

Elżbieta Nieroba
Instytut Socjologii
Uniwersytet Opolski

Coniuge et impera. Idea zarządzania humanistycznego muzeum w świetle badań empirycznych

Humanistyczne zarządzanie organizacją w centrum swoich praktyk stawia podmiotowość jednostek uwikłanych w jej funkcjonowanie. Opiera się na filozofii budowania opartych na wzajemnych zaufaniu więzi z aktorami działającymi zarówno wewnątrz firmy (pracownicy), jak i w jej otoczeniu (środowisko organizacji). Idea spojrzenia na zarządzanie z perspektywy doświadczenia jednostkowego nie jest nowa¹, ale obecnie widoczny jest czytelny wzrost zainteresowania tą koncepcją wśród badaczy i praktyków², który Monika Kostera argumentuje dwiema okolicznościami. Po pierwsze, przesunięciem paradygmatu w dyskursie o zarządzaniu z ekonomicznego (perspektywa efektywnościowa) na rzecz humanistycznego. Po drugie, potrzebą sformułowania nowego systemu zarządzania, którą dostrzeżono w czasie ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego i społecznego [Kostera 2015: 10–11]. Humanistyczne postrzeganie organizacji jest jednoznaczne z przyznaniem jednostkom statusu podmiotu działającego – osadzeni w konkretnym czasie i przestrzeni członkowie wspólnot kulturowych mają dostęp do sieci podzielanych społecznie znaczeń, ale jednocześnie obdarzeni są mocą nadawania nowych sensów zjawiskom i wydarzeniom. Jeśli za scenę interakcji i działań refleksyjnych przyjmiemy

¹ Do prekursorów nurtu humanistycznego w zarządzaniu zaliczani są Max Weber oraz Elton Mayo [Kociatkiewicz, Kostera 2013].

² Jeden z numerów czasopisma „Problemy zarządzania” (4/2013) został poświęcony zarządzaniu humanistycznemu.

przestrzeń organizacji, to klarownym staje się jej tymczasowy, doraźny charakter. Anthony Giddens objaśnia to w następujący sposób: „Każdy czyn, który przyczynia się do reprodukcji struktury, jest zarazem czynem wytwarzającym, twórczym przedsięwzięciem, i jako taki może zainicjować zmianę zmieniając strukturę, a zarazem reprodukcją ją – tak samo, jak znaczenie słów zmienia się w czasie ich użytkowania i z powodu użytkowania” [Giddens 2001: 182].

Wysiłku przeniesienia założeń zarządzania humanistycznego na grunt instytucji muzeum podjęła się Katarzyna Barańska. Publikacją *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych* [2013] autorka wpisuje się w nurt refleksji polskich badaczy nad związkami zarządzania i humanistyki w perspektywie organizacji kultury [Kostera 2015: 18–19]³. Kluczową dla Barańskiej kategorią humanistycznego wymiaru zarządzania w muzeum jest zasada *coniuge et impera* – zarządzaj przez łączenie [Barańska 2013: 53]. Przyjęcie tej idei jest konsekwencją supozycji o fundamentalnej wartości, jaką dla muzeum stanowią jego pracownicy – ich wiedza oraz doświadczenie. Zarządzanie ze współczynnikiem humanistycznym powinno zatem polegać na zapewnieniu pracownikom warunków niezbędnych do ich rozwoju zawodowego oraz na budowaniu relacji partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami instytucji. Ponadto odpowiedzialne zarządzanie oznacza partycypacyjne „budowanie wspólnoty wartości” [Barańska 2013: 207] z jednostkami działającymi poza organizacją, uwrażliwienie muzeum na sprawy społeczne. W tym miejscu posiłkować się można koncepcją post-muzeów Eilean Hooper-Greenhill – ich kluczowym celem jest propagowanie idei egalitarnego i sprawiedliwego społeczeństwa. U podstaw tej idei leży założenie, że kultura stanowi podstawę konstruowania i reprodukcji poczucia tożsamości indywidualnej i zbiorowej oraz kształtuje społeczną i etyczną odpowiedzialność [Hooper-Greenhill 2007: 1].

Analizowana polityka zarządzania w innym kontekście niż podejście ekonomiczne rozważa pojęcie zysku. Wynika to po części z tego powodu, że trudno wskazać jednoznaczne wskaźniki efektywności poruszając się w sferze dóbr niematerialnych – zyskiem są przeżycia kulturalne [Barańska 2013: 203], zyskiem jest każdy zwiedzający, „który po wizycie w muzeum

³ Do tego samego nurtu możemy także zaliczyć pracę Romana Batko i Roberta Kotowskiego. Autorzy opisują proces zmian w zarządzaniu instytucją muzealną na przykładzie Muzeum Narodowego w Kielcach [2010].

wyjdzie wzbogacony o wiedzę czy doznania estetyczne” [Barańska 2013: 168]. Poszukując kryteriów użyteczności muzeów, Barańska stoi na stanowisku, że fundamentalną wartością, która pozwala ustanowić relacje pomiędzy ekonomią a muzeami jest jakość tych ostatnich: „To ona sprawia, że ludzie chcą je odwiedzać, dzięki temu powiększa się liczba zwiedzających [...] Jakość jest tu więc kluczem do sukcesu” [Barańska 2013: 204].

Odwołując się do klasycznego w naukach o zarządzaniu katalogu obowiązków kierującego organizacją – planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli – Barańska rozpatruje je z punktu widzenia humanistycznego zarządzania w instytucjach muzealnych. W tym kontekście planowanie działań zasadza się na realizowaniu misji muzeum – takiej, która pozwala zachować tożsamość instytucji – przy jednoczesnym uznaniu współuczestnictwa i współodpowiedzialności strony społecznej. Dodatkowo konstruowane plany powinny być w miarę elastyczne, by umożliwić organizacji reakcję na bieżące zjawiska społeczno-kulturowe. Barańska tłumaczy to istotą muzeów, a szerzej instytucji kultury, które „z założenia są nakierowane na człowieka i jego sprawy, muszą więc zabiegać o to, by stanowić dla ludzi ważny element na drodze poszukiwania sensów i sposobów bycia-w-świecie” [Barańska 2013: 210]. Funkcja organizowania odnosi się w szczególności do zaprojektowania przestrzeni pracy, która nie budzi sporów i konfliktów, natomiast sprzyja procesowi kumulowania wypracowanej przez pracowników rzetelnej i systematycznej wiedzy – zdobywanej zarówno indywidualnie, jak i w ramach działań zespołowych. Wspólna wiedza stanowi zasób, które muzea wykorzystują do konstruowania jakościowego przekazu skierowanego do potencjalnych odbiorców. Kolejne zadanie, czyli motywowanie Barańska ściśle wiąże z charakterem przywództwa. Obserwacje poczynione przez Autorkę świadczą, że obszar motywowania pracowników w instytucjach muzealnych jest znacznie zaniedbany. Powodów takiego stanu rzeczy upatruje między innymi w zapisach ustawowych, które nie precyzują kryteriów, jakie powinien spełniać kandydat na dyrektora muzeum publicznego. Tymczasem zarządzanie humanistyczne wymaga umiejętności komunikacyjnych oraz talentu „do aranżowania więzi międzyludzkich, one bowiem prowadzą jednoznacznie do umacniania *communitas*. We wspólnocie zaś ludzie motywują się wzajemnie, powiązanie więc przywództwa i motywowania jest tu szczególnie widoczne” [Barańska 2013: 216]. Ostatnią podstawową funkcją zarządzania jest kontrolowanie. Na to zagadnienie nakłada

się wyżej zasygnalizowana problematyczność obiektywnego pomiaru jakości działania muzeum. Praca naukowa, którą wykonują pracownicy merytoryczni opiera się prostym regułem kwantyfikacji. Autorka proponuje uzupełnić paradygmat zarządzania humanistycznego w obszarze kontroli zasadą Pełnej Partycypacji w Zarządzaniu. Podstawą tej filozofii jest „otrzymywanie informacji zwrotnej na temat działań podejmowanych w ramach stosunku pracy” [Barańska 2013: 220]. Świadomość celu podejmowania codziennych obowiązków zawodowych, ich znaczenia w perspektywie całej organizacji zdaniem autorów koncepcji pozwala pracownikom nadać swojej pracy i życiu sens. Informacja zwrotna daje jednostkom poczucie sprawczości, a jednocześnie umiejscawia we wspólnocie.

Model teoretyczny implementowanej na potrzeby instytucji kultury koncepcji zarządzania Barańska opatrzyła wieloma przykładami, które kreślą potencjalne możliwości adaptacyjne muzeów do przyjęcia jego zaleceń w codziennej działalności. Korzystając z własnych doświadczeń badawczych oraz materiału empirycznego zgromadzonego w trakcie realizowania projektu „Projektowanie zmiany kulturowej – muzeum otwarte a praktyki społeczne”, w kolejnej części artykułu spróbuję zilustrować, w jakim stopniu procedury kierowania w polskich muzeach są zbieżne z wytycznymi zarządzania humanistycznego. Moim celem jest zrekonstruowanie obecnego w świadomości muzealników paradygmatu zarządzania w ich miejscach pracy. Ramy artykułu nie pozwalają odnieść się do całościowej problematyki zarządzania humanistycznego w placówkach muzealnych, dlatego ograniczę się do kilku wskaźników tego zagadnienia: kategorii sukcesu, możliwości samorealizacji oraz stosunków między pracownikami.

Głównymi aktorami mojego projektu badawczego uczyniłam środowisko muzealników⁴, a dokładnie pracowników merytorycznych muzeów – jak precyzuje ustawa o muzeach z 1996 roku, pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z działalnością podstawową muzeów. Instytucję muzeum definiuję za Marianem Golką jako zorganizowany zespół ludzi „występujących w określonych rolach społecznych, a także ich zachowań mających doniosłość publiczną, interakcji, świadomości, środków działania i norm działania, zaś wszystko to razem służy realizacji określonych celów” [Golka 2007: 273], ponadto sytuuję ją na poziomie mezostruktury.

⁴ Terminu *muzealnik* używam na określenie wszystkich badanych aktorów. Nie wprowadzam rozróżnienia na muzealnika i kuratora.

ralnym, czyli przyjmuję, że jest rezultatem interakcji pomiędzy sprawczością jednostki a szerszym kontekstem społeczno-kulturowym [Kirchberg 2007: 126]. Dobierając konkretną próbę muzeów, kierowałam się przesłankami wynikającymi z teorii pola Pierre'a Bourdieu. Zgodnie z programem perspektywy konfliktowej Bourdieu, instytucje muzealne walczą między sobą w obrębie pola artystycznego o uzyskanie przewagi symbolicznej nad innymi uczestnikami gry. Przyjmuję, że niektóre własności muzeów będą zwiększać lub zmniejszać szanse na otrzymanie legitymacji do definiowania i wyznaczania granic pola [Bourdieu, Wacquant 2001: 79–80]. Tymi cechami są położenie muzeum w polu (centrum *versus* peryferie), instytucje działające od niedawna *versus* te z długą historią oraz rodzaj gromadzonych zbiorów. Ponadto dołożyłam starań, by wyselekcjonowane do badania muzea odzwierciedlały bogactwo i różnorodność instytucji publicznych⁵ działających w Polsce – wybrane instytucje reprezentują muzea narodowe, historyczne (włączając w to placówki miejskie, o charakterze martyrologicznym oraz biograficznym), sztuki współczesnej oraz o nachyleniu terytorialnym (lokalne i regionalne). W każdym z trzynastu wytypowanych do badań muzeum przeprowadziłam wywiady z osobą zarządzającą daną placówką oraz z muzealnikiem nie piastującym funkcji kierowniczych. Zebrany materiał empiryczny przeanalizowałam, wykorzystując zasady metody hermeneutyki obiektywnej. U podstaw tej metody badawczej leżą założenia mówiące, że działania jednostki mogą być generowane przez mechanizmy, których nie jest świadoma; podejmowane przez nią działania mieszczą się w granicach określonych ram społeczno-kulturalnych i biologicznych; tworzenie się indywidualności aktywnej jednostki zachodzi w istniejących uwarunkowaniach [Urbaniak-Zajac 2013: 221]. Zasadniczym celem hermeneutyki obiektywnej jest zrekonstruowanie obiektywnego, niezależnego od subiektywnych interpretacji, znaczenia działania podmiotu. Przy czym należy pamiętać, że chociaż socjologa nie interesuje ujawnienie jednostkowych intencji, ale tego, co faktycznie podmiot działający wyraził w procesie interakcji, to wymiary subiektywny (intencjonalny) i obiektywny (na ogół nieuświadomiany przez działającego) działania są od siebie zależne, ponieważ pula społecznie podzielanych znaczeń stanowi fundament dokony-

⁵ Wśród trzynastu eksplorowanych muzeów znalazły się muzea podległe Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego (instytucje państwowe), muzea samorządowe (utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego) oraz muzea współprowadzone (samorządowo-państwowe).

wanych wyborów. Zgodnie z terminologią hermeneutyki obiektywnej, dla badacza ważne są *obiektywne struktury znaczenia* oraz *ukryte (latentne) struktury sensu* wytwarzane za pomocą społecznie podzielanych reguł, które jednostki stosują w praktyce codziennej [Urbaniak-Zajac 2013: 175–178]. Reguły mogą, ale nie muszą mieć charakteru uniwersalnego, zaś sposoby ich wykorzystywania są uzależnione od kontekstu społeczno-historycznego. Istnienie reguł sprawia, że świat społeczny jest przewidywalny, jednostki są w stanie zrozumieć działania innych oraz – co jest szczególnie istotne w praktyce badawczej – umożliwia wyjaśnienie procesów produkowania, reprodukcji oraz transformacji struktur sensu i znaczenia [Urbaniak-Zajac 2013: 189]. Na podstawie wypowiedzi muzealników dążę do zrekonstruowania obiektywnych – „niezależnych od naszej każdorazowo subiektywnej interpretacji” [Urbaniak-Zajac 2013: 178] – struktur sensu, które znajdują odbicie w ich słowach.

Zakładam, że jednostki umiejscowione w konkretnym kontekście społeczno-historycznym, działające w zbliżonych warunkach wyznaczonych przez procesy polityczne i kulturowe oraz pozostające pod wpływem bieżącego dyskursu z zakresu muzealnictwa, będą nadawać swoim wyborom podobne znaczenia [Urbaniak-Zajac 2013, Flick 2009, Reichertz 2004]. Jednocześnie indywidualne doświadczenia zawodowe – praca w różnych instytucjach i na różnych pozycjach w strukturze organizacyjnej – konstytuują oceny muzealników na temat najlepszych sposobów zarządzania i realizowania misji placówki. Jednym z kryteriów oceny efektywności działań jest osiągnięty przez organizację sukces, który przez pryzmat zarządzania humanistycznego

powinien być [...] postrzegany w odniesieniu do personalnego odbioru działań tych instytucji i oceniany raczej w kategoriach jakościowych [...]. Oznacza to uwrażliwienie zarządzających kulturą i decydentów na głębokie przeżycia odbiorców i budowanie przekonania, że to, co niematerialne, jest niejednokrotnie istotniejsze dla rozwoju człowieka, niż to, co wymierne [Barańska 2013: 30].

Tymczasem w dyskursie medialnym kluczową kategorię sukcesu stanowi aspekt ilościowy – frekwencja, którą rozmówcy traktują z rezerwą. Jeden z interlokutorów zwrócił uwagę na jej charakter relatywny i pozornie demokratyczny wymiar:

Są muzea, bym powiedział, bardziej takie wyrafinowane czy bardziej elitarne i one też mają prawo istnieć, [...] jakieś muzea diecezjalne na przykład ze sztuką sakralną. [...] To jest tak jak galeria sztuki współczesnej, [...]. Jeśli jest wernisaż tam, prawda, i tam przyjdzie 30 zapaleńców, no to jest wielki sukces i trąbią potem o tym gazety. Gdyby przyszło 30 osób na otwarcie Muzeum Narodowego w Warszawie to wszyscy by się śmiali albo płakali. Tak, że ta frekwencja jest w moim przekonaniu fetyszem, to nie jest ten czynnik [Z, muzeum miejskie]⁶.

W subiektywnym poczuciu muzealników ocena powinna być dokonywana na podstawie efektów ich codziennej pracy związanej z realizowaniem misji, ochroną i naukowym opracowywaniem zbiorów. Stanowisko takie podzielają wszyscy respondenci bez względu na typ muzeum, który reprezentują. Próbując sprecyzować przyczyny sukcesu muzeum zgodnie dystansowali się od „fetyszu frekwencji” [Z, muzeum martyrologiczne] na rzecz przyczyn mniej wymiernych, jak wysoka ocena ich pracy płynąca zarówno ze strony widzów, jak i profesjonalistów czy znawców tematu. Sukcesem są wszelkie wydarzenia, które pozostają w pamięci ich uczestników, które pobudzają ich do refleksji i dyskusji. Sukces gwarantuje przychylna recenzja opublikowanego katalogu do wystawy czy doceniona w szerszym środowisku muzealników skutecznie przeprowadzona konserwacja. Sukcesem może być także przekonanie organizatorów, że muzeum jest instytucją wartą finansowania, a także umiejętność przyciągania darczyńców i sponsorów. Innym wymiarem sukcesu muzeum jest jego aktywny udział na rzecz zmiany społecznej oraz zdolność wpływania na sposób postrzegania rzeczywistości przez gości odwiedzających muzea, chociaż jeden z interlokutorów przyznaje: „To jest takie oczywiście górnolotne sformułowanie, ale gdybym w to nie wierzył, to powinienem rzucić tutaj pracę i przenieść się do banku, na przykład” [Z, muzeum sztuki najnowszej]. Koncentracja na osiągnięciu jak najwyższych statystyk frekwencyjnych za pomocą takich praktyk, jak obniżenie poziomu merytorycznego przekazu, powoduje dystansowanie się od podstawowej misji muzeów, którą rozmówcy utożsamiają z kształtowaniem gustu i uczenia odbiorców wrażliwości. Niestety wymogi stawiane muzeom przez publiczny podmiot finansujący sprowadzają ocenę działalności instytucji do kryteriów ilościowych, które nie uwzględniają trudniej uchwytnych rezultatów praktyk muzealnych.

⁶ Dla zachowania pełnej anonimowości respondentów, cytując ich wypowiedzi w nawiasach podają tylko ich miejsce w strukturze organizacyjnej muzeum (Z – osoba zarządzająca, M – pracownik merytoryczny) oraz typ muzeum, który reprezentują.

Kolejny wybrany przeze mnie do analizy element modelu zarządzania humanistycznego odnosi się do idei, że „pracowników należy traktować jako najważniejszy zasób muzeum” [Barańska 2013: 195]. Z wypowiedzi badanych aktorów na temat zakresu kompetencji niezbędnych do pracy w muzeum wyraźnie rysują się trzy zagadnienia – umiejętność wyjścia poza wyuczoną rolę historyka sztuki, działalność naukowa oraz wypełnianie misji osoby społecznego zaufania. Wybór tych konkretnych cech podyktowany jest pragmatyczną oceną zadań jakie w swojej codziennej pracy wypełnia muzealniki:

Ten problem z naszym zawodem jest właśnie taki, że jesteśmy taką hybrydą troszeczkę, bo z jednej strony zajmujemy się badaniami naukowymi [...], ale z drugiej strony dużo czasu zajmuje nam zajmowanie się opieką nad powierzonym zbiorem. [...] oprócz tej pracy naukowej mamy również taką pracę organizacyjną, jak właśnie opieka nad zbiorami, przygotowanie do wywozów, opisy jakiegoś najróżniejszych tych obiektów, przygotowywanie najróżniejszych dokumentacji tych zabytków. Oprócz tego właśnie jeszcze kolejna działka dotycząca samego przygotowania wystaw. Czyli owszem są panowie montażyści, cała grupa, która się zajmuje montowaniem, ale merytoryczny pracownik musi oczywiście przygotować bardzo dokładny scenariusz każde ekspozycji i tak dalej, i mieć jakąś tam wizję. Czasami jest zatrudniony plastyk czy ktoś, kto nam przygotowuje projekt aranżacji, żeby ten przekaz był właśnie taki bardziej trafiający właśnie do widza. Ale tak czy siak, to się sprowadza do bardzo ciężkiej pracy fizycznej. [...] Tak, że mamy jakby bardzo urozmaicony (uśmiech) zakres prac [M, muzeum narodowe].

W świadomości zbiorowej badanych dominują negatywne opinie dotyczące przesunięcia w obowiązkach zawodowych akcentu z pracy merytorycznej na typowo urzędniczą. Badani podzielają przekonanie, że efektem nadmiernie rozbudowanej biurokracji jest przeciążenie zadaniami administracyjno-biuroowymi:

Tak, że coraz bardziej wydaje mi się, że moja praca staje się po prostu pracą urzędnika, który musi na rozliczne zapytania odpowiedzieć. Natomiast realizacja wielkich ambicji i pomysłów młodzieńczych coraz bardziej, no niestety, jest tu mielona przez rozmaite okoliczności zewnętrzne, nawet niezależne zupełnie właśnie od dobrej woli pracownika, którzy chcieliby, ale często po prostu nie może [M, muzeum narodowe].

Problem ten szczególnie narasta w mniejszych placówkach, które nie mają rozbudowanej struktury organizacyjnej, więc zadania edukacyjne oraz promocyjne wchodzą w zakres obowiązków pracowników merytorycznych:

Kiedyś to było tak, że faktycznie ten kustosz, taki kustosz działu na przykład [...] historii XIX wieku [...] był nie do ruszenia, on sobie coś tam robił, opracowywał te ekspozyty, wydawał katalogi co jakiś czas, albo całe życie pisał katalog, który (uśmiech) nigdy nie

powstał. A teraz... i też u nas kustosze, wszyscy w zasadzie pracownicy mają dyżury merytoryczne na wystawach [M, muzeum miejskie].

O ile dla większości aktorów wywiązywanie się z dodatkowych zadań stanowi rzeczywistość pracy w muzeum, o tyle jeden z rozmówców, muzealnik z długoletnim stażem, wprost przyznaje, że obarczenie kolejnymi obowiązkami krępuje rozwój zawodowy:

Im jestem starsza tym bardziej postrzegam pracę w muzeum jako stratę czasu. Bo mam jeszcze coś, że tak powiem, do powiedzenia o sztuce polskiej XIX i XX wieku i te godziny, które spędzam tutaj, one są potrzebne dla muzeum, wierzę, że to, co robię tutaj dobrze, natomiast dla mnie, dla mojego życia, dla mojego życia zawodowego to jest strata czasu [M, muzeum narodowe].

Podczas, gdy praca naukowa nad zbiorem – chociaż stanowi tylko jedną z aktywności muzealnika – jest immanentnym składnikiem tożsamości pracownika merytorycznego muzeum:

Człowiek, który się nie rozwija, nie pisze, nie publikuje nie powinien w muzeum pracować, nie powinien zajmować [...] miejsca w dziale merytorycznym. Może pracować w edukacji, może pracować w dziale głównego inwentaryzatora, natomiast w działach merytorycznych powinni pracować ludzie, którzy piszą, publikują, mają coś na temat sztuki do powiedzenia [M, muzeum narodowe].

Wśród rozmówców podzielane jest przekonanie o ograniczonych możliwościach rozwoju zawodowego (np. udział w płatnych konferencjach, zakup najnowszych publikacji, wizyty w innych muzeach). W dyskursie muzealników dominuje stanowisko, że niezadowolający poziom finansowania działalności muzeów jest zasadniczą przyczyną, dla której nie inwestuje się w pracowników, co ilustrują następujące wypowiedzi:

W życiu [...] konferencyjnym [...] uczestniczymy dość intensywnie i w miarę możliwości jesteśmy w tym finansowo wspierani przez dyrekcję [M, muzeum narodowe].

Staram się pobudzać kolegów do wyjazdów, do kontaktów zawodowych przez przyzmat nie tylko organizowania wystaw, ale udziału w konferencjach. [...] Trzeba jechać i pokazywać wyniki swojej pracy. [...] Jeżeli pracujecie państwo naukowo, to macie wyniki, jak macie wyniki, to trzeba je pokazywać w formie referatu na konferencjach, publikować. Wiem, że w minionych latach mało osób wyjeżdżało. Natomiast się staram tę sytuację zmienić i praktycznie wszyscy z wszystkich działów zaczęli już jeździć w dużych ilościach. Jeszcze mam z kolei kłopot, bo mnie pani księgowa dręczy, że jest za dużo na delegacje wydane. [...] jest bardzo duża obfitość na przykład konferencji, lada moment mamy na przykład konferencję konserwatorów zabytków we Wrocławiu, wpisowe 400 euro, ktoś upadł na głowę, ktoś upadł na głowę. W euro, bo to jest międzynarodowa [Z, muzeum regionalne].

Do wyjątków należy postawa jednego z zarządzających, który deklaruje, że „muzeum musi inwestować w pewnych ludzi i ja to robię świadomie” [Z, muzeum narodowe], by zaraz dodać:

„nie wszyscy się mogą [doksztatcać] [...] jeśli to wynika z działalności danego pracownika, która jest wpisana w plan muzeum, to oczywiście tak. Bardzo nie lubię jeżeli moi pracownicy na przykład znajdują w Internecie jakąś konferencję [...] i oświadczają mi, że ich referat został tam przyjęty i chcą tam pojechać ni z tego ni z owego” [Z, muzeum narodowe].

Ponadto respondenci krytycznie oceniają poziom studiów podyplomowych z zakresu muzealnictwa, które ich zdaniem nie przygotowują do pracy w zawodzie. Bazując na swoich doświadczeniach osobistych, zarządzający jednym z muzeów sztuki najnowszej ocenił je następująco:

Uważam że to jest kiepski sposób na doksztatcenie, szczerze powiedziawszy, zwłaszcza studia muzeologiczne, podyplomowe. Moim zdaniem one są dosyć niskiego poziomu. One zostały wymyślone tylko dlatego, że wiadomo, iż muzealnik, by móc pokonać kolejny szczebel swojej kariery, musi takie studia skończyć. I cynicznie to wykorzystują uczelnie, tworząc te kierunki. Nie mówię o wszystkich [...]. No i ja wiem jak wyglądały te studia. No to jest żenada, wyciąganie po prostu pieniędzy od ludzi. Gdyby były poważnie traktowane, to jak najbardziej. No może takie są Doroty Folgi, ona jest jednak takim muzealnikiem autorefleksyjnym [Z, muzeum sztuki najnowszej].

Kolejnym zadaniem, które stoi przed osobą organizującą pracę zespołu w muzeum, jest stworzenie atmosfery, która korzystnie wpływa na zaangażowanie pracowników w podejmowane działania. Jednym z aspektów tego zagadnienia są partnerskie relacje pomiędzy pracownikami usytuowanymi w różnych działach struktury organizacyjnej placówki. W literaturze przedmiotu wskazuje się na problem izolowania edukatorów od środowiska pracowników merytorycznych [Zolberg 1994, Batko, Kotowski 2010: 55, Kowalczyk 2010, Szelaąg 2012] i marginalizowanie ich roli w realizowaniu misji muzealnej. Stanowisko to podziela również Katarzyna Barańska, która przekonuje, że „skupienie się na łagodzeniu [...] sporów jest jednym z istotniejszych zadań zarządzających muzeami” [Barańska 2013: 212].

W każdej instytucji, w której realizowałam badania, są wyodrębnione działy edukacji. Analiza materiału empirycznego wykazała, że interlokutorzy przyjmują jedną z dwóch ocen – trudne, ale partnerskie działania albo otwarty konflikt pomiędzy stronami. Badani podzielający twierdzenie o efektywnej współpracy muzealników i edukatorów poszukują źródeł

jej sukcesu w praktykowaniu pracy zespołowej podczas projektowania i organizowania wystaw. Przyjęty model współdziałania pozwala zapobiegać potencjalnym nieporozumieniom pomiędzy merytorycznymi opiekunami ekspozycji, a osobami odpowiedzialnymi za opracowanie materiałów edukacyjnych. Asumptem do powstawania konfliktów są na ogół sprzeczne priorytety, które przyświecają współautorom koncepcji wystawy. Dla muzealnika ekspozycja stanowi zwieńczenie gruntownych badań [Borusiewicz 2012: 137], podstawowym zaś celem dla edukatora jest przetłumaczenie hermetycznych rozważań naukowych na język, który będzie zrozumiały dla odbiorców. Rozmówcy są zgodni, że czasem trudno jest im przekazać swoją wiedzę w tak zwartej formule, jakiej oczekuje dział edukacji, ale deklarują, że efekt synergii sprzyja tworzeniu wysokiej jakości przekazu satysfakcjonującej muzealników i edukatorów. Zaletą pracy zespołowej jest także przeciwdziałanie izolacji pracowników działu edukacji i budowanie więzi między wszystkimi pracownikami muzeum:

U nas pracownicy odpowiedzialni za dział edukacyjny to nie jest tak, jak gdzie indziej, że traktowani są nie jako pracownicy merytoryczni, drugiej kategorii, bez kompetencji, nie mający styczności z życiem muzealnym [M, muzeum historyczne].

Prezentowana wypowiedź potwierdza wzmiankowaną wyżej konstatację o pewnych formach konfliktu czy napiętych stosunkach pomiędzy działami w organizacji. Podglebiem takich relacji jest najczęściej postawa muzealników, którzy uważają się za „*creme de la creme*, jedynych posiadaczy wiedzy tajemnej, sól tej instytucji” [Z, muzeum narodowe]. Nawet jeśli wyrażają gotowość współpracy, nie ma ona charakteru partnerskiego – w relacji muzealnik-edukator ten pierwszy jest stroną silniejszą, ma poczucie sprawstwa, decyzyjności i panowania nad sytuacją. Postawę taką ilustrują następujące słowa:

U nas jest jednak dyskusja na ten temat, jaka wystawa ma być objęta programem edukacyjnym. Na podstawie tworzenia scenariusza omawiane są pewne rzeczy, żeby też edukator mógł się do tego dostosować [M, muzeum regionalne].

Można postawić hipotezę, że powyższy model komunikacji między muzealnikiem a edukatorem nie polega na pełnej współpracy, ale na ścisłym rozgraniczeniu obowiązków – pracownik merytoryczny przedstawia założenia wystawy, a edukator samodzielnie przygotowuje materiały dydaktyczne.

Rozmówcy, którzy są świadkami bądź stronami sytuacji konfliktowych w muzeach, trudne relacje przypisują zachodzeniu na siebie kompetencji muzealników i edukatorów:

Znaczy, niedobrze jest wtedy, kiedy dział edukacji na przykład wypowiada się na temat propozycji wykładów [...]. Są dzieci i tu edukację należy faktycznie rozpoczynać od lat najmłodszych, stworzyć nawyk chodzenia do muzeum, wypracować z dziećmi określone zachowania w muzeum, a to chyba nie jest robione. Przechodzę często, widzę, że te dzieci krzyczą jakoś, biegają, więc muzeum jest takim miejscem jak, nie wiem, galeria handlowa czy każde inne miejsce, gdzie sobie można pobiegać. Nie tu. Są instytucje, w których obowiązują inne zasady zachowania. Tego się, widzę, nie przekazuje [M, muzeum regionalne].

Wśród interlokutorów są także i tacy, którzy nie traktują opinii edukatorów poważnie, ponieważ nie legitymizują się formalnym wykształceniem kierunkowym. Niektórzy badani utrzymują, że działalność edukacyjna stoi w sprzeczności z ideą zawodu muzealnika:

[Muzeum nie powinno] dostosowywać wiedzy o sztuce do ludzi, którzy nie są do tego przygotowani. Lepiej czasami nie wiedzieć nic na dany temat, niż posiadać złą wiedzę. Jeżeli się tą złą wiedzę w złej formie przekazuje latami, to potem wizerunek muzeum się utrwała właśnie taki: niczym się nie różnimy od galerii handlowej. [...] ja nawet nie chcę czytać tych tekstów na tych pulpitych, bo ja sobie wyobrażam, jakim to... tam musi być duży obrazek i mało tekstu, taka jest zasada. To jak gdyby przeczy istocie mojego zawodu [M, muzeum regionalne].

Uprawnione wydaje się założenie, że w środowisku muzealników reprodukowany jest tradycyjny podział ról w strukturze organizacyjnej, który ukonstytuował się na przełomie XVIII i XIX wieku. Opierał się na dominującej w instytucji roli pracowników merytorycznych przygotowanych do pracy z kolekcją – do ich obowiązków należało poszerzanie i badanie zbiorów muzealnych, upowszechnianie zdobytej wiedzy poprzez wystawy stałe i czasowe, publikacje i programy edukacyjne. W swojej pracy specjaliści wspomagani byli przez kategorię niewykwalifikowanego personelu (usługi sprzątające, ochroniarskie, obsługa sekretariatu). Czas poświęcany na działalność inną niż związaną z pracą nad kolekcją, jak na przykład administrowanie był uważany za zmarnowany [Boylan 2006: 418–419]. Opinię tę egzemplifikują poniższe słowa:

Są ludzie, którzy pracując sami merytorycznie ulegają niestety tej biurokratycznej zarazie. I u nas dzień jest stracony jeśli nie wyjdą ze dwa, trzy zarządzenia takie kilkunastostronicowe. Kto ma trochę oleju w głowie, to od razu wyrzuca do kosza. No, ale

kierownicy działu niestety muszą się zapoznać. [...] gdybym chciała być urzędniczką, to bym pracowała w magistracie, byłabym historykiem sztuki tylko i wyłącznie po godzinach [M, muzeum narodowe].

Zarysowany problem podziałów w zespole i ich potencjalnych przyczyn kieruje dalsze rozważania w stronę poziomu akceptacji przez muzealników zmian, jakie zachodzą w ich miejscach pracy. Badania potwierdzają tezę Julian Spalding, na którego powołuje się Katarzyna Barańska,

że pracownicy, którzy większość swego życia zawodowego spędzili, pracując w określony sposób, niekiedy nie są w stanie zaakceptować konieczności zmian [Barańska 2013: 197].

Restrukturyzacja struktury organizacyjnej nie zawsze spotyka się z aprobatą pracowników. Personel niechętny zmianom stanowi dla zarządzających muzeami przeszkodę w realizowaniu ambitnych przedsięwzięć. Jeden z kierujących muzeum przyznał:

To nie jest tak, że wszystkie zmiany teraz są akceptowane i będą akceptowane. Perspektywa osób odpowiedzialnych za zarządzanie i perspektywa pracowników dobrze byłoby, żeby były zbieżne, no ale nie mogą być identyczne. Nie ma szans. To jest mało prawdopodobne. W związku z czym to jest tak, że nie zawsze to się odbywało bez zgrzytów [Z, muzeum sztuki najnowszej].

Można przypuszczać, że próba badawcza skonstruowana zgodnie z innymi kryteriami – uwzględniająca nowe stanowiska w strukturze organizacyjnej, jak dział promocji, edukacji zaowocowałyby odmiennymi strukturami znaczenia, ponieważ osoby te wkraczają do muzeum bez obciążenia reprodukowanym (również w trakcie praktyk zawodowych) przez dziesięciolecia wizerunkiem tej instytucji (warto także podkreślić, że dla znakomitej większości interlokutorów konkretne muzeum jest ich pierwszym i jedynym miejscem pracy)⁷. Ilustrują to słowa:

Bardzo ważne ograniczenie to jest taki horyzont pracowników, wyobraźnia, siła przyzwyczajenia, która utrudnia oderwanie się od tego, co się dotąd robiło [Z, muzeum narodowe].

Powyższy cytat to opinia dyrektora na temat podległego mu zespołu. W swojej wypowiedzi podkreśla stagnację i inercję – a więc cechy bliskie stereotypowemu spojrzeniu na muzealnika. Poglądy te są znane bada-

⁷ Szerzej na temat specyfiki procesu zarządzania w muzeach: Fopp 2003; *Museum Management* 2005; *Museum Management and Marketing* 2007.

nym aktorom. W świadomości zbiorowej respondentów typowy pracownik widziany oczami odwiedzającego to ktoś, „kto tak sobie siedzi i coś tam dłubie, jest to generalnie nudna praca, ogląda obrazy (*uśmiech*), myśli nad nimi pół roku i jakąś kartę katalogową w końcu wycedzi” [Z, muzeum historyczne]. Generalnie są to skojarzenia nawiązujące do tradycjonalizmu, archaiczności, konserwatyizmu oraz skostnienia:

Jest taki stereotyp muzealnika jako osoby, która wiecznie się nudzi i patrzy się czy na pewno wszyscy mają filcowe papcie, a ewentualnie robi na drutach, siedząc w kącie sali ekspozycyjnej [...]. Odnoszę takie wrażenie że społeczeństwo myśli o nas jako o jajogłowych którzy się wymądrzają, wiedzą wszystko lepiej i starają się zaciemniać komunikat [M, muzeum sztuki najnowszej].

Bez względu jednak na stosunek muzealników do zmian czy ich stereotypowe postrzeganie procesy organizacyjne postępują w muzeach w sposób nieunikniony. Względy czysto pragmatyczne, jak i konieczność realizowania misji wymagają tworzenia nowych działów (wizerunku i komunikacji, pozyskiwania funduszy czy informatycznego) oraz restrukturyzacji dotychczas działających – na przykład rozbudowanie działów edukacji czy wydawnictw.

* * *

Realizacja badań w paradygmacie jakościowym nie upoważnia do formułowania konkluzywnych wniosków na temat sytuacji całego środowiska muzealników, niemniej jednak pozwala uchwycić, w jakim stopniu wytyczne modelu zarządzania humanistycznego w instytucjach kultury są obecne w świadomości pracowników oraz w wymiarze działań praktycznych organizacji. Wybrany pakiet zagadnień – definiowanie sukcesu muzeum, subiektywna ocena możliwości samorozwoju oraz charakter relacji pomiędzy pracownikami – miał na celu eksplorację problemu podmiotowości pracowników instytucji muzealnych. Koncentracja na konkretnym wycinku analizowanej koncepcji zarządzania wynika z założenia, że ta forma kierowania organizacją nastawiona jest na „jednostkę, jej rozwój i udział we współtworzeniu muzeum” [Barańska 2013: 197].

Wielu muzealników, z którymi miałam okazję rozmawiać określa swoje środowisko zawodowe mianem „pasjonatów” [Z, muzeum regionalne], jednak do swojego miejsca zatrudnienia i oferowanych im warunków pracy nie podchodzą w sposób bezkrytyczny. Wskazywane przez muzealników

bariery istotnie utrudniające wprowadzenie zasad zarządzania humanistycznego w znacznym stopniu wynikają z przenikania reguł pola ekonomii w zakres pola muzealnego – rozmówcy odwołują się do tego zjawiska, gdy wskazywane przez nich miary sukcesu są sprzeczne z kryteriami stosowanymi przez organizatorów muzeum oraz, gdy oceniają swoje możliwości rozwoju zawodowego. Zdaniem respondentów trudności we wprowadzaniu filozofii zarządzania humanistycznego w tym obszarze nie są zależne od aktorów działających w polu muzeum. Inaczej przedstawia się kwestia budowania partnerskich relacji w zespołach – muzealnicy przyznają, że w tym przypadku jakość ich pracy zależy nie tylko od umiejętności zarządzającego, ale także od ich osobistego nastawienia do podejmowania współpracy z innymi pracownikami.

Bibliografia

Opracowania drukowane:

- Barańska Katarzyna
2013: *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Batko Roman, Kotowski Robert
2010: *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Kielce: Muzeum Narodowe w Kielcach.
- Borusiewicz Mirosław
2012: *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.
- Bourdieu Pierre, Wacquant Loic
2001: *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, przeł. A. Sawisz, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Boylan Patric J.
2006: *The Museum Profession, [w:] A Companion to Museum Studies*, red. S. Macdonald, Oxford: Blackwell Publishing.
- Szeląg Marcin (red.)
2012: *Edukacja muzealna w Polsce. Sytuacja, kontekst, perspektywy rozwoju. Raport o stanie edukacji muzealnej w Polsce*, Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, Muzeum Pałac w Wilanowie.

- Flick Uwe
2009: *An Introduction to Qualitative Research*, Fourth Edition, Londyn: Sage.
- Fopp Michael A.
2003: *Managing Museums nad Galeries*, Londyn, Nowy Jork: Routlrdge.
- Giddens Anthony
2001: *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, przeł. G. Woroniecka, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Golka Marian
2007: *Socjologia kultury*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hooper-Greenhill Eilean
2007: *Museum and Education. Purpose, pedagogy, performance*, Londyn, Nowy Jork: Routledge.
- Kirchberg Volker
2007: *Cultural Consumption Analysis: Beyond Structure and Agency*, „Cultural Sociology”, nr 1.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika
2013: *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, nr 4.
- Kostera Monika
2015: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Kowalczyk Wiktor
2010: *Celebrować, zabawiać czy edukować? Po co społeczeństwu są dziś publiczne muzea?* „Muzealnictwo”, nr 51.
- Moore Kevin (ed.)
2005: *Museum Management*, Londyn, Nowy Jork: Routledge.
„Problemy Zarządzania”, nr 4, 2013.
- Reichertz Jo
2004: *Objective Hermeneutics and Hermeneutic Sociology of Knowledge*, [w:] *A Companion to Qualitative Research*, red. U. Flick, E. von Kardorff, I. Steinke, Londyn: Sage.
- Sandell Richard, Janes Robert R. (ed.)
2007: *Museum Management and Marketing*, Londyn, Nowy Jork: Routledge.
- Urbaniak-Zajac Urszula
2013: *Obiektywna hermeneutyka jako metodologia i metoda badań empirycznych*, [w:] *Badania jakościowe w pedagogice. Wywiad narracyjny i obiektywna hermeneutyka*, red. D. Urbaniak-Zajac, E. Kos, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Zolberg Vera L.
1994: „*An Elite Experience for Everyone*”: *Art Museums, the Public, and Cultural Literacy*. [w:] *Museum Culture. Histories, Discourses, Spectacles*, red. D.J. Sherman, I. Rogoff, Minneapolis, Londyn: Routledge.

Elżbieta Nieroba

CONIUGE ET IMPERA. THE PARADIGM OF HUMANISTIC MUSEUM MANAGEMENT IN THE LIGHT OF EMPIRICAL STUDIES

The purpose of this paper is to analyse the degree to which the procedures of managing Polish museums comply with the guidelines for humanistic management. This text was inspired by the book “Museum in the Network of Meanings. Humanities’ Perspective on Museum Management” by Katarzyna Barańska, where the author applies the model’s assumptions to museum institutions. The framework of this paper does not allow for the in-depth discussion of the issues involved with humanistic management in museums, making it my intent to narrow it down to discussing just a few indicators, namely the measure of success, the opportunity for self-fulfilment, and the nature of staff relationships. The aspects I have chosen have allowed me to explore the broad issue of museum employees’ sense of subjectivity. The analysis is based on the material collected in qualitative interviews conducted with professional staff of various museums.

