

Katarzyna Barańska

WIATR W ŻAGLACH, CZYLI MISJA MUZEUM ETNOGRAFICZNEGO IM. SEWERYNA UDZIELI W KRAKOWIE*

Pytanie o sens istnienia jest tak stare jak myśl ludzka. Od pewnego zaś czasu zadawane jest ono w odniesieniu do szczególnych form ludzkiej egzystencji, jakim są organizacje. Także i w stosunku do organizacji – jak proponują Peters i Waterman – można odnieść stwierdzenie Nietschego, że „ten, kto ma swoje *dlaczego*, dla którego może żyć, zniesie niemal każde *jak*”¹. Poszukiwanie sensu istnienia, owego „dlaczego” w przypadku firm jest zagadnieniem utożsamianym często z potrzebą zdefiniowania deklaracji misji. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie kwestia ta była omawiana, także w odniesieniu do instytucji kultury, nie wymaga więc przypomnienia².

Tekst poniższy jest propozycją stworzenia deklaracji misji Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie. Sformułowania misji dokonano w oparciu o tzw. model Ashridge. Został on stworzony przez badaczy z Ashridge Strategic Management Centre i opublikowany w roku 1990³. Zawiera cztery składniki – cel, strategię, wartości i standardy zachowania – których wyznaczenie pozwala na jasne i precyzyjne określenie tego, jaki jest sens istnienia organizacji, którą rozpatrujemy, i jej miejsce w świecie. Wyznaczenie i zdefiniowanie czterech parametrów jest pierwszym krokiem, następnym zaś powinna być refleksja nad wzajemnym uzupełnianiem się tych składników oraz sformułowanie całości w postaci jednego zdania (niekiedy mylonego ze sloganami reklamowymi) lub krótkiego akapitu. Deklaracja misji powinna być, z jednej strony, czynnikiem odróżniającym daną organizację od innych w branży,

* Artykuł powstał dzięki dyskusji zainicjowanej w Muzeum Etnograficznym przez dyrektor Marię Zachorowską. Jestem wdzięczna Pani Dyrektor za impuls do napisania misji Muzeum. Od 1995 roku pracuję w Muzeum, przez ostatnie lata w niepełnym wymiarze godzin. Tekst jest oparty, z jednej strony, na opracowaniach publikowanych, z drugiej zaś, na danych empirycznych pochodzących z własnego doświadczenia oraz z rozmów z Kolegami z Muzeum, które niejednokrotnie przeprowadzałam w obszarach zagadnień dotyczących misji Muzeum. W tym miejscu pragnę również podziękować Koleżankom i Kolegom: Teresie Biedzie, Magdalenie Dolińskiej, Markowi Grabskiemu, Barbarze Kozuch, Alicji Małecie, Grażynie Mosio, Małgorzacie Oleszkiewicz, Elżbiecie Pobiegly i Beacie Skoczeń.

¹ T.J. Peters, R.H. Waterman jr., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa 2000.

² Np.: G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze*, Kraków 1998; J. Walkowiak, *Misja firmy a etyka biznesu*, Warszawa 1998; B. Wiernek, *Misja firmy*, „Businessman” 1994, nr 5, s. 62–64; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004.

³ Por. np. R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Kraków 1997, s. 147–148 (hasło: misja).

z drugiej zaś – wskazywać na jej specyfikę. Pamiętać należy o pewnej dozie ogólności, niemyślonej z ogólnikowością, a równocześnie o precyzyjnym wyznaczeniu granic określających przestrzeń, którą firma pragnie zagospodarować – przestrzeń w znaczeniu społecznym, kulturowym, ekonomicznym, ale także terytorialnym. W określaniu deklaracji misji należy wprowadzić pewne rozróżnienie w przypadku nowo powstającej firmy oraz dokonywania redefinicji misji organizacji funkcjonującej na rynku. W tym drugim przypadku zachodzi konieczność brania pod uwagę historii przedsiębiorstwa, jego wyróżniających kompetencji oraz środowiska, w którym funkcjonuje⁴.

To jest właśnie sytuacja dotycząca rozpatrywanego tu Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie⁵, które w 2006 roku obchodzi 95-lecie istnienia. Nie ma ono sformułowanej misji, która byłaby umieszczona w statucie organizacyjnym, jednakże zarówno dyrekcja, jak i pracownicy mają świadomość wyjątkowości tej instytucji i jej posłannictwa społecznego. Zachodzi tu więc właściwie sytuacja odwrotna do opisywanej przez R. Kocha, że sformułowanie misji rzadko „odzwierciedla to, w co firma rzeczywiście wierzy”⁶. Można jednakże przypuszczać, że w przypadku MEK deklaracja misji „utwierdziłaby w wierze” pracowników, a także stanowiła wsparcie w jej realizacji.

Cztery składniki misji według modelu Ashridge powinny pozostawać w równowadze i wzajemnie się uzupełniać, jednakże osią są tutaj CELE, których wyznaczenie jest zadaniem priorytetowym. Należy odpowiedzieć na podstawowe pytanie: po co istnieje dana organizacja, jaki jest jej najgłębszy sens i główna funkcja?

W przypadku muzeum wydaje się to oczywiste i wynika bezpośrednio z obowiązujących definicji. Najczęściej cytowana jest definicja zaproponowana przez Międzynarodową Radę Muzeów (ICOM): „Muzeum: niezarobkowa i permanentnie istniejąca instytucja w służbie społeczeństwa i jego rozwoju, otwarta dla publiczności, która wykonuje badania nad świadectwami materialnymi człowieka i jego otoczenia, pozyskuje je, przechowuje i udostępnia, a zwłaszcza wystawia je celem badań, nauczania i rozrywki”⁷. Gromadzenie i sprawowanie opieki nad kolekcją oraz udostępnianie jej różnym grupom użytkowników to podstawowe zadania każdego muzeum. Jednakże kluczowe wydaje się zadanie pytania: po co?, w jakim celu? Po co gromadzić stare garnki lub wykopane z ziemi kamienie, przeznaczać (często) publiczne pieniądze na ich utrzymanie, angażować w to wysiłek wielu pokoleń? Odpowiedź mogłaby zabrzmieć – dlatego, byśmy wiedzieli, jak było dawniej, jak żyli ludzie, w jakim otoczeniu, jak zmieniał się świat... Można wszakże pójść jeszcze krok dalej (a może raczej wejść głębiej) i zapytać ponownie: po co to wiedzieć? Wydaje się, że tu właśnie dojść można do sedna sprawy – muzea powoływane były i są tak naprawdę po to, by próbować, stale od nowa, zrozumieć człowieka i otaczający go świat.

Ponad dziewięćdziesięcioletnia historia MEK również wskazuje pewne tropy. Muzeum powstało z inicjatywy i dzięki wielkiej pasji inspektora szkolnego S. Udzieli.

⁴ J.H. Donnelly jr., J.J. Gibson, J.M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Richard Irwin, Inc., [bm] 1992.

⁵ Dla uproszczenia będzie ono w dalszym tekście określane często używanym w tej instytucji skrótem: MEK.

⁶ R. Koch, dz. cyt., s. 148 (hasło: misji sformułowanie).

⁷ Cyt. za: H. Łysakowska, *Najważniejsze reguły postępowania muzealnika wedle kodeksu Etyki Zawodowej ICOM*, „Muzealnictwo” 1998, nr 4, s. 24.

Jego prywatna kolekcja, licząca około dwóch tysięcy obiektów, stała się zaczątkiem tworzonego zbioru, by – jak zostało to określone w broszurze autorstwa samego Udziela – „odtworzyć życie ludu takie, jakie ono jest w dniu powszednim i świątecznym, w chwili radości i chwili smutku”⁸. Towarzyszyły temu jednak wyższe patriotyczne i wychowawcze cele: „niechajże chociaż wnukowie i prawnukowie nasi wiedzą, jak się to ongi żyło w Polsce, niechaj się dowiedzą, że nawet w życiu codziennym, nawet w małych chatkach wiejskich mieliśmy wiele dobrych i pięknych rzeczy, które przez wieki wytworzył i wykołysał duch narodu”⁹. Poszukiwanie treści narodowych we wszelkich artefaktach kultury spowodowane było ówczesnym położeniem politycznym. Nie jest celem niniejszego tekstu szerokie omawianie tych kwestii, były one zresztą poruszane w wielu pracach dotyczących historii etnografii i muzealnictwa etnograficznego, jednak należy podkreślić, że sytuacja społeczna i kulturowa także stała u podstaw zainteresowania warstwą chłopską.

Poza tworzeniem kolekcji obiektów stanowiących świadectwa kultury ludowej Polski i krajów ościennych w kręgu zainteresowań MEK w początkowym okresie jego istnienia znalazły się również kolekcje i artefakty krajów pozaeuropejskich. Seweryn Udziela traktował tę sytuację jako przejściową i uważał, że przedmioty egzotyczne powinny znaleźć miejsce w odrębnym muzeum¹⁰. Z czasem powołany został osobny dział kultur pozaeuropejskich; zbiory egzotyczne stanowią obecnie ok. 11% kolekcji MEK. Trudno jednak mówić o ich kompletności – niestety, w historii Muzeum nie była prowadzona celowa akcja zbieracka, a do zbiorów trafiały niekiedy przedmioty dość przypadkowe. Być może nie mogą przedstawić pełnego obrazu kultur reprezentowanych społeczności, jednakże są ciekawym świadectwem zainteresowań twórców tych kolekcji i jako takie zasługują na najbardziej wszechstronną opiekę i pogłębione badania naukowe.

Dziewięćdziesiąt pięć lat po utworzeniu Muzeum należy zastanowić się ponownie, jakie obszary ludzkiej aktywności powinny być objęte jego zainteresowaniami. Sytuacja polityczna, społeczna i kulturowa jest inna. Jednakże w obliczu wielokulturowości współczesnego społeczeństwa, wzrostu migracji i zanikania granic międzypaństwowych, wobec procesów globalizacyjnych i wynikających z nich zagrożeń oraz szans, bardzo ważną społeczną misją, którą powinno i może pełnić MEK, jest przełamywanie stereotypów, ochrona przed ksenofobią i wykazywanie równości kultur.

Biorąc pod uwagę przesłanki przedstawione powyżej w ogromnym skrócie, w opracowywaniu modelu Ashridge dla MEK można zaproponować następujące CELE:

- Odnajdywanie i upowszechnianie prawd uniwersalnych.
- Nabywanie dystansu do własnej kultury, ochrona przed ksenofobią.
- Rozpoznawanie i świadczenie o kulturze ludowej jako niezwykłej i równoprawnej części kultury Polski, Europy, świata.
- Utrwalanie pamięci o części dziedzictwa kulturowego, o korzeniach polskiej kultury.
- Dowartościowanie części społeczeństwa: nobilitacja ludu.
- Poznawanie i upowszechnianie różnorodności kulturowej świata: nabywanie szacunku do wszystkich kultur, przełamywanie stereotypów kulturowych.

⁸ S. Udziela, *Muzeum Narodowe w Krakowie. Dział etnograficzny*, Kraków 1905, s. 5.

⁹ Dz. cyt., s. 2.

¹⁰ Tenże, *Muzeum Etnograficzne w Krakowie*, „Ziemia”, t. 11, 1926, s. 197.

Realizacja wyznaczonych celów odbywa się poprzez rozmaite działania, specyficzne dla każdej instytucji. Określenie obszarów, czyli domen tej działalności, to kolejny z parametrów modelu Ashridge, zwany STRATEGIAMI. W tym momencie następuje swego rodzaju ukonkretnienie organizacji, dookreślenie tego, czym różni się ona od innych, które mogą mieć podobne cele. Określenie domen działania należy przeprowadzić, biorąc pod uwagę historię muzeum, charakter i pojemność zasobów. Sformułowanie powinno być na tyle szerokie, by umożliwiało ewentualne poszerzenie działalności bez konieczności zmieniania misji. Równocześnie powinno być możliwie konkretne, by wyrażało specyfikę muzeum i wskazywało na jej konkurencyjne przewagi. W tym miejscu również precyzuje się zwykle, jaką pozycję na rynku dana instytucja chciałaby uzyskać.

Podstawową dziedziną działania każdego muzeum jest gromadzenie kolekcji i sprawowanie nad nią opieki – inwentaryzacja, konserwacja, właściwie przechowywanie, opracowywanie naukowe. Muzea dostają oferty kupna lub darowizny w postaci bardzo różnych obiektów, niekiedy zupełnie bezwartościowych lub niespójnych z profilem instytucji. Najważniejszym zagadnieniem jest tu wypracowanie takich mechanizmów, które pozwolą na odpowiedzialne i konsekwentne budowanie kolekcji. Dobrze sformułowana misja – w tym określenie strategii – jest narzędziem pomocnym w uprawianiu najważniejszej (i najtrudniejszej) ze sztuk – sztuki rezygnacji. Dotyczy to także innych działań muzealnych, które najogólniej określa się mianem upowszechniania zbiorów, mogącego przyjmować najrozmaitsze formy – od wysoce wyspecjalizowanych wydawnictw o charakterze naukowym poprzez najbardziej oczywistą formułę ekspozycji zbiorów po spotkania dla dzieci w wieku przedszkolnym.

Bardzo istotne jest więc ustalenie kryteriów pozwalających na jasną i rzeczową odpowiedź na pytanie, które przedmioty należy włączyć do kolekcji, które zaś należy z niej wykluczyć¹¹. C. Baudoin de Courtenay-Ehrenkreutz-Jędrzejewiczowa w odniesieniu do Muzeum Etnograficznego Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie postulowała w 1926 roku: „Ratujmy to, co jeszcze się utrzymuje na powierzchni życia, lecz czemu grozi zniszczenie, bo już się piętrzą fale nowych form, które tamto pogrążają”¹². W późniejszych latach podkreślała, że chodzi o „najtypowsze objawy” kultury ludowej: „Kładziony jest więc nacisk nie na *nadzwyczajność* przedmiotów, lecz na ich *typowość*”¹³. Jej postulaty wydają się słuszne także w odniesieniu do muzeum krakowskiego, wiele lat później. Jednak warunkiem *sine qua non* spełnienia tych postulatów jest prowadzenie badań terenowych. Pozwoliłyby one na właściwe wskazanie tych przedmiotów, które przez samych użytkowników uważane są za ważne, typowe i istotne dla własnej kultury; tych, które zachowane w muzeum mogą stanowić istotne świadectwo i początek drogi mającej u celu odkrycie sensu.

¹¹ W tym tekście przyjmuję jako aksjomat, że muzeum etnograficzne ma zajmować się kulturą ludową. Problemy wynikające z definicji pojęcia „kultury ludowej”, jej zawartości treściowej, a także dylematy płynące ze zmiany paradygmatu antropologii kulturowej wyrastającej w Polsce z pnia etnologii i etnografii szeroko omówiłam w książce *Muzeum etnograficzne...* (dz. cyt.), nie będą więc tu powtórnie dyskutowane.

¹² C. Baudoin de Courtenay-Ehrenkreutz-Jędrzejewiczowa, *Wskazówki dla zbierających przedmioty dla Muzeum Etnograficznego Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie*, (w:) C. Baudoin de Courtenay-Ehrenkreutz-Jędrzejewiczowa, *Łańcuch tradycji. Teksty wybrane*, Warszawa 2005, s. 52.

¹³ *Taž, Zakład Etnologii Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie*, „Balticoslavica”, t. 1, 1938, s. 86.

Z tego powodu badania naukowe zostały w pierwszej domenie działalności wskazane na pierwszym miejscu. Równocześnie określone zostało terytorium będące w kręgu zainteresowania MEK. Muzeum posiada zbiory z obszaru całej Polski, jednakże należałoby się skupić na jej południowym pasie. Wybór ten podyktowany jest względami pragmatycznymi – objęcie wyczerpującymi badaniami całego kraju byłoby przedsięwzięciem olbrzymim i nie miałyby niemal zupełnie szans na uzyskanie wyczerpującego charakteru. Trzeba tu również zwrócić uwagę na sytuację MEK na rynku innych muzeów etnograficznych w Polsce, wśród których dwa zasługują w tym miejscu na szczególną uwagę – Państwowe Muzeum Etnograficzne w Warszawie i Muzeum Etnograficzne w Toruniu (będące zresztą ideową kontynuacją muzeum wileńskiego). Oba muzea – po krakowskim najzasobniejsze w zbiory – posiadają eksponaty z całej Polski, jednakże w naturalny sposób toruńskie skupia swoją uwagę na Polsce północnej, zaś warszawskie – na pasie centralnym¹⁴. Wprowadzenie swoistego trójpodziału w zakresie kompetencji i obszarów zainteresowań omawianych muzeów mogłoby być wielkim pożytkiem dla muzealnictwa etnograficznego w Polsce. W tym artykule brak miejsca na wyczerpujące omówienie tego zagadnienia, jednak wydaje się, że współpraca pomiędzy tymi muzeami, ich wiodąca rola wśród innych placówek posiadających zbiory etnograficzne, możliwość wspólnego budowania i uzupełniania kolekcji etnografików na skalę ogólnopolską, powinny być zadaniem dla budowania polityki kulturalnej. Przykład dotyczący sztuki współczesnej (projekt „Znaki czasu”) został już dany, być może muzea etnograficzne powinny lobbować, by podobny projekt został podjęty przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego także i w tym zakresie.

Zwrócenie baczniejszej uwagi na Polskę południową nie wyklucza przecież opieki nad zbiorami z pozostałych obszarów, sprawić może jedynie, że kolekcja będzie pełniejsza i lepiej opracowana. Należy tu pamiętać również o świadectwach niematerialnych. MEK ma bardzo bogate zbiory rękopiśmienne, a we współpracy z Instytutem Etnologii i Antropologii Kulturowej UJ¹⁵ stworzyć by można bazę danych, która byłaby bogatym źródłem informacji. Nie należy także zapominać o nowych nośnikach, które – do tej pory – niemal nie są przez MEK wykorzystywane jako sposób archiwizowania i dokumentowania kultury ludowej. W muzealnictwie światowym ostatnio coraz więcej mówi się o konieczności tworzenia zbiorów niematerialnych; ostatnia Konferencja Generalna ICOM (Międzynarodowej Rady Muzeów) w Seulu w 2004 roku poświęcona była tym właśnie zagadnieniom¹⁶ – Muzeum Etnograficzne w Krakowie będzie musiało sprostać i tym wyzwaniom.

Biorąc pod uwagę wszystko, co powyżej zostało przedstawione, można przyjąć następujące sformułowanie pierwszej domeny działalności MEK:

1. Domena działalności – badania naukowe i dokumentowanie kultury ludowej Polski ze szczególną uwagą skupioną na pasie południowym:
 - tworzenie i utrzymywanie (zabezpieczanie, konserwacja, opracowywanie naukowe) kolekcji obiektów materialnych,

¹⁴ Należy tu wspomnieć także Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi, które można uznać za swego rodzaju uzupełnienie zbiorów warszawskich. Ma ono zasięg lokalny, a jego zbiory są kilkukrotnie mniejsze niż trzech omawianych instytucji.

¹⁵ Chodzi przede wszystkim o program PROKES tworzący bazę danych zbiorów archiwalnych dotyczących obszaru Karpat Polskich.

¹⁶ *Museums and Intangible Heritage*, 2–8 października 2004, Seul, Korea Południowa.

- tworzenie i utrzymywanie kolekcji obiektów niematerialnych, stanowiących kontekst dla obiektów materialnych.

Pozycja:

- Centrum dokumentacji kultury ludowej w Małopolsce.

Przewaga:

- Największa i najstarsza kolekcja obiektów kultury ludowej w Polsce.
- Bogate zbiory archiwalne i biblioteczne.
- Ciągłość zbiorów od końca XIX wieku.
- Tradycje współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim oraz innymi placówkami naukowymi.

Zainteresowania kolekcjonerskie MEK są szersze niż tylko zbiory polskiej kultury ludowej. Od początku gromadzone były także zbiory europejskie oraz egzotyczne. Obydwe te kolekcje w sumie liczą ponad 17 tysięcy eksponatów (ok. 24% całości zasobów MEK), zbiory egzotyczne objęte są opieką odrębnego działu, zbiory europejskie nie są wydzielone. Zasadność poszerzania tych zbiorów jest – w obecnej kondycji MEK – wątpliwa. Przy fatalnym stanie magazynowym, trudnościach lokalowych, permanentnym braku funduszy oraz profilu przygotowania kadry (która specjalizuje się przede wszystkim w kulturze polskiej) nie ma możliwości przeprowadzania badań terenowych, a dotychczasowe próby zwiększania liczby eksponatów wydają się dosyć przypadkowe. Z tych powodów wydaje się, że należy – przynajmniej czasowo – zrezygnować z rozbudowywania zbiorów. Brak w misji muzeum zapisu o powiększaniu kolekcji nie oznacza, że w przypadku jakichś wyjątkowych sytuacji – np. darowizny czy przekazu o wyjątkowej wartości poznawczej lub doskonale uzupełniającej zbiory – należy zupełnie zrezygnować z wprowadzania nowych obiektów do inwentarza muzeum. Najważniejsze jednak wydaje się roztoczenie właściwej opieki nad istniejącymi zbiorami oraz poddanie ich szczegółowym i dogłębnym badaniom. Dotyczy to w szczególności zbiorów europejskich – nawet ich dokładna liczba nie jest znana!¹⁷ Szanse płynące z polityki kulturalnej Unii Europejskiej i współpracy między euroregionami są przez MEK praktycznie niewykorzystywane.

W odniesieniu do kolekcji pozapolskich można więc sformułować dwie kolejne domeny działania:

2. Domena działalności – utrzymywanie istniejącej kolekcji obiektów kultur ludowych Europy.

Pozycja:

- Ośrodek ukazujący obraz kultur ludowych w historycznym zakresie Galicji Wschodniej.

Przewaga:

- Bogate zbiory z Podola, Wołynia, Huculszczyzny.

3. Domena działalności – utrzymywanie istniejącej kolekcji obiektów kultur pozaeuropejskich.

Pozycja:

- Ośrodek edukacji o różnorodności kultur pozaeuropejskich.

¹⁷ Podane wcześniej dane pochodzą z szacunkowych obliczeń wykonanych przeze mnie w końcu lat dziewięćdziesiątych.

Przewaga:

- Najstarsza i najbogatsza kolekcja egzotyczna w publicznej instytucji muzealnej w Małopolsce.

Wpisane w tych domenach pozycje, które MEK mogłoby osiągnąć, wprowadzają w obszar kolejny, dla wielu najistotniejszy – upowszechnianie zbiorów. Jest to działanie wynikające z definicji – dla niektórych warunkiem uznania zbiorów za muzeum jest właśnie ich „wystawienie do oglądania”¹⁸, a słowo „wystawa” przez wielu traktowane jest jako synonim wszelkich działań muzealnych¹⁹. Z takim rozumieniem działalności muzealnej można się nie zgodzić, ale jest to zagadnienie zbyt obszerne, niemieszczące się w ramach tego tekstu. Jednakże trzeba podkreślić, że upowszechnianie jest ukoronowaniem działalności muzeum, możliwością weryfikacji i nawiązania dialogu ze społecznością, w której muzeum funkcjonuje. Dla społeczeństwa jest również spektakularną formą odpowiedzi na pytanie o sens istnienia i utrzymywania kolekcji. Trzeba tu zwrócić także uwagę na rynkowe zapotrzebowanie i szansę wynikającą z faktu, że w omawianym zakresie MEK praktycznie nie ma konkurencji na terenie Krakowa.

Upowszechnianie zbiorów i przez to propagowanie idei wyrażonych w misji jest więc kolejną, bardzo różnorodną i niosącą wiele możliwości interpretacyjnych domeną działania MEK.

4. Domena działalności – upowszechnianie zgromadzonej kolekcji.

Pozycja:

- Możliwie najszersze spektrum odbiorców, rozmaite metody upowszechniania zbiorów.

Przewaga:

- Dobre tradycje współpracy z placówkami edukacyjnymi Krakowa.
- Zainteresowanie zbiorami etnograficznymi spowodowane propagowaniem idei podtrzymywania tożsamości regionalnej w związku z procesami unifikacyjnymi kultury (w skali Europy i świata).
- Najstarsza i najbogatsza w Polsce kolekcja kultury ludowej Polski i terenów pozapolskich.

Trzecim, bardzo ważnym elementem czteroskładnikowego modelu Ashridge są WARTOŚCI. Zdefiniowanie tego elementu jest istotne w przypadku stawiania pytania o to, w co wierzy dana organizacja. Mogą pojawić się tu problemy wynikające z rozbieżności pomiędzy wartościami głoszonymi przez firmę a tymi, które są istotne dla poszczególnych jej członków. Może pojawić się również niezgodność wartości wyznawanych przez firmę z powszechnie panującymi w danej społeczności. Jasne sformułowanie *credo* organizacji stanowi swego rodzaju tarczę chroniącą przed pojawiającymi się niekiedy chęciami wpływania na działania organizacji, wyrażanymi w organizacjach publicznych przez żądania organizatorów. Naiwnością byłoby stwierdzenie, że dzięki temu dana instytucja może całkowicie obronić się przed tego typu zakusami, jednakże z pewnością przybliży ją to do zachowania niezależności.

Takie przekonanie stało się podstawą wskazania apolityczności jako jednej z WARTOŚCI dla MEK. Być może jest to wyraz ostrożności, wynikającej z doświadczeń poprzedniej epoki, kiedy sztuka i kultura ludowa niejednokrotnie używane były

¹⁸ Por. Z. Żygulski jr., *Muzea na świecie*, Warszawa 1982, s. 14.

¹⁹ Szerzej o tym pisałam we wspomnianej już pracy *Muzeum etnograficzne...*, s. 33–34.

jako propagandowa tuba jedynie słusznej linii ideologicznej. Jednak pomimo zmiany układów politycznych media raz po raz donoszą o próbach wpływania na repertuary galerii czy teatrów. Żadne muzeum nie powinno służyć wyłącznie jednej ideologii – wartością nadrzędną powinna tu być służba prawdzie, pozostałe wartości można traktować jako konsekwencję takiej konstatacji. Podkreślić należy wszakże wymóg logicznego wynikania i spójności wewnętrznej wszystkich elementów modelu.

WARTOŚCI:

- apolityczność,
- prawda,
- tolerancja,
- równość kultur,
- tradycja,
- wolność,
- otwartość,
- uczciwość,
- zaufanie,
- szacunek dla wszystkich form ludzkiej kreatywności.

System wartości muzeum wspierany jest przez ostatni z elementów modelu Ashridge – STANDARDY ZACHOWANIA. Wiele takich treści możemy odnaleźć w regulaminach wewnętrznych każdej firmy – ma je, oczywiście, także MEK. Inne zostały określone w odpowiednich rozporządzeniach wydanych przez organizatorów; trzeba również podkreślić ważną rolę Kodeksu Etyki Zawodowej, opracowanego przez ICOM.

Wśród wielu standardów, które można by wskazać dla MEK, bardzo ważny wydaje się postulat pracy zespołowej. Muzea nie mają takich tradycji, częściej kojarzone są z gabinetowo-magazynową pracą jednostek niż z zespołami. Wydaje się, że szczególnie muzea etnograficzne powołane są, by w zespołach dzielić się twórczymi dokonaniami i wiedzą (stąd postulat *knowledge is for sharing*²⁰). Wynika to z paradygmatu antropologii kulturowej, która traktuje kulturę jako system i poszukuje możliwości interpretacyjnych w jego ramach. Wynika także z przekonania, że praca zespołowa pobudza aktywność i kreatywność wszystkich uczestników. Wynika również ze znanej i oczywistej prawdy, że w instytucjach o charakterze (także) naukowym wiedza jest ważnym zasobem, który odpowiednio pomnażany i „inwestowany” będzie stanowił o efektywności organizacji.

Bezpośrednio z charakteru nauki, której służyć ma muzeum – etnologii czy antropologii kulturowej – wynikają postulaty poszanowania godności każdego człowieka i każdej kultury, ale także twórcze zdziwienie, które jest impulsem do zadawania pytań i dążenia do poszukiwania na nie odpowiedzi.

Nie należy wszak zapominać, że muzea powołane są, by służyć społeczeństwu, w których funkcjonują – jest to określone w Kodeksie Etyki Zawodowej. Muzeum etnograficzne, poprzez realizację celów zawartych w misji, może pełnić niebagatelną, kulturotwórczą rolę. Potrzebna jest jednak świadomość posłannictwa i konieczności przełamywania stereotypowego – i często (niestety) realizowanego – hasła „muzeum dla muzealników”.

²⁰ Hasło jest inspirowane popularnymi w latach siedemdziesiątych t-shirtami z hippisowskim hasłem *Love is for... sharing*.

STANDARDY ZACHOWANIA:

- praca zespołowa,
- kumulowanie wiedzy,
- *knowledge is for sharing*,
- elegancja, uprzejmość,
- poszanowanie godności każdego człowieka,
- otwartość na zadawanie pytań,
- poszukiwanie odpowiedzi,
- ciągła edukacja, podnoszenie kwalifikacji,
- służba społeczeństwu.

Wartości i standardy zachowania określają bezpośrednio to, co nazywamy kulturą organizacji. Chociaż jest ona zależna także od wielu czynników zewnętrznych, wśród których na czoło wysuwa się kultura narodowa²¹, niektórzy badacze uważają, że istnieje związek pomiędzy kulturą organizacji i efektywnością jej działania²². Możliwość wpływania na kulturę w taki sposób, by organizacja w najpełniejszy sposób realizowała swoje cele, jest więc sprawą kluczową i zaczyna się na poziomie misji.

Po utworzeniu indeksu wszystkich czterech parametrów modelu Ashridge i ustaleniu wewnętrznej hierarchii ważności można przystąpić do sformułowania deklaracji misji. Zgodnie z postulatami, np. G. Hagoorta, powinna ona być wyrazista, krótka i wskazująca na odrębność od innych organizacji tej samej branży²³; powinna mieć formę jednego zdania lub krótkiego akapitu.

Dla krakowskiego muzeum można zaproponować następujące brzmienie deklaracji misji:

Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie jest apolityczną i niezarobkową instytucją kultury, której celem jest poszukiwanie, odnajdywanie i upowszechnianie sensów i prawd dotyczących kultury jako atrybutu człowieczeństwa.

Przekonanie o równości wszystkich kultur pragniemy szerzyć poprzez działania muzealne obejmujące materialne i niematerialne obiekty dokumentujące kultury ludów całego świata, ze szczególnym uwzględnieniem południowej Polski, a zwłaszcza historycznych terenów Galicji.

Powyższa deklaracja misji jest propozycją autorską, wynikającą – co zostało wcześniej zaznaczone – z jednej strony, z doświadczenia i znajomości instytucji, z drugiej zaś – z przekonania o słuszności teorii zarządzania w tym zakresie. Opracowanie misji MEK jest konieczne i powyższe słowa należy traktować jako jeden z pomysłów. Ważne, że dyskusja zainicjowana przez Dyrektora Marię Zachorowską się rozpoczęła, bo wiem – jak twierdził Seneka – „żaden wiatr nie będzie dobry dla tego, kto nie wie, do jakiego portu chce przybić”.

²¹ Por. np. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.

²² Np. M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003.

²³ G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze...*, s. 22–26.