

MUSEUM MANAGEMENT IN NATIONAL AND EUROPEAN CONTEXT**Gina Boda, PhD, The Museum of Dacian and Roman Civilisation, Deva**

Abstract: In the context of new movement of European museums, the museum management knows major changes. New types of educational activities is increasingly considered a viable alternative of recreation and leisure, the exhibition activities use the latest technology to create a more attractive framework for cultural goods exposed, the public - museum relation is set upon the basis of an open culture and the coverage is made by more original and innovative means, in order to attract more visitors and to meet their cultural needs at a rate as high as possible. In this context, the museum management blends the principles of market economy with the cultural and educational values, transforming the museum into a genuine cultural agora for all audiences.

Keywords: *management, culture, museum, new directions, national, European (management, cultură, muzeu, direcții noi, national, european)*

Muzeul, acest depozitar al urmelor trecutului, indiferent de timp și spațiu s-a constituit ca o instituție a memoriei colective, rolul acesteia fiind acela de a ajuta societatea să își păstreze trecutul său comun, trecut care intră mereu în conștiința prezentului și prefigurează viitorul. În acest sens, muzeul s-a impus ca instituția care a colecționat, teaurizat, conservat și restaurat mărturiile trecutului, transmițând această moștenire culturală din generație în generație, cu scopul clar de păstrare a originilor și de eternizare a creațiilor culturale, dincolo de timp și spațiu¹. Privit din altă perspectivă, muzeul reprezintă conștiința la care a ajuns omenirea despre propria ei activitate culturală, despre valoarea ei însăși ca producătoare de cultură, deoarece cultura reprezintă de veacuri domeniul în care omul s-a manifestat în toată complexitatea și varietatea potențelor sale spirituale, a creativității sale infinite și în plenitudinea vieții sale intrinseci, contribuind neîncetat la dezvoltarea civilizației umane. T. Graur îmbogățește conceptul de muzeu, considerându-l totodată și o instituție a memoriei culturale².

În și prin cultură, omul s-a depășit pe sine și condiția sa umană, devenind demiurg prin operele sale materiale sau spirituale. Ca fenomen socio-uman multidimensional, cultura face obiectul de studiu al mai multor științe. În decursul timpului, cultura a primit o serie de accepțiuni și interpretări, definirea sa, cuprinderea într-un cadru lingvistic dovedindu-se o adevărată provocare pentru diverși specialiști. Abraham Moles însă consideră cultura o „definiție deschisă”, astfel existând permanent posibilitatea adăugirilor sau corecturilor³.

Domeniul cultural și-a cerut dintotdeauna tributul social, importanța sa pentru evoluția omenirii fiind incontestabilă. În toate societățile, indiferent de locul ocupat pe scara evoluției, cultura s-a dezvoltat și și-a extins în permanență aria de exprimare și manifestare. Cu timpul, au fost create instituții specializate diferitelor sectoare culturale, cum ar fi, teatrele, opera,

¹Boda, G., *Muzeele din Transilvania între 1817 și 1905*, Cluj-Napoca, 2008, p. 7.

²Graur, T., *Muzeul, memorie a culturii*, în *RMM*, nr. 3, 1982, p. 37.

³Moles, A., *Sociodinamica culturii*, București, 1974, p. 45.

cinematograful ș.a. Acestea s-au dezvoltat odată cu societatea, exprimând nivelul la care a ajuns creativitatea umană la un moment dat pe scara evoluției umanității. Muzeul, ca instituție de cultură, a cunoscut o dezvoltare progresivă, de la depozit al templelor, la instituția modernă de astăzi.

Dezvoltarea societății românești din ultimele două decenii, precum și transformările survenite în multe domenii de activitate și-au pus amprenta și asupra instituției muzeale. Rezultatele manageriale notabile obținute în domeniul economic au determinat aplicarea și adaptarea metodelor, procedeele și strategiilor acestei noi științe și în alte domenii de activitate, cum ar fi cel muzeal. Sub impactul transformărilor societale, muzeul contemporan și-a redimensionat aria de activitate, atenția sa îndreptându-se cu precădere asupra gestionării, administrării și managementului cât mai eficient al propriului patrimoniu, asupra diversificării și înnoirii activităților în funcție de necesitățile culturale ale publicului vizitator, dar și asupra categoriilor de public care nu frecventau în trecut muzeul, în vederea atragerii de noi categorii socio-profesionale spre această instituție de cultură. În acest sens, s-au căutat noi metode de atragere a publicului vizitator spre muzeu, oferta culturală și educațională lărgindu-se și diversificându-se tot mai mult, valorificarea patrimonială căpătând noi dimensiuni și valențe. Întreaga activitate muzeală se desfășoară sub egida funcțiilor muzeului, de îndeplinirea acestora depinzând succesul instituției și atingerea obiectivelor propuse, adică a misiunii muzeului.

În România, managementul muzeal s-a aplicat destul de târziu, după anul 2000. La acest fapt au contribuit mai mulți factori: legislația din domeniu nu prea generoasă, concurența destul de timidă, literatura de specialitate lacunară și deficitară, cursurile de specializare sporadice și fără prea mare impact la directorii de muzee, chiar dacă în universități au apărut după anul 1990 facultăți cu profil muzeologie, conservare-restaurare sau alte cursuri cu specific muzeal⁴.

Reconsiderarea domeniului muzeal a cunoscut un deosebit reviriment după anul 2000 și îndeosebi după integrarea României în Uniunea Europeană, începând cu 1 ianuarie 2007. Politicile manageriale s-au reconsiderat și construit după cele europene, modelele de succes ale muzeelor din alte țări încercând să fie aplicate și în muzeele românești. În acest demers de aliniere a managementului cultural românesc la cel european s-a ținut cont de faptul că politica culturală europeană urmărește cu precădere „îmbunătățirea cunoașterii și diversității culturii și istoriei popoarelor europene; conservarea și protecția patrimoniului cultural de importanță europeană; schimburile non comerciale; creația artistică și literară și inclusiv sectorul audio-vizualului”⁵, cultura fiind percepută ca o forță motrice pentru societate, factor de creativitate, dialog și de coeziune⁶. De asemenea, programele culturale europene, cum ar fi „Cultura 2000”, urmăreau cu precădere „valorizarea spațiului cultural comun europenilor prin punerea în evidență a caracteristicilor lor culturale comune, respectul și promovarea diversității culturale, creativitatea ca o sursă de dezvoltare durabilă în lăuntru spațiului cultural comun european, contribuția culturii la coeziunea socială, strălucirea culturilor europene în țările terțe

⁴ Opreș, I., Managementul muzeal, Târgoviște, 2008, p. 11.

⁵ Pire, J.M., *Pour une politique culturelle européenne*, Paris, p. 17, <http://www.robert-schuman.eu/fr/doc/notes/notes-1-fr.pdf>

⁶ Ibidem, p. 19.

și dialogul cu alte culturi ale lumii”⁷, îndemnând toate statele membre să participe cu tot mai multe proiecte la aceste programe.

Totuși, dificultatea majoră a ralierei noastre la bunele practici europene a constituit-o diversitatea mare de tipuri de muzee și stiluri de conducere. Directorii de muzee erau aleși dintre specialiștii muzeului, mulți dintre aceștia neavând cunoștințe manageriale, de gestionare și administrare a colecțiilor, aptitudini de comunicare și relaționare cu personalul, viziuni și planuri concrete de dezvoltare pe termen scurt și lung a instituției. Aceste impedimente și-au pus amprenta indubitabil asupra activității muzeelor. De asemenea, relațiile intermuzeale erau deficitare, cele mai multe desfășurându-și activitatea pe plan local sau cel mult zonal.

Cele mai multe muzee desfășurau activități expoziționale, de conservare-restaurare a patrimoniului, arheologice și științifice, puține ocupându-se și de educația muzeală. Însă diversificarea ofertelor culturale și educaționale și apariția pe piață a unor noi agenți culturali, a obligat muzeele să-și reconsidere locul pe piața culturală. Înțelegerea faptului că au apărut noi alternative de petrecere a timpului liber, mult mai atractive pentru publicul vizitator, a determinat instituția muzeală, implicit conducerea, să regândească întreaga activitate a muzeului. De acum, deși se cunoaște faptul că muzeele sunt instituții non-profit, s-a pus tot mai acut și problema economică, a eficientizării activității și obținerii de profituri pentru a compensa resursele financiare utilizate cu organizarea diverselor evenimente culturale, științifice și educative.

Tot acum începe să se reconsidere și importanța patrimoniului deținut, precum și modalitățile tot mai diverse și inedite de valorificare și punere în valoare a acestuia. Gestionarea colecțiilor și valorificarea lor eficientă devine obligație pentru orice muzeu. Pentru a se promova mai bine și a învăța să „lucreze în echipă”, muzeele românești s-au organizat într-o mare rețea – Asociația Rețeaua Națională a Muzeelor din România (R.N.M.R.) – înființată în anul 2006, asociație care a pornit la drum cu un număr de 36 de membri. Această rețea urmărea inițial promovarea membrilor săi, apoi, cu timpul, cuprinderea acestora în diverse proiecte, relaționarea cu alte entități muzeale din țară și străinătate, ajutorarea reciprocă și dezvoltarea unor activități comune, toate acestea ducând la dezvoltarea vieții muzeale din România și la cunoașterea acestora în străinătate.

În tot acest demers de reinventare a muzeului, un rol deosebit a revenit managerului de muzeu, ajutat în activitatea sa de personalul instituției. Atunci când vorbim de muzeu, ne raportăm la acesta ca la o instituție culturală care reprezintă „o entitate organizatorică relativ simplă, de regulă finanțată prin subvenții și sponsorizări, specializată în combinarea „factorilor de producție” culturali și având ca principală funcție realizarea și/sau propagarea de „bunuri și servicii” (valori) destinate satisfacerii necesităților de ordin cultural-artistic”⁸. O particularitate a instituțiilor culturale este faptul că acestea încearcă să îmbine preocupările de ordin spiritual, estetic, artistic cu cele de ordin economic, de unde o bicefalitate a managementului cultural. Rolul managerului de muzeu este deci unul complex și variat, el încercând atingerea scopurilor fundamentale ale muzeului, dar și obținerea mijloacelor

⁷Ibidem, p. 22.

⁸Zecheru, V., *Management în cultură*, București, 2001, p. 25-26.

materiale și financiare care să-i permită susținerea instituției, realizarea de venituri, gestionarea resurselor umane și materiale și tot cortegiul de atribuții manageriale.

De aceea, managementul muzeal are o anume specificitate. Astăzi, rolul muzeului a suferit transformări semnificative, muzeele devenind o reflecție a celui mai înalt nivel de dezvoltare socială⁹. În noul context, muzeologia contemporană ne arată că muzeul ar trebui să îndeplinească 5 roluri: 1. Misiunea muzeului să fie inspirată de specificul muzeului și să se regăsească în toate acțiunile și politicile care urmează să fie implementate; 2. Să se specifice limitele jurisdicției, aceasta facilitând colaborarea și relaționarea cu alte instituții culturale similare, dar și cu vizitorii; 3. Toate acestea ar trebui să conducă spre îndeplinirea obiectivelor finale ale muzeului; 4. Trebuie să se supravegheze realizarea obiectivelor muzeului; 5. Trebuie evaluată realizarea funcțiilor muzeului, care cuprinde trei părți: administrația, sectoarele cu responsabilități (colecționare-documentare-păstrare) și activitățile (cercetare-expoziții-interpretare către public)¹⁰.

Pentru a fi performant, în condițiile unei tot mai mari concurențe pe piața culturală, managementul muzeal trebuie să-și aleagă foarte bine strategia, ținând cont atât de capacitățile proprii, cât și de evoluția mediului economic (piață, concurență, tehnologie), precum și politicile culturale, care trebuie să pună în valoare potențialul cultural și să-l înscrie într-o globalitate care aplică același tip de management¹¹. La nivel național s-a creat un set de politici culturale, care includ următoarele măsuri, care au fost adoptate și de muzee¹²: 1. *Existența unor suportii ai acțiunii culturale* (carte, mass-media, educație permanentă, muzeul, festivaluri, conferințe, turism cultural ș.a.); 2. *Ocrotirea patrimoniului cultural* (legislație, acorduri, programe și proiecte de conservare, evidențe, păstrare, restaurare, valorificare); 3. *Creația artistică și științifică* (dreptul de autor, achiziții, difuzare, expoziții, vânzări, acreditare în domeniu, resurse); 4. *Formarea profesională*; 5. *Structurile administrative și financiare*; 6. *Cooperare, acorduri, parteneriate* (regionale, naționale, internaționale); 7. *Libera circulație a informației, dezvoltarea comunicării interne și externe*; 8. *Relația cu mass-media*.

Implementarea politicilor culturale se lovește însă de câteva obstacole, cum ar fi: caracterul efemer și aleatori al producției și serviciilor culturale; caracterul efemer al conducerilor de instituții culturale; primatul ofertei față de cererea de produse și servicii culturale; fragmentarea ofertei culturale și efectul semnăturii¹³. Însă un bun manager va ști să anihileze aceste obstacole printr-o strategie realistă și politici culturale adecvate specificului muzeului și zonei.

Oferta de produse și servicii culturale joacă un rol major, de calitatea și varietatea acestora depinzând îndeplinirea obiectivelor propuse și performanța instituției muzeale. De aceea, în ultimii ani se acordă o importanță tot mai mare marketingului, care constituie deja o

⁹Konstantios, D., Konstantios, N., Tsombanoglou, L., *A manual for museum managers*, Stage project, august 2005, Council of Europe, p. 4.

¹⁰Ibidem, p. 11.

¹¹ Boboc., I., *Managementul cultural în economia de piață*, București, 1998, p. 15.

¹² Ibidem, p. 14.

¹³ Ibidem, p. 13.

componenta deosebit de importantă a managementului muzeal. Chestionarea tot mai calificată a publicului vizitator în vederea aflării și identificării necesităților sale culturale, a propunerilor de activități care le-ar satisface doleanțele și gusturile culturale, constituie o prioritate pentru orice muzeu care urmărește performanța culturală. În acest sens, muzeele și-au diversificat foarte mult oferta cultural-educativă prin organizarea de expoziții cât mai inedite și incitante, itinerarea de expoziții, conferințe și colocvii internaționale cu participarea de excepție a unor personalități recunoscute în domeniu, serate muzeale, concerte, festivaluri, publicații noi, atât științifice, cât și de popularizare și promovare a propriului patrimoniu, seri de teatru, ateliere de pedagogie muzeală, evenimente deosebite, comemorări și aniversări ale unor personalități sau evenimente de importanță națională, regională sau locală etc.

Implementarea noilor tehnologii în cadrul muzeelor, cum ar fi crearea rețelelor pe internet între muzee, între public și muzee, dar în special în cadrul expozițiilor și în ghidajele pentru public¹⁴, conduc indubitabil la beneficii bilaterale, cum ar fi: interacționarea mai activă între instituții în privința schimbului mai rapid de informații, de implicare în programe sau proiecte de cercetare, expoziționale, conservare-restaurare, prestări de servicii de specialitate prin intermediul specialiștilor etc.; economii de resurse financiare; o mai bună cunoaștere a gusturilor, obiceiurilor, motivațiilor, practicilor, nevoilor publicului vizitator, în condițiile în care acestea evoluează rapid în funcție de schimbările mediului, stilurilor de viață și obiceiurilor de consum¹⁵; fidelizarea vizitatorilor prin diverse metode; transformarea relației public-muzeu în una interactivă; vizitatorul are acces rapid și imediat la informațiile referitoare la produsele și serviciile cultural-educative aflate pe agenda culturală a muzeului ș.a.

Prin adaptarea din mers la politicile și practicile culturale și muzeografice europene, muzeele românești s-au încadrat pe direcții de dezvoltare moderne, chiar dacă procesul nu cunoaște același ritm în toate instituțiile muzeale. În ultimii ani s-a remarcat o activitate deosebit de intensă în muzeele românești, o deschidere largă către public, o participare activă la proiecte culturale, artistice, editoriale, muzeografice, o vizibilitate foarte mare a instituțiilor atât pe plan național, cât și internațional, încheierea de parteneriate și protocoale de colaborare cu instituții similare, dar și cu alți operatori culturali sau educaționali. Acest fapt demonstrează calitatea tot mai ridicată a managementului practicat de conducătorii de muzee, înțelegerea faptului că fără o conducere coerentă, bazată pe principii, strategii și politici științifice, adaptate mediului cultural propriu de desfășurare a activității, nu există performanță, acest fapt ducând la marginalizarea și chiar excluderea de pe piața culturală a instituției.

BIBLIOGRAFIE

Boda, G., *Muzeele din Transilvania între 1817 și 1905*, Cluj-Napoca, 2008.

Graur, T., *Muzeul, memorie a culturii*, în *RMM*, nr. 3, 1982.

¹⁴Fahy, A., *New technologies for museum communication*, în *Museum, media, message*, London – New-York, 2005, pp. 87-92; Tobelem J.M., *L'influences des nouvelles techniques sur le management des musées*, în *Digital Culture & Heritage. Patrimoine & Culture Numérique*, Berlin, 2004, pp. 5-9.

¹⁵Tobelem J.M., *L'influences des nouvelles techniques sur le management des musées*, în *Digital Culture & Heritage. Patrimoine & Culture Numérique*, Berlin, 2004, p. 6.

-
- Moles, A., *Sociodinamica culturii*, București, 1974.
- Opriș, I., *Managementul muzeal*, Târgoviște, 2008.
- Pire, J.M., *Pour une politique culturelle européenne*, Paris, f.a., p. 17, disponibil la <http://www.robert-schuman.eu/fr/doc/notes/notes-1-fr.pdf>, accesat la 6.05.2015.
- Zecheru, V., *Management în cultură*, București, 2001.
- Konstantios, D., Konstantios, N., Tsombanoglou, L., *A manual for museum managers*, Stage project, august 2005, Council of Europe, disponibil la https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Completed/STAGE/DGIV_CULT_STAGE%282005%294_EN.pdf, accesat la 5.05.2015.
- Boboc., I., *Managementul cultural în economia de piață*, București, 1998.
- Fahy, A., *New technologies for museum communication*, în *Museum, media, message*, London – New-York, 2005, disponibil la http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134640751_sample_517927.pdf, accesat la 5.05.2015.
- Tobelem J.M., *L'influences des nouvelles techniques sur le management des musées*, în *Digital Culture & Heritage. Patrimoine & Culture Numérique*, Berlin, 2004, disponibil la http://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766_Tobelem.pdf, accesat la 4.05.2015.