

MANAGEMENTUL MUZEULUI. PROVOCĂRI ȘI DIRECȚII CARDINALE DE ACȚIUNE

Alexandra ZBUCHEA

Facultatea de Comunicare și Relații Publice,

Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Introducere

Practicile de management ale muzeelor sunt destul de diverse pe plan mondial. În ciuda acestui fapt, se constată câteva elemente comune, se observă manifestări și direcții de dezvoltare similare. Unul dintre cele mai importante astfel de aspecte este interesul pentru conducerea eficientă a activității muzeelor, din perspectiva performanțelor financiare și administrative, aspecte considerate până nu demult ca fiind lipsite de relevanță pentru evaluarea unui muzeu. În prezent, eficiența de care trebuie să dea dovadă un muzeu se referă atât la aspectele economico-financiare, cât și la cele cultural-educative. Din punct de vedere al performanțelor financiare, muzeele ar trebui cel puțin să se autofinanțeze prin activitatea pe care o derulează. Menționăm că, după cunoștința noastră, în România muzeele nu acoperă nici jumătate din cheltuieli din venituri proprii, dar tendința este de creștere a proporției contribuției proprii a muzeelor la bugetul organizației. Eficiența unui muzeu este, de asemenea, de natură socio-culturală, legată de capacitatea și modalitatea muzeelor de a-și atinge misiunea asumată.

Puncte de referință în definirea strategiei manageriale a muzeelor din România

Managementul muzeelor nu este numai o activitate de gestionare mai eficientă a patrimoniului cultural deținut, a facilităților și personalului organizației. Acesta depinde în mod determinant de legislația și chiar de practicile și de contextul dintr-o anumită țară. De exemplu, în România, Ministerul Culturii, Cultelor și Patrimoniului Național, sau alte autorități locale organizează concursuri pentru ocuparea posturilor de directori de muzeu. Totuși, deși directorii de muzeu sunt numiți de către ministerul de resort sau de către administrația publică locală de care depind, muzeele au libertate destul de mare (fără a discuta aici și aspectele financiare) în a dezvolta activități specifice. Acest lucru se întâmplă atât din punct de vedere al activității interne, cât și al proiectării activității publice.

Conform legislației intrate în vigoare în ultimii ani, posturile de director de muzeu se ocupă prin concurs. Candidații trebuie să prezinte un proiect de management pe 3-5 ani (OG. Nr.26 / 2005). Inițiativa arată un interes pentru profesionalizarea acestui domeniu, astfel încât directorii de muzeu din România să fie adevărați manageri,

nu experți în colecțiile respectivului muzeu cum se întâmpla în mod tradițional. Pe baza acestui proiect se realizează contractul de management. Ulterior se face evaluare periodică a activității, iar conform ordonanței nr. 26 din 2006, dacă nu se constată îndeplinirea acestuia, managerul respectiv este destituit.

Deși se realizează astfel de evaluări la diverse instituții culturale, ele nu sunt făcute de obicei publice. Excepțiile sunt înregistrate pentru perioada 2005-2006. Cum nu sunt cazuri de demitere datorită nerespectării proiectului managerial, presupunem că evaluările făcute nu au constatat nereguli majore, iar obiectivele principale fixate de către directori sunt atinse. Evaluarea externă a activității muzeelor nu înregistrează o îmbunătățire substanțială a ofertei sau a modului de administrare a majorității muzeelor, prin urmare credem că este necesară o evaluare a calității proiectelor manageriale. Considerăm că în momentul de față nu se poate vorbi de o adevărată profesionalizare a funcției de manager de muzeu în România.

De altfel, chiar mesajele venite din partea Ministerului Culturii sunt contradictorii din acest punct de vedere. Pe de o parte, în legea promovată de acest minister (OG nr. 26/2005) se specifică că proiectele manageriale trebuie să facă referire la diversificarea ofertei culturale a instituției publice de cultură; cunoașterea și satisfacerea nevoilor culturale ale comunităților în care își desfășoară activitatea instituția publică de cultură; promovarea

concuranței în domeniul ofertei culturale; promovarea excelenței, experimentului și a inovației; dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine; aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale instituției publice de cultură. Pe de altă parte, rapoartele de evaluare realizate bifează îndeplinirea acestor deziderate, chiar dacă beneficiarii activității muzeelor nu prea le percep – acest fapt presupune că standardele fixate sunt destul de jos... În plus, cerințele de angajare pentru funcțiile de directori în muzeele subordonate direct Ministerului Culturii prevăd ca toți candidații să fie specialiști în domeniul specific al muzeului, precum și doctori în știință. Cu alte cuvinte un manager cu experiență și performanțe dovedite în sfera economiei, dar care nu este cercetător științific sau cel puțin nu are studii legate de domeniul de cercetare al muzeului respectiv și nu are gradul academic de „doctor”, nu ar putea ocupa niciodată postul de director al unui muzeu.

Priorități privind managementul muzeal în România

Ținând cont de fondurile destul de mici puse la dispoziția muzeelor, precum și de faptul că în general încasările din muzeele românești nu acoperă necesarul de fonduri, numai prin formularea unor obiective clare, prin gestionarea eficientă a fondurilor disponibile, prin atragerea permanentă de sponsori,

colaboratori și a cât mai multor vizitatori un muzeu românesc poate să devină într-adevăr de sine-stătător și să își atingă în mod optim menirea, atât în raport cu patrimoniul cultural administrat, cât și față de societatea / comunitatea pe care o deservește.

Un punct de pornire, care contribuie la mai buna înțelegere a locului în societate a unui muzeu, ajutând astfel la focalizarea resurselor și deci la eficientizarea activității, este formularea unei misiuni specifice muzeului. Aceasta este o declarație publică, o descriere a scopului de durată care ghidează acțiunea muzeului, reflectând crezul, valorile, aspirațiile și strategiile sale fundamentale (Kotler, 1998: 126-127). Pentru a fi respectată, aplicată și eficientă, misiunea trebuie făcută cunoscută atât în interiorul, cât și în exteriorul muzeului și trebuie să obțină adeziunea tuturor categoriilor de public, atât a celui extern (în special al vizitatorilor și al comunității locale), cât și a celui intern (respectiv personalul). În general, se poate considera că un muzeu are ca misiune, scop esențial existențial, *difuzarea culturală largă a domeniului său specific*.

Fiecare muzeu trebuie să își formuleze o misiune care să reflecte atât activitatea sa în legătură directă cu conservarea, cercetarea și dezvoltarea patrimoniului, cât și slujirea activă a societății sau a comunității locale. Misiunea ar trebui să ilustreze rolul socio-cultural al organizației, să o individualizeze față de alte muzee din regiune cel puțin. Misiunea poate fi un instrument important

atât de atragere de sponsori, de comunicare cu aceștia, cât și o promisiune față de public.

Dezvoltarea unei misiuni este destul de dificil de realizat (Wolf, 1999: 23-25; Kotler și Andreasen, 1991: 72-73), fiind responsabilitatea managerului și a echipei desemnate de acesta. După definirea sa, misiunea trebuie să fie promovată. Ea trebuie să fie atractivă pentru public și stimulantă pentru personal. Deși trebuie să fie specifică și să diferențieze respectivul muzeu, ea trebuie să fie suficient de cuprinzătoare pentru a include activități destul de diverse și a nu împiedica dezvoltarea ulterioară a organizației.

Este foarte important ca misiunea să nu fie în discordanță cu activitatea muzeului, cu strategia adoptată, cu ceea ce oferă, cu programele culturale și de cercetare în care este implicat acesta. Misiunea este legată direct de imaginea pe care o are în prezent muzeul respectiv și, mai ales, de cea pe care dorește să și-o dezvolte. Misiunea trebuie să reflecte interesul și implicarea muzeului în viața comunității pe care o deservește și a societății în general.

În România, până în prezent, sunt destul de puține muzee care și-au construit o misiune, dar numărul lor este în creștere. Iar dintre acestea sunt și mai puține care o promovează activ, care o afișează pe website-ul lor sau în materialele de prezentare. Neacordarea unei atenții deosebite acestei chestiuni, care în unele state este practică curentă, se poate datora și faptului că în majoritatea cazurilor directorii de muzee nu au

formație economică, de manager, ci sunt oameni de știință, respectiv specialiști în domeniul de interes pentru muzeul pe care îl reprezintă. Posturile de conducere sunt ocupate printr-un concurs organizat de către autoritatea tutelară, iar toate celelalte posturi sunt ocupate prin concurs, pe baza unei metodologii bine definite, sub controlul consiliului de administrație al fiecărui muzeu. De cele mai multe ori toate posturile ierarhice superioare, inclusiv cel de director, sunt ocupate de persoane care au lucrat mult timp în muzeul respectiv și care sunt specialiști în domeniul care se constituie în tema organizației. Acest lucru prezintă certe avantaje, cum ar fi cunoașterea subiectului activității științifice și a mesajului educațional transmis de respectivul muzeu, precum și înțelegerea colecțiilor, a valorii și semnificației acestora. De asemenea, ei cunosc foarte bine întregul personal, făcând deja parte dintr-o echipă consolidată. Există însă și dezavantaje, legate de cerințele cu totul deosebite ale postului, care de multe ori sunt greu de satisfăcut de către oamenii de știință, care nu numai că nu au cunoștințe în sfera managementului și marketingului, dar sunt de multe ori inabili în aceste domenii.

Ținând cont de specificul activității de conducere, s-ar putea angaja ca directori de muzeu persoane cu experiență și specializări administrative, din domeniul managementului, marketingului, relațiilor publice etc. Aceste persoane sunt în general buni organizatori, sunt mai eficiente în general decât oamenii de știință.

De asemenea, ei pot să găsească un limbaj de comunicare comun cu reprezentanții lumii afacerilor, cu care muzeele au relații din ce în ce mai strânse. În general, creșterea complexității activității unui muzeu solicită foarte mult calitățile de organizatori, abilități legate de relații publice și capacitatea de a se dedica total activității manageriale nu celei științifice și de muzeograf.

Există însă și dezavantaje, cel puțin în muzeele românești, cu privire la angajarea pe un post de conducere într-un muzeu a unor persoane venite din exteriorul organizației, care nu au nici studii în domeniul de cercetare specific acesteia. În unele cazuri angajaților muzeului, care ar fi aspirat sau nu la funcția de director / coordonator de departament de marketing sau relații publice, s-ar considera desconsiderați, dați la o parte de un „afacerist” „lipsit cultură” și înțelegere pentru cercetarea științifică specifică. De altfel, riscul ca managerul să nu aibă înțelegere pentru nevoile specifice ale colecțiilor este real. De asemenea, este posibil, în condițiile pieței muncii și economiei românești, ca mulți dintre cei care au studii și experiență în domenii economice să nu accepte să lucreze în domenii non-profit, mai ales pentru un muzeu unde salariile sunt relativ mici și se confruntă cu foarte multe probleme, decât dacă nu au reușit să își găsească alte posturi mai bine remunerate. Astfel muzeele nu vor beneficia de cele mai competente persoane.

În prezent cei care solicită să lucreze în muzeu sunt aproape

exclusiv persoane care au formație umanistă, sunt cercetători în diferite domenii ale științei. Se înregistrează unele tendințe de modificare a acestei situații pe direcția atragerii de specialiști în relații publice și comunicare. Desigur că majoritatea celor care lucrează într-un muzeu trebuie să fie specialiști în domeniul respectiv, dar este recomandat ca cei care au funcții de conducere să nu fie în primul rând buni cercetători ci buni administratori. Ei ar trebui să urmeze cursuri cu specific economic, administrativ. Recomandăm chiar ca pentru posturile cheie să se apeleze chiar la profesioniști în domeniul managementului și marketingului, dacă se dovedește ca fiind mai capabil decât un specialist din muzeu.

Activitatea științifică este avizată de către consilii științifice. Acestea sunt organe de specialitate alcătuite din specialiști de profil, cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale. În cazul muzeelor de importanță națională sau regională aceste consilii sunt obligatorii (Legea Muzeelor nr. 311 / 2003, art. 27). Componența, atribuțiile, organizarea și funcționarea consiliului științific se stabilesc prin regulament de organizare și funcționare. Aceste organisme ar putea prelua anumite responsabilități pe latura protejării, prezervării, studierii și valorificării patrimoniului.

Astfel s-ar completa armonios competențele managerului.

Un alt factor care ar mări eficiența activității muzeelor este proiectarea

unei organigrame corespunzătoare. Prin fixarea responsabilităților și stabilirea liniilor ierarhice în manieră funcțională se creează premisele eficientizării muncii fiecărui angajat, indiferent de poziția ierarhică, și se va scurta timpul de reacție al organizației. Posturile care trebuie să existe obligatoriu într-un muzeu, și care din păcate nu sunt constituite ca atare în multe muzee din România, sunt cele de responsabil cu relațiile publice, designer/grafician care să se ocupe (și) de materialele de promovare ale organizației deoarece în majoritatea cazurilor muzeele nu își pot permite să comande crearea materialelor promoționale și nici nu reușesc să atragă sponsori pentru aceasta, responsabil cu programele publice, persoane specializate în munca cu copiii sau alte categorii de public. Desigur că dimensiunile organigramei și gradul de specializare și diversitate al posturilor depinde de cât de mare este muzeul respectiv. Foarte multe dintre muzeele din România au dimensiuni mici, iar multe dintre ele nu au decât câțiva angajați. Indiferent câți angajați permanenți sau colaboratori are un muzeu este foarte important ca aceștia să știe exact care sunt responsabilitățile lor, trebuie să existe o fișă de post pentru fiecare.

O decizie importantă a conducerii unui muzeu este referitoare la repartizarea sarcinilor. De cele mai multe ori muzeografi sau cercetătorii angajați în muzeele românești au responsabilități legate de conservarea, restaurarea, dezvoltarea, cercetarea și facerea cunoscută a colecțiilor. Atât datorită

lipsei fondurilor pentru angajarea unor persoane specializate în management și marketing, cât și datorită unei „tradiții” îndelungate, muzeele românești nu au angajate persoane cu studii economice – în sens larg – care să se ocupe cu administrarea organizației, cu relațiile publice sau alte activități nelegate de obiectul specific fiecărui muzeu. Excepție face serviciul de contabilitate. În accepțiunea general valabilă în muzeele românești, administrator este persoana care se ocupă cu problemele tehnice legate de echipamente, instalații etc. În prezent se constată o tendință firavă de deschidere, marile muzee angajând sau colaborând în prezent și cu „outsideri”, cu câte un specialist în marketing, sau absolvent de journalism sau comunicare etc.

Un rol aparte în derularea activității unui muzeu l-ar putea avea activitatea de marketing. Managementul activității de marketing muzeal prezintă particularități datorate, pe de o parte, specificului activității principale din muzeu și, pe de altă parte, publicului-țintă și relațiilor cu terții care au caracteristici cu totul speciale. Creșterea importanței marketingului în muzee se datorează dezvoltării acestui sector, problemelor legate de finanțare, multiplicarea ofertei pentru timpul liber al vizitatorilor, nevoia de a-i cunoaște mai bine (Tobelem, 1998: 339 – 344). Muzeele recunosc tot mai mult utilitatea marketingului pentru atingerea în condiții optime a obiectivelor organizației, spre beneficiul tuturor părților implicate, dar și al societății în ansamblu.

Aplicarea eficientă a metodelor moderne de marketing nu depinde numai de conducerea organizațiilor respective, ci și de angajații săi. Aceștia trebuie să înțeleagă rolul pe care îl are politica de marketing, importanța îmbunătățirii muncii și a serviciilor pe care ei le prestează. Acest aspect este, în special în România, deficitar.

Reticența personalului muzeului se datorează, în multe cazuri, ideii preconcepționate că marketingul nu înseamnă decât un set de tehnici de sporire a vânzărilor, de obținere prin orice mijloace a unor venituri cât mai mari. Această opinie ar trebui sistematic combătută și să fie înlocuită cu aceea conform căreia rolul marketingului este de a ajuta la atingerea optimă a misiunii culturale publice a organizației, de a utiliza în mod optim resursele disponibile, de a facilita crearea unor parteneriate benefice pentru muzeu și societate. De asemenea, marketingul contribuie la eliminarea numeroaselor probleme cu care se confruntă muzeele, cum ar fi numărul destul de mic de vizitatori, fondurile insuficiente pentru gestionarea corespunzătoare a patrimoniului și dezvoltarea colecțiilor, în general lipsa de popularitate a produselor culturale specifice. Numeroasele probleme cu care se confruntă un muzeu pot fi combătute cu succes printr-o strategie adecvată de marketing. În țările dezvoltate, cele mai des aplicate „rețete” sunt realizarea unor expoziții temporare de mare amploare și impact (*blockbusters*), precum și restaurarea sau chiar extinderea clădirii (Bradburne, 2001:

75) Deoarece aceste strategii sunt extrem de costisitoare și necesită eforturi de organizare deosebită ele se aplică în general de către marile muzee. Muzele de mici dimensiuni trebuie să găsească alte metode. O soluție ar fi transformarea celor care trec pragul muzeului din simpli vizitatori, în utilizatori activi și parteneri de discuție. De asemenea, parteneri activi trebuie să devină și alte persoane fizice și juridice din exteriorul muzeului.

Indiferent dacă există sau nu un departament de marketing, un muzeu ar trebui să aibă o abordare specifică marketingului. Cu alte cuvinte să își asume organic rolul de a sluji patrimoniul cultural și mai ales vizitatorul și societatea. De asemenea, responsabilități care ar reveni marketingului să fie distribuite în cadrul altor departamente. Astfel este necesar să fie clar definite responsabilitățile de comunicare și relații publice, cele legate de politica de colecții sau privind expozițiile și programele publice ale unui muzeu.

Adoptarea unei viziuni de marketing ține în primul rând de voința managerială. Avantajele majore ale unei astfel de abordări ar fi mai buna focalizare a activității, gestionarea mai bună a resurselor, atragerea de fonduri, eficiența pe toate planurile activității, deci un management mai bun – atât pentru muzeu în ansamblu, cât și pentru colecțiile deținute. Alte avantaje majore ar fi mai buna satisfacere a nevoilor și dorințelor publicului, precum și promovarea mai bună a patrimoniului. De asemenea, mai buna derulare a activității, creșterea

eficienței și atingerea în mod optim a misiunii ar putea fi atinse prin adoptarea unui model de management adecvat respectivului muzeu.

Strategia muzeală va fi potrivită, în deplină concordanță cu publicul și comunitățile asociate muzeului, numai dacă se bazează pe investigarea audienței. Cercetarea de marketing ar trebui să fie o prioritate pentru muzele românești, mai ales că această practică a fost cu totul deficitară și aleatorie în ultimii 50 de ani. Un studiu realizat în mai 2008 de către Zbucă și Ivan (2008, 29-36) arată că interesul în muzele naționale și județene din România este foarte mare pentru cunoașterea vizitatorilor. Aceste muzee încearcă să realizeze investigații diverse, dar datorită lipsei personalului specializat ele sunt neprofesionist realizate. Prin urmare nici rezultatele obținute nu aduc un plus semnificativ pe direcția îmbunătățirii ofertei și a activității muzeelor respective. Ținând cont de importanța studiilor de marketing pentru un muzeu și publicul său (Zbucă, 2005), este necesară proiectarea unei strategii manageriale care să vizeze dezvoltarea abilității angajaților pe această direcție.

În ceea ce privește strategiile manageriale pe care directorul de muzeu le poate adopta, o abordare recomandată ar fi managementul prin proiecte, cel puțin pe anumite componente ale activității. Această abordare este justificată de faptul că activitatea publică a muzeului, respectiv produsele muzeale oferite publicului (expoziții, programe

educative etc.) și programul de cercetare specific dezvoltat, este alcătuită din proiecte. Această abordare oferă prin conceptele și teoriile sale fundamentale o metodologie eficientă de realizare a unor planificări strategice, a unor programe care să ducă la finalizarea în condiții optime a unor proiecte (Lock, 2000; Olteanu, 2002: 62-63; Burduș et al., 2000: 499-514). Esențial este stabilirea responsabilităților și termenelor, deoarece tendința în muzee este de evitare a acestor două concepte fundamentale pentru derularea fără dificultăți și la timp a programelor definite.

În cazul tuturor activităților derulate într-un muzeu, bugetul este un factor restrictiv. Uneori managementul prin bugete (Nicolescu, 2000: 223-243) poate să fie cheia derulării activității specifice muzeelor deoarece delimitarea resurselor financiare ghidează dezvoltarea ofertei în mod optim, atât din perspectiva efectelor utile și a îndeplinirii misiunii, cât și a finanțării deficitare specifică muzeelor.

Managementul prin obiective este important în contextul dezvoltării pe ansamblu a muzeului, a planificării activității pe termen lung și al poziționării organizației, respectiv în cazul atragerii de suporteri și finanțare sau al impunerii unei anumite imagini. Aceste deziderate ar corespunde obiectivelor fundamentale urmărite de muzeul respectiv. În cadrul acestei metode de conducere trebuie să se definească o întregă ierarhie de obiective, plasate până la

nivel individual (Olteanu, 2002: 58-59; Nicolescu și Verboncu, 2001: 114-226).

O coordonată importantă a activității manageriale în cadrul unui muzeu ar trebui să fie gestionarea resurselor umane. Succesul activității oricărei organizații este dependent de personal, de performanțele muncii celor implicați direct și indirect. Una dintre cele mai importante provocări ale unui muzeu este încheierea echipei de angajați, optime prin prisma atingerii misiunii. Acest lucru este dificil în România nu datorită faptului că munca în muzeu este mai grea ci datorită, pe de o parte, salariilor foarte mici și, pe de altă parte, faptului că unele persoane cu studii umaniste consideră că munca într-un muzeu nu este suficient de onorantă, că muzeograful este un cercetător ratat sau că munca specifică legată de expoziții sau de programele cu publicul nu face decât să răpească din timpul care ar putea fi dedicat studiului și cercetării științifice. Astfel, formarea unei echipe bine încheiate de profesioniști este o mare provocare pentru muzee.

Literatura de specialitate (Wolf, 1999: 90) identifică patru caracteristici care trebuie să fie demonstrate de ocupanții unui post ierarhic superior în cadrul unei organizații non-profit: (1) performanțe manageriale legate de postul solicitat; (2) creativitate, flexibilitate, entuziasm în rezolvarea problemelor și capacitatea de a lucra în echipă; (3) înțelegerea nevoilor legate de structura organizatorică; (4) cunoașterea, înțelegerea și

plăcere în a lucra în sectorul non-profit. După cum se observă nici una dintre ele nu este legată de specificul activității organizației non-profit respective.

Ca și în alte organizații, și în cazul muzeelor este foarte importantă existența unei atmosfere stimulante, respectiv a unei culturi organizaționale adecvate, care motivează personalul și impune anumite standarde de calitate și comportamentale (Cetină și Brandabur, 2004: 211-215). O componentă foarte precisă a culturii organizaționale trebuie să fie sistemul de valori utilizat pentru măsurarea performanțelor și pentru recompensarea lor, precum și reglementările care guvernează activitatea în muzeu și raporturile dintre diferite posturi, dar și cele informale dintre angajați.

Cauzele pentru care definirea și promovarea unei culturi organizaționale nu este o practică curentă în majoritatea muzeelor sunt multiple. Unele dintre ele sunt legate de prejudecățile cu privire la aceasta (Lock, 2001: 56-57). Printre aceste argumente, care se aplică și majorității muzeelor din România, sunt: impunerea sau schimbarea culturii necesită o perioadă de timp îndelungată – durata depinde de politica adoptată pentru a se obține acceptarea și conformarea angajaților; formularea și acceptarea culturii organizaționale presupune o persoană charismatică care să militeze în acest sens – această persoană ar putea facilita impunerea unei culturi organizaționale dar nu este esențială pentru existența ei. Alți factori ar putea fi generați

de rezistența la schimbare sau la elemente care sunt percepute ca fiind impuse de sus pentru a controla modul de gândire și activitatea angajaților. De asemenea, în cazul instituțiilor culturale, numeroși angajați sunt specialiști de marcă în domeniu, personalități cu un caracter foarte puternic, care sunt de cele mai multe ori reticenți la ideea de a se conforma unui anumit mod de gândire și acțiune, care doresc libertate totală în ceea ce privește activitatea lor profesională.

Muzeele din România, inclusiv cele mari, nu au o cultură organizațională. Din această cauză cooperarea este deficitară, vizitatorii nu sunt tratați întotdeauna corespunzător, iar unii dintre angajați consideră că rolul lor principal este cercetarea științifică, nu împlinirea misiunii muzeului legată de vizitatori și comunitate. Unii dintre cei care lucrează în muzee consideră munca cu vizitatorii ca fiind o corvoadă, un rău oarecum necesar. De asemenea, ei nu par să conștientizeze faptul că expozițiile sunt făcute pentru vizitatori, nu pentru ei sau un grup restrâns de specialiști, nu sunt o formalitate care să justifice primirea salariului.

Managerul unui muzeu trebuie să aibă o contribuție esențială la proiectarea culturii organizaționale și la acceptarea de către personal a acesteia. Astfel se poate crea un sentiment de apartenență și mândrie că lucrează în respectiva organizație în beneficiul societății. Acest lucru poate că este mai greu de realizat într-un muzeu deoarece aici lucrează de multe ori persoane destul de orgolioase în

ceea ce privește cunoștințele lor și deci și a modului în care acestea sunt transmise în exterior. Pare că mulți dintre cei care lucrează în muzee, și ne referim aici la marile muzee, consideră că ei au în primul rând datoria de a realiza cercetări științifice și de a împărtăși rezultatele muncii lor în primul rând cu alți specialiști, capabili să le înțeleagă și deci să le aprecieze munca. Astfel poziția managerului de muzeu este destul de dificilă și el trebuie să fie un bun diplomat și un adevărat leader.

Este recomandat ca într-un muzeu să fie definite proceduri privind mai multe aspecte. Una dintre ele se referă la programul de lucru – acesta trebuie să fie de 8 ore zilnic, fiind impus de reglementările oficiale. Totuși, datorită specificului muncii, care solicită angajații în primul rând din punct de vedere intelectual și unde satisfacțiile financiare directe nu sunt mari – motiv pentru care mulți dintre angajații unui muzeu caută și alternative de finanțare – este importantă flexibilitatea programului pentru a influența gradul de satisfacție și performanțele angajaților.

Planul anual privind activitatea cu publicul este o problemă majoră a marilor muzee din România. O dificultate este faptul că unii angajați nu sunt interesați de activitatea publică a muzeului, nici măcar de dezvoltarea unor expoziții temporare. Din acest motiv credem că este important să se impună practica, și să se motiveze personalul în direcția respectivă, realizării cu regularitate a unor programe publice. De exemplu, să se instituie

practica proiectării și deschiderii către public a cel puțin o expoziție sau un program educativ specific o dată la un anumit interval de timp (anual, o dată la doi ani) de către fiecare secție a muzeului.

O problemă delicată este raportul dintre activitatea de cercetare științifică și activitatea cu publicul. Inevitabil, prin natura postului ocupat și a caracteristicilor personale, unii angajați vor fi mai mult implicați în activitatea de cercetare, iar alții în cea legată de activitatea cu publicul, cum ar fi dezvoltarea programelor educative. Totuși și personalul dedicat activității științifice trebuie să contribuie la proiectarea și derularea expozițiilor temporare și a programelor publice de orice fel. Este în egală măsură important și ce fel de programe publice se derulează în cadrul muzeului. Categoriile acestea sunt definite la nivel managerial și al consiliului de administrației. Decizii care trebuie luate pe această direcție, de exemplu, sunt cât de departe se poate merge pe linia realizării unor programe de tip divertisment, cât de controversate ar putea fi teoriile prezentate publicului, cui se adresează în principal muzeul.

Alte probleme cu care se confruntă conducerea unui muzeu, legat de personal, este politica privind pregătirea profesională a acestuia. Odată angajat personalul, trebuie ca acesta să aibă posibilitate să se perfecționeze, să participe la stagii de specializare sau de cercetare specifică. Formarea continuă a personalului este importantă pentru ca oferta să fie la zi din punct de vedere științific. În felul acesta se

va atinge misiunea organizației, vizitatorii vor fi mulțumiți, la fel ca și angajații. În cazul muzeelor, formarea personalului are mai multe componente. Pe de o parte este necesară îmbogățirea cunoștințelor în domeniul muzeal specific pentru ca angajații să fie buni specialiști. Pe de altă parte munca în muzeu necesită caracteristici și cunoștințe specifice cum ar fi cele din domeniul pedagogiei, comunicării cu diferite categorii de public, tehnicilor de interpretare a patrimoniului etc. Desigur că programele de perfecționare se vor derula în funcție de necesitățile muzeului și ale publicului / societății (Cetină și Brandabur, 1999: 219-221). Se pare că una dintre problemele majore ale muzeelor românești este găsirea omului potrivit pentru postul potrivit. La rezolvarea acestei situații poate contribui o politică adecvată de personal și de perfecționare a acestuia. Muzeele trebuie să ducă o politică perseverentă prin care să „educe” personalul în spiritul unei abordări de marketing. Angajații trebuie să fie conștienți de faptul că ei au menirea de a servi publicul, prin mijloace din cele mai variate, și deci trebuie să îmbunătățească continuu atât calitatea ofertei, cât și cea a muncii depuse (Tobelem, 1998: 338).

O altă deficiență majoră în cadrul politicii de personal în România este evaluarea performanțelor. Menționăm din nou că această problemă corespunde mai mult organizațiilor mai mari, unde amploarea activității și numărul angajaților face situația mai volatilă. Criteriile mai importante în cadrul

acestor muzeu, în general, sunt cunoștințele teoretice, cele de natură științifică. În unele muzeu încă se pune accentul mai mult pe calitatea de „cercetător științific” decât pe cea de „muzeograf” sau „educator”. Din perspectiva eficienței socio-culturale a activității muzeelor, ar fi mai bine să se răstoarne ordinea priorităților. Ideal însă este să se obțină performanțe maxime în ambele domenii.

Gestionarea resurselor financiare este o altă provocare pentru muzeele din România. Finanțarea lor se face în cea mai mare parte din fonduri publice, insuficiente pentru majoritatea lor. Câteodată aceste fonduri de abia ajung pentru salarii. De asemenea, aceste instituții dispun și de sumele pe care le încasează derulând activitățile specifice. Ideal ar fi ca muzeele să se poată autofinanța. Acest lucru este extrem de dificil de realizat. Muzeele trebuie să se deschidă mai mult către exterior, să atragă un public numeros, totuși acest lucru nu trebuie să se realizeze în detrimentul misiunii culturale și educative. De asemenea, nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că realizarea unei expoziții sau a unei activități atractive pentru publicul contemporan presupune investiții destul de mari. Acestea ar putea fi acoperite din veniturile ulterioare, dar totuși trebuie să existe niște sume inițiale cu care să se demareze procesul de realizare a ofertei specifice.

În acest context, muzeele trebuie să își intensifice activitățile de fundraising. Managerul ar trebui să fie un promotor al

fundraisingului. El are un rol important în dezvoltarea unor relații profitabile pe această direcție cu lideri de opinie, cu personalități culturale, politice și științifice, cu mari finanțatori. El trebuie să fie avocatul intereselor muzeului pe lângă grupuri și persoane influente.

Practicile de management în cadrul muzeelor românești ar trebui să se dezvolte susținut. Așa cum am arătat, se poate vorbi în prezent de o influență pozitivă a Ministerului Culturii care solicită un proiect managerial, care este evaluat de către o comisie de experți. De asemenea, în unele muzee se face simțită o presiune de jos în sus pentru „modernizare” și eficientizare, către deschidere față de diverse categorii de public ale muzeului și de o nouă abordare managerială. Totuși îmbunătățirea practicilor și evidențierea apariției unor rezultate concrete la nivel de sector întârzie să apară. În acest context este nevoie de mai multă rigoare la evaluare, chiar și de mai multă exigență din partea publicului. De asemenea, este necesară pregătirea profesională suplimentară, sistematică și continuă, a managerilor de muzee. O altă direcție de acțiune ar fi mai buna colaborare cu sectorul de afaceri, precum și cu alte organizații non-profit.

Un alt punct de reper pentru dezvoltarea unei strategii manageriale mai adecvate este constituit de practica la nivel internațional. Unele muzee, de diverse dimensiuni, sunt un model de eficiență managerială, atât pe componenta financiar-economică,

cât și pe cea științifică sau cultural-educativă. De asemenea, este important ca strategia managerială să țină cont și de transformările viitoare, de modificările din societate. De exemplu, Martinon (2006) atrage atenția asupra predicțiilor cu privire la viitor în era globalizării și cum acestea pot influența activitatea muzeelor, în special a celor de artă.

Pe multe direcții de îmbunătățire a practicilor manageriale deja se pot observa progrese în cadrul unor muzee românești. Aceste muzee înregistrează și o mare atractivitate la public, făcând ca ele să fie considerate și un model pentru celelalte organizații similare. Dacă numărul acestor exemple ar crește, se poate atinge o masă critică, care să facă posibil ca aceste muzee să impună standarde tot mai ridicate în acest domeniu, în beneficiul patrimoniului cultural național și al comunităților.

Bibliografie

- Bradburne, James M. (2001), A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society, *Museum Management and Curatorship*, 19 (1), pp.75 – 84.
- Burduș, E. (1997), *Management comparat*, București: Ed. Economică.
- Chirică, Vasile (1998), Muzelele României între stagnare și dezvoltare, *Revista muzeelor*, 35 (3-4), pp.61-67.
- Cetină, Iuliana, Brandabur, Raluca (2004), *Marketingul serviciilor. Abordare teoretică și studii de caz*, București: Uranus.
- Fairholm, Matthew R. (2004), Different Perspectives on the Practice of Leadership, *Public Administration Review*, 5 (64), pp.577-590.
- Farnham, David; Horton, Sylvia (1996), *Managing People in the Public Services*, Londra.
- Griffin, Des; Abraham, Morris (2000), The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming, *Museum Management and Curatorship*, 18 (4), pp.335 – 368.
- Kotler, Neil; Kotler, Philip (2000); Can museums be all things to all people Missions, goals, and marketing's role, *Museum Management and Curatorship*, 18 (3), pp.271 – 287.
- Kotler, Neil; Kotler, Philip (1998); *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kotler, Philip; Andreasen, Alan R. (1991); *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Lock, Dennis (2000), *Managementul de proiect*, București: Codecs.
- Martinon, Jean-Paul (2006), Museums, plasticity, temporality, *Museum Management and Curatorship*, 21, pp. 157–167
- Nicolescu, Ovidiu (2000), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București: Ed. Economică.
- Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion (2001), *Fundamentele managementului organizației*, București: Ed. Tribuna Economică.
- Olteanu, Valerică (2002), *Management Marketing*, București: Ecomar.
- Tobelem, Jean-Michel (1998), The marketing approach in museums, *Museum Management and Curatorship*, 16 (4), pp.337-354.
- Wolf, Thomas (1999), *Managing a Nonprofit organization in the Twenty-First Century*, New York.
- Zbucea, Alexandra (2005), Rolul cercetării de marketing în cunoașterea comportamentului vizitatorilor unui muzeu, *Revista muzeelor*, 2, pp.93-97
- Zbucea, Alexandra; Ivan, Loredana (2008), *Muzeu focus. Cum să cunoaștem mai bine vizitatorii muzeelor*, București: Colias.