

Marta Pręczek

Problemy etyczne w zarządzaniu instytucją kultury : refleksje na tle własnych doświadczeń zawodowych

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 9/2, 95-103

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marta Pręczek

Uniwersytet Jagielloński, Kraków

e-mail: mprzeczek@muz-nar.krakow.pl

Problemy etyczne w zarządzaniu instytucją kultury (refleksje na tle własnych doświadczeń zawodowych)

1. Wprowadzenie

Problemy etyczne pojawiają się zawsze w takich sytuacjach, w których człowiek musi dokonać świadomego i wolnego wyboru sposobu postępowania. Codziennie, każdy z nas podejmuje decyzje, które mają mniejszy lub większy wpływ na dobro i szczęście innych ludzi. Zakres oddziaływania na życie innych zależy od posiadanej władzy. Ludzie dysponujący dużą władzą, politycy i osoby kierujące instytucjami państwowymi i przedsiębiorstwami, mogą poprzez swoje decyzje uczynić dla innych wiele dobra, ale także wiele zła. Zapewne dlatego społeczeństwo oczekuje od nich szczególnej wrażliwości etycznej.

Tymczasem środki masowego przekazu coraz częściej informują nas o panoszącej się korupcji i skandalach finansowych w życiu społecznym i gospodarczym. Patologia nie omija także szczególnego obszaru gospodarki, jakim jest kultura. Na szczęście, po okresie dużej tolerancji, czy raczej obojętności społeczeństwa na działania nieetyczne elit władzy, potęguje się dezaprobatą dla bezkarności niemoralnych zachowań. Ponieważ nie funkcjonują skutecznie społeczne sankcje a prawo jest często bezsilne, szuka się innych metod dyscyplinujących działania instytucji i podmiotów gospodarczych. Wywierana jest na przedsiębiorstwa społeczna presja, aby określiły swoje standardy postępowania w formie kodeksów etycznych. Dotyczy to także organizacji non-profit, o szczególnym znaczeniu dla społeczeństwa, jak np. muzea.

Wykorzystując swoje wieloletnie „muzealne” doświadczenie zawodowe pragnę, w ramach tego artykułu, przedstawić niektóre problemy etyczne pojawiające się w praktyce muzealnej i prześledzić w jakim zakresie są obecnie realizowane istniejące i postulowane kanony etycznego zachowania.

2. Sytuacja prawna muzeów

Polskie placówki muzealne nie mają jeszcze kodeksów etycznych. Obowiązki i odpowiedzialność zarządzających, dyrektorów oraz pracowników muzeów określone są w regulacjach prawnych, statutach i misjach.

Muzea działają w oparciu o ustawę z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach¹ oraz o ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kultu-

¹ Dz.U. z 1997r. Nr 5, i z 1998 r. Nr 106.

ralnej². W świetle tych aktów prawnych celem muzeów jest gromadzenie dóbr kultury w warunkach zapewniających im szeroko rozumiane bezpieczeństwo, katalogowanie i opracowywanie naukowe zbiorów oraz zarządzanie dziedzictwem kulturowym na zasadzie powiernictwa, dla dobra społeczeństwa i jego rozwoju. Pojęcie zarządzania zbiorami obejmuje ich konserwację oraz udostępnianie dla celów naukowych, oświatowych i wydawniczych poprzez organizowanie wystaw stałych i czasowych, wypożyczenia i zakupy. Prawo dopuszcza również prowadzenie przez muzea działalności gospodarczej, polegającej np. na wynajmie sal ekspozycyjnych.

3. Udostępnianie i pozyskiwanie zbiorów

Jak wspomniałam, do podstawowych zadań muzeum należy udostępnianie zbiorów poprzez organizowanie wystaw. Ustalenie planu ekspozycji jest zawsze pewnym kompromisowym rozwiązaniem między możliwościami zasobowymi muzeów (pieniądze, ludzie, obiekty) a wymogami merytorycznymi i technicznymi projektu wystawienniczego. Określenie polityki wystawienniczej byłoby o wiele prostsze, gdyby istniała jednoznaczna odpowiedź na pytanie – „dla kogo robione są wystawy, dla jakiej grupy odbiorców, dla mas czy dla koneserów?” Zspolenie tych dwóch jakby przeciwstawnych grup jest możliwe, ale wiedzie ono wyłącznie przez edukację ogólną i muzealną oraz szeroko pojęte kształcenie humanistyczne. Edukacja wymaga jednak czasu, pieniędzy i pozytywistycznej pracy „u podstaw”. Rozumieją to dyrektorzy placówek muzealnych i do pracy z dziećmi i młodzieżą przywiązują ogromną wagę. Wychowują w ten sposób potencjalnych zwiedzających, świadomych i rozumiejących historię i sztukę odbiorców.

Polityka wystawiennicza obejmuje wybór tematów wystaw czy galerii oraz taki dobór składu personalnego zespołu realizującego, który będzie gwarantował najwyższy poziom wykonania. Każda ekspozycja jest swoistym dziełem sztuki, projektem autorskim jej twórcy. Na ile swobody i fantazji może pozwolić dyrektor muzeum autorowi scenariusza czy kuratorowi? Ograniczeniem inwencji autorskiej nie powinny być tylko dostępne środki finansowe. Istnieją tematy, w których kurator musi mieć narzucone pewne rygory. Na przykład wystawy historyczne o charakterze edukacyjnym powinny być zrealizowane w oparciu o obiektywną, udokumentowaną wiedzę i badania naukowe. Zwiedzający ufają muzealnikom, że ci nie „upiększają” historii, lecz pomagają ją zrozumieć. Czy należy sygnalizować zwiedzającym sytuacje, kiedy wystawa jest w dużej części oparta na niekonwencjonalnych preferencjach artystycznych czy naukowych kuratora?

Zdarza się, z różnych przyczyn np. konserwatorskich, że zamiast oryginalnych eksponatów ekspozowane są w muzeach ich kopie. Jak znaczący wpływ na poziom przeżycia estetycznego będzie miała świadomość tego faktu u zwiedzającego i czy istnieje wymóg moralny ujawniania tej informacji przez muzeum?

Trudne pytania etyczne powstają także przy konserwacji muzealiów. Od odpowiedzialności konserwatora zależy „los” obiektu i jego wartość muzealna. Naczelną zasadą powinno być stosowanie nieinwazyjnych metod konserwatorskich, procedur maksymalnie odwracalnych, pozwalających na odtworzenie pierwotnego wyglądu obiektu, nawet jeśli ma to być stan szczątkowy. Cały proces konserwacji musi być dokładnie opisany i poparty

² Dz.U. z 2001 r. Nr 13.

dokumentacją fotograficzną obiektu w poszczególnych fazach rekonstrukcji, aby umożliwić przeprowadzenie procesu odwrotnego.

W muzeach przechowywane są różne obiekty, wśród nich także obiekty „kulturowo wrażliwe”. Należą do nich ludzkie szczątki oraz obiekty o znaczeniu religijnym, także przedmioty kultu. Dyrektor instytucji musi zapewnić taki sposób ich nabycia, ekspozycji czy magazynowania, aby możliwe było zachowanie szacunku dla istoty ludzkiej oraz uwzględnienie uczuć i przekonań religijnych społeczności etnicznych lub grup religijnych, z których obiekty pochodzą. Jak przekonaliśmy się kilka lat temu w przypadku Muzeum w Oświęcimiu, nawet otoczenie placówki muzealnej może być przyczyną konfliktów między narodami o różnych przekonaniach religijnych.

Organizacja wystaw czasowych wymaga międzymuzealnych wypożyczeń obiektów. Dyrektor muzeum nie powinien zawsze udzielać zgody na takie wypożyczenia, ponieważ oprócz wspomnianych już obiektów „wrażliwych kulturowo”, istnieją także obiekty „wrażliwe pod względem transportu”, np. pastele czy obiekty z drewna. Menedżerowie kultury mają obowiązek chronić wszystkie muzealia przed uszkodzeniem i zniszczeniem podczas ekspozycji, magazynowania czy transportu. Muszą antycypować zagrożenia zarówno ze strony natury, przypadku, jak i świadomie działających ludzi. Praktyka pokazuje, że istnieją sytuacje, w których część dyrektorów zapomina o tych obowiązkach. Dotyczy to szczególnie wypożyczeń międzynarodowych, przy których pojawiają się możliwości odpłatnego użyczenia muzealiów. Często dyrektor muzeum, skuszony rekompensatą finansową bądź działając pod presją zwierzchników – decydentów kultury, godzi się na wypożyczenie dzieła, mając świadomość, że zmiana warunków ekspozycji, trudy transportu czy zdarzenia losowe (np. awaria samolotu) mogą spowodować nieodwracalne zniszczenie lub bezpowrotną utratę dzieła. Dla nas, Polaków jest to bardzo przykre, bo wypożyczenia międzynarodowe dotyczą zwykle najcenniejszych, unikalnych i nielicznych w Polsce dzieł o najwyższej wartości artystycznej. A przecież żadna, nawet „astronomiczna” kwota ubezpieczenia nie rekompensuje straty obiektu.

Wypożyczenia dzieł sztuki, szczególnie tych „galeryjnych”, dają podwójny efekt – z jednej strony realizują statutowy obowiązek udostępniania ich innej niż lokalna społeczności, ale z drugiej strony są powodem rozczarowania zwiedzających, którzy zamiast ekspozycji oglądają w galeriach karteczki informujące o tym, że obiekty zostały wypożyczone.

Dyrektorzy muzeów wybierają za nas to, co powinniśmy oglądać, co jest najbardziej reprezentacyjne czy wartościowe z całych zbiorów. Czasami jednak i ten okrojony zestaw muzealiów jest dla widzów niedostępny. Sądząc po godzinach otwarcia odnosimy wrażenie, że muzea polskie są dostępne tylko dla wybranych grup ludzi, tych, którzy nie pracują. Czy dyrektor muzeum ma prawo wydłużać godziny pracy muzeum jeśli frekwencja jest rzędu kilkanaście osób dziennie a wpływy z biletów nie rekompensują kosztów eksploatacji? O dostępności muzealiów świadczą nie tylko tematy czy godziny otwarcia muzeów, ale także ceny biletów wstępu. Chociaż wstęp do muzeum to koszt niższy niż bilet do kina czy do filharmonii, to i tak jego cena jest dla większości potencjalnych zwiedzających zbyt duża w stosunku do wysokości ich zarobków.

Możliwości ekspozycyjne muzeów związane są przede wszystkim z wielkością i różnorodnością ich kolekcji. Każde muzeum powinno mieć zdefiniowaną politykę kolekcjonowania zbiorów. Oczywiście jest to problem łatwiejszy dla muzeów „jednotematycznych”, np. biograficznych. Trudniej o taką politykę w muzeach o wielu różnorodnych działach. Politykę kolekcjonerską najefektywniej realizuje się przez zakupy muzealiów. Niestety, w planach finansowych muzeów na nabywanie nowych obiektów przeznaczają się kwoty rzędu dziesiątych procenta rocznego budżetu wydatków. Niewielkie środki finansowe narzucają stosowanie mało aktywnej polityki zakupowej. Nie podejmuje się inicjatywy

w poszukiwaniu obiektów „dopełniających kolekcje”, lecz oczekuje się na oferty sprzedaży od domów aukcyjnych lub właścicieli prywatnych. Najczęściej jednak muzea wzbogacają się na podstawie darowizn lub zapisów spadkowych darczyńców, co skutkuje tym, że gromadzone kolekcje są przypadkowe, niepełne i chaotyczne.

Przy rozszerzaniu kolekcji bardzo ważne jest zachowanie legalnej procedury. Nowo przyjęty obiekt musi mieć swoją metrykę i historię. Nie wolno kupować czy przyjmować obiektów o nieznanym pochodzeniu, albo takich, co do których istnieją uzasadnione podejrzenia, że są one efektem kradzieży bądź świadomej dekompozycji i destrukcji większych monumentów dziedzictwa kulturowego (np. archeologicznych). Każdy, nawet najbardziej pożądaný eksponat nabyty w drodze daru, zakupu, pożyczki, spadku czy wymiany – nie może znaleźć się w zbiorach muzeum, jeśli nie będzie ono w posiadaniu ważnego tytułu prawnego do tego obiektu. Muzea nie mają możliwości śledczych, nie są w stanie zdobyć pełnej informacji o pochodzeniu większości obiektów oraz ich historii „życia”. Wymagana staranność muzeów przy nabywaniu eksponatów ogranicza się do zrzucenia odpowiedzialności moralnej i prawnej na darczyńcę czy sprzedającego. To oni w akcie darowizny lub sprzedaży deklarują swoje prawa do dysponowania obiektem.

Wielkość i rodzaj posiadanych przez muzea kolekcji weryfikują procesy reprivatyzacyjne i restytucyjne. Restrukturalizacja polskiej gospodarki w ciągu ostatnich kilkunastu lat przyniosła wiele znaczących zmian. Muzea uzyskały możliwość przekształcania się w instytucje kultury prowadzące rentowną działalność gospodarczą, co przy skromnych dotacjach ministerialnych było niewątpliwie korzystne. Ale przekształcenia przyniosły także zmiany prawne o niejednoznacznej ocenie. Mam tu na myśli zjawisko reprivatyzacji zażytkowych pałaców, budynków i dzieł sztuki.

Zwrot cennych kolekcji muzealnych właścicielom prywatnym, dalekim spadkobiercom założycieli tych kolekcji budzi poważne wątpliwości, przy czym sedno sprawy nie tkwi w stronie finansowej całego przedsięwzięcia, ale w unikalności zbiorów, których los wymyka się spod kontroli społecznej. Jest to sytuacja szczególnie ważna dla społeczeństwa polskiego, które z różnych powodów, przede wszystkim historycznych, nie ma takiego bogactwa kulturowego jak inne kraje. Brak obecnie odpowiednich przepisów prawnych, regulujących np. pomoc finansową państwa dla właścicieli dzieł sztuki, którzy chcą udostępnić swoje zbiory społeczeństwu. Pewnym połowicznym rozwiązaniem jest forma prawna fundacji, ale to rozwiązanie nie jest satysfakcjonujące do żadnej ze stron. Czy powinniśmy pogodzić się z faktem, że prawo do wolności i własności jednostki jest ważniejsze niż dobro publiczne lub wola założyciela kolekcji?

4. Finansowanie muzeów

Większość muzeów ma status jednostki sektora finansów publicznych. Pozornie stawia to menedżerów placówek muzealnych w sytuacji korzystniejszej niż pozycja zarządzających przedsiębiorstwami walczącymi na rynku o przetrwanie. Organ założycielski (rządowy lub samorządowy) ma ustawowy obowiązek zapewnienia środków finansowych dla utrzymania i rozwoju muzeum. Dyrektora nie stawia się przed koniecznością maksymalizacji zysku a ewentualna strata finansowa nie prowadzi do upadku instytucji. Niestety, organy założycielskie dostarczają tylko ok. 80–85 % potrzebnych środków finansowych na wydatki bieżące, zaś dotacje celowe na wydatki inwestycyjne są rzędu kilku do kilkunastu procent wymaganych kwot. Resztę środków koniecznych do egzystencji muzeum musi wypracować samo przez prowadzenie działalności gospodarczej. Jednak żadna dodatkowa dzia-

łałość muzeum, generująca przychód nie może narażać na szwank dobrego imienia i renomę muzeum ani wpływać na treść, charakter czy plany ekspozycji muzealnych.

Skutecznym sposobem zdobywania dodatkowych środków finansowych jest sponsoring. Pewną jego odmianą jest „akcjonariat społeczny” – czyli wspomaganie finansowania instytucji przez niewielkie ale regularne wpłaty tzw. „przyjaciół muzeum”. Do grona przyjaciół należeć mogą emeryci, renciści, studenci, ludzie o niskich dochodach, którzy chcą wspierać muzeum. Do tej pory dyrektorzy nie byli zainteresowani stosowaniem takiego finansowania, prawdopodobnie ze względu na konieczność drobiazgowego rozliczania się przed „akcjonariuszami” z wydanych kwot. Jasność i przejrzystość wydawania środków publicznych nie jest bowiem typowa i charakterystyczna dla polskiej działalności kulturalnej. Ciągle jeszcze niewielu jest sponsorów indywidualnych czy instytucjonalnych, którzy domagają się szczegółowych rozliczeń wydatkowania darowanych środków. Czasem zdarzają się przykre sytuacje, kiedy sponsor obiecuje wesprzeć projekt kulturalny, ale za cenę narzucenia swoich własnych rozwiązań artystycznych, nie zawsze profesjonalnych i zgodnych z polityką wystawienniczą czy wydawniczą muzeów. Jest to trudny problem dla dyrektora placówki, który ma świadomość, że rezygnując z propozycji sponsora traci możliwość realizacji ciekawego projektu kulturalnego.

Tworzenie „akcjonariatu społecznego” może być pomocne do prowadzenia badań marketingowych muzeów odnośnie preferencji kulturalnych społeczeństwa. Różnorodność pod względem wykształcenia, wieku i pozycji społecznej grono przyjaciół muzeów może na regularnie organizowanych zebraniach oceniać politykę wystawienniczą muzeów, dając dyrekcji pewne sygnały o tym, w jaki sposób odbierana jest działalność muzeum w społeczeństwie. Kwestią sumienia dyrektora jest to czy w swoich decyzjach będzie brał pod uwagę takie opinie. Warto tutaj podkreślić bardzo ważny fakt, że dyrektorzy zgodnie z prawem mają działać dla dobra społeczeństwa. Nie powinni więc lekceważyć pochodzących od niego informacji, tym bardziej, że tak naprawdę nie mają społecznego mandatu, jak np. politycy do działania w imieniu ogółu.

Wejście Polski do Unii Europejskiej wywołało konieczność dopasowania wielu polskich przepisów prawnych do ustawodawstwa unijnego. Minister Finansów 30 stycznia 2003 r. wydał Komunikat w sprawie ogłoszenia „Standardów kontroli finansowej w podmiotach sektora finansów publicznych”.³ Wymagania zawarte w tym komunikacie zostały powtórzone przez Ministerstwo Kultury w zaleceniach rozesłanych do podległych placówek muzealnych. Nakładają one na dyrektorów obowiązek stworzenia w instytucji takiego klimatu, który zbuduje pozytywny stosunek kierownictwa każdego szczebla i wszystkich pracowników do systemu kontroli finansowej. Dokument ten określa pewne kanony etycznego zachowania i to we wszystkich aspektach działalności muzeum, ponieważ niemal każda decyzja jednostki na każdym szczeblu organizacji może mieć swoje konsekwencje finansowe.

5. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Oprócz cennych obiektów dziedzictwa narodowego w muzeach istnieje nie mniej ważne bogactwo – kapitał ludzki. Oczywiście kluczowym elementem polityki kadrowej jest wybór dyrektora. To on nadaje muzeum stosowną rangę oraz wytycza kierunki rozwoju.

³ Biuletyn Skarbowy 1/2003.

Organy założycielskie, przy obsadzie tego stanowiska powinny brać pod uwagę zakres profesjonalnej wiedzy kandydata, jego dorobek naukowy, intelektualne możliwości, a także inne cechy niezbędne do efektywnego i bezkonfliktowego wypełniania powierzonych zadań tj. umiejętności przywódcze, poparte wysokim osobistym morale. Ważne jest także, aby przyszły dyrektor miał ukształtowaną, przynajmniej ogólną wizję celów i funkcjonowania instytucji, nie ograniczał się tylko do rozwoju i upowszechniania wiedzy z zakresu własnej, zwykle wąskiej specjalizacji. Niestety, organizacja konkursów na stanowiska dyrektorskie nie jest regułą, nominacje są efektem pozamerytorycznych czynników, co w rezultacie ma poważne konsekwencje dla kultury narodowej. Zdarza się, że na stanowisko dyrektorskie powoływana jest osoba bez odpowiedniej wiedzy, doświadczenia i wizji, która ani nie potrafi odpowiedzialnie zarządzać powierzonym jej majątkiem narodowym, ani docenić pracy, kreatywności i inicjatywy podwładnych. Zarówno dyrektor, jak i personel muzeów powinni spełniać najwyższe wymagania zawodowe i etyczne ze względu na społecznie odpowiedzialny charakter pracy. Od wiedzy, umiejętności i postawy pracowników muzeów zależy stan eksponatów. Zła konserwacja, niewłaściwe zabezpieczenie podczas transportu mogą doprowadzić do nieodwracalnych skutków – destrukcji bądź całkowitej utraty dzieła sztuki.

W muzeum, jak w każdym innym przedsiębiorstwie, pojawiają się problemy etyczne typowe dla stosunków pracy. Są to problemy związane z równością szans przy zatrudnieniu, sprawiedliwej płacy, właściwej oceny pracownika, przejrzystego systemu awansowania czy premiowania. Muzea również nie są wolne od kumoterstwa i nepotyzmu. Trudna sytuacja na rynku pracy jest przyczyną mobbingu w stosunku do pracowników, mających inne niż dyrekcja zdanie i nadużywania władzy przez zwierzchników. Groźba utraty pracy skutecznie pacyfikuje pracowników, niszczy w nich spontaniczną inicjatywę, zaangażowanie, troskę o zbiory.

Współczesne zarządzanie charakteryzuje się dążeniem do podejmowania kluczowych dla instytucji decyzji w sposób demokratyczny. Dyrektor może konsultować swoje plany z członkami organów doradczych, tj. kolegium dyrektorskie czy kolegium kustoszy. Odpowiednia postawa członków tych gremiów, nie ulegających tzw. syndromowi grupowego myślenia może mieć kolosalne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju placówki muzealnej.

Organy założycielskie powinny stosować odpowiednie systemy kontroli działalności dyrektorów i to nie tylko tej finansowej, bo ona jakkolwiek ważna, nie stanowi jedynej determinanty prawidłowej pracy instytucji. Niemniej istotne jest maksymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników muzeów, ich pracy twórczej i naukowo-badawczej, skutkującej ciekawymi wystawami, publikacjami, opracowaniami naukowymi. Nie ma kar dla dyrektorów za „nietrafione wystawy”, puste sale ekspozycyjne, niskie przychody własne ze sprzedaży usług kulturalnych. Ministerstwo Kultury sprawdza tylko czy nie wygenerowano straty księgowej a zdanie publiczności nie jest brane pod uwagę. Powołane prawem Rady Programowe – organy nadzorujące muzea, to popierające się wzajemnie grupy ludzi z tego samego, zamkniętego środowiska historyków sztuki, dyrektorów innych muzeów i placówek kulturalnych. Zarysowany powyżej obraz stosunków w muzeach nie tworzy odpowiedniej kultury organizacji, sprzyjającej tworzeniu się małej „społeczności obywatelskiej”. Nie buduje także głębszego, emocjonalnego kontaktu pracownika z instytucją, nie przyczynia się do wzrostu lojalności i odpowiedzialności. Praca muzealnika wymaga zachowania nienagannej postawy etycznej i tajemnicy służbowej. Pracownicy muzeów byłiby doskonałym źródłem informacji dla środowisk przestępczych, specjalizujących się w obrocie dziełami sztuki. Mają dokładne informacje o zabezpieczeniach zbiorów, datach, trasach i sposobach transportu dzieł, o wielkości i rodzajach kolekcji prywatnych.

W politykę kadrową muzeów wpisany jest urzędowo element dyskryminacji zawodowej pracowników. Jest to podział na pracowników działalności podstawowej i pomocniczej. Podział ma niebagatelne znaczenie dla antagonizowania pracowników w instytucji. Przejawia się we wzajemnej niechęci i oskarżeniach. Pracownicy merytoryczni działalności podstawowej mają nadmiernie wygórowane poczucie własnej wartości i przydatności dla historii i narodu, często nie poparte dorobkiem zawodowym czy sposobem pracy. Uważają przy tym pracowników działalności pomocniczej za gorszy gatunek. Pracownicy działalności pomocniczej mają równie negatywną opinię na temat merytorycznych, widząc w nich osoby nieefektywne i nieproduktywne. Antagonizmy te są utrwalane decyzjami kadrowymi i finansowymi. Pracownicy działalności podstawowej zarabiają często nawet kilkakrotnie razy mniej niż ich merytoryczni koledzy, chociaż jako inżynierowie, ekonomiści i prawnicy mają niemiejsze kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, a często także bardziej odpowiedzialne zadania. W roku 2003 w muzeach polskich przeprowadzono podwyżki płac dla pracowników działalności podstawowej ze środków finansowych uzyskanych z „Toto – Lotka”. Część dyrektorów odmówiła przyjęcia kwot na podwyżki, jeśli nie obejmą one także pracowników działalności pomocniczej. Niestety, nie wszyscy.

6. Ekonomia versus etyka

Wracając do finansów przedsiębiorstwa i polityki kadrowej, chcę zaprezentować pogląd niektórych dyrektorów placówek muzealnych na stosowanie prawa w działalności gospodarczej.

W sierpniu 2003 roku Najwyższa Izba Kontroli ogłosiła wyniki przeprowadzonego postępowania kontrolnego w zakresie wykorzystania, na realizację projekty kulturalne środków finansowych z dotacji celowych Instytutu Adama Mickiewicza w Warszawie. Raport wykazał, że we wszystkich dotowanych instytucjach zostały naruszone w mniejszym lub większym stopniu zasady zgodnego z prawem wydatkowania przyznanych środków. W kilku przypadkach NIK skierowała sprawy do sądów. Rozpoczęły się procesy, których „bohaterami” byli główni księgowi oraz kierownicy średniego szczebla zarządzania. Niektóre z tych procesów ciągną się do tej pory, a ludzie zasiadający na ławach oskarżonych pozostają dalej na swoich stanowiskach. Zdarza się, że popełnione nieprawidłowości finansowo-prawne, uważane są przez dyrektorów, hołdujących kreatywnej etyce, za usprawiedliwione niewystarczającym poziomem podstawowych dotacji budżetowych, a zachowanie oskarżonych za wallenrodyzm. Zamiast wykazać większą operatywność i kreatywność w zdobywaniu funduszy na działalność statutową, menedżerowie popierają czy wręcz nakłaniają do omijania prawa, tłumacząc swoje postępowanie celami nadrzędnymi i niewystarczającą pomocą państwa. Tak ostentacyjnie cyniczny dyrektor nie zauważa niezręczności sytuacji moralnej, która powstaje podczas kontaktu służbowego między kreatywnym finansowo zwierzchnikiem a podwładnym, który stracił zaufanie i szacunek dla swojego szefa, bo nie wie czy on sam nie obiektem jego kolejnej manipulacji. A przecież ani organy założycielskie, ani bezpośrednio dyrektorzy nie powinni nigdy stawiać pracowników w sytuacji konieczności wyboru między poleceniem zwierzchnika a zasadami kodeksu etycznego czy prawa.

7. Kodeks etyczny pracownika muzeum

Na początku artykułu wspominałam o powstawaniu kodeksów etycznych pod wpływem presji społecznej. Jest to bardzo ważny powód, ale nie jedyny. Każda organizacja, także muzeum, działa w pewnym środowisku, utrzymuje szerokie kontakty ze społeczeństwem – odbiorcami kultury, sponsorami, mediami. Istnienie i stosowanie w instytucji kultury kodeksu etycznego budzi publiczny szacunek oraz buduje lojalność zatrudnionych w organizacji pracowników. Taka strategia marketingowa może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Odbiorca nabywa zaufania do instytucji i wierzy, że każdy jej produkt jest dobrej jakości skoro na każdym etapie jego powstawania stosowane były etyczne procedury.

Tworzenie kodeksów i ich egzekwowanie to pewna metoda „wychowania” pracowników. Osoba, której przedstawiono zasady etycznego postępowania w instytucji wie, które typy jej zachowań będą nagradzane, a których musi unikać, jeśli chce zachować pracę. Zawodowy kodeks etyczny pracowników muzeum spełnia jeszcze jedną funkcję. Nobilituje zawód muzealnika, nadaje mu wyższy prestiż, czyniąc go profesją zaufania publicznego podobnie jak zawód lekarza czy prawnika.

Najczęściej z pojęciem kodeksu etycznego wiąże się aspekty moralne i filozoficzne. Zapomina się o praktycznych motywach ich wprowadzania. Etyka w życiu gospodarczym to jedna z najbardziej nowoczesnych metod zarządzania, u podstaw której leży próba zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa czy instytucji. Etyka biznesu pojawiła się jako rozwinięcie systemu TQM – Kompleksowego Zarządzania Jakością. Kanony etycznego zachowania ludzi w stosunku do instytucji, innych pracowników czy samej pracy są częścią całościowego, efektywnego systemu zarządzania.

Muzea polskie nie mają jeszcze własnych kodeksów etycznych, ale mają podstawę do ich tworzenia w postaci Kodeksu etycznego ICOM`u. International Council of Museums jest zawodową, pozarządową, międzynarodową organizacją reprezentującą muzea i zawód pracownika muzeum. Jej zadania to wsparcie (głównie moralne i administracyjne) instytucji muzealnych, organizacja międzynarodowej współpracy i wzajemnej pomocy między muzeami oraz pracownikami muzeów. Jej działania edukacyjne polegają na podkreślaniu roli jaką pełnią muzea w każdej społeczności oraz akcentowanie znaczenia zawodu pracownika muzeum w podnoszeniu wiedzy ogólnej społeczeństwa i porozumieniu międzyludzkim. Ta szczególna rola muzeów w utrwalaniu tożsamości i rozwoju społeczeństwa skłoniła muzealników skupionych w ICOMie do sformułowania zespołu podstawowych norm etycznych, służących najlepszej realizacji posłannictwa muzeów.

Kodeks etyczny ICOM`u adresowany jest głównie do organów założycielskich muzeów (rządowych lub samorządowych), a także pośrednio do dyrektorów placówek muzealnych, jako ostatecznych wykonawców. Kodeks nie jest obowiązującym prawem. Ma charakter wytycznych, ogniskujących uwagę zainteresowanych na etycznym postępowaniu w stosunku do społeczeństwa i jego historii oraz wobec obywatela i podatnika, a także wobec samych obiektów muzealnych, jeśli można mówić o zachowaniu etycznym w stosunku do rzeczy.

Składa się z 8 głównych zasad określających cele działania muzeów oraz sposoby w jaki cele te należy osiągać. To, co odróżnia ten kodeks od istniejących regulacji prawnych, statutów i misji, to postawienie akcentu na profesjonalność, odpowiedzialność oraz etyczne zachowanie jednostki, pracownika muzeum i jego zwierzchnika, a także zwrócenie uwagi na typowe sytuacje konfliktu interesów na styku organizacja – pracownik. Muzealnicy, działający w polskim oddziale ICOM`u, przetłumaczyli Kodeks etyczny, dostosowując go do polskich warunków. Mimo to nie został on jeszcze wprowadzony do praktyki polskich muzeów.

8. Podsumowanie

Przedstawione powyżej problemy moralne, to tylko niewielka część zagadnień etyki, w zarządzaniu instytucjami kultury. Zaprezentowane rozważania i przykłady z różnych obszarów działalności muzeum dają już możliwość odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie realizowane są w praktyce muzealnej zarówno określone prawem, jak i postulowane kanony zachowań etycznych pracowników muzeów. Obowiązki statutowe dotyczące dokumentacji, konserwacji i bezpieczeństwa zbiorów najczęściej realizowane są na minimalnym poziomie. Ciekawe, znaczące wystawy eksponuje się sporadycznie albo wcale, co powoduje, że większość muzeów świeci pustkami.

Wydaje się, że główną przyczyną tych zjawisk jest niedostateczne finansowanie działalności muzealnej. Niemniejszą rolę odgrywa także zbyt słaba kontrola Ministerstwa Kultury lub instytucji samorządowych w zakresie wydatkowania środków budżetowych oraz niewystarczające kryteria oceny działalności merytorycznej muzeów. Uzdrawieniem sytuacji może być zmiana koncepcji finansowania, organizacja uczciwych konkursów na stanowiska dyrektorskie, powiązanie wysokości dotacji z osiągnięciami merytorycznymi i społeczną akceptacją dla aktywności muzeów.

Postulowane kanony zachowań etycznych pracowników i kierownictwa (lojalność wobec instytucji, właściwe wykorzystanie czasu pracy, rozwój zawodowy, unikanie konfliktów interesów, wzajemny szacunek zwierzchników i podwładnych) będą możliwe przy poprawie całego polskiego rynku pracy, właściwych nominacjach kierowniczych oraz zapewnieniu muzealnikom wynagrodzeń, gwarantujących godziwy poziom życia.

Nawet spełnienie powyższych postulatów nie spowoduje, że muzea natychmiast zaczyną perfekcyjnie realizować swoje posłannictwo, a sale ekspozycyjne wypełnią tłumy, jeśli nie zmieni się społeczeństwo polskie jako całość. Problemy placówek muzealnych, to problemy całego społeczeństwa w mniejszej skali. Tylko szeroko pojęta edukacja i wychowanie od najmłodszych lat, zgodnie z zasadami etyki, może przynieść poprawę, a jej nauczanie nie będzie traktowane jako uciążliwy zewnętrzny przymus, ale będzie w pełni zinternalizowane i stosowane automatycznie.

Ethical problems of the cultural institution management – selected aspects based on personal work experience

Summary

More and more frequently the mass media inform about corruption and financial scandals. The growing disapproval of unethical behaviour in economic life exercises the pressure on business to define ethic standards of their activities. The issue problem concerns not only the companies submitted to market-control but also non-profit organisations such as museums. Every institution financed with public money enjoys a certain economic stability and safety. Apparently, such a type of financing makes the situation of museum managers better than of the managers of the institutions fighting for survival on the market.

The aim of the authoress of the presentation is to demonstrate that moral dilemmas in the area of culture are as dramatical as in other sectors of economy and the question of personal and moral responsibility is of the utmost importance.

The international museum society affiliated to ICOM has prepared the Code of Ethics for Museums in which it has estimated the duties of the governing body and the ones of the museum's personnel to the community and its heritage. The document constitutes a basis for every museum to create its own code, statue and mission.

The authoress tries to describe to what extend the ethical canons postulated in the presentation are put into museum practice.