

Jarosław Kłaś

## MISJA INSTYTUCJI KULTURY NA PRZYKŁADZIE MUZEUM – PO CO I JAK JĄ TWORZYĆ

Abstract

### THE WHY AND HOW OF CREATING A MISSION STATEMENT OF A CULTURE INSTITUTION ON THE EXAMPLE OF A MUSEUM: THE CASE OF A MUSEUM

The article presents a concise overview of arguments for and ways of formulating the mission statement of a culture institution on the example of a museum. The issue is described on the basis of existing literature. The article provides an explanation of the notion of the mission statement, a justification for its creation and a description of its form. There is also a description of the mission statement preparation process, including a short analysis of the Ashridge Model. The author suggests that a well-formed mission statement which is implemented in specific actions contributes to the effective management of an organization. The advice which the article offers can be used by culture managers in the process of creating mission statements for museums or other non-profit institutions and organizations operating in the cultural sector.

**SŁOWA KLUCZE:** instytucja kultury, muzeum, misja, zarządzanie

**KEY WORDS:** culture institution, museum, mission statement, management

Współczesne instytucje kultury, jeśli chcą działać skutecznie i odnieść sukces, nie powinny być traktowane jako skostniałe i rządzące się własnymi prawami bytu, ale jako nowoczesne, konkurencyjne, rozwijające się i profesjonalnie zarządzane organizacje, które działają w interesie publicznym. Punktem wyjścia w sprawnym zarządzaniu instytucją kultury może być rzetelne opracowanie jej misji. Pojawia się przy tym jednak wiele pytań. W jaki sposób misja może pomóc w zarządzaniu organizacją? Po co ją tworzyć? Jak ją wdrożyć w życie? Czy wreszcie chyba najważniejsze: jak opracować misję? Problemy te na gruncie polskim bodaj najlepiej przepracowane zostały w środowisku muzealnym. Tworzenie misji muzeum budzi jeszcze

czasem pewne kontrowersje, jednak jej znaczenie jest coraz bardziej doceniane przez muzealników, dla których zagadnienie to w formule zaczerpniętej z biznesu jest stosunkowo nowym zjawiskiem, chociaż, jak zauważa Katarzyna Barańska, występującym wcześniej w muzealnictwie pod innymi nazwami – niemniej zawsze chodziło o określenie wyjątkowego charakteru danej instytucji<sup>1</sup>. Doświadczenia muzeów w zakresie opracowywania misji mogą być z powodzeniem wykorzystane przez inne instytucje kultury czy organizacje non-profit działające w sektorze kultury. Dlatego też poniższe wskazówki, z wyjątkiem tych bezpośrednio odnoszących się do gromadzonych zbiorów, mogłyby znaleźć zastosowanie w opracowywaniu misji praktycznie każdej instytucji kultury.

Cel działalności muzeum i podstawę jego istnienia określa statut danej instytucji, nie należy go jednak utożsamiać z misją. Zawiera on zwykle sformułowania o dużym poziomie ogólności, pozwalające na zachowanie aktualności przez długi okres funkcjonowania organizacji muzealnej. Gerald Matt nazywa takie zapisy statutu „ogólną misją propagowania kultury”, sformułowaną przez założyciela na drodze prawnej. W praktyce pomocne jest opracowanie deklaracji misji (*mission statement*) muzeum, czyli „definicji instytucji i jej podstawowego przeznaczenia”<sup>2</sup>, która nie będzie używać terminologii prawniczej ani specjalistycznej, ale zostanie sformułowana krótko, zwięźle, przystępnie, przemawiając zarówno do pracowników, jak i osób z zewnątrz, jako jasno zarysowany punkt odniesienia, linia przewodnia określająca politykę organizacji. Misja konkretyzuje przyczyny powstania muzeum, wizję założycieli co do jego przyszłości i działalności, określa wyróżniające muzeum cechy, jego powinności, kierunek rozwoju oraz rolę w środowisku społecznym, kulturowym i ekonomicznym. W jej zapisach wyrażają się cele instytucji, jest punktem wyjścia wszystkich zadań, przedstawia wyraźnie, dlaczego i dla kogo muzeum istnieje, co robi, co jest dla niego istotne i czym chce się stać – zawiera zatem w sobie aktywność i dynamizm. Misja ma charakter długoterminowy i nie podlega częstym zmianom – zaleca się jej weryfikację co kilkanaście lat. Zdaniem niektórych, optymalna objętość misji to jedno zdanie, dla innych obrazową miarą jest możliwość umieszczenia jej na T-shirtcie – wszyscy jednak z reguły zgadzają się, że powinna dać się szybko odczytać i przyswoić oraz ograniczać się do tego, co najważniejsze. Wskazane jest, żeby tekst przemawiał do wyobraźni, był zrozumiały i ściśle wiązał się z celem. Muzeum powinno indywidualnie i precyzyjnie określić swoją misję na podstawie gromadzonych zbiorów, tak żeby była unikatowa i je charakteryzowała, podkreślając jego wyjątkowość, niepowtarzalną tożsamość, a także specyficzny cel podejmowanych

<sup>1</sup> K. Barańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004, s. 17, 19; H. Aarts, K. Plaisier, *Zarządzanie strategiczne* [w:] J. Czaj (red.), *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA 1999–2007*, tłum. tekstów holenderskich A. Tol-Pawłowska, Warszawa 2007, s. 28–29; M. Oleszkiewicz, G. Pyła, *Czy muzea w Polsce potrzebują sformułowania misji* [w:] *Nowoczesne zarządzanie muzeum...*, s. 49–51; R. Batko, R. Kotowski, *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Kielce 2010, s. 22–23; G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Warszawa 2006, s. 22.

<sup>2</sup> M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010, s. 62.

działań, dla którego warto pracować. Przy tworzeniu misji należy zadbać o takie elementy, jak wyrazistość organizacji, wierność jej przeszłości, oddanie podstawowego zakresu zadań czy większa koncentracja na potrzebach rynku i klientów niż produkcje, co sprzyja elastyczności w trakcie zmian otoczenia, pozwalając jednocześnie na zachowanie charakteru i tradycji. Konieczne jest odrzucenie wariantów nieprawdopodobnych do realizacji, a co za tym idzie – realne określenie kompetencji odróżniających od innych. Trzeba również zapewnić odrębność organizacji oraz wyznaczyć konkretny przedmiot i kierunek działalności. Określając misję, unikać należy długich, niejasnych i nieprzystępnych sformułowań oraz powierzchownych sloganów i ogólnikowości. Misja nie musi być bowiem w pełni wyczerpująca i prezentować wszystkich aspektów. Nie powinna też być opisem stanu idealnego<sup>3</sup>.

Specyficzna misja każdego muzeum precyzuje jego zadania oraz wskazuje długoterminowy kierunek, cel działalności i pozwala na wybranie odpowiedniej strategii, prowadzącej do sprawnego funkcjonowania w otoczeniu. Podnosi efektywność zarządzania oraz jest cennym narzędziem samoidentyfikacji i określania tożsamości, umożliwiającym podkreślenie wyjątkowości pośród muzeów (ich kolekcji) o podobnym profilu, co zapobiega dublowaniu działalności. Posiadanie i konsekwentne realizowanie misji jako części strategii kształtuje wizerunek oraz pomaga w rozpoznawalności, a także stanowi o wartości muzeum w oczach interesariuszy i zwiększa jego wiarygodność wobec organizatora, odbiorców oraz potencjalnych sponsorów. Wszystko to w dalszej perspektywie może prowadzić do poprawy finansowania: zwiększenia dotacji organizatora i dochodów własnych, w tym pozyskania funduszy zewnętrznych. Wraz z innymi elementami zarządzania strategicznego misja sprzyja zmianie myślenia pracowników, motywuje ich, pobudza ich potencjał oraz identyfikację z muzeum, a także pozwala uświadomić im hierarchię wartości obowiązującą w organizacji, a co za tym idzie – pomaga określić, czy do niej pasują. Dzięki klarownemu wyznaczeniu pracownikom celu, nadaje sens i kierunek pracy oraz pomaga spójności organizacji. Dokładne określenie misji muzeum ogranicza działania niezwiązane z zawartością i charakterem kolekcji, jak również populistyczne lub niezgodne z profilem muzeum oczekiwania odbiorców i organizatorów. W trudnych czasach posiadanie misji konsoliduje siły i ułatwia przetrwanie bez zatracenia tożsamości muzeum, natomiast w okresie zmian sposobu zarządzania i struktury wewnętrznej, wymuszonych przez transformacje rynkowe i społeczne, stanowi podstawę do krytycznej diagnozy nowych działań i struktur<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> H. Aarts, K. Plaisier, dz. cyt., s. 28–30; G. Matt, dz. cyt., s. 19–20, 24, 44; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 19–20, 22–23, 27; R. Batko, R. Kotowski, *Nowoczesne muzeum...*, s. 22–23; K. Barańska, *Misja jako narzędzie przezwycięzania współczesnych aporii muzealnych* [w:] *Ekonomia muzeum. Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej*, red. D. Folga-Januszewska, B. Gutowski, Kraków 2011, s. 181; M. Oleszkiewicz, G. Pyła, dz. cyt., s. 50; M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, dz. cyt., s. 62; K. Barańska, *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków 2013, s. 28, 77.

<sup>4</sup> G. Matt, dz. cyt., s. 44; H. Aarts, K. Plaisier, dz. cyt., s. 28, 30; M. Oleszkiewicz, G. Pyła, dz. cyt., s. 51; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 20–21, 23; R. Batko, R. Kotowski, *Nowoczesne muzeum...*, s. 19–20; M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, dz. cyt., s. 62; M. Lewandowski, *Za-*

Sformułowanie misji muzeum nie należy tylko do kierownictwa, jednak to ono powinno dążyć do jej powstania. Dobrą praktyką jest zaproszenie do prac nad misją reprezentatywnego dla całej organizacji zespołu szeregowych pracowników. Takie obdarzenie ich współodpowiedzialnością jest swego rodzaju formą uznania i czynnikiem motywującym. Ich opinie, pomysły i potencjał, jako funkcjonujących wewnątrz organizacji specjalistów posiadających inną perspektywę niż kadry kierownicze, są niezbędne do zwrócenia uwagi na istotne kwestie, a tym samym trafnego określenia misji. Nie bez znaczenia są również częste w muzeach więzi nieformalne oraz fakt, że kierownictwo kiedyś się zmienia, natomiast misja i część personelu pozostaną. Ponadto udział pracowników w tworzeniu deklaracji rozwija wśród nich świadomość znaczenia i wartości muzeum oraz odgrywanej w nim przez nich roli, a po zakończeniu prac zwiększa utożsamienie z misją, gwarantując jej wewnętrzną akceptację, poparcie oraz zrozumienie dla samej idei i konieczne zaangażowanie w realizację<sup>5</sup>.

Proces formułowania misji muzeum może przebiegać na wiele sposobów. Najprostszy z nich są odpowiedzi na pytania, które pomogą uświadomić sobie charakter danego muzeum oraz wizję jego przyszłości, a tym samym będą pomocne w określeniu misji<sup>6</sup>:

- Dlaczego i po co muzeum istnieje?
- Jakie wartości są dla niego ważne?
- Do jakich celów dąży i co chce osiągnąć?
- Jakie są najważniejsze aspekty jego działania?
- Dla kogo istnieje?
- Jakie potrzeby ma zaspokajać?

Nieco bardziej skomplikowaną metodę tworzenia misji muzeum sugeruje K. Barańska, która proponuje wykorzystanie Modelu Ashridge<sup>7</sup>. Choć stworzony dla organizacji biznesowych, pozwala on na uchwycenie różnic pomiędzy nimi a organizacjami nienastawionymi na zysk, dzięki czemu możliwy jest do zastosowania w instytucjach kultury. Składają się na niego cztery elementy: cel, strategia, wartości i standardy zachowań. Ich określenie definiuje muzeum; pomagają one też zrozumieć, czym muzeum jest i czym powinno być. Jeżeli poszczególne składniki są logicznie powiązane, wzmacniają się i uzupełniają, świadczy to o sile misji<sup>8</sup>.

Cel w Modelu Ashridge udziela w pewnym sensie odpowiedzi na pytanie, po co organizacja istnieje. Możliwe są tu trzy odpowiedzi: dla zysku udziałowców, dla równoważnych korzyści wszystkich podmiotów związanych z organiza-

*rzędzenie strategiczne w instytucjach kultury*, Katowice 2013; s. 36; K. Barańska, *Misja jako narzędzie...*, s. 180; M. Lewandowski, *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Katowice 2011, s. 94.

<sup>5</sup> R. Batko, R. Kotowski, *Nowoczesne muzeum...*, s. 23; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 23–24, 26; H. Aarts, K. Plaisier, dz. cyt., s. 28, 30; K. Barańska, *Misja jako narzędzie...*, s. 180.

<sup>6</sup> H. Aarts, K. Plaisier, dz. cyt., s. 30; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 23–24.

<sup>7</sup> O Modelu Ashridge na przykładzie Muzeum Etnograficznego w Krakowie – zob. K. Barańska, *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie* [online], „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 15–23, <http://ejournals.eu> [odczyt: 30.01.2015].

<sup>8</sup> K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 24–25.

cją lub dla celów wyższych. W przypadku muzeów oczywistym wyborem spośród trzech powyższych opcji będzie działanie dla dobra wyższego, które przejawia się przede wszystkim w tworzeniu kolekcji o ściśle określonym zakresie. Wyznaczenie profilu zbiorów jest najistotniejsze i najbardziej pierwotne, ponieważ to one, jako podstawa istnienia muzeum, determinują wszystkie pozostałe jego działania. Kolekcja powinna być dokładnie i jasno określona pod kątem zawartości treściowej, terytorialnej i czasowej, co umożliwi zachowanie jej niepowtarzalności i wyjątkowości. Z charakteru gromadzonych w Polsce zbiorów i celów, które kierowały twórcami większości polskich muzeów wynika wyraźny cel drugi, czyli umacnianie tożsamości narodowej<sup>9</sup>. Pozostałe cele wynikają z charakteru instytucji muzealnych; są to zatem: prowadzenie badań naukowych i służba nauce, wierność ideałom, rozwijanie komunikacji międzyludzkiej, przechowywanie, ochrona, konserwacja, opracowywanie oraz wystawienie zbiorów. Jednym z celów muzeów jest także pełnienie roli ośrodków życia kulturalnego i popularyzacji wiedzy, czyli szeroko rozumiane upowszechnianie kultury, powiązane z rodzajem gromadzonych obiektów. K. Barańska postuluje raczej umieszczenie tej domeny działalności w składniku „strategie” Modelu Ashridge, słusznie zauważając zagrożenie, jakie płynie z możliwości złego rozłożenia akcentów w funkcjonowaniu muzeum i przez to zaniedbania kolekcji. Wydaje się jednak, że upowszechnienie jest obecnie tak istotnym elementem działalności muzeów, iż powinno być jednym z podstawowych ich celów, przy oczywistej konieczności ścisłego powiązania go z kolekcją i zachowaniu właściwych proporcji, z pierwszeństwem zbiorów w hierarchii celów włącznie<sup>10</sup>.

Kolejnym niezwykle istotnym elementem Modelu Ashridge dla określenia misji muzeów są wspomniane już strategie, czyli domeny działalności. Wskazują one pozycję organizacji w różnych dziedzinach (w tym te, w których osiąga przewagę konkurencyjną) oraz określają klientów i zasięg geograficzny oddziaływania. W przypadku muzeów domeny działalności wynikają z definicyjnego zakresu ich funkcjonowania, które polega na gromadzeniu, przechowywaniu i konserwacji, pracy badawczej oraz udostępnianiu zbiorów. Trzeba tu więc, po pierwsze, wskazać na wszystkie działania muzeum dotyczące eksponatu. Po drugie, należy uwzględnić działania z zakresu udostępniania, które nie powinno jednak ograniczać się do samej wystawy, a obejmować również inne działania muzealne. Istotne jest tu myślenie o potrzebach klientów – zwiedzających, czy wręcz znalezienie niszy rynkowej

<sup>9</sup> Szerzej o tym zagadnieniu – zob. J. Kłaś, *Muzea historyczne – pomiędzy pamięcią zbiorową a polityką pamięci historycznej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, t. 14, s. 197–215.

<sup>10</sup> K. Barańska, *Misja jako narzędzie...*, s. 180–181; J. Brzozowski, *Polska rzeczywistość muzealna a idee holenderskie* [w:] *Nowoczesne zarządzanie muzeum...*, s. 23; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 24, 30–32; M. Borusiewicz, *Muzeum – instytucja zaufania publicznego* [w:] *Nowoczesne zarządzanie muzeum...*, s. 20–22. O współczesnych funkcjach i celach muzeów – zob. M. Borusiewicz, *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach* muzeum, Kraków 2012. O konieczności równowagi pomiędzy troską o zbiory i upowszechnianiem – zob. Ł. Gawęł, *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2012, nr 3 (15), s. 55–56.

(niepowtarzalność zbiorów może to uprościć). Wystrzegać się trzeba jednak komercjalizacji i przeceniania potrzeb klientów, ale także zupełnego ich nieuwzględniania. Muzeum ma być miejscem spotkania eksponatów i zwiedzających, co muzealnicy powinni ułatwić, odpowiadając na potrzeby klientów. Trzecim elementem, który należy uwzględnić opisując strategię, jest współpraca z innymi organizacjami, natomiast czwartym, ale niezwykle ważnym – działania pracowników muzeum i działania muzeum wobec swoich pracowników, od których wiedzy i kompetencji zależy przecież, jak zbiory są opracowywane, konserwowane, przechowywane oraz prezentowane. Przy wskazywaniu domen działalności ważne jest, żeby zachować odpowiednią równowagę pomiędzy nimi wszystkimi<sup>11</sup>.

Wartości i standardy zachowań – ostatnie z komponentów Modelu Ashridge – w przypadku wszystkich muzeów są do siebie zbliżone. Niepowtarzalność instytucji muzealnych znajduje swój wyraz przede wszystkim w celach i domenach działalności, warto jednak na nich nie poprzestać. Wartości są przedmiotem niezmiennych dążeń w organizacji i same stanowią dobro. Zazwyczaj są wynikiem przekonań założycieli lub zarządzających, określając kulturę organizacji i styl zarządzania. Mogą być źródłem dyskomfortu, napięć, a czasem i konfliktów pośród pracowników. Muzea mogą dostosowywać swoje wartości do tych obowiązujących w otoczeniu lub im zaprzeczać. W zależności od okoliczności obie drogi mogą prowadzić do sukcesu. Warto ponadto zauważyć, że muzea, dzięki swej roli kulturotwórczej, same budują w społeczeństwie pewne normy i wartości. Standardy zachowań natomiast pomagają pracownikom zrozumieć, jakie są wobec nich oczekiwania, które zachowania są przyjęte i premiowane, a jakie nieodpowiednie i karane. Stanowią element więzi organizacyjnej, czasem przekształcają się w rytuały. Podstawowe zasady postępowania muzealników określa Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów, niektóre zawarte są także w ustawodawstwie. Wśród standardów zachowań wymienić należy między innymi: świadczenie usług odpowiedniej jakości, fachową wiedzę, lojalność koleżeńską, troskę o eksponaty i dobre relacje międzyludzkie. Ich nieprzestrzeganie może prowadzić do sankcji wobec konkretnego nierzetelnego muzealnika, ale także do utraty społecznego zaufania przez całe muzeum, które jako organizacja służąca społeczeństwu jest szczególnie zobowiązane do przestrzegania stosownych norm. W procesie tworzenia misji należy zatem brać pod uwagę zasady obowiązujące zarówno muzealników, jak i muzeum jako całość<sup>12</sup>.

Powstała wewnątrz organizacji treść misji warto skonsultować także z osobami spoza muzeum, które mają wpływ na jego funkcjonowanie (*stakeholders*). Po opracowaniu ostatecznej wersji tekstu misję powinno się zapisać w statucie, co implikuje konieczność wprowadzenia zmian przez organizatora, ale jest przydatne do upowszechnienia powstałej deklaracji. Kolejny krok to przekonujące przekazanie misji wszystkim pracownikom i współpracownikom. W tym celu można wystosować do nich specjalny list objaśniający i uzasadniający poszczególne sformułowania czy wy-

<sup>11</sup> K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 24, 33–35; G. Matt, dz. cyt., s. 19; J. Brzozowski, dz. cyt., s. 24. Szerzej o funkcjach muzeum, w tym zwłaszcza o powinnościach wobec zbiorów i upowszechnianiu – zob. G. Matt, dz. cyt., s. 109–178.

<sup>12</sup> K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 24–26, 36–39.

drukować go w wewnętrznym biuletynie. Konieczne jest również upowszechnienie misji wśród opinii publicznej, czego można dokonać przez zamieszczenie na stronie internetowej bądź w często odwiedzanym miejscu w budynku muzeum (gdzie dociera się zarówno do odwiedzających, jak i pracowników), a także wykorzystywanie w kampaniach reklamowych, sloganach i hasłach, co sprzyja konkurencyjności, buduje wizerunek i go ujednocia oraz staje się elementem *public relations*. Zaleca się, aby misja muzeum była okresowo weryfikowana, jednak zmiany w jej zakresie powinny być wprowadzane tylko w wyjątkowych sytuacjach, w obliczu znaczących przeobrażeń wewnętrznych lub otoczenia. Wszelkie modyfikacje powinny mieć charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny<sup>13</sup>.

Spośród innych organizacji kulturalnych muzea wyróżnia posiadanie kolekcji będącej ich podstawowym i najistotniejszym zasobem. Pomiedzy charakterem zbiorów a misją istnieje bezpośrednie powiązanie. Formułowanie misji powinno więc ściśle łączyć się z wyznaczeniem zakresu zbiorów z jednej strony, z drugiej natomiast, ponieważ „zbiory są emanacją misji”<sup>14</sup>, więc może być ona przydatna przy kształtowaniu zbiorów, kategoryzacji i ocenie przydatności do kolekcji, a w dalszej kolejności w decydowaniu o wymianie, sprzedaży lub pozyskaniu nowych obiektów. Misja powinna też akcentować którąś z wielu funkcji, jakie pełni muzeum w stale zmieniającej się rzeczywistości, choć jednocześnie powinna być elastyczna w tym zakresie. Uwzględnienie celów wyższych w misji i zapisanie jej w takiej formule w statucie może stanowić zabezpieczenie przed komercjalizacją oferty muzeum. Trudności z wypracowaniem misji muzeum mogą skutkować brakiem możliwości ustalenia strategii działania, ponieważ na podstawie misji powinien być określany kierunek decyzji strategicznych kierownictwa i całościowy program muzeum, a w jego wyniku poszczególne działania i projekty<sup>15</sup>. Warto przy tym pamiętać, że „sukces osiąga ją te podmioty, których misja znajduje potwierdzenie w realizowanych projektach”<sup>16</sup>.

Pomimo licznych zalet i korzyści płynących z posiadania przez muzeum misji, jej tworzenie i wprowadzanie w życie może napotkać liczne problemy. Pierwszym z nich jest zwykła niechęć kierownictwa lub pracowników organizacji do samej idei powstania misji, wynikająca z nieznamości tematyki. Kolejną przeszkodą może być trudność w zrozumiałym i klarownym jej sformułowaniu. Jeśli uda się przebrnąć przez te pierwsze etapy, dalsze kłopoty mogą się pojawić we wdrażaniu i realizacji misji, zwłaszcza w zrozumieniu oraz identyfikowaniu się z nią przez wszystkich pracowników. Najpoważniejszą jednak komplikacją może się okazać brak stabilnego finansowania muzeum, który może ograniczyć możliwość realizacji misji czy wcześniej zniechęcić do jej opracowania. Pomimo to wydaje się, że muzea, podobnie jak inne instytucje kultury, powinny starać się o rzetelne sformułowanie misji. Praca

<sup>13</sup> G. Matt, dz. cyt., s. 40; H. Aarts, K. Plaisier, *Zarządzanie strategiczne*, s. 30; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 21, 27–28; M. Lewandowski, *Innowacje...*, s. 94.

<sup>14</sup> M. Borusiewicz, *Muzeum...*, s. 20.

<sup>15</sup> K. Barańska, *Muzeum etnograficzne...*, s. 23, 25, 28–29; K. Barańska, *Muzeum w sieci...*, s. 75–79; J. Brzozowski, dz. cyt., s. 23–24; G. Matt, dz. cyt., s. 21, 23–24.

<sup>16</sup> D. Sieroń-Galusek, *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 13, <http://ejournals.eu> [odczyt: 30.01.2015].

nad nią pozwala na autorefleksję i uświadomienie sobie specyfiki swojej instytucji, a jej stworzenie i faktyczne wdrożenie, znajdujące odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach, podkreśla unikatowość i wyjątkowość organizacji, co w dobie zmagania o odbiorcę i fundusze pozwala na większą wyrazistość, lepszą rozpoznawalność i sprawniejsze funkcjonowanie na rynku<sup>17</sup>.

## Bibliografia

### Źródła drukowane

- Aarts H., Plaisier K., *Zarządzanie strategiczne* [w:] J. Czaj (red.), *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA 1999–2007*, tłum. tekstów holenderskich A. Tol-Pawłowska, Warszawa 2007.
- Barańska K., *Misja jako narzędzie przewycięzania współczesnych aporii muzealnych* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*, Warszawa 2011.
- Barańska K., *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004.
- Barańska K., *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków 2013.
- Borusiewicz M., *Muzeum – instytucja zaufania publicznego* [w:] J. Czaj (red.), *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA 1999–2007*, tłum. tekstów holenderskich A. Tol-Pawłowska, Warszawa 2007.
- Borusiewicz M., *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Kraków 2012.
- Brzozowski J., *Polska rzeczywistość muzealna a idee holenderskie* [w:] J. Czaj (red.), *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA 1999–2007*, tłum. tekstów holenderskich A. Tol-Pawłowska, Warszawa 2007.
- Batko R., Kotowski R., *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Kielce 2010.
- Dragičević-Šešić M., Stojković B., *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010.
- Gawęł Ł., *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2012, nr 3 (15).
- Kłaś J., *Muzea historyczne – pomiędzy pamięcią zbiorową a polityką pamięci historycznej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, t. 14.
- Lewandowski M., *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Katowice 2011.
- Lewandowski M., *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Katowice 2013.
- Matt G., *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Warszawa 2006.
- Oleszkiewicz M., Pyła G., *Czy muzea w Polsce potrzebują sformułowania misji* [w:] J. Czaj (red.), *Nowoczesne muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA 1999–2007*, red. tłum. tekstów holenderskich A. Tol-Pawłowska, Warszawa 2007.

### Źródła internetowe

- Barańska K., *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie* [online], „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 15–23, <http://ejournals.eu> [odczyt: 30.01.2015].
- Sieroń-Galusek D., *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce* [online], „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, <http://ejournals.eu> [odczyt: 30.01.2015].

<sup>17</sup> M. Oleszkiewicz, G. Pyła, dz. cyt., s. 51–53.