



Lukasz Gawel

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Kultury
lukasz.gawel@uj.edu.pl

ZARZĄDZANIE PUBLICZNYMI INSTYTUCJAMI KULTURY W KONTEKŚCIE KONCEPCJI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR). SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MUZEUM

Streszczenie: Celem artykułu jest skonfrontowanie publicznego sektora kultury z koncepcją *corporate social responsibility* (CSR). Muzea publiczne z założenia traktowane są jako instytucje zaufania publicznego, w rzeczywistości nie określono jednak precyzyjnych kryteriów, które powinny spełniać jako instytucje odpowiedzialne społecznie. Dlatego w przeprowadzonym badaniu wykorzystano wybrane kategorie z obszaru CSR, analizując je w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej muzeów publicznych.

Słowa kluczowe: publiczny sektor kultury, zarządzanie kulturą, *corporate social responsibility*.

JEL Classification: M14, H83.

Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu, z definicji, odnosi się do sektora komercyjnego. Jest koncepcją mającą czynić z organizacji biznesowych, a więc takich, których podstawę działania stanowi rachunek ekonomiczny, podmioty istotne w siatce relacji społecznych. W koncepcji CSR (*corporate social responsibility*) chodzi o podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań przekraczających wymogi obowiązującego prawa, autentyczne uwzględnianie w strategii rozwoju problematyki społecznej oraz troski o środowisko.

Wobec powyższego na problematykę CSR można spojrzeć z dwóch stron. Z jednej chodzi o budowę tożsamości organizacji, wynikającej z głębokiego

przekonania o odpowiedzialności za środowisko (w sensie: otoczenie), w jakim ona funkcjonuje. Można zaryzykować stwierdzenie, że autentyczne zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest niezbędnym warunkiem ich przetrwania wobec rosnących pod tym względem wymagań otoczenia społecznego. W takim ujęciu realizacja CSR nie może być jedynie elementem strategii marketingowej, gdyż płytkość – czy nieszczerłość – intencji organizacji szybko zostanie obnażona przez społeczność, w której ta funkcjonuje. W tym ujęciu CSR staje się po prostu kolejnym ogniwem ewolucji organizacji, która chcąc przetrwać, musi inwestować we własny rozwój nie tylko na polu technologicznym, zaplecza infrastrukturalnego, kapitału ludzkiego itp., ale również w wymiarze autentycznych, głębokich relacji społecznych. Takie ujęcie wpisuje się w teorię „organizacji uczących się”.

„Prawdziwe uczenie się sięga do sedna tego, co to znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie. Dzięki uczeniu się jesteśmy w stanie zrobić coś, czego inaczej nie bylibyśmy w stanie zrobić. Dzięki uczeniu się postrzegamy świat i nasze relacje z nim. Dzięki uczeniu się rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia [...]. Takie jest więc [...] podstawowe znaczenie określenia *organizacja ucząca się* – jest to organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Takim organizacjom nie wystarcza tylko przetrwać. Uczenie się technik przetrwania lub, inaczej mówiąc, technik adaptacji, jest ważne, a nawet konieczne. Ale w organizacji uczącej się nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze” [Senge, 1998, s. 26].

Drugą perspektywę stanowi spojrzenie na organizację przez pryzmat otoczenia. W tym ujęciu również chodzi o wiele więcej niż tylko wizerunek przedsiębiorstwa. Organizacja autentycznie inwestująca w rozwój na polu społecznej odpowiedzialności bierze również odpowiedzialność (czy też współodpowiedzialność) za wzrost kapitału społecznego, którego elementem jest zaufanie [Bugdol, 2015]. Odpowiedzialność ta staje się niejako podwójna; można powiedzieć, że realizując założenia CSR, organizacja przejmuje odpowiedzialność za społeczeństwo również na metapoziomie. Doprowadzając bowiem do erozji zaufania, sprzeniewierzając się postanowieniom wynikającym ze – swego rodzaju – nowego typu umowy społecznej [Filek, 2013], organizacja taka nie prowadzi jedynie do destrukcji własnej tożsamości czy zaburzenia jej pozytywnego odbioru w społeczności, ale narusza podstawy zaufania społecznego, podważa-

jąc więzy scalające daną społeczność i jej relacje z wszystkimi podmiotami działającymi w środowisku tej społeczności.

Potwierdzeniem znaczenia koncepcji CSR w takim ujęciu jest fakt, że w 2001 r. Komisja Europejska uznała *Green Paper on CSR* za dokument porządkujący kwestię społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze całej wspólnoty. Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, według której firmy dobrowolnie prowadzą strategię uwzględniającą interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z interesariuszami. Bycie odpowiedzialną firmą oznacza nie tylko spełnienie wszystkich wymogów formalnych, ale większe, niż wymagane przez prawo, inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami. CSR przedstawia się jako integralną część zarządzania strategicznego, co wymaga wprowadzenia nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz edukacji, zwłaszcza kadry menedżerskiej [Łukasiewicz-Kamińska, 2011, s. 9].

1. Społeczna odpowiedzialność publicznych instytucji kultury

Biorąc pod uwagę wszystko, co napisano dotychczas, można zastanowić się nad kondycją publicznych instytucji kultury w kontekście społecznej odpowiedzialności. Może się wydawać, że taka refleksja w odniesieniu do tych instytucji jest niepotrzebna, przecież z definicji służą one społeczeństwu, przyczyniając się do wzrostu kompetencji kulturowych, a przez to w istotny sposób współkreują kapitał społeczny. To instytucje kultury są jednym z najważniejszych przestrzeni negocjacji wspólnych dla społeczności wartości kulturowych, norm społecznych oraz etycznych (wartości). Pytanie jednak, czy nie podejmując refleksji na temat ich społecznej odpowiedzialności, nie popełniamy poważnego błędu. Zmieniające się otoczenie oferuje wiele możliwości zagospodarowania czasu wolnego, a brak refleksji nad własną kondycją może doprowadzić do utraty pozycji, jaką tradycyjnie zajmują instytucje kultury. Powstaje wiele form hybrydowych organizacji, które zapewne będą rozwijały swoją ofertę. Wszyscy oswoiliśmy się z faktem, że aby zobaczyć spektakl teatralny, nie trzeba pójść do teatru, by wysłuchać koncert – udać się do filharmonii, a dzieła sztuki coraz częściej możemy oglądać poza muzeum. Dlatego celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy publiczne muzea faktycznie spełniają kryteria, jakie obecnie stawiane są organizacjom w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Nie bez znaczenia w kontekście poruszanego problemu pozostaje nierozstrzygnięty dylemat zależności pomiędzy organizatorem a instytucją kultury. Teoretycznie model ten jest opisany, pod względem legislacyjnym nie budzi wątpliwości. Praktyka działania publicznych instytucji kultury jest jednak nieco inna: począwszy od pierwszoosobowych wypowiedzi przedstawicieli organizatora na temat finansowania kultury („dałem na to pieniądze”, „przeznaczyłem na to środki”), na próbach ingerowania w działalność programową i merytoryczną autonomicznych organizacji kończąc. Przez wszystkie lata budowy demokratycznego państwa po roku 1989 nie udało się wypracować pełnej autonomii publicznych instytucji kultury, które – finansowane przez samorządy bądź państwo ze środków publicznych – nie są przecież własnością organizatora, ale społeczeństwa. Na ten problem, już wiele lat temu, zwracała uwagę D. Sieroń-Galusek [2006, s. 13].

Ponadto pojawiają się sygnały potwierdzające skłonność instytucji – zwłaszcza samorządowych – do popadania w zależność od organizatora. Warto prześledzić pod tym kątem afisze dotyczące imprez kulturalnych realizowanych przez instytucje samorządowe, na których obok danych o samym wydarzeniu pojawia się informacja o zapraszającym. Coraz częściej jest to wymieniona z imienia i nazwiska osoba: prezydent miasta, burmistrz czy wójt. W takich przypadkach granica między kurtuazją a nadużyciem jest trudna do uchwycenia. Jedno wszak jest pewne: niejednoznaczność co do celów realizowanych przez instytucje samorządowe i państwowe zawarto w samej ustawie. Sankcjonując funkcjonowanie instytucji bez sprecyzowanych celów kulturalnych, stwarza ona zagrożenie realizowania w ich ramach partykularnych interesów osób prywatnych bądź grup politycznych.

Można dyskutować z autorką przytoczonego stanowiska, na ile precyzyjnie zapisane są cele działalności publicznych instytucji kultury, pamiętając, że mówimy o triadzie: ustawa – statut instytucji – wewnętrzny regulamin organizacyjny. Oznacza to, że instytucja – czy też zarządzający nią – mają możliwość sprecyzowania wspomnianych celów. Nie ma jednak wątpliwości co do tego, że organizatorzy publicznych instytucji kultury nie przywiązują do tego metapoziomu zbytnej wagi. Składane plany merytoryczne opisują działalność instytucji na poziomie – można tak powiedzieć – podstawowym. W największym skrócie muzea opracowują wystawy i prowadzą inne rodzaje aktywności (naukowej, wydawniczej, edukacyjnej itp.), teatry prezentują plan premier, a filharmonie – koncertów. Od publicznych instytucji kultury nie wymaga się jednak sprecyzowania misji, nie jest obowiązkowe opracowanie strategii rozwoju. Nawet jeśli

ich opracowanie zostanie wymuszone, nikt na poziomie organizatora nie oczekuje ewaluacji strategii, nie sprawdza wykonalności zawartych tam wskaźników. Nie są wymagane żadne sformalizowane formy kontaktu z odbiorcą – instytucje prowadzą badania odbiorców we własnym zakresie.

W związku z powyższym nie powinien dziwić całkowity brak refleksji nad funkcjonowaniem publicznych instytucji kultury w kontekście wymogów stawianych w ramach CSR. Tymczasem – jak już napisano – może to okazać się poważnym błędem. Po pierwsze dlatego, że współczesne podejście do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (może czas na wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych?) traktowane jest jako warunek *sine qua non* zrównoważonego rozwoju, a trudno wyobrazić sobie zrównoważony rozwój jakiegokolwiek rzeczywistości społecznej bez uwzględnienia w tym procesie instytucji kultury.

Po drugie od wielu lat podkreślane jest znacznie zaufania w praktyce zarządzania organizacjami [Fukuyama, 1997; Lane, Bachmann, 1998; Bratnicki, Kordeł, 1999; Koźmiński, 2005], a CSR coraz częściej rozpatruje się właśnie w kontekście budowania zaufania społecznego, kreowania autentycznych relacji. W tym ujęciu zaufanie odgrywa szczególną rolę w rozwoju organizacji, jak pisze M. Bugdol [2010, s. 158]: „[...] zaufanie jest kluczową wartością organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznaczenia wartości operacyjnych. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania takich korzyści, które będą korzystne dla wszystkich interesariuszy”.

Skoro zaufanie jest niezbędne do osiągnięcia celów organizacji, a jej udział w procesie zrównoważonego rozwoju regionu/państwa wymaga wysokiego statusu zaufania społecznego, to analiza publicznych instytucji kultury w kontekście wymagań koncepcji społecznej odpowiedzialności wydaje się nie tylko zasadna, ale wręcz konieczna.

2. Metodyka przeprowadzonego badania

W niniejszym artykule szczegółowej analizie poddana zostanie rzeczywistość muzeum, co zostanie zrealizowane poprzez analizę przypadku. Wynika to z faktu, że od stycznia 2016 r. pełnię funkcję zastępcy Dyrektora Muzeum Narodowego w Krakowie (MNK) ds. Strategii, Rozwoju i Komunikacji. Sytuacja ta uniemożliwia w niniejszym tekście przyjęcie „bezpiecznej” i komfortowej pozy-

cji badacza-eksperta czy badacza-observatora. Dlatego celem artykułu nie jest poddanie krytycznej analizie rzeczywistości organizacyjnej MNK. Z mojej perspektywy przyjęcie coraz częściej wykorzystywanej perspektywy autoetnograficznej było niemożliwe z dwóch powodów. Po pierwsze, MNK znajduje się w procesie głębokiej zmiany organizacyjnej, zatem stawianie jakichkolwiek diagnoz podsumowujących w trakcie trwania tego procesu wydaje się nieuzasadnione. Po wtóre, jako członek ścisłego managementu, jestem bezpośrednio odpowiedzialny za wprowadzane zmiany, wobec czego ich ocena – nawet zakładając czyste intencje oceniającego – mogłaby zostać podważona z powodów etycznych.

Praca w muzeum daje jednak niepowtarzalną okazję do analizy różnych aspektów jego działania. Tym bardziej że rozpoczynając ją, wspólnie z zastępcą Dyrektora MNK ds. Zarządzania, P. Orkiszem, przeprowadziłem audyt organizacyjny, a dalsze doświadczenia pozwoliły na wykrystalizowanie poglądów na temat wielu aspektów funkcjonowania muzeum zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i – wspomnianym wcześniej – metapoziomie organizacji współtworzącej i współkreującej określoną przestrzeń społeczną. W kolejnym podrozdziale odnoszę się również do moich wcześniejszych doświadczeń eksperckich ze współpracy z publicznymi organizacjami kultury (w tym z muzeami).

3. Społeczna odpowiedzialność muzeum

W wewnętrznym dyskursie panuje pełna zgodność co do tego, że muzea są instytucjami zaufania publicznego. S. Waltoś wskazując na trzy dominanty *Kodeksu etyki ICOM dla muzeów*, tak opisuje jedną z nich: „obowiązek takiego postępowania w stosunkach międzyludzkich w świecie muzealnym, aby muzea były instytucjami godnymi szacunku i zaufania publicznego” [Waltoś, 2009, s. 14]. W wielu miejscach tego opracowania pojawiają się kategorie bezpośrednio odnoszące się do odpowiedzialności społecznej (np. działanie na rzecz społeczeństwa, przyczynianie się do tworzenia i pogłębiania wiedzy, osiągnięcie korzyści publicznych, współpraca z otoczeniem społecznym). Jak wynika z badań przeprowadzonych przez C. van Riela i P. Heijndijk [2017, s. 19], muzea faktycznie cieszą się wysokim zaufaniem społecznym. Wśród najważniejszych parametrów wpływających na reputację muzeów, oprócz atrakcyjności i unikatowości kolekcji, w raporcie z badania wymieniono również wpływ muzeów na społeczność oraz profesjonalizm zarządzania środkami publicznymi.

Mając na uwadze opisane tradycyjne obszary społecznego znaczenia muzeów, można zadać pytanie, jak sytuują się one wobec pozostałych kryteriów opisywanych w standardach CSR. Takie spojrzenie pozwoli stwierdzić, czy publiczne muzea faktycznie spełniają kryteria, jakie stawia się obecnie organizacjom w zakresie społecznej odpowiedzialności. Taka nietypowa perspektywa badania publicznych organizacji kultury może także ułatwiać wdrażanie zmian mających podnosić poziom profesjonalizacji procesu zarządzania tymi organizacjami.

Koncepcja CSR nie jest jednorodna. Jej załóżków można dopatrywać się pod koniec XIX w. [zob. Łukasiewicz-Kamińska, 2011, s. 16], a kolejne lata przynosiły coraz to nowsze ujęcia tego zagadnienia. Na potrzeby niniejszego tekstu sięgnięto do normy PN-ISO 26000, która została opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. *International Organization for Standardization* – ISO) w 2010 r. jako przewodnik dla organizacji w zakresie stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Inauguracja polskiej wersji językowej odbyła się w grudniu 2012 r. PN-ISO 26000, czyli *Guidance on Social Responsibility*, zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej zdefiniowanej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [*Encyklopedia CSR*, b.r.].

Istotną zmienną w stosunku do wcześniej wypracowywanych kodeksów, zbiorów zasad itp. stanowi założenie, że nie jest to norma przeznaczona wyłącznie dla organizacji biznesowych. Zgodnie z intencją jej autorów z normy mogą korzystać również organizacje z innych sektorów, w tym trzeciosektorowe oraz administracja rządowa i samorządowa. Założono przy tym, że norma może być traktowana elastycznie, to znaczy organizacja może skupić się na tych jej zapisach, które dotyczą kluczowych obszarów jej działania. Idąc tym tropem, w niniejszym artykule omówione zostaną wybrane obszary działania muzeum. Oczywiście każdy z nich jest istotny w codziennej praktyce zarządzania tymi organizacjami, ale założono, że np. kwestia praw człowieka w sektorze publicz-

nym jest obszarem bardzo dobrze zabezpieczonym pod względem formalnym. Chcąc pozostać jednak do końca uczciwym, należy stwierdzić, że pojawiające się wątpliwości czy pytania z zakresu CSR odnośnie do działania publicznych instytucji kultury dotyczą obszarów miękkich, przestrzeni pomiędzy obowiązującymi normami prawnymi a praktyką zarządczą, która niekoniecznie jest regulowana prawem czy też dostatecznie dookreślona wewnętrznymi organizacji (np. wymaganymi przez organizatora). Dużym problemem okazuje się również niedostatecznie wysoka kultura organizacyjna, która wymyka się oficjalnej sprawozdawczości czy opisowi.

W toku poczynionych rozważań zostaną przedstawione cztery obszary zarządzania muzeum, które bez wątpienia wymagają rozwoju i uporządkowania, a pomoc w tym może perspektywa spojrzenia zbieżna z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu: ład organizacyjny, relacje z pracownikami, relacje z odbiorcami oraz zaangażowanie społeczne (przedstawione podrozdziały są jedynie zarysem problematyki, nie zaś wyczerpującą analizą, ich zadanie to wskazanie możliwości, jakimi dysponują zarządzający muzeami).

3.1. Ład organizacyjny

Od 1989 r. publiczne instytucje w Polsce przeszły daleko idące zmiany w wielu obszarach swojego działania. Zmieniły się również w znaczący sposób przepisy prawa regulujące działanie tych organizacji. Nie oznacza to jednak, że publiczne instytucje kultury osiągnęły w zakresie zarządzania nimi satysfakcjonujący poziom. Wiele z nich do dziś nie zdefiniowało nawet celu swojego istnienia, a nawet te, które zdefiniowały swoją misję, niekoniecznie przywiązują wagę do tego faktu. W niektórych przypadkach misja jest sformułowana jedynie na potrzeby komunikacji z organizatorem, a pracownicy nie znają jej treści, nierzadko jej treść nie ułatwia zrozumienia sensu istnienia instytucji. Mówiąc o tym zagadnieniu, K. Markiel, Dyrektor Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego Małopolskiego Urzędu Marszałkowskiego, w czasie dyskusji zorganizowanej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego zwrócił się do słuchaczy następującymi słowami: „Te kartki, które tak teatralnie wyciągnąłem, to wydrukowane misje kilku instytucji publicznych w Polsce [...]. Na podstawie tych misji nie jesteśmy w stanie określić, co jest sensem instytucji, co jest dla nich najważniejsze” [Kędziora i in., red., 2014, s. 165]. To wydaje się największym problemem w kontekście zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury. Wymagano od nich opracowywania strategii roz-

woju, wprowadzono zasady budżetów zadaniowych, poddano zapisom kontroli zarządczej – zaniedbano jednak działanie podstawowe: nie skłoniono do refleksji na temat istoty własnego istnienia i działania, nie zapytano, jakie wartości są kluczowe dla tych organizacji, jaka jest ich tożsamość. W takich warunkach trudno o wprowadzenie tego, co określa się mianem „ładu organizacyjnego”. Publiczne instytucje kultury mają również (mniejsze lub większe) problemy z transparentnością (nie zawsze chcą się dzielić informacjami na temat szczegółów swojego działania, zasłaniając się np. tajemnicą handlową) oraz gospodarnością. Pełne podporządkowanie się obowiązującym przepisom, w tym prawu zamówień publicznych, nie zapewni tej ostatniej. Wydatek zgodny z przepisami wcale nie musi być celowy czy potrzebny, zwłaszcza gdy nie wynika z racjonalnie opracowanej strategii rozwoju. Wiąże się to oczywiście z odpowiedzialnością za środki publiczne, co – jak się zdaje – powinno być podstawową zasadą działania każdej publicznej instytucji kultury (czy też jakiegokolwiek organizacji działającej w ramach sektora publicznego). Problem niegospodarności oraz – jak to nazwano – „niepełnej efektywności i skuteczności” pojawiał się w raporcie Najwyższej Izby Kontroli opracowanym w roku 2015 [zob. *Budowa muzeów...*, 2015].

Problem niegospodarności muzeów – przy założeniu, że nie jest ona wynikiem działania z premedytacją – wynika w dużej mierze z tego, że w sektorze publicznym nie wypracowano zasady benchmarków. Skoro nie ma skali porównawczej, to w jaki sposób zarządzający muzeami mogą stwierdzić, czy koszt etalażu (scenografia) wystawy zajmującej 1000 m², wynoszący 300 000 zł, jest niewielki czy wysoki? Mogą odnieść to oczywiście do wcześniejszych wystaw, ale dalej nie mają profesjonalnego narzędzia zderzenia swoich kosztów z rynkiem (innymi muzeami). Warto w tym miejscu dodać, że w muzeach nie funkcjonuje również zasada porównywania kosztów przygotowania wystawy z osiągniętą frekwencją. Nikt nie neguje, że muzea – jako organizacje misyjne – muszą przygotowywać wystawy niszowe, naukowe, nieobliczone na maksymalizację zysku. Zresztą zgodnie z obowiązującą Ustawą z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach „muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku”. Nie oznacza to jednak, że nie podlegają one zasadzie gospodarnego dysponowania środkami publicznymi. Trudno w tym kontekście nie zgodzić się z opinią wyrażoną przez P. Shearing z Muzeum Narodowego w Warszawie: „Ważne jest, żeby muzea, szczególnie z dużymi kolekcjami [...], nie były studnią bez dna. Jeżeli wpompujemy w nie ogromną ilość pieniędzy, a one nie będą dobrze zarządzane i nie będą miały dobrej struktury organizacyjnej, to te pieniądze po prostu znikną” [Shearing, 2011, s. 61].

3.2. Relacje z pracownikami

Relacje z pracownikami są kluczowym obszarem dla osiągnięcia sukcesu organizacji. Sprawna i skuteczna realizacja założonych celów okazuje się niemożliwa bez pełnego zaangażowania zespołu. Niestety ten obszar zarządzania muzeami (podobnie jak we wszystkich publicznych instytucjach kultury) pozostaje zaniedbany w stopniu krytycznym. W wielu instytucjach nie uległa bowiem zmianie kultura organizacyjna wywodząca się jeszcze z czasów poprzedniego ustroju, oparta na działaniu dość skostniałych działów kadr. Problem zaczyna się już na poziomie kompletowania profesjonalnego zespołu HR – publiczne instytucje kultury oferują zazwyczaj wynagrodzenia znacznie poniżej średniej rynkowej, dlatego zatrudnienie specjalistów z tej dziedziny wymaga naprawdę mocnego przekonania i determinacji ze strony zarządzających muzeum. Tymczasem bez profesjonalnej kadry trudno marzyć o autentycznym zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji, polegającym m.in. na projektowaniu ścieżki rozwoju pracowników. Muzea, cierpiące nader często na niedostatek profesjonalistów w różnych obszarach swojego działania, rzadko mają pełne rozpoznanie potencjału własnych pracowników. Tymczasem wewnętrzna rekrutacja jest najprostszym sposobem na uzupełnianie zdefiniowanych deficytów kompetencyjnych zespołów.

Talent to dla firmy wartość: podnosi jej prestiż, zapewnia wyższą efektywność i jakość pracy, ale jak każda wartość, wymaga pozyskania i odpowiedniego zarządzania. Talentów nie trzeba poszukiwać poza własną organizacją, ma go każdy z nas, trzeba go tylko dobrze określić i skierować na właściwą ścieżkę rozwoju. W tym ujęciu zarządzanie talentami będzie równało się zarządzaniu ludźmi w taki sposób, aby maksymalnie wykorzystać ich potencjał [Matytniak, b.r.].

Jako kierownik podyplomowych studiów Zarządzanie kulturą, organizowanych przez Instytut Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, wiem, że sprawa podnoszenia kompetencji pracowników publicznych instytucji kultury wygląda jeszcze gorzej. Praktycznie co rok zdarzają się dwie, trzy osoby, które proszą – zorientowawszy się, że znam dyrektorów instytucji, w których pracują – żebym nie ujawniał faktu ich uczestniczenia w studiach podyplomowych. Deklarują, że może im to zaszkodzić, gdyż szef będzie spodziewał się zagrożenia wynikającego z podnoszenia przez podwładnych ich kompetencji.

Nawet w przypadku dobrych intencji zarządu instytucji (we wspomnianych studiach rokrocznie bierze udział kilka osób, za kształcenie których płaci ich

pracodawca), nie wypracowano dotychczas profesjonalnych narzędzi wsparcia w tym procesie. Muzea nie dysponują benchmarkami wynagrodzenia, nie wprowadzono również jednolitej nomenklatury stanowiskowej, co utrudnia strukturyzowanie zadań i odpowiedzialności. Otwartym problemem pozostaje wartościowanie stanowisk pracy, co przez organizacje pracownicze traktowane jest jako zagrożenie dla stabilności zatrudnienia i wynagrodzenia.

3.3. Relacje z odbiorcami

Odbiorcy muzeów zapewniają olbrzymie możliwości w zakresie kreowania nowych treści, sposobów prezentacji zbiorów (bez względu na to, czy są to zbiory sztuki, etnograficzne czy np. techniki) lub też interpretacji posiadanych muzealiów. Podstawowy problem polega na tym, że jak ujął to G. Matt [2006, s. 141]: „Muzea jeszcze nazbyt często skłonne są zakładać, że publiczność dysponuje tą samą, co one wiedzą i znajomością rzeczy”. Bywa, że sytuacja jest jeszcze gorsza: pracownicy muzeum zakładają, że część widzów posiada wiedzę i kompetencje równe im, zaś pozostała to całkowicie ignoranci. Ci drudzy muszą „doutczyć się” we własnym zakresie, aby móc skorzystać z muzealnej oferty. Taki stosunek do odbiorców uniemożliwia nawiązanie autentycznego kontaktu. Tymczasem nie jest prawdą, że korzyści z tych relacji są jednostronne. Równie wiele, co odwiedzający, mogą nauczyć się osoby pracujące w muzeum. Wystarczy chcieć słuchać swoich gości, wejść z nimi w autentyczny dialog, być ciekawym ich zdania na temat prezentowanych zbiorów czy ekspozycji. To autentyczne zainteresowanie odbiorcami, w perspektywie długookresowej, będzie przekładać się na lepsze funkcjonowanie muzeum – lepsze, to znaczy lepiej dostosowane do potrzeb odbiorców. W tym kontekście nierzadko można usłyszeć od pracowników muzeów, że takie nastawienie do odbiorców prowadzić będzie do obniżenia autorytetu muzeów, które przecież najlepiej wiedzą, jakie zbiory gromadzą i jakie jest ich znaczenie dla społeczności. Tymczasem nie chodzi o podważanie unikatowych kompetencji merytorycznych pracowników muzeów, ale – paradoksalnie – o zwiększenie możliwości popularyzacji wiedzy oraz jej wzrastanie. Tylko odbiorcy mogą pomóc doskonalić ofertę muzeum, tylko oni mogą informować, co jest w niej fałszywego, co „nie działa”.

Konsekwentne otwieranie się na kontakt z odbiorcami będzie prowadziło do ciągłego zacieśniania ich więzi z muzeum. Jaki jest kres tej drogi? Dziś wyznacza go prawdopodobnie koncepcja muzeum partycypacyjnego sformułowana przez N. Simon. Zgodnie z jej założeniami muzea powinny dążyć do tego, aby

widz przestał być jedynie biernym obserwatorem, a stał się aktywnym uczestnikiem; w wyniku tego dojdzie do przemiany, którą G. Black [2012, s. 15] określił krótko, nadając tytuł jednemu z rozdziałów swojej książki: *From Visitor to User*. Chodzi więc o aktywnego uczestnika, któremu stwarza się możliwości współtworzenia treści oraz współpracy z innymi zwiedzającymi. Dziś wielu muzealników upatruje w tym procesie zagrożenia dla swojej pozycji. Nie dostrzegają oni, że w rzeczywistości chodzi o zachowanie ich znaczenia. Tylko muzea otwarte, autentyczne zainteresowane odbiorcami, będą przez nich odwiedzane, będą potrzebne.

3.4. Zaangażowanie społeczne

Muzeum, jak każda organizacja, funkcjonuje w otoczeniu, w którym pojawiają się zarówno szanse, jak i zagrożenia. Nie zawsze muzea są w zainteresowane nawiązywaniem autentycznych relacji z otoczeniem społecznym, traktując je na wskroś merkantylnie (np. współpraca ze szkołami ogranicza się do pozyskiwania odbiorców, czyli – de facto – polega wyłącznie na zwiększaniu frekwencji/przychodu). Tymczasem, zważywszy na posiadane zasoby ludzkie czy know-how, muzea mogą stać się istotnym podmiotem przyczyniającym się do wzrastania i rozwoju społeczności lokalnej. Najbardziej oczywiste jest stymulowanie rozwoju osobistego członków tej społeczności, ich kompetencji kulturowych czy tożsamości. Te relacje mogą być jednak o wiele głębsze i rozleglejsze. Muzeum może stać się np. miejscem generującym dodatkowe miejsca pracy dla różnych grup społecznych. Tu mogą pracować studenci szukający dorywczego zajęcia, jak również seniorzy. Dla tych pierwszych będzie to nie tylko okazja dla zwiększania budżetu, ale i możliwość polepszania kompetencji językowych (oprowadzanie grup obcokrajowców) czy też zdobywania nowej wiedzy (szkolenia dla przewodników prowadzone przez wyspecjalizowane działy edukacji muzealnej).

Dla seniorów o wiele większe znaczenie może mieć nie tyle wymiar materialny podjętej współpracy, co jej znaczenie społeczne – często osoby znajdujące się poza marginesem zawodowym mają okazję znowu być potrzebnymi, mogą wykorzystywać w pracy swoją wiedzę i doświadczenie. Nie można również nie doceniać ich wpływu na proces wychowywania młodych pracowników – wielopokoleniowe zespoły w organizacjach takich jak muzea są nie do przecenienia.

Zaangażowanie społeczne muzeum może również przejawiać się nawiązaniem współpracy ze szkołami czy ośrodkami (wsparcia czy opieki) dla osób

niepełnosprawnych. Mogą oni znaleźć tu wiele możliwości zawodowego realizowania się – może to być szczególnie istotne zwłaszcza w przypadku osób z ograniczeniami umysłowymi. W instytucjach kultury (w tym w muzeach) pojawia się wiele ról, które osoby takie mogą przyjmować (dowodem na to może być decyzja Krakowskiego Biura Festiwalowego, które podczas festiwalu „Misteria Paschalia” w 2018 r. zatrudniły osoby z zespołem Downa do obsługi słuchaczy koncertów). Takie działanie przyczynia się nie tylko do znalezienia pracy dla konkretnej grupy osób, ale zyskuje o wiele szersze znaczenie, zwiększając społeczną akceptację dla osób w jakimś stopniu odmiennych. Muzea mają również możliwość kreowania miejsc pracy dla osób bezrobotnych, np. dzięki współpracy z powiatowymi czy wojewódzkimi urzędami pracy (taki program realizowany przed laty w Muzeum Wsi Radomskiej doprowadził do zatrudnienia na umowę o pracę osoby w charakterze przewodnika grup anglojęzycznych, która bezskutecznie poszukiwała zatrudnienia po ukończeniu studiów językowych).

Podsumowanie

Zaprezentowane zestawienie stanowi jedynie pobieżną analizę kluczowych problemów, jakie występują w muzeach oraz innych publicznych organizacjach kultury. Skuteczne i trwałe ich rozwiązanie bez wątplenia nie będzie procesem prostym ani krótkotrwałym. Bez wątplenia znacząco na poprawę jakości zarządzania muzeami może wpłynąć odwołanie się do wartości definiowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak pisze B. Fryzeł [2018, s. 15], mówiąc o CSR, „poruszamy się w środowisku interdyscyplinarnym, na obrzeżach różnych dziedzin, pomiędzy nauką o zarządzaniu a psychologią, socjologią i ekonomią, a nawet antropologią”. Ten szeroki obszar „intelektualnych dywagacji” [Fryzeł, 2018, s. 15] powoduje, że koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna być szczególnie interesująca dla muzeów, instytucji predystynowanych do interdyscyplinarnej, holistycznej refleksji nad otaczającym je światem.

Literatura

Black G. (2012), *Transforming Museums in the Twenty-first Century*, Routledge, London – New York.

- Bratnicki M., Kordel P. (1999), *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach* [w:] K. Jaremczuk (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 75-94.
- Budowa muzeów w latach 2007-2015* (2015), Raport Najwyższej Izby Kontroli, Warszawa.
- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Bugdol M. (2015), *Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu* [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, s. 79-90.
- Encyklopedia CSR* (b.r.), <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/> (dostęp: 09.2018).
- Filek J. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Fryzeł B. (2018), *Smoki i gazy. Rzecz o współczesnym pejzażu społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław.
- Kędziora A., Orzechowski E., Szulborska-Lukaszewicz J., Zdebska-Schmidt J., red. (2014), *Z kulturą o kulturze. Kultura pod ścianą*, Attyka, Kraków.
- Koźmiński A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Lane Ch., Bachmann R. (1998), *Trust within and between Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Łukasiewicz-Kamińska A. (2011), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Matyniak S. (b.r.), *Wyżej, szerzej, głębiej, czyli każdy jakiś talent ma*, <https://hrpolska.pl/rozwoj/czytelnia/wyzej-szerzej-glebiej-czyli-kazdy-jakis-talent-ma.html> (dostęp: 09.2018).
- Riel van C., Heijndijk P. (2017), *Why People Love Art Museums*, Rotterdam School of Management – Erasmus University, Rotterdam.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Shearing P. (2011), *Głosy w dyskusji* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia Muzeum*, TAIWPN Universitas, Kraków, s. 61-62.
- Sieroń-Galusek D. (2006), *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 11-14.
- Walto S. (2009), *Kodeks etyki ICOM dla muzeów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**THE MANAGEMENT OF CULTURAL PUBLIC INSTITUTIONS IN THE
CONTEXT OF CONCEPT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).
SOCIAL RESPONSIBILITY OF MUSEUM**

Summary: The article examines the application of the concept of corporate social responsibility (CSR) in the cultural public sector. Public museums are treated as institutions of public trust by definition. However, any precise criteria which they should fulfill as socially responsible institutions haven't been defined. Therefore, the conducted study aims in description of selected categories of CSR, analyzing them in relation to the organizational reality of public museums.

Keywords: public culture sector, culture management, corporate social responsibility.