajednicama koje ih provode.

Jednostavnije govoreći, muzeji bi se trebali prvenstveno fokusirati na 4 stavke. Malone, Laubacher i Dellarocas naveli su četiri osnovna pitanja na koja trebamo odgovoriti ako želimo uspješno provesti kampanju:

1. Tko sudjeluje?
2. Koji je razlog pokretanja projekta ?
3. Što se postiže?
4. Kako se postiže?⁸⁵

Prvo pitanje „Tko sudjeluje?“ ovisi prije svega o tome tko je muzeju potreban. Profil idealnog suradnika trebao bi zadovoljiti barem 3 kriterija: dovoljnu razinu motivacije za sudjelovanje tijekom čitavog vremenskog perioda potrebnog za obavljanje dodijeljenog zadatka; omogućen pristup internetu (ako je to potrebno); poznavanje korištenja potrebnih alata te posjedovanje potrebnih znanja i vještina. Posljednje nije obvezno jer muzeji mogu organizirati potrebne edukacije. Osim toga, odgovor na pitanje može se pronaći unutar i izvan muzeja. Bilo bi poželjno kada bi u suradničkim projektima sudjelovale obje kategorije.

Drugo pitanje nam daje odgovor na razlog nastajanja početne inicijative muzeja za pokretanjem projekta. Ovo se također odnosi i na inicijative prvo nastale od strane zajednice (npr. inicijativa za financiranje rada muzeja i njegovog opstanka, inicijativa za otvaranje muzeja itd.)

Treće pitanje odnosi se na sam cilj, odnosno svrhu projekta. Važno je razviti svijest o tome da se pokreću projekti koji imaju na kraju svog djelovanja stvarnu dodanu dobit. Dobit mora biti podjednaka i za sam muzej i za zajednicu, odnosno prvenstveno same sudionike projekta, a potom i širu zajednicu.

⁸⁵ Malone, T.; Laubacher, R.; Dellarocas, C. Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence // SSRN Electronic Journal. 1(2009). str. 14.

Posljednje pitanje tehničke je prirode i odgovara na pitanje kako. Ono uključuje različite alate te komunikacijske kanale. Bavi se načinom donošenja odluka (grupna rasprava, glasanje, postizanje dogovora). Odabirom različitih platformi mora se voditi računa o doseg informacija za članove zajednice. Za kraj, poželjno je dokumentirati sam proces, od samog početka ideje do konačne evaluacije kampanje.

7.2. Oblikovanje projekta

Promatrajući širi kontekst, muzej bi trebao djelovati u zajednici gdje s jedne strane postoji politička i profesionalna volja za novim načinima upravljanja, a s druge razvijeno civilno društvo koje inzistira na transparentnosti i demokraciji. Strateško planiranje trebalo bi dakle biti zajednički rad.

Za provedbu kampanje potrebni su sljedeći elementi:

1. Sudionici:
 - organizacija kojoj je potrebno obaviti zadatak
 - zajednica koja je dovoljno motivirana za sudjelovanjem
2. Motivacija i participacijska kultura
3. Definirani plan aktivnosti koji uključuje listu prioriteta te ciljeve projekta kao i raspodjelu odgovornosti među sudionicima ili grupama sudionika
4. Potrebna dokumentacija za provedbu projekta
5. Alati (platforme i društvene mreže)

Proširujući Herzinu⁸⁶ podjelu, muzejski zaposlenici trebali bi biti:

1. upoznati s trendovima i istraživanjima u području društvenih znanosti, socijalne psihologije i teorijama učenja;
2. znatiželjni i pronalaziti nove načine kako svoju publiku potaknuti na sudjelovanje, da pritom svi imaju koristi;
3. u mogućnosti provesti evaluaciju te;
4. biti sposobni provoditi projekt prema planiranju koje se temelji na željenim ciljevima i postignućima;

⁸⁶ Herz. R. What is engagement, and when is it meaningful? 2014.

URL: <https://museumquestions.com/2014/08/20/what-is-engagement-and-when-is-it-meaningful/> (14-10-2019.)

5. spremni testirati prototip projekta prije samog početka provedbe;
6. svjesni preporuke kako ne bi smjeli odbiti nikog, posebice ne one koji imaju iznimnu želju za sudjelovanjem;
7. odlučni oko dozvoljenog načina komunikacije koji se temelji na demokratskim vrijednostima;
8. bez straha od neuspjeha i nipošto ne manipulirati rezultatima;
9. otvoreni prema novim iskustvima i inovacijama⁸⁷⁸⁸⁸⁹.

7.3. Provedba i praćenje projekta

Provedbu projekta masovne podrške Kittur et al. zamišljaju na sljedeći način⁹⁰: U samoj sredini djeluje platforma koja omogućuje obavljanje samog posla, njegovim upravljanjem te svim sudionicima. Kompleksni dijelovi projekta, ako je to potrebno, dijele se na jednostavnije skupine. Također, kod podjele treba imati na umu da svaki dio projekta treba biti dodijeljen odgovarajućoj skupini volontera koji moraju posjedovati set kompetencija i motivaciju kako bi ga obavili. Organizacije moraju imati na umu i sljedeće izazove: oblikovanje tijeka rada; dodjeljivanje zadataka; određivanje hijerarhijske i organizacijske strukture, podršku sinkronoj komunikaciji te kontrola kvalitete⁹¹. Nadalje, Guazzini et. al.⁹² u svojoj studiji ističu kako je postizanje idealnog broja suradnika, odnosno pojedinaca koji sudjeluju u projektu preduvjet za uspješnu provedbu projekta. No, navodi kako idealan broj sudionika ne raste proporcionalno s porastom kompleksnosti projekta, već je vezan za identificiranje pojedinaca s predmetom ili ciljem samog projekta. Bilo bi dobro kada bi platforma omogućavala prikaz napretka projekta⁹³. Osim toga, sudionicima bi trebale biti dostupne upute ili podrška tijekom cijelog trajanja projekta⁹⁴. Tijekom ove faze poželjno je

⁸⁷ 30 do's for designing successful participatory and crowdsourcing projects. 2011. URL: <https://themuseumofthefuture.com/2011/12/08/30-do%E2%80%99s-for-designing-successful-participatory-and-crowdsourcing-projects/> (26-06-2019.)

⁸⁸ Rapid Digitisation Project: Australian Museum 2011. Final Report. 2011. URL: <https://www.ala.org.au/wp-content/uploads/2011/10/Australian-Museum-digitisation-project-final-report.pdf> (26-06-2019.)

⁸⁹ Baltina, L.; Merolla, A. Priručnik za participativno odlučivanje. Zagreb: CESI- Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 2014., str.8.

⁹⁰ Kittur, A. et al. The Future of Crowd Work. // Crowding out the Competition. San Antonio, TX, 2013. str. 1305.

⁹¹ Isto, str. 1306.

⁹² Guazzini, A. et al. Modeling crowdsourcing as collective problem solving. 2015. URL: <https://www.nature.com/articles/srep16557> (19-09-2019.)

⁹³ Ponce de Leon, M. Crowdsourcing in the memory institutions: mass transcriptions. // BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentacio. 35(2015). URL: <http://bid.ub.edu/en/35/alcala.htm> (15.09), str.19.

⁹⁴ Isto, str.19.

da se ako je potrebno izmjene oni dijelovi projekta koji se u danim okolnostima nisu pokazali uspješnima. Također, dodatna motivacija svih sudionika ključna je kako bi se postigao cilj.

Potencijalne prepreke prilikom provedbe su:

1. nedovoljna tehnička pismenost sudionika (treba provesti kratku edukaciju);
2. sudionicima upute za rad nisu jasne (treba napisati nove personalizirane upute s jasnim tijekom rada);
3. postoji mogućnost krivog unosa podataka (treba osigurati provjeru od strane muzejskog osoblja i kontrolirani vokabular)⁹⁵.

7.4. Evaluacija projekta i daljnja promišljanja

Posljednji korak je evaluacija, odnosno vrednovanje postignutog. Simon⁹⁶ navodi kako participacijski projekti podjednako uključuju sam proces kao i *proizvod* koji nastaje samim procesom. Jednostavno rečeno, evaluacija se može provesti ispitujući prije definiranih pet osnovnih koraka. Prvi korak je jasno navesti ciljeve projekta. Ovaj korak temelji se na međusobnom razgovoru svih uključenih u stvaranje projekta. Drugi korak je definirati ishode koji odražavaju ciljeve projekta. Treći korak je evaluacija konteksta u kojem je projekt djelovao (npr. je li dio šire strategije muzeja, koji su vanjski ili unutarnji faktori utjecali na njega itd.). Četvrti korak je procjena razina sudjelovanja od pasivnog sudjelovanja do preuzimanja potpune odgovornosti za projekt od strane vanjskih suradnika⁹⁷.

Vrednovanje je posljednji korak koji nudi uvid u dosadašnji rad. Upravo je ovaj korak važan jer nam daje dva odgovora. Prvi odgovor odnosi se na uspješnost provedenog projekta, odnosno na činjenicu da li je ispunio ciljeve projekta (ako pak nije, onda trebamo ustvrditi zašto ciljevi nisu postignuti). Drugi odgovor odnosi se na sva nova znanja, vještine, iskustva i odnose koje je muzej postigao tijekom projekta i koja se mogu iskoristiti u budućem

⁹⁵ Rapid Digitisation Project: Australian Museum 2011. Final Report. 2011. URL: <https://www.ala.org.au/wp-content/uploads/2011/10/Australian-Museum-digitisation-project-final-report.pdf> (26-06-2019.)

⁹⁶ Simon, N. Chapter 10: Evaluating Participatory Projects. 2010. URL: <http://www.participatorymuseum.org/chapter10/> (03.07.2019.)

⁹⁷ Limited, B.; Walker, P.; Williams, L.A. Evaluating participatory , deliberative and co-operative ways of working. Brighton: Digaprint, 2002. str. 5.

poslovanju. Također, prilikom evaluacije projekta povratne poruke sudionika mogu se pokazati korisnima ne samo za trenutne projekte, već i za one prijašnje i one buduće⁹⁸.

McKinley⁹⁹ smatra kako je ovo najzahtjevnija faza, jer su projekti masovne podrške još uvijek u eksperimentalnim fazama, tj. muzejski stručnjaci u znatnom broju muzeja još uvijek nemaju dovoljno iskustva da bi mogli kvalitetno provesti evaluaciju. Također, količina literature novijeg je datuma i ne pokriva mnoge probleme nastale ovim poslovanjem. Evaluacija uspješnosti projekta važna je kako bi se ustvrdila uspješnost transfera znanja pojedinca kroz timski rad, a koje bi kasnije imalo utjecaj na stvaranje novih znanja ili mijenjanje postojećih vrijednosti¹⁰⁰. Zbog toga je vrlo važno inteligentno upravljati postojećim resursima kako bi se izbjegli mogući negativni scenariji.

Uspješna kampanja ima sljedeće karakteristike:

1. transparentnost kao prioritet s detaljnim informacijama dostupnim tijekom čitavog proces (od objave zadatka do rezultata)
2. sredstva moraju biti opravdana
3. zadatak je dovoljno motivirajući za obje strane
4. zadatak je dobro planiran, jasan, specifičan, moguće ga je provesti
5. kampanja je bila ažurirana tijekom trajanja, vijesti o napretku, druge objave, pozivi na dijeljenje, glasovanje, doniranje i drugi angažmani publike trebali bi se koristiti
6. sudionici su dijelili, kreirali, mijenjali sadržaje tijekom kampanje
7. sudionici su prihvatili takav način rada i komunikacije¹⁰¹,
8. dizajn projekta je *user friendly* i interaktivan,
9. svaka vrsta angažmana je prepoznata, vrednuje se i šalje se povratna informacija,
10. sve informacije o projektu, njegovi dokumenti i uvjeti sudjelovanja javno su dostupni te je
11. muzej koristio alate promocije i predstavljanja projekta javnosti¹⁰².

⁹⁸ Limited, B.; Walker, P.; Williams, L.A. Evaluating participatory , deliberative and co-operative ways of working. Brighton: Digaprint, 2002. str. 3.

⁹⁹ McKinley, D. (2012). Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (06-7-2019), str. 9.

¹⁰⁰ Noordegraaf, J.; Bartholomew, A.; Eveleigh, A. Modeling Crowdsourcing for Cultural Heritage. 2014. URL: <https://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/modeling-crowdsourcing-for-cultural-heritage/> (26-09-2019.)

¹⁰¹ Amtzis, R. Crowdsourcing from the Ground Up: How a New Generation of Nepali Nonprofits Uses Social Media to Successfully Promote its Initiatives. // Journal of Creative Communications. 9, 2(2014), str. 144.

Nekoliko je preporuka što napraviti pri kraju samog projekta. Jedne od njih su: zahvaliti se svima na sudjelovanju u projektu; na web stranicama, platformama ili društvenim mrežama objaviti kraj projekta; ako je postojala nagrada onda je sada vrijeme da se dodijeli¹⁰³. Također, važno je ostati u kontaktu sa sudionicima i obavijestiti ih o sljedećim projektima i aktivnostima koje muzej planira provesti. Sudionicima treba, pak, dati priliku da sami formiraju vlastite zaključke o sudjelovanju.

Evaluacija se provodi ne samo radi muzeja i uvida osoblja u provedenu akciju, već može poslužiti kao referentni okvir i svim sudionicima te onima koji bi bili zainteresirani za buduća sudjelovanja, kao i drugim ustanovama koji bi htjele provesti slične projekte.

¹⁰² McKinley, D. (2012). Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (06-7-2019), str. 4.

¹⁰³ The Art of Crowdfunding. Cornwall Museums. URL: <https://www.cornwallmuseumspartnership.org.uk/resource-results/the-art-of-crowdfunding/> (04-07-2019.)

8. Projekti masovne podrške u muzejima

Projekti masovne podrške u kulturnom sektoru oslanjaju se na pomoć pojedinaca i zajednice. Sudjelovanje u tim projektima doprinosi osjećaju postizanja zajedničkog cilja¹⁰⁴.

Dinesh¹⁰⁵ navodi kako se masovna podrška u AKM zajednici najčešće očitava u sljedećim vrstama poslova: stvaranje e-knjiga i drugih publikacija te stvaranje (video)tutoriala, uklanjanje pogrešaka i stvaranje novog sadržaja u bazama podataka, označivanje i analiziranje slika, stvaranje metapodataka i označavanje, komentiranje, klasifikacija i recenziranje dokumenata, dijeljenje informacija, ispravljanje OCR-a tekstova, identificiranje i geo-tagiranje povijesnih karata, stvaranje online izložbi, stvaranje personaliziranih digitalnih zbirki, prikupljanje sredstava za projekte, povijesna istraživanja, prikupljanje svjedočanstava korisnika itd. S obzirom na gore navedene aktivnosti koje projekti masovne podrške mogu imati, Oomen i Arroyo¹⁰⁶ napravili su podjelu koja će biti prikazana u nastavku rada.

No, muzeji koji se odlučuju za nove načine suradničkog upravljanja i otvorenog djelovanja u zajednici, svoje projekte temelje na nekoliko preporuka poput:

1. poticanja na otvorenost u zajednici,
2. uključivanja kulturnih programa u lokalne obrazovne politike,
3. rada na društvenoj inkluziji ranjivih skupina,
4. stvaranja partnerstava s drugim lokalnim obrazovnim, kulturnim, znanstvenim i civilnim udrugama i organizacijama te
5. stvaranja zajedničke politike kulturnog razvoja zajednice¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Ridge, M. Crowdsourcing our Cultural Heritage: Introduction. // *Digital Research in the Arts and Humanities*. / uredila Mia Ridge. London: Routledge, 2016. str. 3.

¹⁰⁵ Gupta, D.; Sharma, V. Analytical Study of Crowdsourced GLAM Digital Repositories. // *Library Hi Tech News*. 35, 1(2018), str. 3.

¹⁰⁶ Oomen, J.; Aroyo, L. Crowdsourcing in the cultural heritage domain: opportunities and challenges. // *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies, (CiT '11)*. Brisbane, 2011. str. 138-149.

¹⁰⁷ Hein, G. *The Museum as a Social Instrument: a Democratic Conception of Museum Education*. // *Museum Gallery Interpretation and Material Culture* / uredila Julitte Fritsch. New York: Routledge, 2011. str. 19-20.

8.1. Zadatci vezani za digitalizaciju

Ovdje se radi o projektima ispravka i/ili transkripcije rezultata digitalizacije. Muzeji se odlučuju na proces digitalizacije svoje građe iz više razloga. Neki od njih su: dostupnost muzejske građe, povezivanje s korisnicima, stvaranje ažurirane baze podataka, pojednostavljivanje procesa istraživanja i pretrage. Takve projekte, prikazane u tablici 2, karakterizira veliki broj jedinica koje treba digitalizirati, a potom i obraditi. Transkripcija, kao i ispravak netočnih zapisa posao je koji zahtijeva mnogo vremena. Muzejski stručnjaci zbog toga se odlučuju da takve poslove prepuste zainteresiranim skupinama korisnika.

Tablica 2. Zadatci vezani za digitalizaciju

Primjeri projekata transkripcije i digitalizacije u muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Ciadada Expedition ¹⁰⁸	Australian Museum	Ovaj projekt poziva zainteresirane da pomognu muzeju u transkripciji starih zapisa iz Zbirke insekata.	Otkriti znanje skriveno u starim zapisima Zbirke. Učiniti Zbirku javno dostupnom na mreži.
Smithsonian Digital Volunteers: Transcription Center ¹⁰⁹	Smithsonian Museums	Muzej je osnovao centar koji korisnicima nudi projekte vezane za transkripciju digitaliziranih povijesnih dokumenata. Trenutni projekti dostupni su na web	Cilj ovog Centra je pružiti podršku potencijalnim volonterima i zainteresirati ih za proces učenja.

¹⁰⁸ DIGIVOL: Australian Museum Circada Expedition: Australian Museum Entomology Collection. 2017. URL: <https://volunteer.ala.org.au/project/index/6306> (30-11-2019.)

¹⁰⁹ Smithsonian Digital Volunteers. 2019. URL: <https://transcription.si.edu/about> (30-11-2019.)

		stranici centra.	
Leo Tolstoy with one Click ¹¹⁰	The State Museum of Tolstoy, Yasnaya Polyana Museum, Frekla Tolstoy (Rusija)	Projekt je nastao kao suradnja dva muzeja s Tolstojevom unukom. Projekt poziva sve zainteresirane da se pridruže procesu digitalizacije Tolstojevih djela.	Stvoriti visoko-kvalitetne digitalne verzije Tolstojevih djela.
Micropasts ¹¹¹	British Museum (suradnja s University of Central London's Institute of Archeology)	Arheološki projekt stvaranja kataloga s više od 30,000 objekata iz Brončanog doba. Sudionici obavljaju transkripciju starih ručno napisanih zapisa te stvaraju nove metapodatke.	Cilj projekta je stvaranje najveće nacionalne baze prapovijesnih artefakata od metala.

¹¹⁰ All Tolstoy in one click. 2014. URL: <http://tolstoy.ru/projects/tolstoy-in-one-click/> (30-11-2019.)

¹¹¹ Gupta, D.; Sharma, V. Analytical Study of Crowdsourced GLAM Digital Repositories. // Library Hi Tech News. 35, 1(2018), str. 4.

8.2. Projekti kontekstualizacije

Ova vrsta se odnosi na dodavanje kontekstualnog znanja objektima (npr. pričanje priča ili pisanje članaka/ wiki stranica). Ovi projekti navedeni u tablici 3 za cilj imaju podizanje razine dostupnosti muzejskih usluga. Tim projektima usluge postaju dostupnije široj javnosti i zajednici.

Tablica 3. Projekti kontekstualizacije

Primjeri projekata kontekstualizacije u muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Describe Me ¹¹²	Victoria Museum (Australija)	Ovaj se projekt odnosi na kreiranje muzejskih tekstova za slabovidne osobe.	Stvoriti novu uslugu za slabovidne osobe.
Wikipedian in Residence ¹¹³	Liam Wyatt (British Museum)	Wyatt je 2010. postao prvim wikipedistom koji je volontirao u muzeju. Nakon njega slijedili su brojni.	Ojačati veze između muzeja i Wikipedie: širenje informacija i znanja o predmetima i fenomenima kulturne baštine.
1001 Stories ¹¹⁴	Danish Agency for Culture	Korisnici na web portalu okupljaju priče, komentare, fotografije, mjesta koja smatraju važnima za dansku povijest i kulturu.	Stvaranje alternativnih interpretacijskih točaka širom jedne zajednice.

¹¹² MUSEUM VICTORIA CROWD-SOURCES TEXT ALTERNATIVES. 2013.

URL: https://mediaaccess.org.au/latest_news/general/museum-victoria-crowd-sources-text-alternatives (30-11-2019.)

¹¹³ Europeana Pro. URL: <https://pro.europeana.eu/person/liam-wyatt> (30-11-2019.)

¹¹⁴ 1001 Stories of Denmark. URL: http://www.kulturarv.dk/1001fortaellinger/en_GB (30-11-2019.)

8.3. Širenje novog znanja i interpretacija

Temelji se na aktivnoj potrazi za novim interpretacijama predmeta ili digitalnih objekata koji će biti uključeni u (web)izložbe ili zbirke (tablica 4). Muzejski stručnjaci pružaju dodatne edukacijske materijale za sudjelovanje u radu muzeja. Kroz ovakve projekte, sudionici stječu nova znanja i vještine.

Tablica 4. Projekti razvoja izložbi i zbirki

Primjeri projekata obogaćivanja zbirki u muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Make History ¹¹⁵	National September 11 Memorial & Museum	Za ovaj projekt muzej je odlučio napraviti online bazu podataka koja bi sadržavala objekte (fotografije, priče, snimke itd.) korisnika vezanih za teroristički napad 2001.	Korisnici stvaraju novu naraciju koja se isključivo temelji na njihovim vlastitim zapisima. To nudi nove mogućnosti za interpretaciju povijesti s različitih gledišta.
MicroPasts ¹¹⁶	British Museum u suradnji s University College of London	Volonteri sudjeluju u različitim projektima na platformi. To uključuje pomoć pri osmišljavanju i istraživanju arheološke povijesti.	Cilj je zainteresiranim volonterima pomoći razviti potrebne vještine, dok oni s druge strane svojim sudjelovanjem imaju direktan utjecaj na

¹¹⁵ Make History today. URL: <https://www.911memorial.org/blog/make-history-today> (30-11-2019.)

¹¹⁶ MicroPasts: Crowdfuelled and Crowdsourced archaeological data. URL: <https://crowdsourced.micropasts.org/> (30-11-2019.)

			rad arheoloških projekata.
Children of the Lodz Ghetto Citizen History project ¹¹⁷	the United States Holocaust Memorial Museum (partnerstvo s Ancestry.com)	Muzej je osmislio <i>citizen history</i> program gdje povjesničari amateri mogu istovremeno učiti o metodama kojima se služe povjesničari i obogaćivati zbirku muzeja novim sadržajem.	Popularizacija povijesti među zainteresiranim amaterima-volonterima.

¹¹⁷ More Crowdsourced Scholarship: Citizen History. 2011. URL: <https://www.aam-us.org/2011/07/28/more-crowdsourced-scholarship-citizen-history/> (08-07-2019.)

8.4. Projekti klasifikacije

Prikupljanje metapodataka vezanih uz objekte u zbirci (npr. društveno označivanje). Ovim projektima prikazanim u tablici 5 postiže se tzv. dodana vrijednost. Uz pomoć tehnologije jednostavnije je ažuriranje i održavanje muzejskih zbirki. Zeng i Zhang u svom istraživanju, ustvrdili su da tagovi nastali od strane muzejske publike obuhvaćaju šire semantičko značenje nego oni nastali od muzejskih stručnjaka. Razlog ovome leži u činjenici da je mnoštvo mnogo heterogenija skupina koja može jedan identitet sagledati s više stajališta¹¹⁸.

Tablica 5. Projekti klasifikacije

Primjeri projekata klasificiranja u muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Map the Museum ¹¹⁹	Royal Pavilion & Museums (UK)	Muzej poziva volontere da označe na karti geografske lokacije objekata iz njihovih zbirki.	Cilj projekta je pomoći razjasniti povezanost objekata iz zbirke sa zajednicom. Novo prikupljene informacije dostupne su u katalogu na mreži.
CalBug ¹²⁰	Financiran od strane National Science Foundation,	Zajednički projekt kojim se pomoću metode rudarenja podataka ažurira	Digitalizacija i stvaranje geo-tagova za više od milijun

¹¹⁸ Zeng, X.; Zhang, R. Participatory Art Museum: Collecting and Modeling Crowd Opinions. // Proceedings of the Thirty-First AAAI Conference on Artificial Intelligence (AAAI-17). San Francisco, 2017. str. 5017.

¹¹⁹Map the Museum- Royal Pavilion & Museums, Brighton & Hove.
URL: <http://mapthemuseum.org.uk/#14.00/50.8300/-0.1400> (08-07-2019.)

¹²⁰ CalBug. URL: <http://calbug.berkeley.edu/> (08-07-2019.)

	suradnja 9 muzeja iz Kalifornije	veliki broj digitalnih zapisa o insektima.	vrsta insekata.
Tag! You're It ¹²¹	Brooklyn Museum	Muzej je kreirao novu igru zvanu Freeze tag!, koja korisnicima omogućuje anonimno odlučivanje o ispravnosti pojedinog taga objekta	Ažuriranje tagova i metapodataka objekata

¹²¹ Crowdsourcing the Clean-Up with Freeze Tag! 2019.
URL:<https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2009/05/21/crowdsourcing-the-clean-up-with-freeze-tag/> (08-07-2019.)

8.5. Zajedničko stvaranje (*Co-curation*)

Odnosi se na korištenje inspiracije i/ili stručnosti neprofesionalnih kustosa za stvaranje novih (ne)mrežnih izložbi/zbirki. Sudionici samostalno, s dopuštanjem muzeja, odabiru i vrednuju muzejsku građu, s ciljem stvaranja zajedničke izložbe. U ovim projektima koristi se kolektivna inteligencija sudionika, koja postaje primarna snaga projekta.

Tablica 6. Projekti zajedničkog stvaranja

Primjeri projekata zajedničkog stvaranja u muzejima:			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Click! A Crowd-Curated Exhibition ¹²²	Brooklyn Museum	2008. godine projekt je nastao s idejom da iskoristi znanje mnoštva za stvaranje izložbe. Projekt se sastojao od tri dijela: odabira teme izložbe i javnog poziva; evaluacijskog perioda gdje su se birali predmeti koji se trebaju uključiti u izložbu; otvaranje izložbe.	Osnažiti i potaknuti posjetioce da <i>kolektivnom inteligencijom</i> mogu postići mnogo više nego individualno.
50/50 ¹²³	Walker Art Centre (SAD)	Uz pomoć online ankete, korisnici su mogli glasati koje će predmete muzej uvrstiti	Participacijom korisnika stvoriti izložbu.

¹²² Click! A Crowd-Curated Exhibition. 2008. URL: <https://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click> (08-07-2019.)

¹²³ 50/50: Audience and Experts Curate the Paper Collection. 2011.

URL: <https://walkerart.org/calendar/2010/50-50-audience-and-experts-curate-the-paper-c> (08-07-2019.)

		u izložbu.	
Search the Collections ¹²⁴	Victoria and Albert Museum	Projekt je trajao od 2008. do 2011. godine. Korisnici su mogli odlučiti koja je fotografija predmeta najprikladnija za prikaz u digitalnoj zbirci muzeja.	
Civil Rights History Project ¹²⁵	National Museum of African American History and Culture (suradnja s American Folk life Center)	Ovaj projekt pokušava okupiti svjedočanstva više događaja tijekom Pokreta za ljudska prava. To uključuje usmenu predaju, provođenje intervjua sa svjedocima i protagonistima.	Cilj ovog projekta je stvoriti zbirku koja se odnosi na Pokret za ljudska prava.

¹²⁴ How to use Search the Collections. 2008. URL: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/h/how-to-use-search-the-collections/#crowdsourcing> (08-07-2019.)

¹²⁵ Gupta, D.; Sharma, V. Analytical Study of Crowdsourced GLAM Digital Repositories. // Library Hi Tech News. 35, 1(2018), str. 10.

8.6. Financiranje iz mnoštva

Posljednje se odnosi na zajednički napor ljudi koji žele udružiti vlastiti novac kako bi podržali određenu inicijativu ili projekt (za koji smatraju da je dovoljno važan da ga podrže). Prema tome, većina projekata iz tablice 7 temelji se na dobrotvornim donacijama. Iznimno rijetko, za donacije se dobiva neka vrste naknade (npr. besplatna pretplata na *newsletter* muzeja, promotivni materijali itd.). Osim tog, financiranje može biti samostalan projekt, ali i dio većeg projekta koji u svom određenom dijelu iziskuje pronalazak financijskih sredstava koje muzej ne može pronaći tradicionalnim metodama.

Tablica 7. Projekti financiranja iz mnoštva

Primjeri projekata financiranja iz mnoštva u muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Together We're One ¹²⁶	Smithsonians Freer and Sackler galleries (platforma Razoo)	Prvi <i>crowdfunding</i> projekt Smithsonian muzeja započeo je 2013. godine. Razlog ovom projektu bila je prije svega popularnost joga u suvremenom društvu.	Prikupiti donacije kako bi se osigurala sredstva za izložbu <i>Yoga: the Art of Transformation</i> . Muzejskim stručnjacima cilj je bio pokušati nešto novo: novi način financiranja koji uključuje čitavu zajednicu.
Let's Build a Goddamn	Matthew Inman (platforma	Ovaj projekt započeo je 2012. kao kampanja	Uz pomoć prikupljenih

¹²⁶ Smithsonian Surpasses \$125,000 Goal for its First Major Crowdfunding Campaign. 2013. URL: <https://www.si.edu/es/newsdesk/releases/smithsonian-surpasses-125000-goal-its-first-major-crowdfunding-campaign> (08-07-2019.)

Tesla Museum ¹²⁷	Indiegogo)	prikupljanja sredstava za otvaranje memorijalnog centra posvećenog Nikoli Tesli u Wardencllyffe-u (s namjerom da postane muzej). Dosad je prikupljeno više od 8 milijuna kuna.	sredstava otvoren je neprofitni centar koji je uvršten na nacionalnu listu povijesnih mjesta u Sjedinjenim Američkim Državama.
Pozible ¹²⁸	Abbey Museum	Muzej je odlučio financirati restauraciju vitražnih prozora iz svoje kolekcije.	Prikupiti sredstva za očuvanje kulturne baštine.
Patrum ¹²⁹	Vatican Museum	Vatikanski muzeji kreirali su aplikaciju Patrum s ciljem da prikupe dovoljan iznos za restauracijske zahvate. Aplikacija omogućuje pretraživanje, komentiranje, chat te doniranje sredstava.	Prikupiti sredstva za očuvanje kulturne baštine.
The Three	Louvre	Louvre je u javnom pozivu tražio donacije	Prikupiti sredstva za nabavu novog

¹²⁷ Let's Build a Goddamn Tesla Museum. 2012. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/let-s-build-a-goddamn-tesla-museum--5#/> (08-07-2019.)

¹²⁸ Our crowdfunding project- Abbey Museum. URL: <https://abbeymuseum.com.au/crowdfunding-project/> (08-07-2019.)

¹²⁹ Vatican Museums Introduces Crowdfunding App for Restoration Projects. 2015. URL: <http://www.artnews.com/2015/08/17/vatican-museums-introduces-crowdfunding-app/> (08-07-2019.)

Graces ¹³⁰		za nabavu renesanse slike 'Tri gracije', autora Lucasa Cranacha.	predmeta iznimne vrijednosti.
Take me (I'm Yours) ¹³¹	The Jewish Museum, New York, USA	Otvaranje izložbe koja će predstaviti djela više od 40 svjetskih umjetnika.	Prikupiti sredstva (uz pomoć platforme Kickstarter) za stvaranje 400,000 umjetničkih djela koja će posjetioci moći ponijeti doma sa sobom.

¹³⁰ Acquisition of The Three Graces by Lucas Cranach. 2010. URL: <https://www.louvre.fr/en/acquisition-three-graces-lucas-cranach> (08-07-2019.)

¹³¹ The Jewish Museum Launches Its First Kickstarter Crowdfunding Campaign for Exhibition of Interactive and Participatory Works by 40 Contemporary Artists. 2016. URL: <https://thejewishmuseum.org/press/press-release/kickstarter-campaign-release> (14-07-2019.)

9. Mogućnosti masovne podrške hrvatskim muzejima

U posljednjem desetljeću pojam suradničkog upravljanja pojavljuje se i u Hrvatskoj. Kao i na međunarodnoj razini, tako i u Hrvatskoj, projekti masovne podrške prepoznati su kao novi način upravljanja u području kulture, točnije u području očuvanja kulturne baštine. Kulturni sektor, koji uključuje i muzeje tako spremno odgovara na suvremene potrebe društva i probleme na koje nailazi. „Pristupi sudioničkom upravljanju u kulturi“ naziv je dvogodišnjeg projekta kojeg je pokrenula 2016. godine Zaklada "Kultura nova" uz podršku UNESCO-ovog Međunarodnog Fonda za kulturnu raznolikost (IFCD)¹³². Ovaj projekt imao je cilj istražiti participativne modele i institucionalne okvire djelovanja, napraviti analizu i razmatranje javnih politika, izraditi studiju slučaja nastajućih modela sudioničkog upravljanja u Hrvatskoj kao i mapiranje istih praksi. Projekt je značajan jer donosi sustavan pregled projekata upravljanja u Republici Hrvatskoj, kao i daljnje mogućnosti razvoja¹³³.

Kao što je već navedeno, iako su pojedini muzeji (kao i druge institucije, neprofitne udruge i društva) prepoznali moguće rješenje u implementiranju participativnih modela upravljanja, to još nije dovoljno jasan pojam građanima. Naime samo 15% ispitanih građana smatra kako im je pojam sudioničkog upravljanja jasan, dok drugima nije uopće ili im je djelomično jasan¹³⁴. Prema tome, muzeji kao i druge institucije i udruge u području kulture trebale bi imati to na umu kada započinju s projektima jer je potrebna dodatna edukacija, motivacije i informiranje javnosti.

No, iako je participacija kao model sudioničkoga upravljanja ili dijeljenja ovlasti, prava i odgovornosti u osnivanju i održavanju kulture i upravljanju njome postala vrlo popularna riječ u diskusijama kulturnog razvoja u zadnjih 20 godina, još uvijek ne postoji mnogo primjera njezine primjene u Hrvatskoj¹³⁵. Jedan od razloga leži u nepostojanju jasne i dugotrajne kulturne politike, ograničavajućim zakonskim regulativama, niskoj razini

¹³² Participatory Governance in Culture. URL: <http://participatory-governance-in-culture.net/hr/about> (30-11-2019.)

¹³³ Uradimo zajedno: Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj. // uredila Dea Vidović. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, 2018. str.7.

¹³⁴ Istraživanje COS-a o interesu građana za sudioničko upravljanje u kulturi. 2019. URL: <http://dizajn.hr/blog/istrazivanje-cos-o-interesu-gradana-za-sudionicko-upravljanje-u-kulturi/> (30-11-2019.)

¹³⁵ Sudioničko upravljanje. URL: <https://galerokaz.gugsb.hr/sudionicko-upravljanje/> (30-11-2019.)

motivacije građana za sudjelovanjem u području kulture. Horjan¹³⁶ navodi kako je upravo financijska kriza bila okidač muzejima da počnu tražiti različite oblike potpore na mjestima gdje to nisu običavali. Nadalje, Faletar Tanacković i Badurina smatraju kako suradnja muzeja s vanjskim sudionicima u Hrvatskoj uglavnom nije dio dugoročne strategije i kao takva, navedene suradnje nisu uključene u proces planiranja. Navode kako je uglavnom riječ o spontanim i neformalnim dogovorima koji nemaju jasnu strukturu i kao takvi jednostavno ne dosežu maksimum svoje moguće vrijednosti¹³⁷.

Širom Hrvatske provedeno je nekoliko radionica, seminara¹³⁸ i edukacija¹³⁹ na navedenu temu. Nadalje, Muzej Hrvatskoj Zagorja u svom Strateškom planu¹⁴⁰ prepoznao inicijative masovne podrške. Cilj edukacijskih programa je približiti same muzeje vlastitoj zajednici kroz učenje o samoj participaciji te njezinim prednostima za obje strane, kao i popularizacija građanskog aktivizma. U nastavku slijedi istraživanje u kojem su prikazani različiti participacijski projekti.

9.1 Metodologija istraživanja

Muzeji u Hrvatskoj počeli su provoditi participacijske projekte. U ovom radu provela sam istraživanje kako bih na jednom mjestu okupila i opisala što više suradničkih projekata hrvatskih muzeja. Naravno, treba imati na umu da broj projekata prikazanih u ovom radu vjerojatno ne odražava pravu brojku, koja je zasigurno veća.

Broj muzeja koji su bili uzorak istraživanja preuzet je s popisa muzeja koji se nalaze na listi upisnika javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj. Listu je moguće pronaći na stranicama Ministarstva kulture¹⁴¹ te Muzejskog dokumentacijskog centra¹⁴². Popis muzeja na obje liste je ujednačen i broji ukupno 160 institucija. Za potrebe istraživanja kontaktirala

¹³⁶ Horjan, G. Muzeji i izazovi digitalnog doba. // Muzejska teorija i prakse. 43, 1-4(2012)., str. 91.

¹³⁷ Faletar Tanacković, S.; Badurina, B. Collaboration of Croatian cultural heritage institutions: experiences from museums. // Museum Management and Curatorship. 24, 4(2009). str. 317.

¹³⁸ Poziv za sudjelovanje na seminaru „Novi modeli upravljanja kulturnim resursima“. 2017. URL: <https://rijeka2020.eu/poziv-za-prijave-za-sudjelovanje-na-seminaru-novi-modeli-upravljanja-kulturnim-resursima/> (21-06-2019.)

¹³⁹ Tvrđava kulture Šibenik organizira trodnevnu edukaciju „Suradničko upravljanje u kulturi“. 2019. URL: <https://www.civilnodrustvo.hr/tvrdava-kulture-sibenik-poziva-na-trodnevnu-edukaciju-sudionicko-upravljanje-u-kulturi/> (21-06-2019.)

¹⁴⁰ Strateški plan muzeja Hrvatskog zagorja za radoblje 2012-2015. URL: <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski-prosinac-2012.pdf> (21-06-2019.)

¹⁴¹ Ministarstvo kulture- Očevidnik muzeja. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=212> (22-11-2019.)

¹⁴² MDC- Upisnik. URL: <http://upisnik.mdc.hr/> (22-11-2019.)

sam svaki od navedenih muzeja elektroničkom poštom kako bih saznala koje programe su provodili¹⁴³. Slanjem elektroničke pošte dobila sam 23 odgovora kako se navedene e-mail adrese registrirane na obje liste ne koriste, tako da do tih institucija upit nije došao. 14% muzeja nema ispravan e-mail kontakt prema listama Ministarstva kulture i MDC-a, što smatram problemom koji se treba što prije otkloniti.

Od 137 muzeja koji su dobili upit, ukupno je zaprimljeno 22 podatka o programima iz 11 muzeja. Potom je slijedilo razmatranje koji od zaprimljenih programa je zapravo participacijski. Odabrano je 10 projekata i izložbi iz sljedećih muzeja: Prirodoslovni muzej Rijeka, Narodni muzej Zadar, Etnografski muzej Istre, Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka, Muzej umjetnosti i obrta te Muzej Prigorja.

No, pregledavanjem interneta uspjela sam doći do informacija o još 2 programa. Prema tome, od ukupno 160 registriranih muzeja u Republici Hrvatskoj ukupan broj participacijskih projekata je 12, a provedeni su u ukupno 11 muzeja. Opis projekata te edukacija nalazi se u tablici 8 ispod:

Tablica 8. Participacijski projekti u hrvatskim muzejima

Primjeri participacijskih projekata u hrvatskim muzejima		
Muzej	Ime projekta	Opis
Prirodoslovni muzej Rijeka ¹⁴⁴	Participativni muzeji u zajednici i Osvajanje teritorija muzeja	U suradnji s ICOM-om Hrvatska proveden je projekt koji predstavlja radove publike, nastale kao reakcija, odnosno interpretacija muzejskih predmeta. Ukupno 60 radova mentorirano je od strane suradnika iz 6 drugih ustanova.
	Izložba "Ta simpatična crvolika čudovišta s morskog dna"	Izložba podvodnih fotografija. Planira se uključivanje publike u aktivnu zaštitu bioraznolikosti mora.
Narodni muzej Zadar	Izložba "Pop-	Muzej je putem otvorenog poziva

¹⁴³ Prilog 1 na kraju diplomskog rada sadrži primjer upita koji je poslan muzejima putem elektroničke pošte.

¹⁴⁴ Međunarodni dan muzeja- Prirodoslovni muzej Rijeka. 2018. URL: <https://mailchi.mp/81f228d104fe/mdm18-1351505?e=ffdb5e9ff3> (24-11-2019.)

	up muzej: Sićaš li se...?” ¹⁴⁵ ¹⁴⁶ Organizirana za potrebe Noći muzeja 2015. godine.	zajednicu pozvao na sudjelovanje u razvoju izložbe. Cilj izložbe je bio otvoriti put konverzaciji o zajedničkim sjećanjima i prošlosti Zadra. Ukupno je prikupljeno 120 predmeta.
	Izložba “Pop-up muzej: Šezdesete- desetljeće u kojem su sukne bile kratke, kosa duga, a nade velike” ¹⁴⁷ Organizirana za potrebe Noći muzeja 2016. godine.	Nastavak prethodno navedene izložbe. Zajednički projekt muzeja sa zajednicom u kreiranju izložbe. Ovaj put tema su 60-te godine 20-og stoljeća.
	Izložba “Krajolici iz fundusa Galerije umjetnina ¹⁴⁸ ”, 2016.	Izložbu je pratio multimedijalni sadržaj, koji se nadovezao na 21. Edukativnu muzejsku akciju Hrvatskog muzejskog društva po nazivom “KLIK na Kulturni krajoLIK”. Muzej je kontaktirao učenike zadarske gimnazije koji su izradili audio vodič izložbe. Izložbu su također pratili zvukovi audio projekta “Soundscapes” umjetnika Roberta Vodanovića Čopora.
Etnografski muzej Istre	Izložba “Istra jučer, danas i	Izložba je nastala uz pomoć

¹⁴⁵ NMZ. Izložbe: Pop-up muzej: sićaš li se...? 2015. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/pop-up-muzej-si%27as-li-se,754.html> (22-11-2019.)

¹⁴⁶ NMZ. Događanja: poziv na prvi Pop-up muzej u Zadru u Noći muzeja. 2015. URL: <http://nmz.hr/hr/dogadanja/poziv-na-prvi-pop-up-muzej-u-zadru-u-no%27i-muzeja-2015,749.html> (23-11-2019.)

¹⁴⁷ NMZ. Izložbe: pop-up muzej: Šezdesete- desetljeće u kojem su sukne bile kratke, kosa duga, a nade velike. 2016. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/pop-up-muzej-sezdesete---desetlje%27e-u-kojem-su-suknje-bile-kratke-kosa,946.html> (23-11-2019.)

¹⁴⁸ NMZ. Krajolici iz fundusa Galerije umjetnina uz Međunarodni dan muzeja. 2016. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/krajolici-iz-fundusa-galerije-umjetnina--uz-me%27unarodni-dan-muzeja,1047.html> (24-11-2019.)

	sutra- kako djeca vide tradiciju ¹⁴⁹ , 2015.	učenika OŠ Vladimira Nazora iz Pazina. Učenici su stvarali prikaz sela tako što su skupljali i odabirali građu i priče za izložbu.
	Izložba “Valiže & Deštini: Istra izvan Istre ¹⁵⁰ ”, 2009.	Izložba prati priče Istarskih iseljenika. Predstavljeno je 12 Istrana koji žive u inozemstvu. Izložba je bogata multimedijalnim sadržajem razgovora, sjećanja, pisama itd.
Muzej za umjetnost i obrt	Projekt “Centar oblikovanja svakodnevice ¹⁵¹ ”, 2018.-2020.	Cilj projekta je informirati javnost o suradničkom upravljanju u kulturi te stvoriti preduvjete za pokretanje polivalentnog društvenog kulturnog centra. Dionici projekta uključuju muzej, kao i strukovne udruge, umjetničku organizaciju, lokalnu samoupravu i građane. Projekt uključuje i objavu online arhiva “Mreže dizajnerskog sjećanja”, serije izložbi, radionice .
Muzej Prigorja	Izložba “Put planinara s Lipe ¹⁵² ”, 2017.	Izložba je napravljena u suradnji s Planinarskim društvom “Lipa” povodom njihove 65-te obljetnice postojanja.

¹⁴⁹ Istra jučer, danas i sutra - kako djeca vide tradiciju. 2016. URL: <http://www.emi.hr/index.php?grupa=2&nivo1=1&lid=25&stranica=6&lstranica=524&jezik=hr> (24-11-2019.)

¹⁵⁰ Valiže & Deštini: Istra izvan Istre. 2009. URL: <http://www.emi.hr/index.php?grupa=2&nivo1=1&lid=22&stranica=6&lstranica=521&jezik=hr> (22-11-2019.)

¹⁵¹ Centar oblikovanja svakodnevice- o projektu. 2018. URL: <https://www.oblikovanjesvakodnevice.com/o-projektu> (27-11-2019.)

¹⁵² Muzej Prigorja. Izložba planinara s Lipe. 2015. URL: <https://www.muzejprigorja.hr/arhiva-2017.html> (24-11-2019.)

Gradski muzej Sisak	10. Volonterski kamp ¹⁵³ , 2019.	Volonteri će uz stručno vodstvo imati mogućnost obrade, vrednovanja, evidencije muzejske građe koja dosad nije bila obrađena.
Kolektiv BLOK(Baza za osvježavanje lokalne kulture), Centar za mirovne studije, udruga SF:ius i K-zona, Tehnički muzej	Zajednički projekt osnivanja “Muzeja susjedstva” zagrebačkog kvarta Trešnjevka ¹⁵⁴ . 2019.	Inicijativa prema odozdo-gore modelu. Ideja je u budućnosti osnovati muzej kvarta Trešnjevke. Prva faza je prikupljanje priloga za fundus.

Najveći iskorak je napravio Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja u Rijeci. U sklopu projekta “Muzej budućnosti- Građansko muzejsko vijeće kao model sudioničkog upravljanja¹⁵⁵”, osnovano je Građansko muzejsko vijeće koje za zadaću ima uključivanje zajednice u rad muzeja. Ovo je odličan primjer uspostavljanja participativnog muzejskog vijeća gdje građani preuzimaju ulogu nad upravljanjem muzejom. Takozvani “Muzej budućnosti” na vlastitoj platformi omogućuje zajednici sudjelovanje. Moguće je predložiti predmet ili program te podijeliti doživljaj¹⁵⁶. Sve je ovo rezultat promjena koje se događaju u Europi, a Rijeka je kroz odabir za kulturnu prijestolnicu 2020-te godine prepoznala nove trendove i zahtjeve vlastite zajednice. Projekt „Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture“ je sufinanciran iz Europskog socijalnog fonda te je usmjeren na razvoj sudioničkog upravljanja u kulturnom sektoru te na jačanje građanskog aktivizma. Osim toga, projekt uključuje i niz radionica te edukacija koje su „namijenjene građanima, udrugama, predstavnicima javnog sektora i građanskim inicijativama koje žele stvarati projekte korisne široj javnosti“¹⁵⁷.

¹⁵³ Civilno društvo: počeo 10. Volonterski kamp sisačkoga Gradskog muzeja. 2019. URL: <https://www.civilnodrustvo.hr/poceo-10-volonterski-kamp-sisackoga-gradskog-muzeja/> (22-1-2019.)

¹⁵⁴ Muzej susjedstva Trešnjevka. 2019. URL: <https://www.muzejsusjedstvatresnjevka.org/> (23-11-2019.)

¹⁵⁵ Muzej budućnosti. 2018. URL: <http://ppmhp.hr/muzej-buducnosti/> (26-11-2019.)

¹⁵⁶ Muzej budućnosti- O projektu. URL <https://muzejbuducnosti.eu/o-projektu> (29-11-2019.)

¹⁵⁷ Uključivanje građana u društvene projekte – radionica za aktivno građanstvo. 2019. URL: <https://rijeka2020.eu/ukljucivanje-gradana-u-drustvene-projekte-radionica-za-aktivno-gradanstvo/> (07-01-2020.)

9.2. Rasprava

Iz prikazanog stanja u Republici Hrvatskoj te navedenih programa možemo zaključiti kako ova vrsta upravljanja još nije postala praksa u većini hrvatskih muzeja. No, to ne znači da ne postoje hvalevrijedne inicijative koje muzeji provode. Ovdje je važno naglasiti nekoliko stavki. Prva je ta, da je pojava participacijskih programa i u zapadnim muzejima novost u posljednja dva desetljeća, no da ta praksa još uvijek ne obuhvaća sve muzeje. Drugo je to da su za ovakvu vrstu upravljanja potrebni određeni preduvjeti koji se s obzirom na muzej dijele na interne i eksterne. Interni su sve one promjene u načinu razmišljanja samog muzejskog osoblja, a koje idu u smjeru jačanja povjerenja u vlastitu publiku, zalaganja za demokratičnosti te jačanja inovativnog duha. Eksterne su, pak, promjene one koje nadilaze granice muzeja i temelje se na klimi određenog društva. Jak osjećaj za djelovanje u zajednici, jaka građanska moć i aktivizam preduvjet su za pojavu participacijske kulture u društvu, pa tako i u muzejima. Zbog toga bih ovdje navela važnost edukacijskih projekata koji se provode u hrvatskim muzejima i drugim građanskim i baštinskim institucijama i udrugama. Edukacija je od iznimne važnosti za razvoj građanskog aktivizma u području kulture. Pravi rezultati ovakvih edukacijskih programa bit će vidljivi u porastu broja budućih suradničkih projekata.

Prikazani projekti uglavnom se odnose na razvoj izložbi, prikupljanju građe te nadopunjavanju zbirki novim interpretacijama. Jasno je da postoji neiskorišteni potencijal, prvenstveno onaj koji pruža tehnologija (digitalizacija, transkripcija digitalizirane građe, izrada online-zbirki, obogaćivanje zbirki tagovima, uključivanje zajednice u svoje online profile kroz objavu sadržaja i pisanja članaka). Također, kreativna moć zajednice nedovoljno se koristi za kreiranje novih usluga koje su zajednici potrebne ili novih proizvoda koji bi se mogli nalaziti u muzejskoj trgovini.

Činjenica je da hrvatski muzeji (iako u malenom broju) provode različite projekte uključivanja vlastite publike i zajednice u svoj rad. Pretpostavljam da je broj ovih projekata veći nego broj prikazan u ovome radu. Nadalje, smatram da postoje još uvijek određene prepreke koje ne omogućavaju maksimalizaciju iskoristivosti ovakvog poslovanja. Nedovoljno financiranje, nedostatak opreme i prostora, nepostojanje dubljih veza sa zajednicom i pitanje *relevantnosti* za zajednicu, motiviranost obje strane, promjena

razmišljanja muzejskog osoblja te osnivača muzeja i mnoge druge prepreke. Utvrđivanje prepreka bilo bi zasigurno dobro polazište za buduća istraživanja.

Za kraj bih navela i nedostatak projekata financiranja iz mnoštva. Većih *crowdfunding* kampanja nije bilo u javnim muzejima, no nekoliko privatnih muzeja provelo je uspješne kampanje financiranja iz mnoštva što je prikazano u tablici 9.

Tablica 9. Primjer financiranja iz mnoštva u Hrvatskoj

Primjeri financiranja iz mnoštva u Hrvatskim muzejima			
Naziv	Pokretač projekta	Opis	Ciljevi
Image of War - Spremimo rat u muzej! ¹⁵⁸	Image of War (platforma Indiegogo)	Muzej ratne fotografije na platformi Indiegogo otvorio je kampanju kojom je želio prikupiti 8,000 američkih dolara za potrebe otvaranja i poslovanja.	Pokrenuti muzej i audio-vizualni centar posvećen ratnoj fotografiji.
#Gdjesibio91 ¹⁵⁹	Image of War	Muzej kroz kampanju poziva zainteresirane amatere da podijele vlastita sjećanja kako bi zajedno kreirali izložbu.	Projekt za cilj ima uključivanje korisnika kroz njihove osobne priče te amaterske fotografije koristeći društvene mreže.
Museum of Broken Relationships: Houston, TX ¹⁶⁰	Selene Foster (u suradnji s Muzejem prekinutih veza na	Muzej prekinutih veza traži sredstva za gostujuću izložbu u Houstonu.	Prikupiti dovoljno sredstava za izložbu te nastavak razvoja novih kampanja za

¹⁵⁸ Image of War - Spremimo rat u muzej! 2018. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/image-of-war-spremimo-rat-u-muzej/> (21-06-2019.)

¹⁵⁹ Jutarnji.hr. Je li došlo vrijeme da spremimo rat u muzej? 2018. URL: <https://www.jutarnji.hr/kultura/art/je-li-doslo-vrijeme-da-spremimo-rat-u-muzej-kampanja-za-muzej-ratne-fotografije-u-zagrebu-vec-u-prva-tri-dana-prikupila-vise-od-pola-sredstava/7445601/> (21-06-2019.)

¹⁶⁰ Museum of Broken Relationships: Houston, TX. 2011. URL: <https://www.kickstarter.com/projects/brokenships/museum-of-broken-relationships-houston-tx> (21-06-2019.)

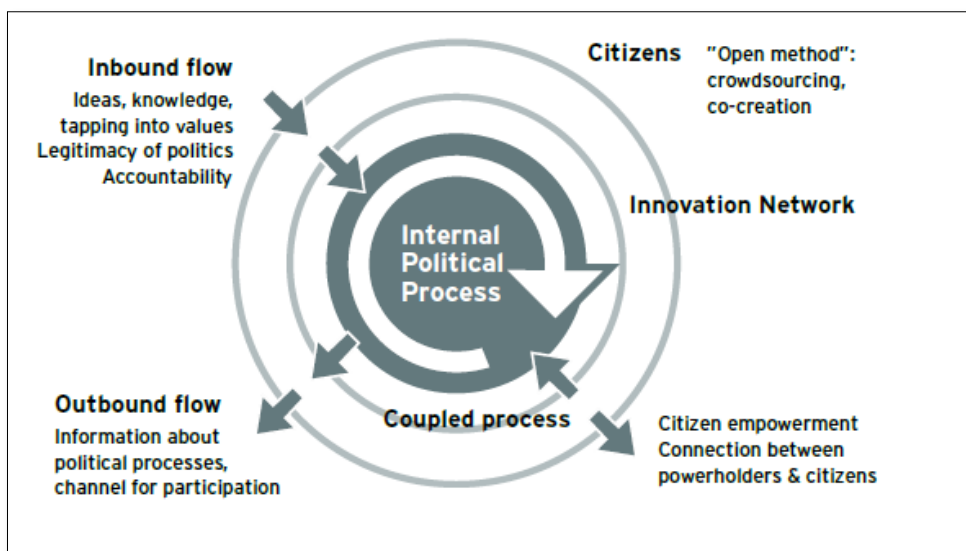
	platformi Kickstarter.com)		druge gradove.
--	-------------------------------	--	----------------

10. Dobiti suradničkog upravljanja za muzeje

Masovna podrška nastaje kada je razina demokratičnosti i participativnosti visoka u zajednici. Njezin konačan cilj je osnaživanje zajednice kroz osnaživanje svakog pojedinca u njoj. Aitamurto¹⁶¹ navodi prednosti suradničkog upravljanja u muzejima, kao i njegovog pozitivnog utjecaja na razvoj demokratičnosti u zajednici. Prednosti su: mogućnost prikupljanja potrebnih informacija ili rješenja u što manjem vremenu; nova gledišta i raznolikost mišljenja; poticanje na suradnju i jačanje aktivnog zalaganja za dobrobit zajednice; širenje svijesti o trenutnim slabostima u procesima upravljanja i promišljanje o novim rješenjima.

Slika 4 prikazuje otvorenost institucija da u procese odlučivanja i upravljanja uključe i vanjske suradnike, tj. samu zajednicu. Novonastali proces temelji se na obostranoj razmjeni ideja, različitih perspektiva i mišljenja. S jedne strane, institucija osigurava kanal za participaciju, dok zajednica podupire instituciju svojim znanjem. Zajedno kreiraju nove politike upravljanja čime se jača suradnja, dok stare granice između tradicionalnog modela upravljanja slabe.

¹⁶¹ Aitamurto, T. Crowdsourcing for Democracy: A new Era in Policy-Making. Helsinki: Publications of the Committee for the Future, 2012. str. 30-31.



Slika 4. Suradničko upravljanje (prema Aitamurto, 2012.)

Masovna podrška može se pokazati pozitivna za sve sudionike. Delden navodi kako prednosti masovne podrške proizlaze iz tri stavke: težnje za izgradnjom snažnim i trajnih odnosa sa zajednicom, provođenja projekata sa zajednicom te strateškog planiranja¹⁶². U nastavku prikazana je tablica 10 s prednostima masovne podrške:

Tablica 10. Prednosti masovne podrške za muzej i njegovu zajednicu

Dobrobiti za muzej:	Dobrobiti za zajednicu:
Razvoj i poboljšanje postojećih proizvoda i usluga te razvoj novih, kao i razvoj vlastitog vizualnog identiteta	Jačanje samopouzdanja, osjećaja pripadnosti i izgradnja zajedničkog identiteta (proces samo osnaživanja)
Smanjenje vremena potrebnog za obavljanje određenog posla (od kreiranja proizvoda ili usluge do novih ideja)	Provesti projekte koji se bave suvremenim problemima na koje traže odgovore
Organizacija ima neograničen pristup velikom broju stručnjaka koji su heterogeni s obzirom na vlastitu specijalizaciju	Prilika za dobivanje novih iskustava te znanja (npr. obogaćivanje životopisa)

¹⁶² van Delden, C. Crowdsourced Innovation: Revolutionizing Open Innovation with Crowdsourcing. 2015. URL: https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/10/201510_innosabi-book_extract.pdf (30-11-2019.) str.11.

Uvidjeti vrijednost organizacijskog znanja i osvijestiti potrebu za stvaranjem novog znanja o vlastitim zbirkama	Jačanje kolektivnog znanja zajednice i razvoj svijesti o njezinoj zaštiti
Razvoj interpretacijskih vještina i briga o marginaliziranim društvenim skupinama	Razvoj kreativnih, dizajnerskih, komunikacijskih vještina i sposobnosti sudjelovanja u timskom radu
Pronalazak krivih informacija i ažuriranje istih	Pojava zadovoljstva i osjećaja koristi za dobrobit drugih
Digitalizacija, osuvremenjivanje i poboljšanje vlastitih zbirki te baza podataka	Podizanje samosvijesti o sebi i drugima
Uspostavljanje ravnopravnog dijaloga kroz komunikaciju sa zajednicom na lokalnoj razini te jačanje međunarodnih odnosa s drugim stručnjacima i korisnicima bez obzira na fizičku udaljenost	Stvaranje društvenih veza s drugim članovima zajednice
Muzej se oslanja na nove mogućnosti financiranja (smanjuje ovisnost o postojećem financiranju)	Aktivno zalaganje i djelovanje za dobrobit zajednice kroz financijske donacije

11. Nedostaci masovne podrške

Masovna podrška, da bi bila uspješna za obje strane (pokretača, u ovom slučaju muzej i zajednice) mora ispuniti određene kriterije. U prijašnjim poglavljima navedeno je kako muzej mora ispuniti određene pred-korake kao što su: osigurati potrebno vrijeme i osoblje za provedbu; posjedovati ispravnu tehničku opremu; imati dovoljno financijskih sredstava. Ono što je najvažnije je djelovati u zajednici u kojoj postoji participacijska kultura. Glavne tri skupine izazova ovakvih projekata, s obzirom na dionike, dijele se na:

1. političke (nedostatak političke volje za novim načinima upravljanja, strah od civilnog društva i mogućnosti gubitka moći i utjecaja, nerazumijevanje vlastite zajednice itd.),
2. profesionalne (nedostatak stručnog znanja, zatvorenost i birokratska komunikacija, nefleksibilnost pravila itd.) te
3. izazove zajednice (nepovjerenje, nedostatak znanja, osjećaj nepripadnosti i manje vrijednosti)¹⁶³.

Zbog prethodno navedenog masovna podrška može se, s razlogom, činiti kao mukotrpan i iscrpan proces koji ne garantira uspjeh. U nastavku navedene su neke od glavnih zamjerki ovakvom modelu upravljanja.

¹⁶³ Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara. 2015. URL: https://kulturanova.hr/file/ckeDocument/files/Radna_biljeznica.pdf, str. 72-73.

11.1. Osiguranje sredstava

Muzeji, kao i ostale baštinske i kulturne ustanove u posljednja dva desetljeća na globalnoj razini, pa tako i u Hrvatskoj, imaju problem s osiguranjem financijskih sredstava za svoj rad. Razlozi tome su mnogostruki, od neprepoznavanja vladajućih o važnosti kulture preko nemogućnosti muzeja da postanu proaktivne institucije i izbore se za svoje posjetioce. Posljedice smanjenja budžeta muzejima mogu se osjetiti kao: nedovoljno novca za nabavu novih predmeta i opreme, kao i za organiziranje izložbi te zapošljavanje stručnjaka¹⁶⁴. Ponekad se čini kako pritisak osnivača muzeja s vremenom postaje sve veći teret. Zbog svega navedeno, vrlo je važno inteligentno raspolagati s dostupnim sredstvima. Nadalje, prikupljanje financijskih sredstava regulirano je zakonima (također razlikuje se unutar europskih država). U Hrvatskoj, Upravno vijeće muzeja usvaja financijski plan ustanove te nadgleda razvoj programa muzeja¹⁶⁵. S druge strane, Domladovac¹⁶⁶ smatra kako bi muzeji umjesto da traže nove načine financiranja i senzibiliziranja javnosti za svoj rad trebali jasno stati iza činjenice da se javne ustanove trebaju financirati javnim novcem. Vrijeme koje troše na implementaciju i testiranje novih vrsta financiranja trebali bi iskoristiti za ono što im je i misija: očuvanje, istraživanje, komunikacija te transfer generacijskog znanja.

Mnogi muzeji su tako počeli razmišljati o alternativnim načinima financiranja među kojima je i o *crowdfundingu*. Okrećući se isključivo razvijanju odnosa sa zajednicom, muzeji bi prema Steinbachu mogu zanemariti dosadašnje izvore dodatnih sredstava, poput donatora, društava prijatelja muzeja ili sponzora¹⁶⁷. Osim toga, financijska ulaganja uvijek su škakljiva pitanja. S druge strane, postoji i znatan napor u uvjeravanju zajednice da svoja sredstva doniraju muzeju. Zbog tog je iznimno važno ponuditi zajednici jasne dokaze o društvenoj, kulturnoj i edukacijskoj vrijednosti projekta. Mnogi muzeji nisu u tome uspjeli. Primjer toga su mnogi projekti financiranja iz mnoštva gdje se nije prikupio dovoljan iznos poput

¹⁶⁴ Financial Times. Museums hit by 'stratospheric' art pieces and funding costs. 2018. URL: <https://www.ft.com/content/e1b325ce-122f-11e8-940e-08320fc2a277> (30-11-2019.)

¹⁶⁵ Zakon o muzejima. // Narodne novine. 61(2018). ČL. 23. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html (10-12-2019.)

¹⁶⁶ Domladovac, M. Digitalni transfer generacijskog znanja. 2019. Dostupno na: <https://www.kulturpunkt.hr/content/digitalni-transfer-generacijskog-znanja> (24-11-2019.)

¹⁶⁷ Steinbach, L. Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift? URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)

neuspjele kampanje Contemporary Arts Museuma u Houstonu (SAD)¹⁶⁸, restauracijskih pothvata¹⁶⁹ ili stvaranja virtualnih izložbi¹⁷⁰. Osim toga, u slučajevima kada se prikupi nedovoljno sredstava ili se pak prikupi više od potrebnog, važno je obavijestiti sve donatore gdje su se sredstva utrošila.

Prema tome, zajednicu se ne bi smjelo doživljavati samo kao dodatni izvor financiranja, jer je ona mnogo više od toga.

11.2. Ovisnost o zajednici

Masovna podrška temelji se na suradnji sa zajednicom. Prisutnost i aktivno djelovanje u zajednici trebalo bi biti jedna od strateških točaka djelovanja muzeja. No, ako muzeji nisu do sada uspostavili dublji kontakt s vlastitom zajednicom onda je to prvi korak koji moraju učiniti. Agostino¹⁷¹ upozorava na pitanje etičnosti pretjeranog oslanjanja na besplatan rad volontera, stavljajući ga u širi kontekst gdje kapitalističko tržište traži alternativna rješenja za postizanje rezultata sa što manje troškova. Također, u industriji doživljava naglasak je na što većoj interaktivnosti s posjetiocima. Tako možemo primijetiti trend u kojem se od posjetioca više ne traži samo fizički odlazak u muzej, već i konstanta interakcija bez obzira bila ona fizička ili online. Takvo što samo otežava održavanje dovoljne razine motivacije među posjetiocima s jedne strane, a s druge strane muzeje može okarakterizirati kao institucije koje svoje usluge i sadržaje agresivno promoviraju.

Spremnost zajednice na sudjelovanje odličan je pokazatelj dosadašnjeg rada. Međutim, sudionici u projektima masovne podrške ne mogu uvijek ponuditi zadovoljavajuća rješenja. Howe¹⁷² navodi činjenicu da sudionicima ponekad jednostavno nedostaje određeno znanje ili iskustvo. Mogućnost pogrešaka kod unosa novih podataka ili nestručna obrada¹⁷³ česti su

¹⁶⁸ Bring Andy Warhol to Houston, TX. 2012. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/bring-andy-warhol-to-houston-tx/#/> (30-11-2019.)

¹⁶⁹ Restoration of listed house „De beurs van Londen“ in Delft. 2015. URL: https://www.kickstarter.com/projects/1909848437/restoration-of-listed-house-de-beurs-van-londen-in?ref=discovery_location_most_backed&term=museum (30-11-2019.)

¹⁷⁰ Enliven Art Virtual Museum by Nemipictures. 2014. URL: https://www.kickstarter.com/projects/nemipictures/enliven-art-virtual-museum?ref=discovery_location_most_backed&term=museum (30-11-2019.)

¹⁷¹ Agostino, C. Museum Crowdsourcing as Playful Labour. // *Nouvelles tendances de la muséologie* . 43a, (2015), str. 34.

¹⁷² Howe, J. The Rise of Crowdsourcing. 2006. URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/#> (15.09.2019.)

¹⁷³ Whittle, P. Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. // *Contemporary Management Research*. 5, 1(2009). str. 26.

problemi s kojima se muzeji susreću kod provođenja masovne podrške. Whitla¹⁷⁴ propituje razinu kvalitete ovakvih projekata, navodeći činjenicu da se od volonterskog rada, koji zna biti iscrpan očekuje razina točnosti koju bi muzejski stručak (sa znanjem i iskustvom) postigao u mnogo manje vremena. S obzirom na to da su muzeji interpretacijske ustanove, postavlja se i pitanje što napraviti kada se zajednica odluči za interpretaciju koja je društveno neprihvatljiva i/ili neistina? U kojim situacijama muzej intervenira, kao i pitanje slobode govora jedni su od suvremenih izazova koji su produkt ovakvog načina upravljanja. Kittur et al.¹⁷⁵ postavljaju pitanje garancije pronalaska odgovarajućeg rješenja izvan muzeja i navode da je rješenje ponekad jednostavnije pronaći promjenom politike unutar muzeja. Potencijalni problemi mogu nastati i kod nejasno dogovorenih autorskih prava sveg onog što proizlazi iz rada na ovakvim projektima.

11.3. Prisutnost na mreži

Nadalje, muzeji se razlikuju i po količini drugih resursa poput prostora, opreme i broja stručnjaka. Često su najuspješniji primjeri masovne podrške proizašli iz tzv. velikih muzeja. Takvi muzeji još uvijek imaju dovoljno utjecaja, ali i sredstava da mogu provesti velike kampanje na društvenim mrežama i drugim izvorima na mreži. Veliki muzeji razvijaju svoj imidž kroz pažljivo planirane marketinške kampanje. U današnjem umreženom svijetu, kako bi ostali relevantni, muzeji moraju implementirati marketinške metode, što danas uključuje i digitalni marketing. Stvaranje profila na društvenim mrežama prvi je korak. Kroz prisutnost na mreži muzeji direktno šire vlastitu misiju, kao i produbljuju veze sa svojim korisnicima. O faktoru odjeka muzejskih obavijesti može ovisiti uspjeh projekta masovne podrške. No, promatrajući aktivnost korisnika na društvenim mrežama vidljivo je kako samo 10% korisnika stvara nove sadržaje, dok su ostalih 90% pasivni promatrači¹⁷⁶. Međutim, ne smije se zanemariti činjenica da se upravo manji muzeji direktno oslanjaju na svoju zajednicu. Njihovo postojanje, kao i ostvarivanje njihove misije vezano je uz suživot sa zajednicom, a programi volontiranja od velike su važnosti. Takvo što nas navodi na razmišljanje kako masovna podrška i nije nova pojava, već postoji mnogo duže. Ono što je danas razlikuje je

¹⁷⁴ Whitla, P. Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. // *Contemporary Management Research*. 5, 1(2009). str. 26.

¹⁷⁵ Kittur, A. et al. The Future of Crowd Work. // *Crowding out the Competition*. San Antonio, TX, 2013. str. 1303.

¹⁷⁶ Nielsen, J. The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities. 2008. URL: <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/> (30-11-2019.)

njezina tehnološka ovisnost. Prema tome, pomalo je paradoksalna činjenica kako gotovo sva literatura koja se odnosi na masovnu podršku i muzeje, zapravo navodi iskustva i prakse velikih muzeja. No, jedno je činjenica. Razvoj i popularizacija društvenih mreža stvorila je novu generaciju volontera koji putem istih dolaze u muzej ili pak postaju online volonteri.

Nadalje, povjerenje u svoje korisnike jedno je od temeljnih uvjeta kod novih načina upravljanja. Još uvijek postoji strah muzejskih stručnjaka prema mogućim negativnim ili neprimjetnim komentarima ili objavama korisnika. No, negativni komentari, ako su zaista dobronamjerne kritike, trebali bi biti shvaćeni kao pomoć u daljnjem usavršavanju. S druge strane, neprimjereni komentari i *spamovi* rijedak su slučaj, no ako se i dogode mogu se filtrirati uz pomoć drugih alata. Bailey-Ross naglašava važnost primjene koncepta „radikalnog povjerenja“ u muzejsku publiku, koji proizlazi iz vjerovanja da je suradničko djelovanje učinkovitije u stvaranju novog sadržaja nego institucionalna kontrola¹⁷⁷. No, pitanje odjeka među (online)zajednicom, nažalost, postaje preduvjet uspješnosti projekta bez obzira na njegovu kvalitetu. Upravo to ostaje kao jedna od najvećih prepreka kod provedbe uspješnog projekta.

11.4. Opstanak muzejskih stručnjaka

S druge strane, nepovoljni trend sve manjeg zapošljavanja u muzejima, kritičarima daje na pravo postavljati pitanja o tome koliko su zaista sigurni ovakvi modeli poslovanja. Kittur et al.¹⁷⁸ upozoravaju na negativni utjecaj masovne podrške na same zaposlenike muzeja. Smanjenje radnih mjesta stvara negativnu atmosferu u kojoj se radnici osjećaju manje vrijednima, zamjenjivima što u konačnici rezultira i manjom motivacijom za rad, bez obzira na njihovu stvarnu razinu produktivnosti prije.

Masovna podrška je nadopuna dosadašnjem radu muzejskog osoblja, koja ne može zamijeniti stručnost i predanost rada osoblja. Traženje pomoći kod nedostatka sredstava i ideja ili, pak, kod ponavljajućih i dugotrajnih poslova, najčešće su situacije kada se masovna podrška može iskoristiti. Lebraty i Lobre-Lebraty tako postavljaju pitanje kada to vanjski sudionici, odnosno volonteri i zajednica prestaju biti oni *drugi*, tj. u kojem trenutku upravljanje

¹⁷⁷ Bailey-Ross, C. Engaging the museum space: Mobilizing visitor engagement with digital content creation. // *Digital scholarship in the humanities*. 32, 4(2017). str. 699-700.

¹⁷⁸ Kittur, A. et al. *The Future of Crowd Work*. // *Crowding out the Competition*. San Antonio, TX, 2013. str. 1301.

muzejom prestaje biti hibridno, već postaje novi, integralni model upravljanja¹⁷⁹. No, važno je i napomenuti nepravедno mišljenje kako su svi pojedinci koji sudjeluju u masovnoj podršci amateri. Naime, dio njih su osobe sa stručnim znanjima iz različitih područja, a razlika između njih i ostatka muzejskog osoblja nalazi se u drugim kategorijama (npr. iskustvo, radni odnos...). Njihova znanja ne smiju i ne moraju biti prijetnja muzejskoj profesiji¹⁸⁰. Upravo radni odnos može biti ona stavka koja će utjecati na budućnost opstanka muzejskih stručnjaka u društvu u kojem se njeguje suradničko upravljanje. Danas je temelj muzejske profesije još uvijek stalni radni odnos, no pojava *freelance* kustosa i projektnog poslovanja, kao i sve jačeg pritiska javnosti za participacijom u javnom sektoru može se s razlogom smatrati prijetnjom dosadašnjem poslovanju. Muzeji bi tako u budućnosti (dijelom) mogli biti upravljani promjenjivim timovima sastavljenim od različitih stručnjaka i entuzijasta ovisno o trenutnim ili dugoročnim ciljevima¹⁸¹.

¹⁷⁹ Lebraty, J.; Lobre-Lebraty, K. Crowdsourcing: One step beyond. Croydon: WILEY-Iste, 2013. str. 107

¹⁸⁰ Brabham, D. Crowdsourcing. Cambridge, MA: MIT Press, 2013. str.72-73.

¹⁸¹ Merritt, E. Labor 3.0: new jobs, or a jobless future? 2016. URL: <https://www.aam-us.org/2016/05/01/labor-3-0-new-jobs-or-a-jobless-future/> (19-09-2019.)

12. Zaključak

Masovnu podršku karakteriziraju procesi transparentnosti, implementacije demokratskih vrijednosti i otvorenosti u donošenju odluka. Jednostavno rečeno, masovna podrška rezultat je participativnih politika koje uključivanjem pojedinaca i skupina u svoje programe zajedno djeluju. Preporuka je da projekti koji se temelje na suradnji sa zajednicom budu što jednostavniji. Takvo što olakšalo bi planiranje muzejskim stručnjacima kao i samo provođenje od strane zajednice. Bilo bi korisno da se modeli masovne podrške navedeni u ovom diplomskom radu ne shvate kao kompleksni i opsežni, već kao jedan od mogućih načina upravljanja muzejima. Takav bi se alternativni način mogao pokazati iznimno korisnim u situacijama kada *top-down* upravljačka politika jednostavno ne može ponuditi adekvatno rješenje. Kaže se - *Crowdsourcing is a mindset*¹⁸² i kao takvog ga trebamo promatrati. Muzeji od ovakvog načina upravljanja imaju mnoge koristi. Jednostavno rečeno, masovna podrška u određenim situacijama može predstavljati brži put prema stvaranju novih ideja i znanja. Masovna podrška podrazumijeva pristup zajedničkom djelovanju što mnogi smatraju da nije novina, već se pojavljuje kroz ljudsku povijest i prije same tehnološke revolucije i pojave Weba. Tako je 1846. godine tadašnji Narodni muzej u Zagrebu, osnovan uz pomoć dobrovoljnih novčanih priloga zajednice, dok su se pojedine zbirke također osnovala iz pomoć donacija predmeta, slika, spisa i knjiga¹⁸³. Građanski aktivizam vidljiv je i 1925. godine prilikom proslave tisuću godina postojanja hrvatskog kraljevstva u Varaždinu¹⁸⁴. Naime, zainteresirana javnost podržala je društvo u želji za izgradnju nekoliko objekata kroz novčane donacije. Muzeji su oduvijek djelovali u zajednici i s zajednicom. Muzejski su povjerenici tako prikupljali građu iako su bili amateri, oni su obilazili zajednicu, značajne lokalitete te uspostavljali kontakte.

Ključ uspjeha projekata masovne podrške u muzejima nalazi se u osiguravanju demokratske komunikacije među svim sudionicima te predavanju važnosti procesu učenja i širenja znanja. Jačanje građanskog aktivizma i civilnog društva postaje preduvjetom dvosmjerne komunikacije baštinskog sektora sa zajednicom u kojoj djeluje. Zajednica postaje aktivnim interpretatorom znanja koje se nalazi u muzeju. Preporuka je muzejima da budu proaktivni

¹⁸²How Crowdsourcing Can Help your Nonprofit. 2012. URL: <https://www.idealware.org/how-crowdsourcing-can-help-your-nonprofit/> (21-06-2019.)

¹⁸³ Narodni muzej. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42998> (07-01-2020.)

¹⁸⁴ Huzjan, V. Uloga Krešimira Filića u proslavi tisuću godina postojanja hrvatskog kraljevstva u Varaždinu 1925.godine. // Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin 23. (2012), str. 75.

sudionici u vlastitoj zajednici i da s njom ispunjavaju vlastitu misiju. Lokalna suradnja različitih sudionika zajednice može utjecati na lokalni razvoj¹⁸⁵. Primjeri dobre prakse drugih muzeja uvijek su dobar prvi korak kod promišljanja o masovnoj podršci. Osim toga, potrebna je promjena mentaliteta muzejskog osoblja koje treba promišljati o vlastitom autoritetu kod kreiranju i vrednovanju kulturnog sadržaja. Dugotrajno provedene ovakve politike i programa zahtijeva visoku razinu suradnje svih muzejskih zaposlenika, kao i pronalazak i održavanje kontakta sa svim zainteresiranima : od pojedinaca i skupina iz zajednica, preko fizičkih posjetioaca do online „pratitelja“ muzeja. U Hrvatskoj, prvi poticaji jačanja građanskog, odnosno društvenog sudioništva u kulturi od strane vlasti nastali su nakon ulaska u Europsku Uniju 2013. godine. Tadašnja je vlada donijela važnu Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine¹⁸⁶. Time je prepoznat potencijal aktivnog građanstva i participacije kao pozitivni model.

Međutim, postavlja se pitanje relevantnosti muzeja, ako ne prihvate određene promjene u dosadašnjem radu. Pri tom mislim na zadovoljstvo zajednice i njezinu identifikaciju s muzejom. Muzeji implementiranjem različitih oblika suradničkog upravljanja mogu imati pozitivne vidljive i one nevidljive promjene. Prvu skupinu karakteriziraju one promjene nastale u vezi sa samim muzejskim fondom (npr. dodavanje novih predmeta, procesi digitalizacije i obogaćivanja novim metapodacima itd.). Nevidljive promjene su one koje uključuju ljude, odnosno zajednicu s kojom muzeji uspostavljaju ravnopravne odnose s ciljem ohrabriranja zajednice, pa tako i pojedinaca, da svjesno i samostalno donose odluke. Doba u kojem živimo karakterizira visoko razvijena individualnost pojedinaca koji zajedničkim radom i djelovanjem mogu utjecati na vlastitu okolinu.

Daljnje poticanje zajednice na sudjelovanje i aktivni angažman mora postati jedna od misija muzeja današnjice. Muzejski stručnjaci moraju prepoznati važnost znanja, njegovog stvaranja, vrednovanja i daljnje diseminacije. Muzej treba postati mjesto sinergije različitih načina učenja i iskustava kroz interpretaciju prošlosti i sadašnjosti. Mjesto gdje ljudi dijele svoja iskustva, stavove, priče¹⁸⁷. Vidljiva je promjena paradigme muzeja od mjesta koje

¹⁸⁵ Baltina, L.; Merolla, A. Priručnika za participativno odlučivanje. Zagreb: CESI- Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 2014. str. 5

¹⁸⁶Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine.

URL:

<https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20stvaranja%20poticajnog%20okru%20za%20razvoj%20civilnog%20dru%20tva%202012-2016.pdf> (07-01-2020.)

¹⁸⁷ Simon, N. What's Next? Imagining the Participatory Museum. 2010. URL: <http://www.participatorymuseum.org/chapter6/> (03.07.2019.)

striktno definira što je, odnosno nije baština, u mjesto gdje se kroz suradnju muzejskog osoblja i ljudi iz zajednice kreiraju nove definicije baštine¹⁸⁸, odnosno konstruira baština sama. Suradničko upravljanje postaje modelom suradnje javne ustanove sa svim zainteresiranim vanjskim suradnicima.

Participacija u području kulture i u muzejima počiva na temeljnim muzejskim funkcijama: istraživanju, edukaciji i komunikaciji. Ono što je još opisuje je postojanje demokratičnih vrijednosti u zajednici, uključivanje svih skupina u procese i određena razina motivacije i spremnosti na djelovanje. Tehnološki razvoj treba promatrati kao podršku procesima spajanja baštine i društva¹⁸⁹. Muzeji 21. stoljeća tako postaju višedimenzionalne institucije, odnosno središta zajednica koja javno zagovaraju uključivost, otvorenost, dostupnost kao i širenje znanja i poticanje na djelovanje kroz osnaživanje javno-civilnih suradnji. Kultura tako kroz kolektivno djelovanje postaje jedan od pokretača razvoja i jačanja društva u cijelosti.

¹⁸⁸ Peers, L.; Brown, A. *Museums and source communities*. New York: Routledge, 2003., str.1-16. prema Lewincamp, S.; Sloggett, R. *Connecting objects, communities and cultural knowledge*. // *Bulletin of the Australian Insitute for the Conservation of Cultural Material*. 37, 1(2016), str. 3-13.

¹⁸⁹ Horjan, G. *Muzeji i izazovi digitalnog doba*. // *Muzejska teorija i prakse*. 43, 1-4(2012)., str. 2.

11. Literatura

1. 1001 Stories of Denmark. URL: http://www.kulturarv.dk/1001fortaellinger/en_GB (30-11-2019.)
2. 30 do's for designing successful participatory and crowdsourcing projects. 2011. URL: <https://themuseumofthefuture.com/2011/12/08/30-do%E2%80%99s-for-designing-successful-participatory-and-crowdsourcing-projects/> (26-06-2019.)
3. 50/50: Audience and Experts Curate the Paper Collection. 2011. URL: <https://walkerart.org/calendar/2010/50-50-audience-and-experts-curate-the-paper-c> (08-07-2019.)
4. Acquisition of The Three Graces by Lucas Cranach. 2010. URL: <https://www.louvre.fr/en/acquisition-three-graces-lucas-cranach> (08-07-2019.)
5. Agostino, C. Museum Crowdsourcing as Playful Labour. // Nouvelles tendances de la muséologie . 43a, (2015), str. 23-37.
6. Aitamurto, T. Crowdsourcing for Democracy: A new Era in Policy-Making. Helsinki: Publications of the Committe for the Future, 2012.
7. Alam, S; Campbell, J. Crowdsourcing Motivations in a non-for-profit GLAM context: The Australian Newspapers Digitisation Program. // 23rd Australasian Conference on Information Systems. Geelong, 2012. str. 1-11.
8. All Tolstoy in one click. 2014. URL: <http://tolstoy.ru/projects/tolstoy-in-one-click/> (30-11-2019.)
9. Amtzis, R. Crowdsourcing from the Ground Up: How a New Generation of Nepali Nonprofits Uses Social Media to Successfully Promote its Initiatives. // Journal of Creative Communications. 9, 2(2014), str. 127-146.
10. Bailey-Ross, C. Engaging the museum space: Mobilizing visitor engagement with digital content creation. // Digital scholarship in the humanities. 32, 4(2017). str. 689-708.
11. Baltina, L.; Merolla, A. Priručnik za participativno odlučivanje. Zagreb: CESI- Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, 2014.
12. Birds Community Science. URL: <https://www.fieldmuseum.org/visit/daily-events/birds-community-science> (26-06-2019.)
13. Bons, E. et al. Open innovation: the benefits of crowdsourcing. URL: <https://www.emilebons.nl/publicFiles/100110openInnovation-theBenefitsOfCrowdsourcing.pdf> (15.09.2019.)

14. Brabham, D. Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. // Convergence: the international journal of research into new media technologies. 14, 1(2008), str. 75-90.
15. Brabham, D. Crowdsourcing. Cambridge, MA: MIT Press, 2013. str.14.
16. Bring Andy Warhol to Houston, TX. 2012. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/bring-andy-warhol-to-houston-tx/#/> (30-11-2019.)
17. CalBug. URL: <http://calbug.berkeley.edu/> (08-07-2019.)
18. Centar oblikovanja svakodnevnice- o projektu. 2018. URL: <https://www.oblikovanjesvakodnevice.com/o-projektu> (27-11-2019.)
19. Chang, W. The active role of the visitor in producing the meaning of the exhibition. // Visiting the Visitor – An enquiry Into the Visitor Business in Museums / uredili Ann Davis, Kerstin Smeds. Bielefeld: Verlag, 2016. str. 125-138.
20. Citizen Science. 2019. URL: <https://australianmuseum.net.au/get-involved/citizen-science/> (26-06-2019.)
21. Civilno društvo: počeo 10. Volonterski kamp sisačkoga Gradskog muzeja. 2019. URL: <https://www.civilnodrustvo.hr/poceo-10-volonterski-kamp-sisackoga-gradskog-muzeja/> (22-1-2019.)
22. Click! A Crowd-Curated Exhibition. 2008. URL: <https://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click> (08-07-2019.)
23. Comment: Museums A Natural Leader In The Citizen Science Movement. 2016. URL: <https://www.sbs.com.au/news/the-feed/comment-museums-a-natural-leader-in-the-citizen-science-movement> (01-07-2019.)
24. Crowdsourcing the Clean-Up with Freeze Tag! 2019. URL: <https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2009/05/21/crowdsourcing-the-clean-up-with-freeze-tag/> (08-07-2019.)
25. Cukrov, Tončika. Budućnost tradicije – muzeji postaju društveno angažirani centri kulture. 2019. URL: <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-17-7-2018/#MDM2019> (11-07-2019.)
26. Danmayr, F. Archetypes of Crowdfunding: A Multidimensional Coparison. Steyr: Springer Gabler, 2013.
27. de Boer, V. Nichesourcing: Harnessing the Power of Crowds of Experts. // EKAW'12 Proceedings of the 18th International conference on Knowledge Engineering and

- Knowledge Management. / uredili David Hutchinson et al. Berlin: Springer, 2012. str. 16-20.
28. De Voldere, I.; Zeqo, K. Crowdfunding: reshaping the crowd's engagement in culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.
29. Di Pietro, L; Mugion, R.; Renzi, M. Heritage and identity: technology, values and visitor experiences. // Journal of Heritage Tourism. 13, 2(2018), str. 97-103.
30. DIGIVOL: Australian Museum Circada Expedition: Australian Museum Entomology Collection. 2017. URL: <https://volunteer.ala.org.au/project/index/6306> (30-11-2019.)
31. Domladovac, M. Digitalni transfer generacijskog znanja. 2019. Dostupno na: <https://www.kulturpunkt.hr/content/digitalni-transfer-generacijskog-znanja> (24-11-2019.)
32. Enliven Art Virtual Museum by Nemipictures. 2014. URL: https://www.kickstarter.com/projects/nemipictures/enliven-art-virtual-museum?ref=discovery_location_most_backed&term=museum (30-11-2019.)
33. Estellés-Arolas, E.; González-Ladrón-de-Guevara, F. Towards an integrated crowdsourcing definition // Journal of information science. 38, 2(2012), str. 1-14.
34. Europeana Pro. URL: <https://pro.europeana.eu/person/liam-wyatt> (30-11-2019.)
35. Faletar Tanacković, S.; Badurina, B. Collaboration of Croatian cultural heritage institutions: experiences from museums. // Museum Management and Curatorship. 24, 4(2009). str. 299-321.
36. Financial Times. Museums hit by 'stratospheric' art pieces and funding costs. 2018. URL: <https://www.ft.com/content/e1b325ce-122f-11e8-940e-08320fc2a277> (30-11-2019.)
37. Geiger, D. et al. Crowdsourcing Information Systems: Definiton, Typology, and Design. // Thirty Third International Conference on Information Systems. Orlando, 2012. str. 1-11.
38. Gross, H.; Rottler, M. Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteer's Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 48, 2(2018), str. 388-416.
39. Guazzini,A. et al. Modeling crowdsourcing as collective problem solving. 2015. URL: <https://www.nature.com/articles/srep16557> (19-09-2019.)
-
40. Gupta, D.; Sharma, V. Analytical Study of Crowdsourced GLAM Digital Repositories. // Library Hi Tech News. 35, 1(2018), str. 11-17.
41. Haythornthwaite, C. Crowds and communities: Light and heavyweight models of peer production. // 42nd Hawaii International Conference on. IEEE, 2009.

42. Hein, G. The Museum as a Social Instrument: a Democratic Conception of Museum Education. //Museum Gallery Interpretation and Material Culture / uredila Julitte Fritsch. New York: Routledge, 2011. str. 13-25.
43. Herz. R. What is engagement, and when is it meaningful? 2014. URL: <https://museumquestions.com/2014/08/20/what-is-engagement-and-when-is-it-meaningful/> (14-10-2019.)
44. Horjan, G. Muzeji i izazovi digitalnog doba. // Muzejska teorija i prakse. 43, 1-4(2012)., str. 88-91.
45. How Crowdsourcing Can Help your Nonprofit. 2012. URL: <https://www.idealware.org/how-crowdsourcing-can-help-your-nonprofit/> (21-06-2019.)
46. How to use Search the Collections. 2008. URL: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/h/how-to-use-search-the-collections/#crowdsourcing> (08-07-2019.)
47. Howe, J. Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. London: Random House Business, 2009.
48. Howe, J. The Rise of Crowdsourcing. 2006. URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/#> (15.09.2019.)
49. Huzjan, V. Uloga Krešimira Filića u proslavi tisuću godina postojanja hrvatskog kraljevstva u Varaždinu 1925.godine. // Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin 23. (2012), str. 75.-103.
50. Image of War - Spremimo rat u muzej! 2018. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/image-of-war-spremimo-rat-u-muzej#/> (21-06-2019.)
51. Istra jučer, danas i sutra - kako djeca vide tradiciju. 2016. URL: <http://www.emi.hr/index.php?grupa=2&nivo1=1&lid=25&stranica=6&lstranica=524&jezik=hr> (24-11-2019.)
52. Istraživanje COS-a o interesu građana za sudioničko upravljanje u kulturi. 2019. URL: <http://dizajn.hr/blog/istrazivanje-cos-o-interesu-gradana-za-sudionicko-upravljanje-u-kulturi/> (30-11-2019.)
53. Ivanjko, T. Pristup analizi i primjeni korisničkog označivanja u predmetnom opisu baštinske građe 2015., doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb.

54. Janes, R. Museums, social responsibility and the future we desire. // *Museum Revolutions: How museums change and are changed* / uredili Simon J. Knell, Suzanne MacLeod, Sheila Watson. London: Routledge, 2007. str.134-146.
55. Jelinčić, D.A. Sudioničko upravljanje u kulturi. Prezentacija. URL: http://www.emz.hr/downloads/pdf/KNU_Sudioni%C4%8Dko%20upravljanje.pdf (15-09-2019.)
56. Jutarnji.hr. Je li došlo vrijeme da spremimo rat u muzej? 2018. URL: <https://www.jutarnji.hr/kultura/art/je-li-doslo-vrijeme-da-spremimo-rat-u-muzej-kampanja-za-muzej-ratne-fotografije-u-zagrebu-vec-u-prva-tri-dana-prikupila-vise-od-pola-sredstava/7445601/> (21-06-2019.)
57. Kaufmann, N.; Shulze, T. More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A Study on Mechanical Turk. // *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*. Detroit, 2011. str. 1-11.
58. Kittur, A. et al. The Future of Crowd Work. // *Crowding out the Competition*. San Antonio, TX, 2013. str. 1301-1317.
59. Knoll, T. Are Your Customers a Crowd or a Community? // *SXSW Interactive*, 2011.
60. Lane, J. Non-governmental organisations and participatory development: the concept in theory versus the concept in practice. // *Power and Participatory Development* / uredili Nick Nelson, Susan Wright. London: Intermediate Technology Publications, 1995. str. 181-191.
61. Lebraty, J.; Lobre-Lebraty, K. *Crowdsourcing: One step beyond*. Croydon: WILEY-Iste, 2013.
62. Leon, S. Wikipedians in Residence: Two Years of Open Culture. 2012. URL: <https://blog.okfn.org/2012/01/27/wikipedian-in-residence-two-years-of-open-culture/> (26-06-2019.)
63. Let's Build a Goddamn Tesla Museum. 2012. URL: <https://www.indiegogo.com/projects/let-s-build-a-goddamn-tesla-museum--5#/> (08-07-2019.)
64. Lewincamp, S.; Sloggett, R. Connecting objects, communities and cultural knowledge. // *Bulletin of the Australian Institute for the Conservation of Cultural Material*. 37, 1(2016), str. 3-13.
65. Limited, B.; Walker, P.; Williams, L.A. *Evaluating participatory, deliberative and co-operative ways of working*. Brighton: Digaprint, 2002.

66. Make History today. URL: <https://www.911memorial.org/blog/make-history-today> (30-11-2019.)
67. Malone, T.; Laubacher, R.; Dellarocas, C. Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence // SSRN Electronic Journal. 1(2009). str. 1-20.
68. Map the Museum- Royal Pavilion & Museums, Brighton & Hove. URL: <http://mapthemuseum.org.uk/#14.00/50.8300/-0.1400> (08-07-2019.)
69. McKinley, D. Practical management strategies for crowdsourcing in libraries, archives and museums. 2012. URL: <http://nonprofitcrowd.org/wp-content/uploads/2014/11/McKinley-2012-Crowdsourcing-management-strategies.pdf> (30-11-2019.), str. 1-13.
70. MDC- Upisnik. URL: <http://upisnik.mdc.hr/> (22-11-2019.)
71. Međunarodni dan muzeja- Prirodoslovni muzej Rijeka. 2018. URL: <https://mailchi.mp/81f228d104fe/mdm18-1351505?e=ffdb5e9ff3> (24-11-2019.)
72. Merritt, E. Labor 3.0: new jobs, or a jobless future? 2016. URL: <https://www.aam-us.org/2016/05/01/labor-3-0-new-jobs-or-a-jobless-future/> (19-09-2019.)
73. MicroPasts: Crowdfuelled and Crowdsourced archaeological data. URL: <https://crowdsourced.micropasts.org/> (30-11-2019.)
74. Ministarstvo kulture- Očevidnik muzeja. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=212> (22-11-2019.)
75. More Crowdsourced Scholarship: Citizen History. 2011. URL: <https://www.aam-us.org/2011/07/28/more-crowdsourced-scholarship-citizen-history/> (08-07-2019.)
76. Museum of Broken Relationships: Houston, TX. 2011. URL: <https://www.kickstarter.com/projects/brokenships/museum-of-broken-relationships-houston-tx> (21-06-2019.)
77. MUSEUM VICTORIA CROWD-SOURCES TEXT ALTERNATIVES. 2013. URL: https://mediaaccess.org.au/latest_news/general/museum-victoria-crowd-sources-text-alternatives (30-11-2019.)
78. Muzej budućnosti- O projektu. 2018. URL <https://muzejbuducnosti.eu/o-projektu> (29-11-2019.)
79. Muzej budućnosti. 2018. URL: <http://ppmhp.hr/muzej-buducnosti/> (26-11-2019.)
80. Muzej Prigorja. Izložba planinara s Lipe. 2015. URL: <https://www.muzejprigorja.hr/arhiva-2017.html> (24-11-2019.)

81. Muzej susjedstva Trešnjevka. 2019.
URL: <https://www.muzejsusjedstvatresnjevka.org/> (23-11-2019.)
82. Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine. URL:
<https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20stvaranja%20poticajnog%20okru%C5%BEenja%20za%20razvoj%20civilnog%20dru%C5%A1tva%202012-2016.pdf> (07-01-2020.)
83. Narodni muzej. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42998> (07-01-2020.)
84. Nielsen, J. The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities. 2008. URL: <https://www.mngroup.com/articles/participation-inequality/> (30-11-2019.)
85. NMZ. Događanja: poziv na prvi Pop-up muzej u Zadru u Noći muzeja. 2015. URL: <http://nmz.hr/hr/dogadanja/poziv-na-prvi-pop-up-muzej-u-zadru-u-no%C4%87i-muzeja-2015,749.html> (23-11-2019.)
86. NMZ. Izložbe: pop-up muzej: Šezdesete- desetljeće u kojem su suknje bile kratke, kosa duga, a nade velike. 2016. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/pop-up-muzej-sezdesete---desetlje%C4%87e-u-kojem-su-suknje-bile-kratke-kosa,946.html> (23-11-2019.)
87. NMZ. Izložbe: Pop-up muzej: sićaš li se...? 2015. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/pop-up-muzej-si%C4%87as-li-se,754.html> (22-11-2019.)
88. NMZ. Krajolici iz fundusa Galerije umjetnina uz Međunarodni dan muzeja. 2016. URL: <http://nmz.hr/hr/izlozbe/krajolici-iz-fundusa-galerije-umjetnina--uz-me%C4%91unardni-dan-muzeja,1047.html> (24-11-2019.)
89. Noordegraaf, J.; Bartholomew, A.; Eveleigh, A. Modeling Crowdsourcing for Cultural Heritage. 2014. URL: <https://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/modeling-crowdsourcing-for-cultural-heritage/> (26-09-2019.)
90. Oomen, J.; Aroyo, L. Crowdsourcing in the cultural heritage domain: opportunities and challenges. // Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies, (CiT '11). Brisbane, 2011. str. 138-149.
91. Open Innovation Defintion. URL: <https://www.innoget.com/open-innovation-definition> (16.06.2019.)
92. Open Innovation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation. (16.06.2019.)
93. Open Innovation. URL: <https://www.openinnovation.eu/open-innovation/> (06.06.2019.)

94. Orland, K. Smithsonian American Art Museum Opens Public Vote On Game-Centered Exhibit. URL: https://www.gamasutra.com/view/news/33022/Smithsonian_American_Art_Museum_Opens_Public_Vote_On_GameCentered_Exhibit.php (26-06-2019.)
95. Our crowdfunding project- Abbey Museum. URL: <https://abbeymuseum.com.au/crowdfunding-project/> (08-07-2019.)
96. Outsourcing > izdvajanje (posla). URL: <http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> (02.07.2019.)
97. Owens, T. Making Crowdsourcing Compatible with the Missions and Values of Cultural Heritage Organisations. // Crowdsourcing Our Cultural Heritage / uredila Mia Ridge. Furgam: Ashgate Publishing Limited, 2014. str. 269-280.
98. Pace, D. Power to the People: A Comprehensive Look at Crowdsourcing Initiatives in Cultural Institutions 2015., diplomski rad, Seton Hall University, South Orange.
99. Participatory Governance in Culture. URL: <http://participatory-governance-in-culture.net/hr/about> (30-11-2019.)
100. Phillips, L.B. The Role of Open Authority in a Collaborative Web. // Crowdsourcing Our Cultural Heritage / uredila Mia Ridge. Furgam: Ashgate Publishing Limited, 2014. str. 247-268.
101. Ponce de Leon, M. Crowdsourcing in the memory institutions: mass transcriptions. // BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentacio. 35(2015). URL: <http://bid.ub.edu/en/35/alcala.htm> (15.09), str.1-22.
102. Poziv za sudjelovanje na seminaru „Novi modeli upravljanja kulturnim resursima“. 2017. URL: <https://rijeka2020.eu/poziv-za-prijave-za-sudjelovanje-na-seminaru-novi-modeli-upravljanja-kulturnim-resursima/> (21-06-2019.)
103. Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara. 2015. URL: https://kulturanova.hr/file/ckeDocument/files/Radna_biljeznica.pdf, str. 1-84. Pripić, J. The Theory of Crowd Capital. // Proceedings HICSS. Washington: IEEE Computer Society, 2013. str. 1-16.
104. Rapid Digitisation Project: Australian Museum 2011. Final Report. 2011. URL: <https://www.ala.org.au/wp-content/uploads/2011/10/Australian-Museum-digitisation-project-final-report.pdf> (26-06-2019.)

105. Restoration of listed house „De beurs van Londen“ in Delft. 2015. URL: https://www.kickstarter.com/projects/1909848437/restoration-of-listed-house-de-beurs-van-londen-in?ref=discovery_location_most_backed&term=museum (30-11-2019.)
106. Ridge, M. Crowdsourcing our Cultural Heritage: Introduction. // Digital Research in the Arts and Humanities. / uredila Mia Ridge. London: Routledge, 2016. str. 1-13.
107. Röthler, D. The People Formerly Known as the Audience. 2006. URL: http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html (10-09-2019.)
108. Shirky, C. Here comes everybody: the power of organizing without organizations. UK: Penguin Books, 2008.
109. Simon, N. The Participatory Museum. Santa Cruz, California: Museum 2.0, 2010.
110. Simperl, E. How to Use Crowdsourcing Effectively: Guidelines and Examples. // Liber Quarterly. 25, 1(2015). str. 18-39.
111. Smith Bautista, S. Museums in the Digital Age: Changing Meanings of Place, Community and Culture. Lanham, Maryland: AltaMira Press, 2014.
112. Smithsonian Digital Volunteers. 2019. URL: <https://transcription.si.edu/about> (30-11-2019.)
113. Smithsonian Surpasses \$125,000 Goal for its First Major Crowdfunding Campaign. 2013. URL: <https://www.si.edu/es/newsdesk/releases/smithsonian-surpasses-125000-goal-its-first-major-crowdfunding-campaign> (08-07-2019.)
114. Steinbach, L. Cultural Crowdfunding: Passing Fad or Paradigm Shift? URL: <http://www.agendacom.com/wp-content/uploads/sites/7/2016/03/Steinbach-Culture-business-sydney.compressed.pdf> (16.06.2019.)
115. Strateški plan muzeja Hrvatskog zagorja za radoblje 2012-2015. URL: <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski-prosinac-2012.pdf> (21-06-2019.)
116. Sudioničko upravljanje u kulturi. 2019. URL: <http://kulcentar.kkd-ibm.hr/sudionicko-upravljanje-u-kulturi/> (20-08-2019.)
117. Sudioničko upravljanje. URL: <https://galerokaz.gugsb.hr/sudionicko-upravljanje/> (30-11-2019.)
118. Surowiecki, J. The Wisdom of Crowds. New York: Anchor Books, 2005.
119. Switzer, C. 'Wikipedian-in-Residence' Helps Share Smithsonian Archives. 2011. URL: <https://www.philanthropy.com/article/Wikipedian-in-Residence/227069> (26-06-2019.)

120. Šojat-Bilić, M. Web 2.0? Da, ali nakon Weba 1.0. // *Informatica Museologica*. 42, 1-4(2011). str. 113-116.
121. The Art of Crowdfunding. Cornwall Museums. URL: <https://www.cornwallmuseumpartnership.org.uk/resource-results/the-art-of-crowdfunding/> (04-07-2019.)
122. The Jewish Museum Launches Its First Kickstarter Crowdfunding Campaign for Exhibition of Interactive and Participatory Works by 40 Contemporary Artists. 2016. URL: <https://thejewishmuseum.org/press/press-release/kickstarter-campaign-release> (14-07-2019.)
123. TrendsWatch 2012: Museums and the Pulse of the Future. 2012. URL: https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/2012_trendswatch.pdf (30-11-2019.)
124. Tvrđava kulture Šibenik organizira trodnevnu edukaciju „Suradničko upravljanje u kulturi“. 2019. URL: <https://www.civilnodrustvo.hr/tvrdava-kulture-sibenik-poziva-na-trodnevnu-edukaciju-sudionicko-upravljanje-u-kulturi/> (21-06-2019.)
125. Uključivanje građana u društvene projekte – radionica za aktivno građanstvo. 2019. URL: <https://rijeka2020.eu/ukljucivanje-gradana-u-drustvene-projekte-radionica-za-aktivno-gradanstvo/> (07-01-2020.)
126. Uradimo zajedno: Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj. // uredila Dea Vidović. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, 2018.
127. Valiže & Deštini: Istra izvan Istre. 2009. URL: <http://www.emi.hr/index.php?grupa=2&nivo1=1&lid=22&stranica=6&lstranica=521&jezik=hr> (22-11-2019.)
128. van Delden, C. Crowdsourced Innovation: Revolutionizing Open Innovation with Crowdsourcing. 2015. URL: https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/10/201510_innosabi-book_extract.pdf (30-11-2019.)
129. van der Lans, L.; Ansems, E.L.; Khan, V. BrainChain app: A Fully Crowdsourced Design Process for Museums. // Involving the CROWD in future MUSEUM experience design, Workshop. San Jose, 2016. 1-7.
130. Vatican Museums Introduces Crowdfunding App for Restoration Projects. 2015. URL: <http://www.artnews.com/2015/08/17/vatican-museums-introduces-crowdfunding-app/> (08-07-2019.)

131. Villaespesa, E; Navarette, T. Museum Collections on Wikipedia: Opening Up to Open Data Initiatives. URL: <https://mw19.mwconf.org/paper/museum-collections-on-wikipedia-opening-up-to-open-data-initiatives/> (26-06-2019.)
132. Vujić, Ž. Uvodna riječ gošće urednice teme broja „Muzejsko upravljanje“. // *Informatica museologica*. 33, 1-2(2002). str. 6-7.
133. Walzl, C. Museums for visitors: Audience development – a crucial role for successful museum management strategies. // INTERCOM 2006 Conference Paper, 2006. str. 1-7.
134. Weil, S. Rethinking the museum and other meditations. Washington DC, London: Smithsonian Institution Press, 1990.
135. What is a Wikipedian-in-residence doing in the Museu Picasso? 2011. URL: <http://www.blogmuseupicassobcn.org/2011/07/what-is-a-wikipedian-in-residence-doing-in-the-museu-picasso/?lang=en> (26-06-2019.)
136. Whitla, P. Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. // *Contemporary Management Research*. 5, 1(2009). str. 15-28.
137. Zakon o muzejima. // *Narodne novine*. 98(2019). ČL. 23. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html (10-12-2019.)
138. Zeng, X.; Zhang, R. Participatory Art Museum: Collecting and Modeling Crowd Opinions. // *Proceedings of the Thirty-First AAAI Conference on Artificial Intelligence (AAAI-17)*. San Francisco, 2017. str. 5017-5018.
139. Zlodi, G.; Ivanjko, T. Crowdsourcing Digital Cultural Heritage. // 4th International Conference „The Future of Information Sciences: INFUTURE2013- Information Governance“. Zagreb, 2013. str. 199-207.

Popis slika

1. Koncept masovne podrške u odnosu na kolektivnu inteligenciju (prema: Zlodi i Ivanjko, 2013.), str. 21
2. Četiri vrste masovne podrške (prema Geiger, 2012.), str. 28
3. Klasifikacija masovne podrške u baštinskim ustanovama (prema Estellés-Arolas i González-Ladrón-de-Guevara, 2012.), str. 29
4. Prikaz inicijacije suradničkih projekata, str. 32
5. Suradničko upravljanje (prema Aitamurto, 2012.), str. 62

Popis tablica

1. Razlika između mnoštva i zajednice (prema Knoll, 2011.), str. 20.
2. Zadatci vezani za digitalizaciju, str. 41-42.
3. Projekti kontekstualizacije, str.43.
4. Projekti razvoja izložbi i zbirki, str. 43-43.
5. Projekti klasifikacije str, 46-47.
6. Projekti zajedničkog stvaranja str, 48-49.
7. Projekti financiranja iz mnoštva str, 50-52.
8. Participacijski projekti u hrvatskim muzejima, str. 55-58.
9. Primjer financiranja iz mnoštva u Hrvatskoj, str. 60.
10. Prednosti masovne podrške za muzej i njegovu zajednicu, str. 62-63.

Prilog

Primjer upita poslanog elektroničnom poštom:

Poštovani,

Studentica sam diplomskog studija Muzeologije i upravljanja baštinom na Filozofskom Fakultetu u Zagrebu. Trenutno pišem svoj diplomski rad na temu „Mogućnosti suradnje muzeja i zajednice u aktivnostima upravljanja“, pod mentorstvom dr. sc. Žarke Vujić. Moj diplomski rad bavi se novim načinima suradnje i međudjelovanja muzeja i njegove publike, posebice lokalne zajednice u kojoj on djeluje. U radu sam se fokusirala na projekte crowdsourcinga i suradničkog upravljanja u kojima muzej i zajednica međusobnim radom stvaraju nove sadržaje i usluge (npr. stvaranje izložbi, novih usluga, događaja...). Ovim putem htjela bih saznati je li Vaš muzej provodio slične projekte? Ako jest onda bih Vam bila zahvalna kada biste mi predstavili projekt (putem kratkog opisa, linka itd.).

*Svi projekti koje prikupim nakon razmatranja i uz Vaše dopuštenje bili bi prikazani u diplomskom radu pod poglavljem „Primjeri dobre prakse u Republici Hrvatskoj“

*Diplomski rad će nakon obrane biti dostupan na online platformi DABAR.

*Ukoliko niste provodili slične projekte zanemarite ovu poruku.

Još jednom zahvaljujem i srdačan pozdrav,

Josipa Karadžole

Mogućnosti suradnje muzeja i zajednice u aktivnostima upravljanja

Sažetak

Cilj ovog diplomskog rada je ustvrditi mogućnosti suradnje između muzeja i njegove publike i zajednice. U suvremenom društvu muzeji predstavljaju kulturna, umjetnička, informacijska i medijska središta. Njihovo poslovanje uz pomoć tehnologije i novih metoda upravljanja izlazi van zidova samih zgrada. Prema tome, muzeji postepeno uključuju publiku i zajednicu u kojoj djeluju u procese vlastitog poslovanja. Ovaj diplomski rad upravo će se baviti konceptom *crowdsourcinga*, odnosno masovne podrške. Diplomski rad predstaviti će pojavu navedenog koncepta kao i njihov teorijski okvir, s naglaskom na muzeje. Rad će također sadržavati primjere prakse iz Hrvatske te one iz inozemstva. Potom će slijediti analiza potencijalnih negativnih i pozitivnih strana koje bi mogle rezultirati takvim poslovanjem, kao i potrebnih elemenata koji se moraju zadovoljiti kako bi muzeji uspješno proveli navedene kampanje.

Ključne riječi:

Suradničko upravljanje, masovna podrška, participacija, muzeji, muzejska zajednica

Opportunities for museum and community collaboration in management activities

Summary

The aim of this Masters thesis is to identify opportunities for collaboration between the museum and its audience and community. In contemporary society, museums represent cultural, artistic, information and media centers. Using the technology and new management models, museums are stepping beyond the walls of their buildings. Accordingly, museums are starting to involve their communities in creating new projects and management models. In this Master thesis there will be a focus on the concepts of crowdsourcing. The thesis will address their theoretical framework, and they will also be presented and discussed as a new concept in museum management. There will be an analysis of the necessary elements that must be met in order for the museums to successfully carry their campaigns. Furthermore, this thesis will also contain examples of practices from both international and Croatian museums. Lastly, this will then be followed by a short discussion of potential positive and negative outcomes that could result from such business.

Keywords:

Collaborative museum management, crowdsourcing, participation, museum, museum community