

ICOM Croatia
Croatic
Hrvatska

INTERCOM International
committee for museum
management

LEADERSHIP ALERT
FOR PROFILING
LEADERS AND
IMPLEMENTING
MENTORING IN
THE MUSEUM
SECTOR

M

ICOM international
council
of museums

Leadership / Mentoring

First published 2023
By the National Committee ICOM
Croatia and the International
Committee for Museum
Management (INTERCOM)

ICOM Croatia
Natural History Museum Rijeka
Lorenzov prolaz 1, Rijeka
www.icom-croatia.hr

© 2023 ICOM Croatia
and INTERCOM
All rights reserved. No part of
this report may be reproduced or
reprinted in any form by electronic,
mechanical or other means now or
hereafter without written permission
from the publishers.

Title:
LEADER / MENTOR :
Leadership Alert for Profiling
Leaders and Implementing
Mentoring in the Museum Sector
Editor-in- chief:
Goranka Horjan
Text written by:
Goranka Horjan
Workshop contributors:
Bart de Baere
Alenka Černelić Krošelj
Ech-cherki Dahmali
Višnja Kisić
Darko Komšo
Lizzy Moriarty
Sally Yerkovich

Project partners:
ICOM SEE RA
ICOM Arab
ICOM Qatar

ICOM Croatia and INTERCOM
project team would like to
give credit to numerous ICOM
colleagues who helped the training
programmes and took part in
organisation of workshops and
forums.

Library of Congress
Cataloguing-in-Publication Data
Names: Horjan, G. editor
Title: Leader/Mentor
Subject: Museums-
Leadership-Mentoring

Translation and proofreading:
Lučana Banek
ISBN (Digital):
978-953-99476-2-8
Design & Lay-out:
Ana Katurić
Matija Dronjić

ICOM Croatia
Croatie
Hrvatska

M INTERCOM ICOM
International
committee for museum
management

LEADERSHIP ALERT FOR
PROFILING LEADERS AND
IMPLEMENTING MENTORING
IN THE MUSEUM SECTOR

Leader / Mentor

Prvi puta objavljeno 2023.
od strane Hrvatskog
nacionalnog komiteta ICOM
i Međunarodnog odbora za
upravljanje muzejima
(INTERCOM)

ICOM Hrvatska
Prirodoslovni muzej Rijeka
Lorenzov prolaz 1, Rijeka
www.icom-croatia.hr

© 2023 ICOM Hrvatska
i INTERCOM
Sva prava pridržana. Nijedan
dio ovog izvješća ne smije se
reproducirati ili ponovno tiskati
u bilo kojem obliku, elektroničkim,
mehaničkim ili drugim sredstvima
bez napismenog dopuštenja
izdavača.

Naslov:
VOĐA / MENTOR :
Međunarodni projekt Leadership
Alert (Upozorenje vodstvu) za
profiliranje vođa i provedbu
mentorstva u muzejskom sektoru
Glavna urednica:
Goranka Horjan
Tekst:
Goranka Horjan
Suradnici radionice:
Bart de Baere
Alenka Černelić Krošelj
Ech-cherki Dahmali
Višnja Kisić
Darko Komšo
Lizzy Moriarty
Sally Yerkovich

Projektne partneri:
ICOM SEE RA
ICOM Arab
ICOM Katar

ICOM Hrvatska i
Projektne tim INTERCOM-a
Želi odati priznanje brojnim
kolegama iz ICOM-a koji su
pomogli programe obuke i
sudjelovali u organizaciji
radionica i foruma.

Podaci o katalogizaciji u
publikaciji Kongresne knjižnice
Imena: Horjan, G. urednica
Naslov: Leader/Mentor
Predmet: Muzeji-
Vodstvo-Mentorstvo

Prijevod i lektura:
Lučana Banek
ISBN (digitalni):
978-953-99476-2-8
Dizajn i prijelom:
Ana Katurić
Matija Dronjić

ICOM Croatia
Croatie
Hrvatska

INTERCOM ICOM
International
committee for museum
management

MEĐUNARODNI PROJEKT LEADERSHIP ALERT (UPOZORENJE VODSTVU) ZA PROFILIRANJE VOĐA I PROVEDBU MENTORSTVA U MUZEJSKOM SEKTORU

Vođa / mentor

UVOD

Vodstvo je prilika da pokažemo što stvarno vrijimo na poslu, a kao globalna muzejska organizacija, ICOM može postati suradnička platforma za osnaživanje muzejskih profesionalaca na globalnoj razini. Osim međunarodnih odboraaju taj bro, nacionalni odbori i regionalni savezi imaju odlučujuću ulogu u širenju dobre prakse. Rukovođenje i vodstvo čvrsto su se integrirali u strateške ciljeve ICOM-a koji je odlučan u "provedbi najboljih praksi u rukovođenju i upravljanju" (ICOM, 2022: 4). Slijedom toga, u sljedećem petogodišnjem razdoblju INTERCOM, ICOM-ov Međunarodni odbor za upravljanje u muzejima i njegovi partneri prvenstveno će se usredotočiti na to kako poboljšati upravljanje muzejima poboljšanjem kompetencija muzejskih čelnika. Razvojna skupina Ujedinjenih naroda nedavno je objavila nove smjernice o teoriji promjena u kojima se naglašava potreba za utvrđivanjem glavnih razvojnih izazova koje je trebalo riješiti kako bi se ispunili planirani ciljevi (UNDG, 2021.). To se može smatrati dobrim procesom koji treba slijediti. Problemsko stablo može se rabiti kao alat za omogućavanje fokusiranja na pitanja koja trebaju profesionalnu pažnju, a zatim za naporan rad na tome kako potražiti rješenja. INTERCOM naglašava potrebu za promjenom mentalnog sklopa vodstva i nudi programe za opremanje stručnjaka za borbu protiv mentaliteta silosa u svojim institucijama. Projekt Vođa/Mentor izradili su članovi ICOM-a Hrvatska i INTERCOM-a kao projekt podrške INTERCOM-ovom projektu *Leadership Alert* da se osmisle alati za bolje profiliranje ravnatelja muzeja i višeg rukovodstva u određenoj regiji kako bi muzejske ustanove, udruge i organizacije na bolji način služile svojim zajednicama. Projekt je ponudio nekoliko radionica i panela tijekom konferencija i sastanaka u regiji jugoistočne Europe i Bliskog istoka zbog suradnje s regionalnim savezima ICOM SEE

INTRODUCTION

Leadership is an opportunity to show what we really value at work and, as a global museum organisation, ICOM can become a collaborative platform for empowering museum professionals on a global scale. Besides international committees, national committees and regional alliances have a decisive role in spreading good practice. Governance and leadership have become firmly integrated into the strategic goals of ICOM which is determined to "implement best practices in governance and management" (ICOM, 2022: 4). Consequently, in the next five-year period INTERCOM, ICOM's International Committee for Museum Management, and its partners will primarily focus on how to improve museum management by increasing leadership competencies. The United Nations Development Group has recently published a new guidance on the theory of change which stresses the need to identify main development challenges that had to be dealt with in order to fulfill the planned goals (UNDG, 2021). This can be seen as a good process to follow. In the workshops problem tree or problem wheel tools can be used to enable focus on what issues need professional attention and then to work hard on how to seek solutions. INTERCOM and ICOM Croatia used them and stress the need for shifting the leaders' mindset and offers programmes to equip the professionals to fight silo mentality in their institutions. The Leader/Mentor project was drafted by ICOM Croatia and INTERCOM members as a support project to the INTERCOM *Leadership Alert* project in order to design tools for better profiling of museum directors and senior management staff in a specific region in order to lead museum institutions, associations and organisations to serve their communities in a better way. The project offered several workshops and panels during the conferences and meetings in the region of Southeast Europe and the Near East due to

i ICOM Arab. Bilo je važno ispitati modele na regionalnoj razini kako bi se izradile preporuke kao mjerljiv rezultat projekta.

the co-operation with regional alliances ICOM SEE and ICOM Arab. It was important to test the models regionally in order to draft the recommendations as a measurable project outcome.



Darko Babić addressing the participants at Zagreb Forum organised in the Ethnographic Museum (source: ICOM Croatia) // Darko Babić u obraćanju sudionicima zagrebačkog foruma (izvor: HNK ICOM)



Goranka Horjan addressing the participants at Zagreb Forum organised in the Ethnographic Museum (source: ICOM Croatia) // Goranka Horjan u obraćanju sudionicima zagrebačkog foruma (izvor: HNK ICOM)

Projekt se nadovezao na globalno INTERCOM-ovo istraživanje u kojem su predloženi dvostruki modeli pomoći za čelnike. Jedan model ponudio je regionalne forume kao platformu za interakciju koja bi mogla okupiti kompetentne vođe u regiji koji su spremni podijeliti svoja iskustva. To se smatra primjenjivim modelom za regionalne saveze i oni mogu pružiti kratkoročne modele osposobljavanja prikladne za one koji su vrlo zauzeti. Drugi model je uzajamno mentorstvo koje iziskuje dulju posvećenost i može se poduprijeti inicijativama koje su razvile različite nevladine organizacije. Projekt Vođa/Mentor ponudio je model *Kreativnog mentorstva* iz Beograda čije su smjernice predstavljene tijekom provedbe radionice u Zagrebu u veljači 2023. godine. Ustanovljeno je da je mentorstvo važna pomoć čelnicima muzeja u regiji jugoistočne Europe budući da zemlje članice dijele slična iskustva koja datiraju iz zajedničke socijalističke prošlosti, a međunarodno mentorstvo stoga je moguće i poželjno.

The project has been building on the INTERCOM global research in which two-fold assistance models for leaders were suggested. One model offered regional forums as a platform for interaction that could bring together competent leaders in the region willing to share their experiences. This is seen as an applicable model for regional alliances and they can provide short-term training models suitable for those with a very busy agenda. The other model is peer-to-peer mentoring which requires a longer commitment and can be supported by initiatives developed by different NGOs. The Leader/Mentor project offered the model used by *Kreativno Mentorstvo* from Belgrade whose guidelines were presented during the implementation of the workshop in Zagreb in February 2023. Mentorship was detected as an important assistance for museum leaders in the region of Southeast Europe since the member countries share similar experiences dating back to the common socialist past and international mentoring is hence both possible and desirable.

FLEKSIBILNI I PRIPRAVNI VOĐE

FLEXIBLE AND ALERT LEADERS

Nove kompetencije i vještine potrebne su ako se muzeji žele suočiti s novim zahtjevima kao što su digitalna tranzicija i održivi razvoj ili prijetnje klimatskih promjena. Prethodna INTERCOM-ova istraživanja, koja je ICOM objavio u četverojezičnoj publikaciji, utvrdila su potrebu za jačanjem upravljanja muzejima u novim okolnostima, ali su istovremeno prepoznali novi izazovi koji iziskuju drukčiji pristup i vještine koji se uspješno nadovezuju na već postojeću akademsku pozadinu muzejskih stručnjaka.

Globalna pandemija povećala je postojeće probleme. Nedovoljna financijska potpora muzejima najraširenije je pitanje, dodatno pogoršano nedavnim globalnim krizama poput ratova i inflacije. Jedna od utvrđenih potreba direktora jest saznati više o tome kako osigurati sredstva za svoje institucije, osobito uvidom u dodatne mogućnosti povećanja prihoda i prikupljanja sredstava. Ravnatelji muzeja također vjeruju da bi imali koristi od edukacije u području digitalne i zelene tranzicije. Unutarnje restrukturiranje i organizacija poslovanja, što se prvenstveno tiče unutarnjih i vanjskih dionika, navode se kao situacije u kojima im nedostaje podrške i znanja te si često ne mogu priuštiti vanjske suradnike. Upravno osoblje izrazilo je veliku potrebu za edukacijom i osposobljavanjem koji mogu poboljšati njihove vještine vodstva i dovesti do kompetencija potrebnih za upravljanje muzejskim ustanovama. Stoga je projekt Vođa/Mentor dobar pokušaj u tom smjeru koji može izravno zadovoljiti njihove potrebe.

Većina zaposlenika i ravnatelja muzeja i dalje akademsku izobrazbu iz područja muzejske zbirke u kojoj je njihova ustanova specijalizirana smatra ključnim čimbenikom za imenovanje na vodeće rukovodeće pozicije. Ipak, veliki dio posla ravnatelja ne obuhvaća

New competencies and skills are needed if museums want to face new demands like digital transition and sustainable development or the threats of the climate change. Previous research carried out by INTERCOM, published by ICOM in a quadrilingual publication, identified the need to strengthen museum management in new circumstances, but at the same time, new challenges were identified which require different approach and skills, successfully building on the already existing academic background of museum professionals.

Global pandemics magnified the existing problems. Insufficient financial support for museums is the most widespread issue, further aggravated by recent global crises like wars and inflation. One of the identified needs for directors is to learn more about how to secure funds for their institutions, in particular seeing additional possibilities of increasing income and fundraising. Museum directors also believe that they would benefit from training in the field of digital and green transition. Internal restructuring and business organisation, which is primarily related to internal and external stakeholders, are cited as situations in which they are lacking support and knowledge and they often cannot afford outsourced expertise. A great need has been expressed by the management staff for education and training that can strengthen their leadership skills and create the necessary competencies for managing museum institutions. Hence, the Leader/Mentor project is a good attempt in this direction which can directly meet their needs.

Most museum employees and directors still consider academic training in the field of museum collection in which their institution specialises as a crucial factor for the appointment to leading management positions. Nevertheless, a large part of the director's

samo specijalizirani stručni rad, brigu o očuvanju muzejskih zgrada i provedbu znanstvenih programa. Svakodnevni zadaci upravljanja u velikom postotku uključuju administraciju, financije, upravljanje ljudskim resursima i druge poslove za koje smatraju da im je pomoć potrebna jer je u muzejima čest manjak administrativnog osoblja, a plaće su neprivaćne ekonomistima, odvjetnicima, programerima i drugim sličnim profesijama. Čelnici muzeja moraju se osloniti na svoje sposobnosti da sva ta pitanja rješavaju s kompetencijama i brigom te bi stoga imali koristi od edukacije i osposobljavanja. Projekt Vođa/Mentor ponudio je ovakvu priliku, a radionice su održane u Zagrebu, Brežicama, Dohi te na završnom sastanku s predstavnicima ICOM SEE-a u Bukureštu.

Glavni cilj projekta bio je stvoriti okvir za osposobljavanje visokog i srednjeg menadžmenta u muzejima. U mnogim zemljama jugoistočne Europe, srednji se menadžment smatra karikom koja nedostaje u institucijama. Mnogi muzeji nemaju dobro organiziranu strukturu srednjeg menadžmenta, što rezultira kaosom ili modelom jedne osobe koja donosi odluke. Stoga poslovanje postaje izuzetno sporo jer ovisi o procesu donošenja odluka na vrhu hijerarhije. To je posebno vidljivo kao otežavajući čimbenik kada je potrebno provesti veće i složenije projekte, poput obnove od potresa u Hrvatskoj. Kako bi se postigla poboljšanja, specifični ciljevi projekta su stvaranje profila vođa s potrebnim kompetencijama i, prema utvrđenim potrebama, uspostavljanje učinkovitog sustava mentorstva koji može pomoći u stjecanju potrebnih vještina i kompetencija.

work does not only comprise of specialised professional work, taking care of the conservation of museum buildings and implementing scientific programmes. Daily management tasks in great percentage include administration, finance, human resources management and other tasks for which they feel the help is needed since the administrative personnel in museums is scarce and salaries are unattractive for economists, lawyers, programmers and other similar professions. Museum leaders have to rely on their abilities to handle all those issues with competence and care and hence they would benefit from education and training. The Leader/Mentor project offered this kind of opportunity and workshops were held in Zagreb, Brežice, Doha and at the final meeting with ICOM SEE representatives in Bucharest.

The main goal of the project was to create a framework for training of high and middle management in museums. In many countries of Southeast Europe, mid-level leaders are seen as a missing link in the institutions. Many museums do not have a well-organised middle management structure, which results in chaos or in a steep hierarchy with a single decision-making person model. Hence, operations become extremely slow because they depend on the top of the hierarchy decision-making process. This is especially visible as a hindering factor when larger and more complex projects need to be implemented, such as the earthquake reconstruction of museums in Croatia. In order to make improvements, the specific goals of the project are to create a leader profile with the necessary competencies and, according to the identified needs, to establish an efficient mentoring system that can help in acquiring the necessary skills and competencies. The training was organised in several educational programmes.



Zagreb Forum, discussion (source: ICOM Croatia) //
Zagrebači Forum, rasprava (izvor: HNK ICOM)

PROGRAMI OSPOSOBLJAVANJA

Tijekom 2023. godine u sklopu projekta realizirane su sljedeće aktivnosti:

- 1.** organizacija dva interaktivna modela radionice (Zagreb, Doha) i jedne mentorske radionice (Brežice)
- 2.** završni simpozij (Bukurešt) koji rezultira publikacijom

Svrha aktivnosti bila je sažeti preporuke za daljnje usavršavanje na temelju rezultata simpozija i radionica.

Ciljna skupina su ravnatelji muzeja i predsjednici profesionalnih organizacija koje se bave upravljanjem u muzejima. Metodologija za izgradnju kompetencija vođa temelji se na dva ključna elementa. Prvi je razmjena znanja iskusnih stručnjaka određenog profila menadžera koji u interakciji s ravnateljima muzeja ciljaju na ključne izazove u određenoj regiji, istodobno propitujući njihovu globalnu važnost. Sljedeći element je takozvano uzajamno mentorstvo temeljeno na prethodnom odabiru vođu prema provjerenim kompetencijama otkrivenim internim upitnikom. Metoda se temelji na profesionalnom iskustvu kao temeljnoj vrijednosti dobrog upravljanja. Odabrani situacijski zadaci rješavaju se zajedno, prolazeći kroz iskustvene izazove. Ovog stručnog programa izvan formalnih muzejskih studija za vodstvo i upravljanje u muzejima nema u regijama koje sudjeluju. Rezultat provedbe projekta je izgradnja kompetencija koje očito nedostaju.

TRAINING PROGRAMMES

During 2023, the following activities were realised within the project:

- 1.** organisation of two interactive workshop models (Zagreb, Doha) and one mentoring workshop (Brežice)
- 2.** wrap-up symposium (Bucharest) resulting in the publication

The purpose of the activities was to sum up the recommendations for further training based on the results obtained both from the symposium and the workshops.

The target group are museum directors and presidents of professional organisations dealing with management in museums. The methodology for building leader competencies is based on two key elements. The first is the sharing of knowledge by experienced experts of a certain profile of managers who, in interaction with museum directors, target key challenges in a particular region, questioning at the same time their global relevance. The next element is the so-called peer-to-peer mentoring based on the previous selection of leaders according to verified competencies detected by an internal questionnaire. The method is based on professional experience as a fundamental value of good management. Selected situational tasks are solved together, going through experiential challenges. This expert professional programme outside of formal museum studies for leadership and management in museums is lacking in the participating regions. The result of the implementation of the project is the building of competencies that are evidently missing.

ZAGREBAČKI FORUM I RADIONICE

Na prvom forumu i radionicama koje su u Zagrebu organizirane 1. i 2. veljače 2023. godine rabilo se nekoliko formata. Uvodna prezentacija Darka Komše, ravnatelja Arheološkog muzeja Istre, bila je prikaz koliko složen može biti posao čelnika kada istovremeno vodite svakodnevni muzejski rad, vodite ogromnu investiciju kako biste dovršili obnovu svoje glavne muzejske zgrade i novog postava, vodite infrastrukturni EU projekt i vodite brigu o nekoliko važnih nacionalnih spomenika iz antike. Sa sudionicima se razvila rasprava o vještinama dobrog vođe i njegovom mentalnom sklopu za uspješno upravljanje interesnim skupinama. U glavnoj riječi naglašena je činjenica da vođa treba biti proaktivan i otkriti što se od njega očekuje kako bi dobio potporu vlasti. Bez te potpore ne možete se upustiti u veliki projekt. Još jedna važna poruka Komše bila je da ravnatelj muzeja mora rješavati probleme, a ne

ZAGREB FORUM AND WORKSHOPS

The first forum and workshops which were organised in Zagreb on 1st and 2nd February 2023 used several formats. The keynote presentation of Darko Komšo, Director of the Archaeological Museum of Istria, was a showcase how complex the job of the leader could be when simultaneously you run your everyday museum work, lead a huge investment to complete the refurbishment of your main museum building and new display, lead an infrastructural EU project and take care of several important national monuments from antiquity. A discussion developed with the participants about the skills of a good leader and their mindset for successful management of interest groups. The keynote stressed the fact that the leader needs to be proactive and detect what is expected from them to win the support of authorities. Without that support you cannot venture into a large project. Another important message made by Komšo was



Zagreb Forum, discussion (source: ICOM Croatia) //
Zagrebački Forum, rasprava (izvor: HNK ICOM)



Zagreb Forum, discussion (source: ICOM Croatia) //
Zagrebački Forum, rasprava (izvor: HNK ICOM)

stvarati probleme. Čelnici muzeja moraju otvoriti vrata projektima, programima i ulaganjima, iako to može predstavljati veliko opterećenje za njihovo svakodnevno upravljanje.

Interaktivna radionica koja je uslijedila bila je usredotočena na tri područja, odražavajući pitanja iznesena u glavnoj riječi:

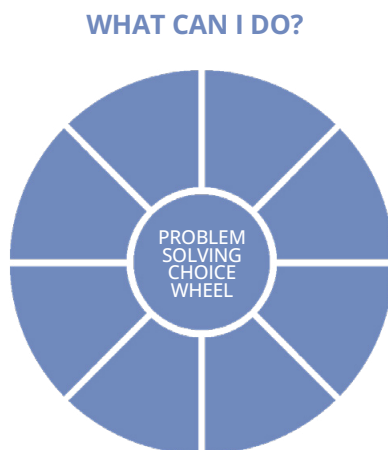
1. Strateška komunikacija i jačanje prepoznatljivosti
2. Osnaživanje osoblja i razvoj organizacije
3. Utjecaj na dionike

that the museum director needs to be a problem solver and not a problem maker. Leaders need to open the door for projects, programmes and investments although this may be a heavy burden for their daily management.

The interactive workshop that followed was focused on three fields, reflecting the issues put forward by the keynote:

1. Strategic Communication and Profile Raising
2. Empowering Staff and Organisation Development
3. Influencing Stakeholders

Strateška komunikacija i jačanje prepoznatljivosti



Strategic Communication and Profile Raising

DO YOU HAVE A SMALL OR MEDIUM PROBLEM?
TRY 2-3 OF THE FOLLOWING SOLUTIONS.

Glavni rezultati dijela o strateškoj komunikaciji bili su zaključci o nedostacima i prednostima vođa. Čelnici muzeja nisu formalno (niti neformalno) obrazovani o komunikaciji. U muzejima se stalno odvijaju različite razine komunikacije i katkada je izazov lako se prebaciti s jedne uloge na drugu. Njihovo osoblje često smatra komunikaciju najslabijom točkom vođa, što navodi na razmišljanje. Većina muzeja nema ni komunikacijsku strategiju ni strategiju brendiranja. Ako ih imaju, dokumente su pripremili vanjski stručnjaci za potrebe EU projekata i u većini slučajeva nisu od velike pomoći za svakodnevni muzejski rad. Neki su ravnatelji istaknuli da muzeji često izrađuju strategije, ali se njima ne koriste.

The main results of the strategic communication part were the conclusions about shortcomings and advantages of the leaders. Museum leaders often have no formal (nor informal) education for communication. There are different levels of communication constantly going on in museums and sometimes it is challenging to switch easily from one role to another. Communication is often seen as the weakest point of leaders by their staff, which gives food for thought. Most museums have neither communication strategy nor branding strategy. If they do have them, the documents have been prepared by outsourced experts for the need of EU projects and in most cases, they're not very helpful for daily museum work. Some directors

Muzeji u regiji smatraju da vlasti imaju sve manje razumijevanja za institucije temeljene na zbirkama, vjerojatno zato što su njihovi troškovi održavanja ogromni, a javna vidljivost često ne ide ruku pod ruku s potrebnim sredstvima. Muzejske aktivnosti promatraju se kroz programe i projekte povezane s publikom i to je najvažniji element za donositelje odluka. Nisu usredotočeni na skupu brigu o zbirkama (poput skladišta, objekata za restauraciju i ljudskih resursa ili mikroklimatskih uvjeta) i nerado troše oskudni proračun na te troškove. Komunikacija s vlastima postaje otežana kada muzeji zatraže potporu, a očigledan nedostatak financijskih sredstava i dostupnih resursa unosi mnogo frustracija u dijalog.

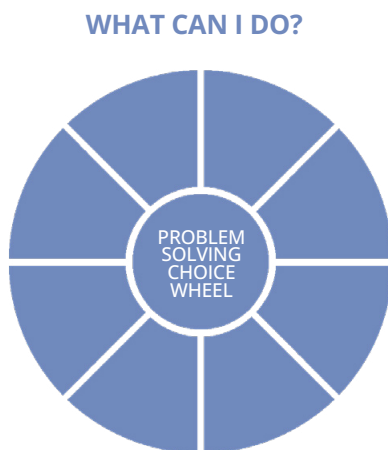
Čelnicima muzeja nedostaje strateška podrška u nekim aspektima njihova rada, posebno u pravnim poslovima i pitanjima upravljanja. Oni čelnici koji žele proširiti svoje aktivnosti i programe koji šire poslovanje u druge sektore također se suočavaju s poteškoćama. Ponekad je nemoguće otkriti čije je zakonodavstvo relevantno ili prevladavajuće za određenu odluku (osobito, primjerice, kada muzeji žele provoditi aktivnosti u turizmu ili kada se muzej nalazi u zaštićenom okolišu). Općenito, čelnici muzeja misle da im medijska pozornost donosi koristi, posebno kada lobiraju za veće projekte ili kada se moraju ukloniti neke očite prepreke.

pointed out that museums often make strategies, but they do not use them.

Museums in the region feel that the authorities have less and less understanding for collection-based institutions probably because their maintenance costs are huge and public visibility often does not go hand in hand with the required funding. Museum activities are seen through programmes and projects connected with audiences and that is the most important element for decision-makers. Expensive care of collections (like storages, restoration facilities and human resources premises or microclimate conditions) are not in their focus and they are reluctant to spend scarce budget on these expenses. The communication becomes difficult with authorities when museums ask for the support and the obvious lack of funding and available resources brings a lot of frustration into the dialogue.

Museum leaders lack strategic back-up in some aspects of their work, especially in legal affairs and management issues. Those leaders who want to expand their activities and programmes, spreading businesses into other sectors, also experience difficulties. Sometimes it is impossible to detect whose legislation is relevant or prevailing for a certain decision (especially, for instance, when museums would like

**O snaživanje osoblja
i razvoj organizacije**



**Empowering Staff
and Organisation
Development**

DO YOU HAVE A SMALL OR MEDIUM PROBLEM?
TRY 2-3 OF THE FOLLOWING SOLUTIONS.

Što se tiče unutarnje organizacije, jedno od glavnih pitanja koje su sudionici spomenuli bila je odgovornost. Kako delegirati odgovornost u sustavu koji je

to implement activities in tourism or when a museum is in a protected natural environment). In general, museum leaders think that media attention brings

ne podržava. U muzejima ljudi često vide odgovornost kao teret, a ne kao znak povjerenja i uvažavanja. Očigledan nedostatak je da čelnici ne mogu pravilno nagraditi one koji stvarno dobro rade ili kazniti one koji ne izvršavaju svoje zadatke. Ne postoji procjena kvalitete rada, koja je usko povezana s profesionalnom etikom.

Unutar muzejskih ustanova još jedan problem je kako postići da ljudi ostanu predani dugoročnim ciljevima kada se koristi ne vide odmah. Veliki projekti mogu se vući godinama, čak i desetljećima, što teško motivira osoblje. Interno, organizacija rada pati od manjka određenih radnih mjesta i manjka mnogih stručnjaka. Sistematizacija radnih mjesta staromodna je, što utječe na organizaciju rada i onemogućuje ispunjavanje novih zahtjeva, poput zahtjeva za digitalnom tranzicijom i zelenim rješenjima.

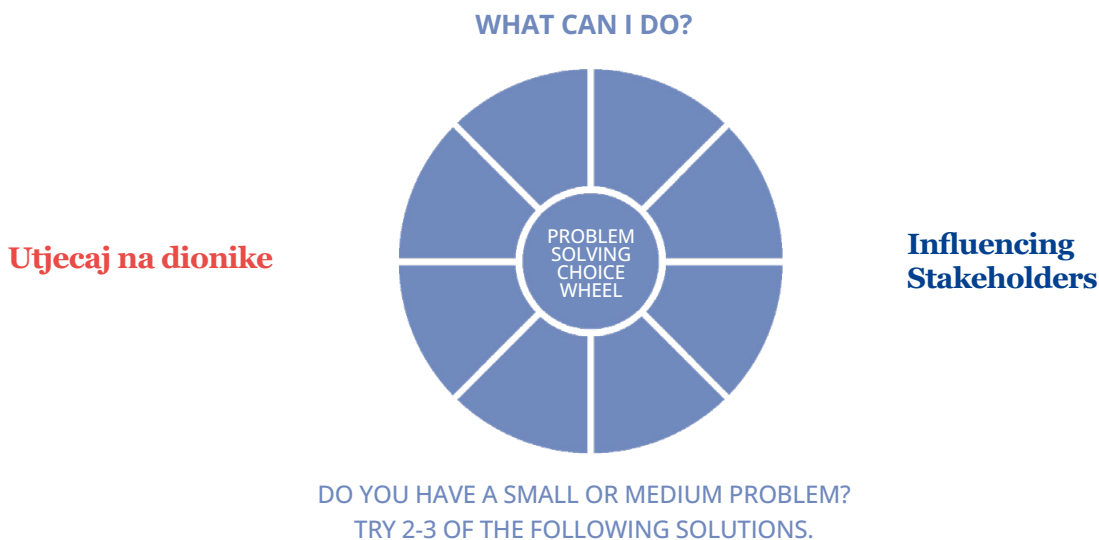
Nije lako stvoriti suradnički duh među zaposlenicima koji su cijeli život radili u jednoj ustanovi. Često se stvaraju interne grupe, što utječe na stvaranje projektnih timova za određene složene zadatke. Važno je da zaposlenici žele raditi zajedno u dobroj atmosferi. Neki kolege spomenuli su sustav godišnje samoprocjene rada koji se pokazao poticajnim i ljudima ga vole više od vanjske prosudbe. Ipak, u većini muzeja postoji ogroman otpor mjerenju rada, a godišnja izvješća i dalje su jedina povratna informacija koju muzeji daju svojim osnivačima, dok šira publika nema jasan uvid u to koji su rezultati postignuti u određenom muzeju tijekom jedne godine i kako se mogu usporediti s drugim muzejom.

them benefits, especially when they lobby for larger projects or when some obvious obstacles have to be removed.

Concerning internal organisation, one of the main issues that the participants mentioned was responsibility. How to delegate responsibility in the system which is not supportive to it. In museums people often see responsibility as a burden and not as a sign of trust and appreciation. An obvious shortcoming is that leaders cannot properly award those who work really well or punish those who do not accomplish their tasks. There is no quality assessment of work, which is closely linked to professional ethics.

Inside the museum institutions another problem is how to keep people committed to the long-term goals when the benefits are not immediately seen. Large projects can be dragged for years, even decades which is hardly motivating for the staff. Internally, the organisation of work suffers from a lack of certain posts and there is a shortage of many specialists. The systematisation of jobs is old-fashioned, which affects the organisation of work and makes it impossible to meet new demands, like those for digital transition and green solutions.

It is not easy to create a collaborative spirit among the employees who have worked all their lives in one institution. Internal groups are often created, which makes an impact on creating project-teams for certain complex tasks. It is important that employees are eager to work together in good atmosphere. Some



Upravljanje dionicima prožima sve sfere muzejskog rada. Sudionici su zaključili kako su mediji važan saveznik muzeja. Što veću vidljivost muzej ima, to više poštovanja dobiva od dionika. Činjenica da su građani zainteresirani za muzejski rad i da je prisutna medijska pozornost pomaže muzejima da se čuju. U takvim je slučajevima lakše komunicirati manjak prostora. Izložbeni prostor posebno je važan jer je vidljiv u javnosti. Od vitalne je važnosti da muzej ostane povezan s ljudima - muzeji mogu izgraditi podršku na društvenim mrežama i koristiti se drugim načinima komunikacije sa svojom publikom.

Pitanje je kako stvoriti dobar pristup važnim dionicima i što muzeji mogu učiniti kako bi poboljšali kontakte. Ključno je da dionici budu upoznati s misijom i vizijom muzeja. S druge strane, i misija i vizija moraju biti inspirativne i zanimljive za osoblje muzeja i jasno pokazati drugima put koji je muzej odabrao. Neki su eksperimenti pokazali da većina zaposlenika ne zna misiju svog muzeja napamet. Muzejske misije koje ponavljaju djeliće zakona i podzakonskih akata obično nemaju emocionalnu pristranost. Nije ih lako zapamtiti i ne motiviraju ljude da ih spoje. Unutar muzeja uvijek postoje različita mišljenja o tome čija je zadaća raditi na ključnim izjavama poput misije, vizije, ključnih vrijednosti ili kako strukturirati strateške planove. Neki zagovaraju ugovorene stručnjake, neki bi željeli da se uključe svi zaposlenici, a neki bi taj zadatak dodijelili isključivo ravnatelju.

colleagues mentioned the system of annual self-evaluation of work which proved to be stimulating and people like it more than external judgment. Nevertheless, in most museums there is a huge resistance to work measurement and annual reports are still the only feedback museums give to their founders, while the general audience lacks a clear insight into what results have been achieved in a certain museum during one year and how they can be compared with another museum.

Stakeholder management permeates all the spheres of museum work. The participants concluded that the media was an important alliance for museums. The greater visibility the museum has, the greater respect it receives from the stakeholders. The fact that the citizens are interested in the museum work and the media attention is present, helps museums to be heard. In such cases it is easier to communicate problems they have like the lack of space, as the exhibition space is particularly important since it is visible in public. It is vital for the museum to stay connected with people – museums can build support on social networks and use other ways of communication with their audiences.

The question is how to create a good access to important stakeholders and what museums can do to improve the contacts. It is crucial that stakeholders are familiar with the mission and vision of the museum. On the other hand, both mission and vision need to be inspiring and engaging for the museum staff and clearly show the path chosen by the museum to the others. Some experiments showed that the majority of employees cannot tell their mission by heart. Museum missions that tend repeating the fragments of laws and bylaws usually lack the emotional bias. They are not easy to remember and they are not motivating for people to implement them. There are always different opinions within museums about whose task it is to work on crucial statements like mission, vision, key values or how to structure strategic plans. Some advocate contracted specialists, some would like to see all the employees included and some would allocate the task exclusively to the director.



Zagreb Forum, discussion (source: ICOM Croatia) //
Zagrebački Forum, rasprava (izvor: HNK ICOM)

MENTORSKE KOMPETENCIJE U PROGRAMIMA KREATIVNOG MENTORSTVA

MENTORING COMPETENCIES IN CREATIVE MENTORSHIP PROGRAMMES

Projekt je usredotočen na akademsku pozadinu ravnatelja muzeja i njihove upravljačke vještine, a temeljno je pitanje trebaju li ravnatelji muzeja posebne tečajeve iz financija, prava ili slično kako bi bili prikladni za posao. Većina čelnika muzeja podržava ideju da ravnatelji dolaze iz skupine kustosa ili drugih muzejskih stručnjaka. Ipak, svjesni su da osim formalnih uvjeta postoje i druge kvalitete i vještine potrebne za uspješno obavljanje posla. Kako sve to uravnotežiti u jednoj osobi i koje su osobitosti zaista potrebne osobi da bi bila dobar ravnatelj muzeja, još uvijek je otvoreno pitanje.

Ugled i poštovanje institucije također su ključni za vodstvo. Priče o uspjehu imaju veliku moć i utjecaj. Ravnatelji su izrazili kako medijska vidljivost njima i njihovim muzejima daje bolju pregovaračku poziciju. Ponekad je usredotočenost na čelnika veliki teret. Previše se pozornosti posvećuje jednoj osobi, neke povratne informacije moraju doći i od institucije. Stoga se ljudi osjećaju kao da su inicijative dio njihovog osobnog doprinosa. Slično tome, prevelik je naglasak na proračunu, što dionicima onemogućuje uvid u širu sliku i druge mogućnosti razvoja.

Potreban je proces mentorstva za ravnatelje muzeja, ali to nije lak zadatak. Višnja Kisić iz *Kreativnog Mentorstva* (Beograd) održala je predavanje o važnosti mentorstva i predstavila proces kojim se oni koriste i kako je strukturiran. Sudionici su imali priliku sudjelovati na interaktivnoj radionici koja se sastojala od pet koraka, od postavljanja ciljeva do upisa u mentorski program. Glavna namjera kreativnog mentorstva je osnažiti buduće čelnike muzeja kroz podršku njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Ravnatelji muzeja trebaju smatrati ovu priliku nekom vrstom neformalnog procesa cjeloživotnog učenja i vidjeti kako ona može podržati njihove pojedinačne ciljeve.

Academic background of museum leaders and their management skills are in the focus of the project and the fundamental question is whether museum directors need special courses in finances, law or similar to be adequate for the job. Most museum leaders support the idea that directors come from the pool of curators or other museum experts. Nevertheless, they are aware that in addition to the formal conditions, there are other qualities and skills needed to do the job successfully. How to balance all this in one person and what distinctive features really qualify a person for a good museum director is still an open question.

Reputation and respect for the institution are also crucial for leadership. Success stories have great power and make an impact. Directors expressed that media visibility gives them and their museums a better negotiating position. Sometimes the focus on the leader is a great burden. Too much attention is put on one person, some feedback must come from the institution, too. Hence, people feel like the initiatives are part of their personal contribution. Similarly, there is too much focus on the budget, which prevents stakeholders from seeing the bigger picture and other opportunities for development.

Mentorship process for museum directors is needed, yet this is not an easy task. Višnja Kisić from *Kreativno Mentorstvo* (Belgrade) gave a lecture about the importance of mentorship and presented the process of mentorship they employ and how it is structured. The participants had an opportunity to take part in an interactive workshop consisting of five steps, from setting the goals to entering a mentoring programme. The main intention of creative mentoring is to empower future museum leaders through supporting their personal and professional development. Museum directors need to see this opportunity as a kind of

Projekt Vođa/Mentor je tu da poveća motivaciju čelnika muzeja da se pridruže mentorskom programu. Takav se program može prilagoditi njihovim potrebama, nudeći izbor sudjelovanja u međugeneracijskoj i međusektorskoj razmjeni koja može potaknuti nekonvencionalno razmišljanje i otvoriti nove mogućnosti suradnje i razmjene. Čelnici mogu odabrati ili biti mentori ili mentorirane osobe i obje uloge mogu biti vrlo korisne. Kreativno mentorstvo značajan je korak prema razvoju društva temeljenog na znanju, a Kisić je pozvala ravnatelje muzeja da se odluče za sudjelovanje u nekom od njihovih programa.

informal lifelong learning process and see how it can support their own individual goals. The Leader/Mentor project is here to increase the motivation of museum leaders to join a mentoring programme. Such a programme can be tailored to their needs, offering the choice to participate in intergenerational and intersectoral exchange that can foster unconventional thinking and open new possibilities for co-operation and exchange. Leaders can choose either to be mentors or mentees and both roles can be very rewarding. Creative mentorship is a significant step towards the development of a knowledge-based society and Kisić invited museum directors to opt for taking part in one of their programmes.



Zagreb Forum, online lecture by Višnja Kisić (source: ICOM Croatia) // Zagrebački Forum, online predavanje Višnje Kisić (izvor: HNK ICOM)



Zagreb Forum, online lecture by Višnja Kisić (source: ICOM Croatia) // Zagrebački Forum, online predavanje Višnje Kisić (izvor: HNK ICOM)

Među predstavljenim studijama slučaja bilo je nedavno iskustvo Goranke Horjan (ravnateljice Etnografskog muzeja, Zagreb, Hrvatska) kao mentorice i Aleksandra Lipovana (Direktora za međunarodne odnose u Muzeju Terra, Kikinda, Srbija) kao mentorirane osobe u programu koji je pokrenulo *Kreativno Mentorstvo*. Mentorstvo mora biti planirani proces koji ispunjava očekivanja obje strana – mentora ili mentorice i mentorirane osobe. Polazište za međusobni razgovor i interakciju su ambicije mentorirane osobe koje se zatim moraju strukturirati u mjerljive ciljeve i obje strane promatraju napredak. Praćenje procesa potrebno je kako bi se osiguralo da se ljude usmjerava. Prethodno spomenuta studija slučaja u kojoj je dr. Goranka Horjan (predsjednica

Among the presented case studies, there was a recent experience of Goranka Horjan (Director of the Ethnographic Museum, Zagreb, Croatia) as the mentor and Aleksandar Lipovan (Head of *International Relations at Centre Terra*, Kikinda, Serbia) as a mentee in the programme started by *Kreativno Mentorstvo*. The mentorship has to be a planned process which fulfills the expectations of both parties – mentors and mentees. The starting point for mutual conversation and interaction are mentee's ambitions which then have to be structured into measurable goals and both parties monitor the progress and the whole process is described in the guidelines (Karl Ćosić, 2019). Monitoring the process is required to make sure that the people are going in the right direction. The previously

INTERCOM-a i iskusna ravnateljica muzeja iz Hrvatske) preuzela ulogu mentora u programu pružanja pomoći mentoriranoj osobi Aleksandru Lipovanu iz *Centra za likovnu i primenjenu umetnost Terra* (Kikinda, Srbija), čija je ambicija bila postati direktor i uspostaviti novi model kreativnog vodstva u institucijama i to je uistinu dobro funkcioniralo. Tijekom cijele godine oba su partnera razmjenjivala informacije i iskustva o organizacijskim kapacitetima i radnoj kulturi u ciljnom Centru i pristupala izazovima kada su se željene promjene trebale uvesti. Tijekom desetljeća istog staromodnog modela upravljanja, Centar se suočio s institucionalnim zamorom sa snažnim utjecajem na motivaciju ljudi, pa će biti potreban pažljiv pristup.

Programom mentorstva koristili su se za preispitivanje funkcioniranja Centra kako bi se otvorila nova poglavlja koja mogu potaknuti nove projekte, unaprijediti kreativne dijaloge i omogućiti potrebna ulaganja. Cilj je bio više se usredotočiti na ono što institucija radi i kako uključiti ljude u ostvarivanje institucionalne misije. Uvijek je pametno dobiti vanjsku perspektivu, jer su ljudi koji dugo rade u organizaciji razvili navike i stvorili unutarnje saveze koji utječu na njihovu percepciju, pa im nije lako razmišljati izvan okvira. Centar *Terra* uhodana je kulturna institucija koja vodi kulturni razvoj u svojoj regiji pružajući visokokvalitetno umjetničko iskustvo profesionalcima i široj javnosti. Ipak, nekako se zaglavio u rutini i potreban je novi impuls kako bi se postojeći brend katalpuzirao na novu razinu. Spremnost mentorirane osobe za učenje i upoznavanje s različitim strategijama, primjerice, njegova želja da primijeni Adizes metodologiju ili model evaluacije PAEI zasigurno bi mogla podržati planove za uvođenje nove operative prakse i primjenu modela temeljenih na kvaliteti i izvrsnosti. Oba partnera smatrala su da je mentorski program koristan i ostvaren je glavni cilj. Mentorirani je kolega podnio zahtjev za mjesto direktora i izabran je, imajući priliku provesti svoje planove i ideje i donijeti potrebna poboljšanja.

mentioned case study in which mentee's ambition was to become the director and to establish a new creative leadership model in the institutions, really worked well. Throughout the year both, the mentor and the mentee, exchanged information and experience on organisation capacity and work culture in the target Centre, while accessing the challenges when desired changes will be introduced. During the decades of the same old-fashioned management model, the Centre faced institutional fatigue with a strong impact on people's motivation, so a careful approach will be needed in the process of implementing changes.

The mentoring programme was used to rethink how the Centre had been functioning in order to open new chapters which can boost new projects, enhance creative dialogues and enable necessary investments. The goal was to give more focus on what the institution is doing and how to involve people in pursuing the institutional mission. It is always wise to get an outside perspective, since people working in the organisation for a long time have developed habits and created internal alliances which influence their perception, so it is not easy for them to think outside the box. Centre *Terra* is a well-established cultural institution that leads cultural development in their region by providing high-quality art experience to professionals and the general public. Nevertheless, it somehow got stuck in the routine and the new impulse is needed to catapult the existing brand onto the new level. Mentee's readiness to learn and to become familiar with various strategies, for instance, his keenness to apply Adizes Methodology or PAEI evaluation model could certainly back up the plans to introduce new operational practice and implement models based on quality and excellence. Both partners found the mentorship programme rewarding and the main objective was met. The mentee submitted an application for the director's post and was elected, having the opportunity to implement his plans and ideas and bringing about the necessary improvements.



Mentors from the Creative Mentorship Programme in Belgrade: Dragana Jevtić, Snježana Bahtijari, Višnja Kisić and Goranka Horjan // Mentori iz programa Kreativnog mentorstva u Beogradu: Dragana Jevtić, Snježana Bahtijari, Višnja Kisić i Goranka Horjan

Radionica o vodstvu i rukovođenju održana je u Brežicama i Dolenjskim Toplicama 17. i 18. travnja 2023. godine, a organizirana je u suradnji s ICOM SEE-om, Slovenskim muzejskim društvom i Posavskim muzejom Brežice. Voditeljica radionice bila je stručnjakinja iz INTERCOM-a Lizzy Moriarty koja je predstavila istraživanje koje je INTERCOM već proveo o vodstvu i rukovođenju. Sudionici su imali priliku analizirati podatke prikupljene u izvješću pod nazivom *VODSTVO MUZEJA: Opipavanje pulsa 2021* (eng. *Taking the Pulse*).

Radionica je bila usredotočena na to kako implementirati vodstvo u muzejima i kako definirati vodstvo kao koncept. Sudionici su se tijekom svojih rasprava usredotočili na nekoliko važnih pitanja, uključujući odgovornosti čelnika i njihovo razumijevanje odgovornog ponašanja. Glavna namjera bila je vidjeti kako osnažiti ljude koji rade u muzejima i što muzejski stručnjaci mogu učiti jedni od drugih. Važnost umrežavanja prepoznata je kao izvor novih ideja, što je već prepoznato kao ključni element u globalnom istraživanju (Gillis et al. 2022). Ključno je imati strateški pristup rješenjima te izraditi razvojne i akcijske planove.

Kako bi se prikupile bolje povratne informacije od sudionika, bilo je važno vidjeti njihov pogled na to kako se nositi s vođenjem izvan organizacije, kao i na važnost vidljivosti muzeja i kako definiraju moć muzeja. Sudionici su dovedeni u interaktivni način rada, razmijenili su ideje o tome što treba promijeniti u svakodnevnom radu i koje bi im stvari mogle pomoći da budu bolji vođe.

Kao najvažniji zaključak naglašeno je da je mogućnost čelnika da odabere vlastiti tim ključna i da svi stručnjaci trebaju imati odgovarajuće formalno

The workshop on leadership and governance took place in Brežice and Dolenjske Toplice on 17th and 18th April 2023 and it was organised in co-operation with ICOM SEE, Slovenian Museum Association and Posavje Museum Brežice. The workshop leader was INTERCOM expert Lizzy Moriarty who introduced the research already conducted by INTERCOM on leadership and governance. The participants had the opportunity to analyse the data collected in the report titled *MUSEUM LEADERSHIP: Taking the Pulse 2021*.

The main focus of the workshop was how to implement leadership in museums and how to define leadership as a concept. The participants focused on several important questions during their discussions, including the responsibilities of the leader and their understanding of responsible behaviour. The main intention was to see how to empower people working in museums and what museum professionals can learn from each other. The importance of networking was recognised as a source for new ideas which was already recognised as a vital element in the global research (Gillis et al. 2022). It is essential to have a strategic approach to solutions and to make development and action plans.

In order to collect better feedback from the participants, it was important to see their perspective on how to handle leading outside the organisation, as well as on the importance of museum visibility and how they define the power of museums. Putting the participants in the interactive mode, they exchanged the ideas on what needs to be changed in daily work and what things could help them to be better leaders.

As the most important conclusion, it was emphasised that the possibility to select your own team as

obrazovanje i biti zainteresirani za izgradnju kompetencija tijekom karijere. Jedna od prepreka prema postizanju tog cilja je ovisnost o politici budući da ravnatelje muzeja imenuju osnivači muzeja. U javnom sektoru muzeje osnivaju ministarstva, općine i regionalna samouprava, pa je stoga utjecaj politike znatan. Isti zaključak donesen je i tijekom projekta *Museum Watch Governance Management Project* koji zajednički provode INTERCOM i CIMAM, a također i ICOM SEE kao partner (Baere de et al. 2022).

Ravnatelj muzeja uvijek je usredotočen na financije, a u INTERCOM-ovom izvješću to je ključni izazov za upravljanje muzejima (Gillis et al. 2022). Sudionici radionice istaknuli su obje strane javnog financiranja. Nedavne krize tijekom pandemije pokazale su kako se sigurnost javnih usluga može smatrati ogromnom prednošću, dok su muzeji čije su financije ovisile o ostvarenim prihodima u velikoj mjeri oštećeni zatvaranjima. Ovisnost o javnoj upravi također može biti nedostatak, posebno unutar krutog sustava, što je najočitiije u nefleksibilnom sustavu zapošljavanja koji je

a leader is crucial and all the experts need to have a proper formal education and be keen on building competencies throughout the career. One of the obstacles to achieving this goal is the dependence on politics since museums directors are appointed by the museum founders. In public sector, museums are founded by the ministries, municipalities and regional government and hence the impact of politics is substantial. The same conclusion was reached during the *Museum Watch Governance Management Project* jointly implemented by INTERCOM and CIMAM and also ICOM SEE as a partner (Baere de et al. 2022).

Finances are always in the focus of the museum directors and in the INTERCOM report this is the key challenge for museum management (Gillis et al. 2022). Workshop participants stressed both the good and the bad sides of public funding. Recent crises during the pandemics showed how the security of public service can be seen as a huge advantage, while the museums whose finances depended on generated income



Workshop in Slovenia (source: ICOM SEE) // Radionica u Sloveniji (izvor: ICOM SEE)

zajednički u regiji jugoistočne Europe. Fiksni koeficijenti plaća ostavljaju malo prostora za nagrađivanje najboljih zaposlenika. Štoviše, ograničen je prostor za vrednovanje rada i truda zbog naslijeđenog sustava koji štiti svakog zaposlenika u javnom sektoru i gotovo nitko ne može dobiti otkaz ako ne obavlja svoje zadatke.

Kada vodstvo muzeja nastoji uspostaviti veze izvan sektora, pojavljuju se novi izazovi. Porezni sustav ne potiče suradnju s poduzetnicima, a muzeji imaju ograničene mogućnosti za ostvarivanje prihoda. Kulturni turizam i kreativni turizam uvijek se ističu kao mogućnosti povećanja posjećenosti i promocije, ali očekuje se da će većinu troškova pokriti muzeji i uvijek postoji borba za uravnoteženje suradnje s turizmom. Medijska prisutnost i pristup popularnim TV i radijskim emisijama ponovno se smatraju velikom prednošću i mogućnošću da se čuje i dobije glas u široj javnosti.

Glavna sredstva koja vodstvo i dobro rukovođenje mogu pružiti su spremnost na blisku suradnju sa svim dionicima na načelima povjerenja i poštovanja u profesionalnom formatu. Plodna suradnja osigurat će postizanje ciljeva, kao i provedbu muzejske misije, slijedeći godišnje muzejske programe. Trebalo bi poštovati naporan rad zaposlenih stručnjaka, a istraživanje provedeno u relevantnim područjima njihove stručnosti treba približiti različitoj publici kako bi se povećalo znanje i pobudilo zanimanje za baštinu. Dobri vođe trebaju nadahnuti ljude s kojima rade, a zaposlenici moraju biti posvećeni svojoj profesiji. Cijeli proces zahtijeva puno entuzijazma, suradnje, uključivanja i uz dodatnu financijsku potporu rezultati se mogu poboljšati.

suffered significantly from lockdowns. Being dependent on public administration can also be a disadvantage especially within a rigid system. This is most obvious in the non-flexible employment system which is shared in the region of Southeast Europe. Fixed salary coefficients leave little room to reward the best employees. Moreover, there is limited room for evaluation of work and effort due to the inherited system which protects every employee in the public sector and almost no one can be fired if he or she does not perform their tasks.

When museum leadership strives to make connections outside the sector, new challenges appear. The tax system does not encourage co-operation with entrepreneurs and museums have limited opportunities to generate income. Cultural tourism and creative tourism are always emphasised as possibilities to increase visitation and promotion, but most expenses are expected to be covered by museums and there is always a struggle to balance co-operation with tourism. Media presence and access to popular TV and radio shows are yet again seen as a great advantage and a possibility to be heard and to get the voice in broad public.

The main assets that leadership and good governance can provide are willingness to co-operate closely with all the stakeholders on the principles of trust and respect in a professional format. Fruitful co-operation will ensure that the goals are achieved, and museum mission pursued by following annual museum programmes. Hard work performed by the employed professionals should be respected and the research conducted in the relevant fields of their expertise needs to be presented to various audiences to enhance knowledge and arouse interest in the heritage. Good leaders need to inspire the people they work with, and employees need to be dedicated to their profession. The whole process needs a lot of enthusiasm, co-operation, inclusion and with additional financial support the results can be improved.

RADIONICE U DOHI

DOHA WORKSHOPS

Sastanak u Dohi pod nazivom *Muzej budućnosti: formuliranje vještina i načina razmišljanja vizionarskog vođe* održan je u formatu simpozija s četiri radionice za ravnatelje muzeja. Na otvorenju je Goranka Horjan, predsjednica INTERCOM-a, izjavila: "Danas su se ravnatelji muzeja našli u potpuno promijenjenom okruženju u kojem je mapiranje izazova i problema postalo popularan sport. Muzeji također mogu naučiti nešto iz sporta - preuzeti duh koji ih pokreće na akciju, vježbati fleksibilnost i iskoristiti svaku priliku kao priliku za razvoj. Muzeji moraju djelovati sada i uvesti promjene u svakodnevnu praksu, inače će se suočiti s prijetnjama poput gubitka važnosti i povjerenja šire javnosti..."

Tri sesije pokrivala su aktualne teme poput ključnih vještina današnjih ravnatelja muzeja, uvida u vizionarski misaoni sklop vođa, budućnosti muzeja suočenih s mnogim društvenim promjenama i izazovima te na kraju multikulturalne razmjene muzejskih stručnjaka širom svijeta. Održane su četiri interaktivne radionice koje su vodili Ech-cherki Dahmali, Sally Yerkovich, Lizzy Moriarty i Bart De Baere. Glavni cilj bio je utrti put za budućnost, održivu, zelenu i digitalno potkovanu budućnost. Muzeji jednako trebaju i teoriju i praksu kako bi pomogli čelnicima muzeja stvoriti novu viziju za svoj rad. Radionice su bile interaktivne i potaknule su sudionike na razmišljanje, nastojeći dobiti povratne informacije od sudionika o ključnim pitanjima iz iskustva koje imaju u muzejskoj praksi. Situacijski okvir u skladu sa svakodnevnim radnim okruženjem omogućio je sudionicima da se usredotoče na stvarne situacije u kojima mogu raspravljati i eventualno doći do korisnih rješenja.

Radionica *Etičko vodstvo za Muzej budućnosti* oslanjala se na ICOM-ov Etički kodeks za muzeje

The meeting in Doha titled *The Future Museum: Framing the Skills and Mindsets of the Visionary Leader* was held in the format of the symposium with four workshops for museum directors. At the opening Goranka Horjan, Chair of INTERCOM, said that "Nowadays, museum leaders have found themselves in a completely changed environment where mapping challenges and problems has become a popular sport. Museums can also learn something from sports – to take on the spirit that drives them to action, practice flexibility and exploit every opportunity as a development chance. Museums have to act now and introduce change in daily practices, otherwise they will be faced with threats such as losing relevance and the trust of the general public..."



Partners at the Doha Conference (source: ICOM Qatar) // Partneri na konferenciji u Dohi (izvor: ICOM Qatar)

kao temeljni dokument, definirajući standarde principijelnog ponašanja za muzeje i muzejske djelatnike širom svijeta. Trenutno je u tijeku proces ažuriranja otkako su se pojavili novi zahtjevi. Društvene uloge muzeja također se mijenjaju, a sve veća očekivanja trebaju biti ispunjena novim stavkama na dnevnom redu muzeja kao što su promicanje održivosti i ljudskih prava. Izazovi rukovođenja u pogledu neovisnosti muzeja visoko su na dnevnom redu zajedno s pitanjima klimatskih promjena i održivosti. U mnogim zemljama zahtjevi za povrat, repatrijaciju i dekolonizaciju od ključne su važnosti. Rasprave na radionici bile su usredotočene na sfere u muzejskom radu koje odražavaju etička načela i način na koji ravnatelji muzeja reagiraju na njih. Glavna razlika je u načinu na koji se rukovodeća tijela koriste etikom i u profesionalnom ponašanju osoblja. Etika je ključna u svakom ključnom aspektu muzejskog rada od zapošljavanja do sponzorstva. Muzeji gaje snažne osjećaje o svojoj neovisnosti, a Sally Yerkovich kao voditeljica radionice željela je dobiti povratne informacije koje bi mogle biti korisne ETHCOM-u u izradi novog dokumenta. Muzeji se sada prije svega usredotočuju na održivost ili održivi razvoj, ekološki, društveni i financijski, zajedno s njihovim integritetom i relevantnim tumačenjem tema važnih za cijelo čovječanstvo. Uključivanje s konceptima sudjelovanja i pristupačnosti izravno je povezano s ljudskim pravima i jednakim pristupom baštini za sve. Ključno je povezati novi Etički kodeks s aktualnim strateškim temama važnim za muzeje, kao što je naglasila Sally Yerkovich koja je vodila radionicu u Dohi.



Discussion at the workshop on ethics (source: ICOM Qatar)
// Rasprava na radionici o etici (izvor: ICOM Katar)

The three sessions covered up-to-date topics such as the key skills of today's museum directors, insights into a visionary mindset for leaders, the future of museums in the face of many societal changes and challenges, and finally multicultural exchanges of museum experts around the world. There were four interactive workshops led by Ech-cherki Dahmali, Sally Yerkovich, Lizzy Moriarty and Bart De Baere. The main goal was to set a path for the future, a sustainable, green and digitally savvy future. Museums equally need both theory and practice to help museum leaders to create a new vision for their work. The workshops were interactive and thought-provoking for the participants, striving to get the feedback from the participants on crucial issues from the experience they have in museum practice. Situational frame in accordance with the daily work environment enabled the participants to focus on real situations in which they can discuss and possibly provide helpful solutions.

The workshop *Ethical Leadership for the Museum of the Future* was leaning on the ICOM Code of Ethics for Museums as a fundamental document, defining standards of principled conduct for museums and museum professionals worldwide. It is currently in the process of being updated since new demands appeared. Social roles of museums have also been changing and growing expectations are to be met with



Bart De Baere leading the workshop in Doha (source: ICOM Croatia)
// Bart De Baere tijekom vođenja radionice u Dohi (izvor: HNK ICOM)

Radionicu *Vodstvo muzeja između rukovođenja i poslovanja* vodio je Bart De Baerre. Ravnatelji i čelnici muzeja često se suočavaju s napetostima kad se radi o osnivačima i rukovodećim tijelima. Bart De Baerre naglasio je da oni ne samo da moraju upravljati tim odnosima, već ih istovremeno povezati sa svakodnevnim poslovanjem muzeja. Interno može doći i do napetosti s osobljem koje želi nastaviti s uobičajenim poslovanjem. Cijeli proces koji je nametnut za reguliranje tih odnosa ima snažnu tendenciju

new items on the agenda of museums such as promotion of sustainability and human rights. Governance challenges concerning the independence of museums are high on the agenda together with climate change and sustainability issues. In many countries, requests for restitution, repatriation and decolonisation are of vital importance. The discussions in the workshop focused on the spheres in museum work which reflect ethical principles and how museum leaders are responsive to them. The main distinction is made on how ethics is used by governing bodies and on the professional conduct for staff. Ethics is essential in every key aspect of museum work from employment to sponsorship. Museums have strong feelings about their independence and Sally Yerkovich as a workshop leader was eager to get the feedback which could be helpful to ETHCOM in drafting the new document. Sustainability, or sustainable development – environmental, social and financial - became a strong focus for museums, together with their integrity and relevant interpretation of important topics for all humankind. Inclusion with concepts of participation and accessibility is directly connected with human rights and equal access to heritage for all. It is crucial to link the new Code of Ethics with the current strategic topics important for museums, as emphasised by Sally Yerkovich who led the workshop in Doha.



Solving the tasks during the workshop in Doha (source: ICOM Croatia)
// Rješavanje zadataka tijekom radionice u Dohi (izvor: HNK ICOM)

prema birokraciji. Stoga je voditelj radionice Bart De Baere otvorio dijalog o birokratskoj prirodi muzeja i o tome kako se zahtjevi transparentnosti mogu pretvoriti u stalno praćenje i postati dodatno opterećenje za muzeje. Umjesto da budu posvećeni ostvarivanju svoje misije, muzeji su zapeli u birokratskim procedurama bez jasne svrhe i još manje koristi. Suočavanje s tim izazovima bila je jedna od glavnih tema nedavno provedenog projekta Museum Watch Governance Management Project koji su pokrenuli INTERCOM i CIMAM. Muzejsko poslovanje uvelike ovisi o tome kako ravnatelji upravljaju odnosima s

The workshop *Museum Leadership in between Governance and Operations* was led by Bart De Baerre. Directors and museums leaders often face tensions in terms of relating to their founders and governing bodies. Bart De Baerre emphasised that they not only have to manage these relations, but at the same time link them with the daily operations of museums. Internally there can be also tensions with the staff wanting to continue business as usual. The whole process that is imposed to regulate those relations has a strong tendency towards bureaucracy. Hence, the workshop leader Bart De Baere opened a dialogue on the bureaucratic nature of museums and how transparency demands can turn into constant monitoring and become an additional burden for museums. Instead of being devoted to pursuing their mission, museums got stuck in the bureaucratic procedures with no clear purpose and even less benefits. Dealing with these challenges was one of the main themes in the recent Museum Watch Governance Management Project initiated by INTERCOM and CIMAM. Museum operations depend largely on how directors

vanjskim dionicima organizacije. U složenoj instituciji ništa ne ide glatko, stoga je ključno uspostaviti dobar suradnički duh među dionicima. Drugo važno pitanje bilo je kako se rješavaju sukobi. Osim utvrđivanja glavnih izvora sukoba u odnosima dionika, raspravljalo se o tome kako se uloge različitih tijela mogu definirati i kako se cijeli proces može odraziti u politikama. To može pomoći muzejima da daju prednost mjerama za različite uloge i poslovanje. Nadalje, pomaže institucijama da propisno postavljaju ciljeve i delegiraju odgovornosti.

Lizzy Moriarty vodila je radionicu *Vodeći iznutra i vodeći izvan muzeja* i predstavila je uvod u zaključke INTERCOM-ovog izvješća o globalnom proučavanju vodstva muzeja - *Vodstvo muzeja: Opičavanje pulsa 2021*. Usredotočila se na nedostatak autonomije u različitoj mjeri o čemu su govorili ravnatelji muzeja, kao što su:

1. Organizacijska struktura i sposobnost zapošljavanja i otpuštanja osoblja
2. Proračun
3. Digitalni angažman/digitalizacija zbirke
4. Izložbe i javno programiranje
5. Provedba strateške vizije
6. Razvoj zbirke

Sudionici su naglasili emocionalnu inteligenciju kao ključnu karakteristiku koja pomaže vođama u interakciji sa svojim osobljem i u svom razvoju. Istaknuto je da čelnici trebaju poticati strateško razmišljanje, inovacije i djelovanje te biti fleksibilni. To znači da moraju prilagoditi svoj stil komunikacije i vođenja u skladu s kontekstom i utjecati na druge da budu motivirani i pronađu entuzijazam kako bi ostvarili viziju i misiju. Imajući ove kvalitete na umu, sudionici su istražili svoju razinu kontrole i utjecaja.

Radionicu *Promjena misaonog sklopa: Definiranje otporne i agilne budućnosti za procese upravljanja muzejima* vodio je Ech-cherki Dahmali, predsjednik ICOM Araba. Ključna uloga svakog vođe je stvoriti viziju, ostvariti strategiju, razviti potencijal i potaknuti povjerenje. No sudionici su imali zadatak otkriti kako to stvarno funkcionira u praksi i što trebamo promijeniti kako bismo bolje funkcionirali. Participativni stil radionice doveo je do velikog angažmana, a

manage the relations with external stakeholders of the organisation. In a complex institution nothing goes smoothly, so it is crucial to establish a good collaborative spirit among the stakeholders. Another important issue was how conflicts are dealt with. In addition to identifying the main sources of conflict in stakeholders' relationships, it was discussed how the roles of different bodies could be defined and how the whole process can be reflected in the policies. This can help museums to prioritise actions for different roles and operations. Moreover, it helps institutions to duly set goals and delegate responsibilities.

Lizzy Moriarty led the workshop *Leading from Within and Leading Outside the Museum* and she presented an introduction to the findings of INTERCOM'S report on the global study of museum leadership - *Museum Leadership: Taking the Pulse 2021*. The focus was on the lack of autonomy to varying degrees that museum leaders expressed, such as:

1. Organisational structure and ability to hire and dismiss staff
2. Budget
3. Digital engagement/digitising the collection
4. Exhibitions and public programming
5. Implementing the strategic vision
6. Developing the collection

The participants stressed emotional intelligence as the key characteristic that helps leaders to interact with their staff and in their development. It is pointed out that the leaders need to encourage strategic thinking, innovation and action and be flexible. This means they have to adapt their communication and leadership style according to context and influence others to be motivated and enthused to achieve the vision and mission. Having these qualities in mind, the participants explored their level of control and influence.

The workshop *Changing Mindsets: Defining Resilient and Agile Future for Museum Management Processes* was led by Ech-cherki Dahmali, the Chair of ICOM Arab. The key role of every leader is to create the vision, realise the strategy, develop potential and inspire trust. But how this really works in practice and what we need to change in order to function



The workshop led by the Chair of ICOM Arab Ech-cherki Dahmali (source: ICOM Croatia) // Radionica koju je vodio predsjednik regionalnog saveza ICOM Arab Ech-cherki Dahmali (izvor: HNK ICOM)

sudionici su objasnili s kojim se problemima susreću i kako ih pokušavaju riješiti. Nije ključno samo prepoznati važne dionike, već i vidjeti kako su uključeni. Kako će se postupati s njihovim sudjelovanjem te koga zaista treba uključiti u muzejske aktivnosti i kako. Glavni je izazov osigurati predanosti vidjeti koje sustave ravnateljima imaju na raspolaganju.

better was the main task to detect for the participants. The participatory style of the workshop initiated a lot of engagement and the participants explained what problems they encounter and how they try to solve them. It is not only crucial to identify important stakeholders, but also to see how they are involved. How their participation will be handled and who really needs to be included in museum activities and how. The main challenge is to secure commitment and see what systems are at leaders' disposal.

SIMPOZIJ U BUKUREŠTU

BUCHAREST SYMPOSIUM

Muzeji su svjesni da je kultura svakako u sferi političkog utjecaja i činjenice da javni muzeji ovise o javnim financijama, dok privatni muzeji ovise o svojim vlasnicima. Mnogo je slojeva utjecaja isprepletano, a praksa uspostavljanja donošenja odluka i koje autonomije imaju muzejski stručnjaci mogu se značajno razlikovati na globalnoj razini. Dobro rukovođenje i rad muzeja uvelike ovise o procesima donošenja odluka i zato ICOM smatra ključnim uspostaviti dobre modele za poboljšanja u sektoru, potkrijepljene novim etičkim kodeksom.

Osim stručnog znanja i pravnog okvira, vodstvo i upravljanje područja su u kojima su osobne kvalitete i njihova percepcija onoga što je ispravno ili pogrešno usko povezane s konceptima etičkog ponašanja i onoga što pojedinci ili skupine misle da je moralno i odgovorno. Za ICOM je ključno postići dogovor na

Museums are aware that culture is certainly within the sphere of political influence and the fact that public museums depend on public finances, while private museums depend on their owners. There are many layers of influence entwined and the practice how decision-making is established and what autonomy museums professionals have may vary significantly at the global level. Good governance and museum operations depend heavily on decision-making processes and that is why ICOM finds it crucial to establish good models for improvements in the sector, backed up by the new code of ethics.

In addition to the professional knowledge and legal framework, leadership and management are the areas where personal qualities and their perception what is right or wrong are closely linked with concepts of ethical behaviour and what individuals or



Wrap-up lecture by Goranka Horjan, Chair of INTERCOM and member of ICOM Croatia (source: ICOM SEE) // Završno predavanje Goranke Horjan, predsjednice INTERCOMA i članice ICOM-a Hrvatska (izvor: ICOM SEE)



Bucharest Symposium, auditorium (source: ICOM SEE) // Simpozij u Bukureštu, auditorij (izvor: ICOM SEE)

globalnoj razini i težnju za razvojem modela koji ima za cilj postići pristanak koji može pomoći muzejima u svakodnevnom radu. Simpozij je pokazao da će u tom procesu uvijek ostati neki dionici koji će imati osjećaj da ih nisu čuli. Ipak, sudionici smatraju važnim povećati osjećaj pripadnosti muzejskoj zajednici. ICOM daje ovu priliku članovima da zajednički izgrade veću suradnju unutar profesionalne mreže i stvore otpornije procese donošenja odluka s više potpore, temeljene na dogovorenim etičkim načelima.

Sudionici su raspravljali o preporukama i naglasili važnost sustava vrijednosti u muzejima. Kao najčešće vrijednosti, stavljaju potrebu za međusobnim poštovanjem jer ovaj pojam puno znači ljudima i treba ga integrirati u etiku. Druge dvije visoko rangirane vrijednosti su predanost i odgovornost koje prenose zajednički entuzijazam muzejskih djelatnika za svoj rad. Također im je važno da se njihov rad ocjenjuje i da mogu prosuditi postignuća na transparentan način. Osim toga, otkrili su negativne elemente koji se mogu pojaviti u muzejskom okruženju uglavnom zato što ljudi ne mijenjaju posao i mnogi ostaju u istim ustanovama tijekom svog radnog vijeka. Važno je spomenuti tribalizam i akumulirane osobne animozitete koji utječu na radnu atmosferu i ometaju timski rad. Transparentno mjerenje rada, napretka i mjernih parametara nije uvijek transparentno i može dodatno negativno utjecati na radno okruženje. Odnosi s publikom ključni su za djelatnike muzeja i ako javnost cijeni njihov rad to je dobar znak napretka.

groups think is moral and responsible. For ICOM it is crucial to reach the agreement at the global level and the quest to develop a model that aims to reach consent which can help museums in their daily work. The symposium showed that in the process, there will always be some stakeholders left with the feeling of being unheard. Nevertheless, the participants find it important to increase the sense of belonging to the museum community. ICOM gives this opportunity to the members to jointly build a greater collaboration within the professional network and create more resilient and supported decisions-making processes based on agreed ethical principles.

The participants discussed about the recommendations and stressed the importance of the value system in museums. As most common values, they place the need for mutual respect and this term means a lot to people and needs to be integrated in ethics. The other two values ranking high are commitment and responsibility which convey the shared enthusiasm of museum workers for their work. It is also important for them that their work is evaluated and to be able to judge the achievements in a transparent way. They have also detected negative elements that can appear in museum environment mainly because people do not change their jobs and many stay in the same institutions throughout their working life. It is important to mention tribalism and accumulated personal animosities which affect work atmosphere and hinder teamwork. Transparent measurement of work and progress and criteria metrics are not always transparent and can further negatively influence the work environment. The relationships with the audiences are crucial for museum workers and if their work is appreciated by the public this is a good sign of progress.

PREPORUKE

Projekt Vođa/Mentor postigao je veliki uspjeh brojnim radionicama koje su poduprle istraživački i solidarni projekt INTERCOM-a *Leadership Alert - Mentoring for Future Museum Scenarios (Upozorenje vodstvu – mentorstvo za buduće muzejske scenarije)*, pokazavši kako umrežavanje unutar ICOM-a može poboljšati vještine vodstva u muzejskim zajednicama. INTERCOM uvijek pokušava nastaviti već postojeće dobre prakse. Vođenje tako važnih institucija poput muzeja iziskuje stalno praćenje u cilju osvješćivanja i postavlja načela i smjernice za upravljanje. Ključno je da institucija postane prioritet kako bi bolje služila javnosti, pa su poboljšanje radne kulture i etičkih standarda nužni koraci. Oni su potrebni za jačanje profesionalnosti i transparentnog procesa donošenja odluka, što je znak dobrog rukovođenja u muzejima. Svi ovi aspekti moraju biti uključeni u novi ICOM-ov Etički kodeks kako bi se poboljšale prakse vodstva i upravljanja unutar muzeja. Ključno je pozabaviti se cjelokupnom muzejskom strukturom jer odnosi između različitih tijela uključenih u proces donošenja odluka imaju snažan utjecaj na sve što muzej radi. Stoga je važno da je fokus na svim konstitutivnim stajalištima i njihovom etičkom ponašanju, pa se osnivači muzeja, bez obzira na to jesu li javna ili privatna tijela, moraju pridržavati etičkih načela kao primarni dionici koji podržavaju postojanje muzeja pružanjem potrebnih resursa. Uloga odbora presudna je za muzeje jer izravno odobravaju strateške planove, financijske planove i programe koji muzejima omogućuju da nastave svoju misiju. Odbore obično imenuju osnivači, ali u nekim zemljama njihovi članovi uključuju i predstavnike zaposlenika. Ravnatelji muzeja, direktori i osoblje također moraju biti svjesni ICOM-ovog etičkog kodeksa i moraju služiti svojoj publici na najbolji mogući način, izbjegavajući bilo kakav sukob interesa, od osobnog do institucionalnog.

RECOMMENDATIONS

The Leader / Mentor project achieved a great success with numerous workshops that backed up the INTERCOM research and Solidarity project *Leadership Alert - Mentoring for Future Museum Scenarios* showing how networking within ICOM can improve leadership skills in museum communities. INTERCOM always tries to build on already existing good practices. Leading such important institutions like museums requires constant monitoring to raise awareness and set the principles and guidelines for the management. It is essential to make the institution a priority to serve the public better, and hence improving work culture and ethical standards are the necessary steps. They are needed to boost professionalism and transparent decision-making process, which is a sign of good governance in museums. All these aspects need to be included in the new ICOM Code of Ethics, to improve leadership and management practices within museums. It is crucial to address the whole museum structure since the relations between different bodies involved in the decision-making process have a strong impact on everything the museum does. Consequently, it is important that the focus is on all the constitutive positions and their ethical behaviour. Hence, museum founders, irrespective of whether they are public or private authorities, need to adhere to ethical principles as primary stakeholders that support the museum's existence by providing the necessary resources. The role of the boards is decisive for museums as they directly approve strategic plans, financial plans and programmes which enable museums to pursue their mission. Boards are commonly appointed by the founders, but in some countries their members also include employee representatives. Museum leaders, directors and staff also need to be aware of the ICOM ethical code and they need to serve their audiences in

Dobro rukovođenje smatra se okosnicom muzeja i utječe na sve što institucija radi. Osim profesionalnih standarda za koje se muzeji trebaju smatrati odgovornima, potrebno je poštivati i etička načela. Radna kultura nije samo skup pravila ili načela, to je proces u kojem gradimo povjerenje i međusobno poštovanje. Svaki dionik mora biti motiviran da doprinese društvenim potrebama koje su u središtu muzejskih misija i odgovori na njih. Muzejski ciljevi moraju biti jasni i privlačni dok vodstvo preuzima odgovornost za strateški napredak. Dobro rukovođenje treba stvoriti novo okruženje za uspješno upravljanje i financiranje institucija. Vođe mogu imati snažan društveni utjecaj na muzeje kroz suradnička partnerstva i mentorstvo. Stoga im je ključno pribjeći kreativnom mentorstvu kao metodi za poboljšanje znanja i oslobađanje potencijala svojih institucija.

the best possible way, avoiding any conflict of interest – from personal to institutional.

Good governance is seen as the backbone of museums, and it affects everything the institution does. In addition to professional standards that museums need to hold themselves accountable for, ethical principles need to be obeyed, as well. Work culture is not simply a set of rules or principles, it is a process in which we build trust and mutual respect. Every stakeholder needs to be motivated to contribute and respond to the societal needs which are at the core of museum missions. The museum goals must be clear and engaging while leadership takes over the responsibility for strategic advancement. Good governance needs to create a new environment for successful management and financing of institutions. Leaders can make a powerful social impact on museums through collaborative partnerships and mentoring. Consequently, it is crucial for them to resort to creative mentoring as a method to improve knowledge and unleash the potential of their institutions.



Bucharest Symposium participants, discussion (source: ICOM SEE)
// Sudionici simpozija u Bukureštu (Izvor: ICOM SEE)

IZVORI

Baere de, B., Horjan, G. King, I. Schramme, A. 2022. Museum Watch Governance Management Project. ICOM

ICOM, 2022. Strateški plan 2022-2028; https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/08/EN_OGA2022_StrategicPlan_Final_.pdf. Access: 30 September 2023

Gilis, A., Horjan, G. Moriatry, L., Prokupek, M., Scott, C, Van de Bunte, H. 2022. Museum Leadership - Taking the Pulse 2021. ICOM

Karl Ćosic, S. 2019. Priručnik za mentore. Kreativno Mentorstvo.

Ujedinjeni narodi, 2022. Theory of Change: UNDG Companion Guidance: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>. Access: 15 October 2023

REFERENCES

Baere de, B., Horjan, G. King, I. Schramme, A. 2022. Museum Watch Governance Management Project. ICOM

ICOM, 2022. Strategic Plan 2022-2028; https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/08/EN_OGA2022_StrategicPlan_Final_.pdf. Access: 30 September 2023

Gilis, A., Horjan, G. Moriatry, L., Prokupek, M., Scott, C, Van de Bunte, H. 2022. Museum Leadership - Taking the Pulse 2021. ICOM

Karl Ćosic, S. 2019. Priručnik za mentore. Kreativno Mentorstvo.

United Nations, 2022. Theory of Change: UNDG Companion Guidance: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>. Access: 15 October 2023

mentor / vođa

ICOM Croatia
Croatie
Hrvatska

INTERCOM ICOM international committee for museum management

MEĐUNARODNI PROJEKT
LEADERSHIP ALERT
(UPOZORENJE VODSTVU)
ZA PROFILIRANJE VOĐA
I PROVEDBU MENTORSTVA
U MUZEJSKOM SEKTORU



ICOM international council of museums