

## MUZEU. MANAGEMENT. PERFORMANȚĂ. DE LA UN MUZEU FUNCȚIONAL LA UN MUZEU PERFORMANT

Mirela CREȚU\*

### Abstract

The museum must be analyzed as an organization. Defining the museum as an organization renders its identity, evolution and complexity, much more than the “static” *institution* does. The paradigms of the museums have changed in time, becoming *an open space for heritage communication*; from the “privilege” of visiting a museum to the “satisfaction of the public’s needs”. The museums, as public institutions, are resistant to change – nothing happens, they don’t meet their objectives, but they have the “monopoly” in a certain area (both as geographical space and as heritage representation). The museum does not aim to obtain financial profit, but to meet the social expectations. The performance in museums can also be defined as *an excellence result, not only as an achievement of some performance indicators showing its functionality at some point in time, to a particular standard*. Therefore, we propose for museums the necessity to fulfill the requirements of the fourth E – excellence. A performing museum is: a) *an organization which studies* and proposes (through awareness and professionalism), assumes and meets quality objectives, additional standards apart from the functional ones (sufficient for survival), established on the basis of knowledge and learning; b) *an organization which (re)positions itself* on the touristic cultural offer market, becoming a space for heritage communication/ edutainment and *defines its vision, mission and strategic objectives* by keeping track of the common interest of the society; c) *an organization which orientates itself towards the 3 Es* in executing the “social contract” and which applies a strategic, oriented, concise management with a scientific basis as a method for obtaining its performance. The performing museum is “the organization which permanently studies and develops itself as a means for communicating its heritage adapted to our present times in order to meet the society needs for edutainment to the highest standards, on the basis of a strategic management oriented in this regard.

**Keywords:** museum – performing museum, performance – museum performance, performance management, exploratory research, strategy, Balanced Scorecard, vision, mission, heritage, public, learning organization.

**Cuvinte-cheie:** muzeu – muzeu performant, performanță – performanță muzeală, managementul performanței, cercetare exploratorie, strategie, *Balanced Scorecard*, viziune, misiune, patrimoniu, public, *organizație care învață*.

---

\* Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu – România.

*Ce este un muzeu performant?*

Muzeograful – un muzeu cu un patrimoniu valoros, bine conservat și restaurat, cu rezultate în cercetarea științifică, cu vizitatori în expozițiile de bază și temporare, cu participanți la programele cultural-educative, cu un management eficient.

Managerul – o organizație cu rezultate deosebite, obținute în domeniul managementului, ce imprimă componentelor sale procesuale și structurale caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate.

Acest studiu cuprinde o parte din rezultatele cercetării<sup>1</sup> care a avut ca tematică abordarea științifică a managementului performanței în relație cu muzeele, ca reprezentante ale sectorului cultural public, cu accent pe modalitățile de construire a unei strategii care să le definească și să le măsoare performanța. Problematika se încadrează într-o zonă de cercetare extrem de recentă și foarte puțin studiată în spațiul românesc, dar care susține eforturile specialiștilor din domeniile muzeologiei și managementului de a clarifica probleme de maximă actualitate și importanță pentru înțelegerea și aplicarea unor metode de management strategic în instituțiile publice de cultură, mai exact în cele de tip muzeal.

## Introducere

Dinamica schimbărilor din ultimul sfert de veac a impus dezbateri și reformulări asupra modului în care societatea percepe rolul și misiunea muzeelor și, în consecință, în modul de abordare a managementului muzeal.

Dincolo de decalajul pe care trebuia să îl recupereze muzeologia românească, tendința este una internațională și generalizată. Publicul, pretutindeni, își reformulează cerințele cu privire la furnizorii de *edutainment*<sup>2</sup>, iar muzeele își reconsideră metodele în consecință. Profesioniștii muzeelor din România au venit cu alte cerințe proprii și/sau cu alte pretenții/cerințe externe, societale, la care muzeele trebuie să răspundă.

<sup>1</sup> Pe baza acestei cercetări a fost elaborată, sub îndrumarea Prof. univ. dr. Emanoil Muscalu, teza de doctorat cu titlul *Contribuții la îmbunătățirea managementului performanței în instituțiile muzeale din România. Studiu de caz: Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu*, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu – Facultatea de Științe Economice, 2015.

<sup>2</sup> *Edutainment* este un „concept hibrid” prin intermediul căruia se definește modul în care un muzeu își îndeplinește misiunea și răspunde nevoilor publicului (informare, educare, divertisment) ([https://en.wikipedia.org/wiki/Educational\\_entertainment](https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_entertainment); accesat în iunie 2014).

Acolo unde directorii de muzee, inițial selectați majoritar din rândurile personalului de specialitate, au putut deveni *manageri*, prin pregătire și metode, rezultatele sunt spectaculoase, iar muzeele conduse de aceștia sunt competitive atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Cum literatura de specialitate nu este foarte bogată în domeniul strict al managementului muzeal românesc, demersul nostru pornește, subiectiv, de la experiența trăită într-un muzeu județean, Muzeul Județean Buzău, la cea din unul dintre cele mai cuprinzătoare muzee etnografice din România, Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu. Provocările la care trebuie să răspundă un etnograf ajuns într-o poziție de *middle* și top management într-un muzeu sunt extrem de numeroase și nu pot fi rezolvate doar intuitiv.

În mod științific, muzeele trebuie să își (re)definească misiunea, să își (re)formuleze obiectivele și să își (re)analizeze structura organizatorică. Muzeele *adună, păstrează și expun* obiecte care exprimă viața unei comunități, având obligația să îi redea esența identitară, folosind resursele pe care aceasta le oferă. Pericolul este acela de a importa și aplica forme fără fond, în așteptarea ca fondul să devină adecvat forme, proces cronofag și care pune într-o lumină îndoielnică performanța muzeală pe toată durata acestuia.

Aplicând sistematic metode de management diverse și actualizate, muzeele trebuie să demonstreze că nu sunt numai consumatoare de resurse, ci și creatoare de *produse și de servicii culturale* (expoziții, manifestări științifice, animații culturale etc.) *de calitate*. Dacă privim calitatea ca măsura în care rezultatele corespund cerințelor, putem presupune că, la o serie de cerințe în evoluție rapidă, capacitatea de adaptare a mecanismelor de răspuns la acestea – reflectate în management – dă măsura performanței, pe lângă îndeplinirea unei serii de indicatori cantitativi și calitativi operaționali.

Problematica definirii performanței muzeale necesită clarificări ale cadrului de desfășurare a acesteia: Ce este muzeul – o instituție, o organizație? De ce este relevant să definim termenii în cadrul real în care aceștia operează, fiind forțați să aplicăm „forme” pe un fond interdisciplinar? Cum putem înțelege și aplica termeni cum ar fi *organizația care învață într-o instituție publică de cultură*? Cum influențează abordarea principiilor *noului management public* (NPM) managementul performanței în instituțiile muzeale?

Studiul face trimitere și la aspecte legate de funcționarea muzeelor în relație cu *stakeholderi* secundari – persoane sau părți

implicate/interesate de funcționarea unui muzeu, fără a fi din interior sau fără a fi ordonatori de credite sau deținători de alte forme de interes patrimonial sau de rezultat direct. În această categorie este inclus și publicul vizitator, pe scară largă, sau unii beneficiari de servicii muzeale restrânse – studenți, cercetători etc., care sunt *afecțați* de măsura în care un muzeu își îndeplinește misiunea și răspunde nevoilor lor – de informare, educare, divertisment – pe scurt, *edutainment*.

Fără a detalia în acest studiu<sup>3</sup>, am considerat permanent performanța ca un standard în evoluție, în schimbare, și care poate fi definit/delimitat, implementat și analizat doar în relație cu o viziune strategică care îl planifică ca atare și care funcționează ca sistem de referință pentru acesta.

Simțind nevoia de a fi performant la nivel de rezultat (indicatori cheie de performanță, raportați la obiective măsurabile, dar și la unele mai puțin tangibile, legate de gradul general de îndeplinire a misiunii muzeale), întrebarea firească este cum se poate realiza aceasta, cantitativ și calitativ: sporirea colecțiilor cu bunuri cât mai valoroase, organizarea a numeroase expoziții de calitate, cercetarea de excelență pe mai multe planuri, creșterea numărului de vizitatori, derularea unor programe educaționale/pedagogice muzeală sau implementarea unui număr cât mai mare de proiecte, organizarea a cât mai multe manifestări, venituri mai mari, un management vizionar sau unul administrativ?!

Toate acestea lasă deschisă problema adaptării la nevoile și cerințele schimbătoare ale beneficiarilor, fiind orientate spre interior, și motivate de percepția muzeului despre el însuși, dar și spre exterior, spre rolul – contractul societal pe care muzeul trebuie să îl ducă la îndeplinire.

### **Între cercetarea teoretică și cercetarea exploratorie**

Cercetarea propriu-zisă a început în anul 2010, căutând răspunsuri la numeroasele provocări date de contextul schimbării bruște a managementului de tip autocrat cu unul de tip participativ în Muzeul ASTRA<sup>4</sup>. Aceasta a însemnat un anumit grad de implicare a angajaților în diferite acțiuni manageriale, de la elaborarea și

<sup>3</sup> Ne propunem ca într-un viitor apropiat să dezvoltăm subiectul, rezultatele analizelor și cercetărilor urmând a deveni teme pentru noi studii.

<sup>4</sup> Muzeul ASTRA este denumirea generică folosită pentru Complexul Național Muzeal ASTRA din Sibiu.

adoptarea deciziilor, la controlul îndeplinirii obiectivelor. La acel moment percepția asupra Muzeului ASTRA era una de performanță, susținută de numeroasele premii interne și internaționale<sup>5</sup>, între care menționăm acordarea în anul 2009 de către Forumul European al Muzeelor a Diplomei de excelență pentru „serviciile oferite publicului și creșterea permanentă a colecțiilor”.

Însă muzeul nu folosea un management bazat pe o metodologie orientată către performanță. Întrebarea care apărea era legată de mărimea decalajului dintre discurs și realitate asupra atingerii performanței. În lipsa unui sistem de evaluare, funcționarea la un nivel oarecare putea însemna performanță. În aceste condiții a fost firesc să ne întrebăm dacă ceea ce credem că e bine (funcțional) se poate traduce în eficient, eficace sau excelență în atingerea misiunii (condiții pentru performanță).

Au urmat o serie de întrebări care au solicitat răspunsuri pragmatice, cuantificabile, constituindu-se în partea aplicativă a cercetării.

✓ *De ce un muzeu performant dacă nu se cere acest lucru?*

✓ *Cum poate să fie un muzeu performant?*

✓ *Care sunt indicatorii de performanță într-un muzeu?*

✓ *Care sunt factorii de rezistență la schimbare în domeniul managementului în muzee?*

*Cercetarea teoretică* a vizat studiu bibliografic pentru definirea conceptelor de muzeu – performanță muzeală – managementul performanței și necesitatea introducerii unui sistem de management al performanței, ca mijloc de planificare a acesteia în instituțiile muzeale. Scopul documentării teoretice a fost găsirea informațiilor relevante privind managementul performanței în organizațiile muzeale, precum și identificarea unor modele de construire și implementare a unei strategii bazate pe managementul performanței.

---

<sup>5</sup> În anul 1993, Consiliul Europei acorda directorului Muzeului ASTRA, Dr. Corneliu Ioan Bucur, Premiul *EMYA* pentru merite personale. În argumentație se precizează că premiul este „o recunoaștere pentru menținerea și dezvoltarea muzeului în pofida condițiilor descurajante posibile” (Simona Bealcovschi, „*EMYA, Premiul Consiliului Europei, a fost decernat în anul 1993 unei personalități din România*”, în vol. *Cibinium 1990-2000. Studii și cercetări privind politica reformei în etno-muzeologia românească: contribuția Muzeului ASTRA*, Sibiu, Editura „ASTRA Museum”, 2000, p. 14). Pentru alte premii acordate Muzeului ASTRA, v. Corneliu Ioan Bucur, *Cronica unor premii naționale și internaționale obținute de cel mai titrat muzeu din România, Muzeul ASTRA*, în „*Cibinium*”, Sibiu, 2006-2008, partea I, p. 104-121.

Majoritatea analizelor referitoare la managementul muzeal și managementul performanței sunt făcute în literatura de specialitate din străinătate. În România domeniul de cercetare este abordat doar secvențial, „pe orizontală”, și prin inițiative ocazionale, chiar dacă toți specialiștii afirmă necesitatea unor cercetări exhaustive.

Considerăm că marile probleme ale istoriografiei muzeologiei românești provin din absența unor „științe auxiliare”<sup>6</sup> proprii, din imposibilitatea de a ordona și de a avea acces la informații<sup>7</sup> și mai ales din lipsa unei metode specifice de „citire” a muzeelor<sup>8</sup>. În acest context, muzeologia se cantonează în zona restituirilor istoriografice fragmentare, a considerațiilor de ordin teoretic sau a memorialisticii.

Am avut acces la lucrări care abordează managementul și performanța din perspectiva firmelor/întreprinderilor sau a organizațiilor/instituțiilor, dar foarte puține cu referințe la managementul muzeal și cu atât mai puțin la managementul performanței muzeale. Am sistematizat aceste contribuții teoretice, pornind de la materialele semnate de Ioan Opriș<sup>9</sup>, Alexandra

<sup>6</sup> Nu putem vorbi de o istorie a muzeologiei românești atâta vreme cât nu avem „istorii mici” pentru fiecare domeniu – identificarea și colectarea patrimoniului, organizarea expozițiilor, activitățile de conservare și restaurare a patrimoniului, punerea în valoare a patrimoniului etc.

<sup>7</sup> În ultimii 25 de ani au existat numeroase tentative de organizare a unei baze de date referitoare la rețeaua muzeelor din România. În prezent, Institutul Național al Patrimoniului, „instituție publică de importanță națională” aflată în subordinea Ministerului Culturii, „îndeplinește funcția de agregator național în procesul de implementare a Programului național pentru digitizarea resurselor culturale naționale și crearea Bibliotecii Digitale a României, componentă a bibliotecii digitale europene – *Europeana.eu*, asigurând interfața dintre furnizorii de conținut, respectiv instituții publice sau alte organizații deținătoare de resurse culturale, și serviciile tehnice care gestionează programul la nivel comunitar; oferă asistență tehnică și de specialitate instituțiilor culturale, întreține programul DOCPAT pentru documentarea patrimoniului cultural, precum și alte sisteme informatice și aplicații utilizate de către operatorii culturali; întreține și dezvoltă site-ul web al patrimoniului cultural din România *E-patrimoniu.ro* și portalul național *Culturalia.ro*. (<http://patrimoniu.gov.ro/ro/inp/atributii>). Din păcate, baza de date postată pe *E-patrimoniu.ro* (fost *cimec.ro*) nu este actualizată în timp real, în primul rând din cauza muzeelor care nu furnizează informațiile.

<sup>8</sup> Muzeul nu este doar al „specialiștilor lui”. Muzeul este o organizație ale cărei structuri, manageriale și de sistem, trebuie să fie „citite” și de specialiști din alte domenii de activitate. Identitatea muzeului este conferită de patrimoniul specific și de modalitățile de punere în valoare.

<sup>9</sup> Dintre numeroasele lucrări semnate de Ioan Opriș menționăm aici doar: *Managementul muzeal*, Târgoviște, Editura Cetatea de Scaun, 2008; *Colecționism. Muzeologizare. Patrimonializare*, București, Editura Oscar Print, 2013; *Muzeograme vechi și noi*, București, Editura Oscar Print, 2014.

Zbucea<sup>10</sup>, Vasile Zecheru<sup>11</sup> și de alți specialiști, directori de muzee/șefi de secții sau nu, în „Revista Muzeelor” sau în anuarele și publicațiile proprii ale fiecărui muzeu.

Dificultățile intrinseci unei asemenea cercetări de pionierat ne determină să recunoaștem că multe dintre temele posibile de analiză, unele informații și materiale au rămas nefolosite, în acest moment neputând decât să definim unele repere și să enunțăm câteva sugestii în perspectiva unor analize sistematice. Abordarea teoretică se face de la general la particular, cu focus asupra clarificării paradigmatelor de tip instituție/organizație, a funcției și specificității muzeului în societate, pornind de la convingerea că aceste distincții pot modifica fundamental percepția asupra a ceea ce reprezintă un management eficient pentru o astfel de entitate.

Studiul este construit pe metodologia cercetării exploratorii, care analizează, dintr-o perspectivă inedită și inovatoare, atât domeniul muzeologiei, cât și pe cel al managementului, permițând „o mai profundă înțelegere a conceptelor și esenței fenomenelor și proceselor avute în vedere”<sup>12</sup>.

În partea aplicativă am îmbinat tehnici complexe de adunare a datelor primare – observația directă, ancheta exploratorie, interviul<sup>13</sup>, discuțiile informale, analiza de conținut – cu utilizarea surselor secundare de date – studiu comparativ realizat de Yung-Neng Lin<sup>14</sup>.

S-a impus utilizarea simultană și îmbinarea acestor metode pentru a realiza un prim tablou asupra percepției performanței în muzeele din România, precum și pentru a le încadra în curentul internațional ce subscrie performanța muzeelor ca instituții publice de

---

<sup>10</sup> Alexandra Zbucea, *Marketingul în slujba patrimoniului cultural*, București, Editura Universitară, 2008.

<sup>11</sup> Vasile Zecheru, *Managementul în cultură*, București, Editura Litera Internațional, 2002.

<sup>12</sup> Constantin Lefter, *Cercetări de marketing*. Suport de curs, Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice, 2003, p. 26 (<https://www.scribd.com/doc/52594736/Cercetari-de-Marketing>; accesat în iunie 2014).

<sup>13</sup> Tema de interviu aprofundat: *atitudinile și valorile unui angajat (manager), ex-angajat și cum ar trebui să se schimbe în condițiile unui muzeu performant*.

<sup>14</sup> Yung-Neng Lin, *International Comparison of National Museum. Performance Indicators*, în „The International Journal of the Inclusive Museum”, University of Illinois, vol. 4, nr. 1, 2012 (<http://museum-journal.com>; accesat în iunie 2014). Studiul ne-a oferit posibilitatea de a cunoaște reformele de management conduse de *New Public Management* și influența lor în domeniile muzeale din Statele Unite ale Americii, Australia, Noua Zeelandă, Anglia și Taiwan.

cultură sectorului public dominat de *New Public Management* (NPM)<sup>15</sup>. În acest mod de lucru am identificat, decodificat și explicat ipostazele reale și obiective referitoare la aspectele pozitive, dar și problematice, întâlnite în cadrul procesului de planificare de management în vederea obținerii performanței în cadrul unei organizații muzeale.

În contextul actual al preocupărilor majore specifice politicilor și strategiilor muzeelor prin care se vizează identificarea celor mai adecvate soluții pentru supraviețuirea, dezvoltarea și creșterea gradului de îndeplinire a misiunii proprii, obținerea performanței trebuie să devină pilonul central al întregului efort depus de fiecare dintre aceste organizații. Pentru aceasta, crearea, formarea și perfecționarea unui sistem modern și coerent de planificare și măsurare a managementului organizației și respectiv a componentelor sale reprezintă una dintre cerințele fundamentale ale obținerii și creșterii performanței organizației moderne.

### **Paradigma Muzeului între organizație și instituție**

Conform definiției legale, muzeul este „instituția de cultură, de drept public sau de drept privat, fără scop lucrativ, aflată în serviciul societății, care colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune, în scopul cunoașterii, educării și recreerii, măturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător”<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Mișcarea *New Public Management* a debutat la sfârșitul anilor '70 și începutul deceniului opt. Primele sale practici au apărut în Marea Britanie în perioada cât a fost prim-ministru Margaret Thatcher și în administrațiile municipale din Statele Unite ale Americii (de exemplu, Sunnyvale – California). Apoi, guvernele din Noua Zeelandă și Australia s-au alăturat mișcării. „Nu există o definiție precisă a *noului management public* care să surprindă toate elementele acestuia. Mai multe denumiri însă sunt asociate cu implementarea acestor elemente la nivelul administrației publice. Astfel, noul management public este întâlnit și sub denumirea de «managerialism», «administrație publică orientată către piață» (*market based public administration*), «paradigma post birocratică», «guvernul antreprenorial». Trecerea de la administrația tradițională la *noul management public* a impus mutarea accentului în activitățile administrației publice de la proces la rezultat (cf. David Osborne, Ted Gaebler, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, A Plume Book, 1993; <https://bogdanmandru.wordpress.com/management-public-caracteristici-ale-noului-management-public-nmp/>; accesat în mai 2015).

<sup>16</sup> *Legea nr. 311 din 8 iulie 2003 privind muzeele și colecțiile publice* – publicată în „Monitorul Oficial”, Partea I, nr. 528 din 23 iulie 2003. Republicată cu modificările ulterioare.



Demersul analitic realizat are ca scop descifrarea/clarificarea specificului muzeului prin raportarea la evoluția societății. Poate fi muzeul considerat o organizație? Care este perspectiva de abordare a muzeului ca organizație? Este capabil muzeul de schimbare pentru a deveni performant? Răspunsul la aceste întrebări are menirea de a clarifica specificul muzeului, ca instituție/organizație de cultură și ne oferă posibilitatea susținerii ipotezei de la care am pornit cercetarea: *prin aplicarea unei strategii de management eficient muzeul poate deveni (mai) performant.*

*Poate fi muzeul considerat o organizație?*

Din perspectiva analizelor efectuate, *muzeul – instituție de cultură* poate fi considerat o organizație. Muzeul, inserat în contextul cultural creat chiar de el, reprezintă un grup de persoane care au un scop comun, are o *viziune, o misiune și obiective* de îndeplinit pentru obținerea unor rezultate de calitate, performante, care să corespundă „nevoilor publicului”, iar interacțiunea dintre membrii ei se face pe baza unor norme, proceduri, tradiții, generatoare de acțiuni colective. Având în vedere că orice organizație are în structura proprie și o componentă instituțională, muzeul este și o instituție – are statut legal, manager, directori, personal de specialitate și public/beneficiari.

Chiar dacă vor fi percepute ca instituții, muzeele trebuie abordate ca și organizații pentru a putea aplica principiile de management teoretizate pentru acestea.

Alexandra Zbucea, în prima lucrare din România care fundamentează teoriile cu privire la activitatea de marketing în sfera patrimoniului cultural, folosește sintagma „organizație de tip muzeu”<sup>17</sup>, fără a insista asupra delimitărilor terminologice între organizație și instituție și mai ales fără a face distincții stricte în text.

Managementul este o realitate a muzeele românești. Chiar dacă există „atâtea situații – câte muzee”, prin legislația în vigoare, muzeele, indiferent de profil și mărime, sunt conduse de manageri, specialiști sau nu în domeniu, oricum obligatoriu „atestați” în primul an de mandat<sup>18</sup>!

---

<sup>17</sup> Alexandra Zbucea, *op. cit.*, passim.

<sup>18</sup> Astfel, „în cazul în care nu a finalizat cursurile de atestare în domeniul managementului anterior încheierii prezentului contract, [managerul trebuie] să participe, în termen de un an de la semnarea contractului de management, la cursurile de atestare în domeniul managementului, cursuri special organizate de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, instituție aflată în subordinea Ministerului Culturii” – cf. Ordinului nr. 2.799 din 10 decembrie 2015 pentru

Aplicat în cadrul muzeului, managementul respectă principiile și instrumentele caracteristice domeniului, diferența fiind dată de modul în care acestea sunt folosite pentru realizarea misiunii culturale, științifice și educaționale în beneficiul societății.

*Care este perspectiva de abordare a muzeului ca organizație?*

Perspectiva pe care o abordăm pentru a defini muzeul ca organizație, este cea sistemică. Muzeul este un *sistem deschis* (angajat în schimburi cu mediul), *de tip biologic* (se „naște”, în timp evoluează/involuează, este capabil de adaptări la mediu), este *birocratic*, dar poate și trebuie să devină o *organizație care învață*<sup>19</sup>.

Muzeul este un sistem, dar mediul este o variabilă importantă, care evoluează simultan cu el și îl influențează. Muzeul este un sistem deschis, cu intrări (resurse – umane, financiare, materiale, informaționale și neachiziționabilă), procese (formalizate sau nu) și ieșiri (produse culturale: bunuri și servicii culturale). Toate resursele intră în transformări și procese în vederea atingerii obiectivelor instituționale. Ca sistem, muzeul este caracterizat atât de elementele componente (resurse), cât și de relațiile dintre acestea (interacțiuni, procese).

Rolul managementului este acela de a analiza, planifica, implementa, controla și evalua permanent modul în care resursele, de orice tip, sunt folosite, implicate și retrase pentru a asigura un maxim de performanță, într-un mediu dat. Pentru că nici un sistem nu este închis sau izolat de mediul în care funcționează, rolul managementului este de a proteja sistemul de perturbațiile acestuia pentru un maxim de predictibilitate și de a lua măsuri preventive sau corective pentru a minimiza impactul evenimentelor negative sau pentru a le acomoda pe cele pozitive.

---

aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management, cap. V, art. 5, alin. (2) (în „Monitorul Oficial”, nr. 962, 24 decembrie 2015).

<sup>19</sup> *Organizația care învață* a fost definită de Peter M. Senge drept o „organizație care își extinde continuu capacitatea de a-și crea propriul viitor. Pentru o astfel de organizație nu este suficient să supraviețuiască. *Învățarea pentru a supraviețui*, sau, cum este cel mai adesea numită, *învățarea adaptivă*, nu este doar importantă, este cu adevărat necesară. Dar pentru o organizație care învață, *învățarea adaptivă* trebuie să fie completată de *învățarea generativă*, acel tip de învățare care ne ajută să ne mărim capacitatea de a crea” (Peter M. Senge, *A cincea disciplină. Arta și practica organizațiilor care învață*. Traducere de Olivia Cristina Podobe, București, Editura Business Tech International, 2012, p. 36).

*(Re)poziționarea muzeului în societate*

Conform ICOM, „muzeul este o instituție cultural științifică care are drept obiectiv colectarea și conservarea bunurilor culturale și valorificarea lor prioritar prin expunere, în scop de instruire, educare și agrement a celui mai larg public”<sup>20</sup>.

Definiția muzeului a evoluat însă în paralel cu definiția societății. Chiar din anul 1946, când ia ființă ICOM, se aduce „la zi” acest enunț, în concordanță cu realitățile comunității muzeale internaționale. Statutul ICOM, adoptat la cea de-a XXI-a Conferință Generală de la Viena din 2007, precizează că „muzeul este o instituție permanentă, non-profit, *aflată în serviciul comunității și a dezvoltării acesteia* (s.n.), deschisă publicului, care deține, conservă, cercetează, comunică și expune patrimoniul cultural material și imaterial al umanității și al mediului înconjurător în scopul educării, studiului și divertismentului”<sup>21</sup>.

Muzeul, la începutul secolului al XXI-lea, nu mai este un simplu depozit al unor obiecte/bunuri culturale, ci se adaptează necesităților funcționale și contextului cultural și social. Dacă în trecut muzeul era un loc al conservării și expunerii, un „templu al artelor”, astăzi s-a transformat într-un loc al experiențelor și evenimentelor, un mediu favorabil pentru interacțiune și comunicare socială.

Pentru muzeul integrat în paradigma „spațiului de comunicare” este esențial „modul în care muzeul se adresează nevoilor culturale ale comunității pe care o deservește, de a atrage noi categorii de public și de a fi activ, nu pasiv, interactiv, nu static. Muzeele din străinătate care pun în centrul preocupărilor lor nevoile publicului și nu doar conservarea patrimoniului au performanțe raportate la numărul de vizitatori și la satisfacția acestora vizavi de oferta muzeului” (formator, 42 ani, București)<sup>22</sup>.

Pentru a vorbi de performanță într-un muzeu, pornind de la viziunea, misiunea și obiectivele sale, este importantă înțelegerea

---

<sup>20</sup> <http://icom.museum/the-vision/museum-definition> (accesat în septembrie 2015).

<sup>21</sup> Idem. „Conceptele de activități muzeale sau acțiuni culturale, cum ar fi interpretarea sau medierea, sunt adesea invocate pentru a descrie munca pe care muzeul o depune în relația cu publicul său pentru a transmite cunoaștere” (*Key Concepts of Museology*. Editat de André Desvallés and François Mairesse, Paris, Armand Colin, 2010, p. 32).

<sup>22</sup> Pentru argumentare vom folosi răspunsurile la chestionarul *Performanța în muzeu* și opiniile celor intervievați în timpul cercetării. Termenul de completare a chestionarului a fost de o lună calendaristică în anul 2015. Chestionarul a fost creat și aplicat on-line, folosind platforma isondaje.ro. Datele au fost valorificate/analizate prin metoda analizei de conținut.

poziționării acestuia ca deținător de bunuri de patrimoniu în societate. „Muzeul trebuie să re-creeze cadrul propriei sale existențe și misiuni în mintea consumatorului cultural. Numai atunci obiectivele muzeului se vor întâlni cu cele ale publicurilor sale și beneficiile pe care le oferă vor fi percepute ca suficient de reale și importante ca să justifice rolul educativ încredințat și asumat”<sup>23</sup>. În contextul creșterii accesibilității la mijloacele de *educare prin timp liber (edutainment)*, muzeele cu profil etnografic/etnologic se reorientează către o abordare antropologică, justificată și de funcțiile cu care a fost investit<sup>24</sup>.

Orice reorganizare trebuie să aibă la bază o gândire strategică, iar obiectivele de (re)poziționare să fie cele care trasează direcția de acțiune. Poziționarea este reprezentată de imaginea mentală pe care produsul/brandul o are în mintea beneficiarului<sup>25</sup>. Chiar și în cazul unei poziționări a unui produs cultural deja existent pe piață, producătorul de sens și cel care încearcă să îl consolideze pe piața culturală este chiar muzeul, care are astfel șansa de a se (re)inventă, într-un efort de introspecție științifică bazată pe colecții, dar și de deschidere către comunitatea din care face parte și pe care o servește, plecând de la nevoile reale ale beneficiarilor săi. Liniile directoare pentru (re)poziționare sunt *viziunea și misiunea* pe care muzeul și le propune și care apoi trebuie transpuse în obiective care să facă trecerea de la *leadership* la management.

Așadar, rolul muzeelor în societate poate fi analizat din două perspective. Prima este cea *utilitară* și se referă la misiunea acestor instituții de a conserva și de a asigura accesul la cunoștințe. Muzeele sunt o resursă economică ce contribuie la succesul și prosperitatea

<sup>23</sup> Tema este adusă în discuție în studiul realizat de Adriana Avram, *Muzeul – Hartă. Conceptul de re-poziționare a Muzeului de Etnografie Universală „Franz Binder” din Sibiu*, lucrare în manuscris, Arhiva Științifică a Muzeului ASTRA. Lucrarea, cu titlul *Muzeul – Hartă. Concept de educație prin valorificarea patrimoniului unui muzeu al culturilor lumii*, a fost susținută la Colocviul Internațional în Științele Comunicării și Studii Culturale, având tematica *Călători și călătorii. A privi, a descoperi*, organizat de Universitatea din București. Facultatea de Litere – Departamentul de Științele Comunicării, în perioada 23-24 octombrie 2015.

<sup>24</sup> Idem, *Edutainment muzeal în re-construirea unei expoziții de bază*, în „Marketingul și educația în muzee”. Ediția a VI-a. Coordonatori volum: Raluca Ioana Andrei, Irina-Eliza Penciu, Sibiu, Editura „ASTRA Museum”, 2015, p. 17-25.

<sup>25</sup> George E. Belch, Michael A Belch, *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Sixth Edition, Boston, The McGraw-Hill Companies, 2003, p. 51-58 ( <http://lib.dtc.ac.th/ebook/BusinessAdministration/5183.pdf>; accesat în mai 2015).

societății, sprijinind, prin învățare, promovarea identității. Cea de a doua perspectivă pune accent pe *teoriile sociale* și pe *valorile culturale*, discutându-se despre rolul civic al acestor instituții. Indiferent de cultura cetățenilor, *muzeele trebuie să le asigure accesul la patrimoniul lor*.

Muzeele au marea capacitate de a mobiliza resurse societale și de a răspunde în mod responsabil la nevoile culturale ale publicului larg, având multiple posibilități: de a aborda teme variate, permanent reînnoite; de a construi experiențe de învățare/distracție (*infotainment*) atât pe baza patrimoniului obiectual (colecții), cât și a materialelor suport (multimedia); de a se (re)inventă.

*Este capabil muzeul de schimbare pentru a deveni performant?*

Muzeele au o mare *capacitate de învățare*. Existența personalului specializat, care, în unele situații, poate fi element de constrângere, a favorizat adaptarea la noile provocări ale societății, transformând muzeele din „conserve ideologice” în „spații de comunicare”. A făcut-o inițial din instinct (se aștepta „altceva” de la un muzeu), apoi prin imitație (puterea modelului muzeelor occidentale), uneori prin studii științifice (dar abia în 2008 apare prima lucrare dedicată managementului muzeal), alteori prin charisma directorului general/managerului. Dar este suficient? Nu cumva după adoptarea *Legii privind managementul în instituțiile publice de cultură* și a obligativității *Codului controlului intern/managerial al entităților publice* muzeele trebuie să facă ceva mai mult decât să fie funcționale și în funcțiune?

Organizația trebuie să și producă rezultate de calitate care să se încadreze între niște parametri fixați ca optimi. Performanța nu se va obține imediat și nici fără investiții importante mai ales în dezvoltarea personală și profesională a personalului. Muzeul oferă oportunități de afirmare a competențelor și capacității specialiștilor, în timp ce prin profesionalismul lor aceștia asigură suportul pentru performanță. În procesul de trecere la un muzeu performant, importantă este atât revizuirea strategiilor manageriale, cât și formarea și motivarea resurselor umane pentru acceptarea și promovarea schimbării.

În contextul actual, muzeele din România pot face pasul de la funcțional la performant, de la instituție (reactiv) la organizație eficientă (proactiv). Cadrul legislativ intern există, conjunctura internațională este favorabilă, principiile *noului management public* sunt aplicate de muzee din întreaga lume, generațiile de directori și personal de specialitate (muzeografi, conservatori etc.) se schimbă...

important este să nu uităm – nu se schimbă patrimoniul și nici obligația de a-l proteja, dar persistă și rezistența la schimbare.

Nu există un model perfect pentru a conduce o organizație pentru a obține performanță sau randament definit și stabilit apriori ca fiind ridicat. Dar putem tinde către o *organizație care învață*, care își autoimpune (prin conștiință și profesionalism), își asumă și atinge standarde suplimentare față de cele de funcționare (suficiente pentru supraviețuire), stabilite pe baza cunoașterii și învățării.

## Management muzeal

Până în prezent au fost publicate puține lucrări care abordează managementul muzeal. Dintre acestea amintim cartea semnată de Ioan Opreș, *Managementul muzeal*<sup>26</sup>, cu perspectivă muzeologică, și *Manualul de management muzeal și educație muzeală* ce reunește, sub genericul „o lecție de muzeologie servită olandez”, mai multe studii<sup>27</sup>.

Aplicarea principiilor *noului management public* în managementul științific al performanței instituțiilor publice, inclusiv al muzeelor, presupune adaptarea unor metode din sectorul privat la cel public tocmai pentru că performanța înseamnă, peste tot, cei 3 E (eficacitate, eficiență, economicitate) și, în cazul celor publice, *exceleță în atingerea obiectivelor*<sup>28</sup>, indiferent de natura profitului.

Relevanța discuției legată de necesitatea obținerii performanței în muzeu este dată și de preocupările pentru o nouă abordare a managementului în instituțiile publice. Caracteristici relativ asemănătoare, pe care le regăsim și în cadrul legislativ din România, aplicabile și în cazul muzeelor (O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură<sup>29</sup>, Ordinul nr. 400/2015

<sup>26</sup> V. supra, nota 9.

<sup>27</sup> *Manual de management muzeal și educație muzeală*, Amsterdam, Asociația Muzeelor din Olanda, 2010. *Manualul...* reprezintă unul dintre rezultatele proiectului „Matra. Strengthening the National Network of Romanian Museums and its members”, desfășurat în perioada 2008-2010. Proiectul, finanțat de Ministerul Afacerilor Externe din Olanda, prin Asociația Muzeelor Olandeze, a vizat atât consolidarea Rețelei Naționale a Muzeelor din România, cât și „stimularea competențelor angajaților din muzee, în domeniul managementului muzeal și al educației muzeale” (Eric J. Fischer, în Cuvânt înainte, p. 7).

<sup>28</sup> Oficiul de Audit Național din Anglia sugerează ca un al patrulea E să fie evaluat în cazul muzeelor – *echitatea*. În acest caz, echitatea se referă la accesibilizarea muzeelor – socială și regională (cf. Yung-Neng Lin, *op. cit.*, p. 69).

<sup>29</sup> O.U.G. nr. 189/2008 a fost modificată și completată prin Ordinul nr. 2.799 din 10 decembrie 2015.

privind *Codul controlului intern/managerial al entităților publice*<sup>30</sup> etc.) sunt: libertatea managerilor de a coordona rezolvarea problemelor; punerea în practică a măsurilor de performanță; adaptarea stilului de management din sectorul privat; introducerea controlului în utilizarea resurselor; importanța acordată controlului și rezultatelor; contracte pe durată determinată (intensificarea concurenței și a procedurilor publice de ofertare)<sup>31</sup>.

Pornind de la diferențele dintre instituțiile publice și cele private<sup>32</sup> privind valorile, misiunea și scopul, adaptarea stilului de management din sectorul privat poate fi realizat doar parțial și „cu măsură”.

„Sistemul de stimulente și recompense pentru oamenii care muncesc în muzee este inexistent și produce autosuficiență în rândurile celor care ar putea contribui la schimbare” (director de muzeu, 38 ani, Sibiu).

Viteza de adaptare a unei instituții publice este influențată de domeniul în care activează, de contextul social, politic, economic cultural, dar nu în mod hotărâtor de piață ca în cazul companiilor private. Satisfacerea nevoilor beneficiarilor nu presupune folosirea acelorași pârgii ca în cazul organizațiilor private.

„Muzeele sunt instituții conservatoare prin definiție. Ele instrumentează memoria socială. Istoria muzeologiei e o dovadă că muzeele rezistă la schimbare în mod diferit. Depinde ce au în vedere schimbările sociale și în ce măsură afectează sau nu sistemul de valori al societății date. Retrospectiv privind, au fost etape când nu era cazul să se schimbe și s-au schimbat, încât au apărut muzee ale partidului, ateismului, ale unor personalități revoluționare. Poate găsim și exemple inverse, când trebuiau să se schimbe, din punctul de vedere al ideologiei? al dezvoltării muzeologiei? (două răspunsuri diferite) și nu s-au schimbat. Societatea se schimbă mai repede, muzeele se schimbă mai încet” (secretar științific, 59 ani, Chișinău – Republica Moldova).

---

<sup>30</sup> În „Monitorul Oficial”, nr. 444 din 22 iunie 2015.

<sup>31</sup> Armenia Androniceanu, Anamaria Șandor, *Impactul „Noului Management Public” asupra administrației publice din România*, în „Administrație și management public”, nr. 6, 2006, p. 13-19.

<sup>32</sup> Criticile aduse *noului management public* pornesc de la ideea că este „un model puternic ideologizant (asumpțiile pe care se bazează, anume faptul că sectorul public este similar celui privat, sunt false)” (<http://www.scritub.com/management/Noul-Management-Public-Premise3274217.php>; accesat în decembrie 2014).

După evenimentele din anul 2009, în contextul reducerilor de personal și restricționării angajării în sectorul public, muzeele au trecut la externalizarea unor servicii (supraveghere spații expoziționale, sectorul administrativ, reconstrucția și restaurarea monumentelor, serviciile de PR etc.). Dezvoltarea proiectelor a impus externalizarea serviciilor de organizare de evenimente. Atragerea de fonduri nerambursabile din surse externe a impus, de asemenea, activitatea de subcontractare către terți. *Este important să subliniem faptul că schimbările survenite din constrângerile mediului: cadrul legislativ, managementul prin proiecte conduc spre un management eficient, caracteristic sectorului privat.*

„Schimbarea este bună doar când este benefică pentru muzee. Rezistența la schimbare trebuie să se manifeste în măsura în care schimbarea afectează patrimoniul muzeului. În acest caz însăși legea patrimoniului și a muzeelor trebuie să se transforme în factori de rezistență” (cercetător, 62 ani, Centrul Cultural Județean Arad).

La întrebarea dacă muzeele din străinătate folosesc un sistem de măsurare al performanței influențat de filosofia *noului management public* ne-a răspuns studiul comparativ, deja citat, realizat în anul 2012 de Yung-Neng Lin. Lucrarea, folosită ca sursă secundară de date, analizează impactul sistemului de măsurare a performanței, prin indicatorii cheie de performanță, în șase instituții muzeale din cinci țări, obligate, prin politici naționale, să îl introducă în sistemul de management: Institutul Smithsonian – Statele Unite ale Americii; muzeele naționale din Marea Britanie și Taiwan; Muzeul Național Maritim Australian din Australia și Muzeul „Te Papa Tongarewa” din Noua Zeelandă.

## **Performanța și managementul performanței**

Demersul științific ne-a fost îngreunat și de faptul că în România cercetarea în domeniul performanței și a managementului performanței în muzee<sup>33</sup> este aproape inexistentă. Literatura de specialitate din străinătate, dedicată managementului performanței, ne-a oferit confirmarea necesității abordării managementului performanței în muzeele din România.

---

<sup>33</sup> Pentru a defini managementul performanței muzeale am identificat sensurile sintagmei apelând la accepțiunile formulate în literatura de specialitate (cf. Michael Armstrong, *Handbook of Performance Management - an evidence-based guide to delivering high performance*. Fifth edition, London, Kogan Page, 2015, p. 9-10; [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780749470302\\_sample\\_745022.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780749470302_sample_745022.pdf); accesat în august 2015).



Definirea conceptului și, respectiv, sintagmei de *performanță* și *management al performanței muzeale* am realizat-o aplicând metoda inductivă, pornind de la particular la complex. Astfel:

✓ *Performanță, performanțe*, s.f. Rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; *p. ext.*, realizare deosebită într-un domeniu de activitate. Cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc. Din fr. *performance*<sup>34</sup>; cu varianta prelucrată din *Noul dicționar explicativ al limbii române*<sup>35</sup>;

✓ *Performant, -ă, performanți, -te*, adj. 1. (Despre sisteme tehnice, aparate, mașini etc.) Care este susceptibil de un randament ridicat. 2. (Ec.; despre produse) Foarte competitiv. Din fr. *performant*<sup>36</sup>.

Observăm că termenului de performanță îi sunt atribuite trei sensuri complementare – pornind de la un „rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă”, se ajunge la o „realizare deosebită într-un domeniu de activitate” și, prin extinderea referințelor, la „cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc.” Lingvistic, termenul se încadrează în categoria cuvintelor ce definesc *excelența* – „deosebit de bun”, „deosebit”, „cel mai bun”<sup>37</sup>. Insistăm asupra explicării termenului deoarece am sesizat folosirea lui în limba română, asociat, în cazul de față, noțiunii de management, într-o accepție diferită de mediul anglo-saxon<sup>38</sup>.

Oxford Advanced Learner's Dictionary definește performanța/*performance* ca: 1. „the act of performing a play, concert or some other form of entertainment”; 2. „the way a person performs in a play, concert, etc.”; 3. „how well or badly you do something; how well or badly something works”; 4. „the act or process of performing a task, an action, etc.”; 5. „an act that involves a lot of effort or trouble, sometimes when it is not necessary”<sup>39</sup>. Așadar, putem considera că substantivul *performance* se poate traduce prin trimitere la *cât de bine sau cât de puțin bine se efectuează o activitate sau funcționează un*

<sup>34</sup> <http://dexonline.ro/definitie/performant> (accesat în aprilie 2015).

<sup>35</sup> *Performanță ~ef.* 1) Rezultat (deosebit de bun) obținut de o persoană într-o competiție sportivă. 2) Succes deosebit obținut într-un domeniu de activitate; record. 3) *tehn.* Indice calitativ de funcționare sau de randament (al unui motor, sistem tehnic, al unei mașini-unelte etc.). <fr. *performance* (*Noul dicționar explicativ al limbii române* (NODEX), București/Chișinău, Editura Litera Internațional, 2002, s.v.).

<sup>36</sup> <http://dexonline.ro/definitie/performant> (accesat în iunie 2015).

<sup>37</sup> <http://dexonline.ro/definitie/excelent> (accesat în iunie 2015).

<sup>38</sup> În *Dicționarul explicativ...* nu apare asociat substantivului *performanță* verbul *a performa*.

<sup>39</sup> <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance>.

lucru (3), precum și la *acțiunea sau procesul de ducere la îndeplinire a unei sarcini, acțiuni etc.* (4).

Comparând sensurile cuvântului *performanță*, constatăm că în limba română se referă la *exelență, la o acțiune bine făcută*, la rezultatul unui proces, al managementului performanței în acest context, iar în accepțiunea limbii engleze definește gradul de funcționare, *cât de bine sau de rău se realizează, se îndeplinește o acțiune*<sup>40</sup>.

Datorită polisemantismului cuvântului, conceptul de performanță este greu de definit, atribuindu-i-se numeroase accepțiuni:

✓ înseamnă succes, este rezultatul unei acțiuni, este un proces care are loc la un anumit moment în timp;

✓ pe termen lung este purtătoare a unei ideologii privind progresul, efortul de a face ceva cât mai bine posibil;

✓ reprezintă o stare a competitivității instituției atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență, care asigură o prezență durabilă pe o piață concurențială<sup>41</sup>;

✓ se obține prin triangulație – obiective/mijloace/rezultate<sup>42</sup>;

✓ reprezintă cele mai bune rezultate date de un sistem, fiind produsul dintre *mijloace* (necesare pentru desfășurarea unei activități), *capacitate* (cunoștințe, abilități deținute de angajați) și *disponibilitate* (dorința angajaților de a-și îndeplini sarcinile ce le revin)<sup>43</sup>;

<sup>40</sup> Comparația poate continua cu sensul cuvântului *performance* în limba franceză: „La performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine” (Melchior Salgado, *La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, 2013, <hal-00842219>, în revista on-line „HAL.archives-ouvertes.fr” ([https://hal.archives-ouvertes.fr/.../Etat\\_de\\_1\\_art](https://hal.archives-ouvertes.fr/.../Etat_de_1_art); accesat în noiembrie 2015). V. și Annick Bourguignon, *Peut-on définir la performance?*, în „Revue Française de Comptabilité”, nr. 269, juillet-août 1995, p. 61-66 (<http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/fondementsmesuresperformances.pdf>, p. 6-8; accesat în decembrie 2015).

<sup>41</sup> Ion Verboncu, „Eficiență și eficacitate în management”, în Ion Verboncu, Caius Mihai Apostu, Denis Mugurel Gogîrnoiu, Michael Zalman, *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe*, București, Editura Universitară, 2013, p. 74-75.

<sup>42</sup> <http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/fondemenmesuresperformances.pdf>, p. 7; accesat în decembrie 2015.

<sup>43</sup> Sorin Șuteu, *Comportament organizațional*. Suport de curs, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca – Facultatea de Construcții de Mașini, Departamentul de Management și Inginerie Economică, p. 563-537. Autorul afirmă că performanța se atinge dacă *ai cu ce să faci*, dacă *știi cum să faci* și dacă *vrei să faci* ([www.mim.utcluj.ro/.../30\\_Comportamentul\\_organizational\\_D19.pdf](http://www.mim.utcluj.ro/.../30_Comportamentul_organizational_D19.pdf); accesat în decembrie 2014).

✓ este „rezultatul efortului efectuat de individul motivat și, indirect, este rezultatul procesului complex de motivare”<sup>44</sup>;

✓ este „măsura în care un membru al unei organizații contribuie la realizarea obiectivelor organizației”<sup>45</sup>.

Înființarea Comisiei de Audit în Regatul Unit al Marii Britanii în 1982, cu responsabilități în evaluarea eficienței și eficacității în sectorul administrației centrale, reprezintă și începutul orientării către performanță. Astfel, a apărut un nou mod de gândire în sectorul public, anume *value for Money/valoare pentru bani*, care a exprimat valoarea creată prin utilizarea resurselor financiare atrase în procese de management și punerea în aplicare în cadrul instituțiilor publice<sup>46</sup>.

Aceasta nouă abordare pornește de la un punct de vedere economic: utilizarea colectării și eficientizării resurselor în cadrul procesului de îmbunătățire a calității și performanței, respectând în același timp cele trei criterii de evaluare și anume *eficacitate, eficiență, economie*. Așadar, „performanța nu este stabilită, aceasta este construită”<sup>47</sup>.

„Există o altă viziune privind performanța în muzee (din străinătate – s.n.); se pune accentul pe latura profesională a muzeului și nu pe animația din muzee, așa cum se practică la noi, educația școlară la ei fiind un program normal nu special. Mai precis, expertiza în domeniul muzeal în România nu mai există. Cunoașteți mulți muzeografi care știu să organizeze expoziții și să conceapă cataloage de expoziții la standarde europene? Cunoașteți multe programe de cercetare științifică în muzee care să fie valorificate prin publicații, să obțină premii, recunoaștere europeană? Știți că în muzee din Europa sunt proiectate expoziții

<sup>44</sup> Marian Preda, *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Iași, Editura Polirom, 2006, p. 147.

<sup>45</sup> Johns Gary, *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. Traducere de Ioan Ursachi, Valentin Ioan Postolache și Raluca Aron, București, Editura Economică, 1998, p. 152.

<sup>46</sup> Rodica Gherghina, Florin Văduva, Mirela Anca Postole, *The Performance Management in Public Institutions of Higher Education and the Economic Crisis*, în „Annales Universitatis Apulensis”. Series Oeconomica, Alba Iulia, nr. 2, 2009, p. 640-642.

<sup>47</sup> Annick Bourguignon, *op. cit.*, p. 63. Cercetătorii au identificat patru „orientări în definirea performanței”: 1) perioada 1957-1979, în care nu s-a insistat foarte mult pe definirea termenului, atenția fiind concentrată asupra modalităților de evaluare; 2) perioada anilor '80-'90, când performanța este dată de nivelul de realizare a obiectivelor; 3) perioada 1995-2000, atunci când definirea performanței s-a făcut în funcție de productivitate și eficacitate și 4) perioada de după 2000, în care definirea performanței este în funcție de valoarea creată (cf. Ion Verboncu, *op. cit.*, p. 73).

cu 2 ani înainte, iar marile evenimente expoziționale au un consistent program de promovare? Câți muzeografi cercetători din România participă la dezbateri europene privind direcțiile științifice ale muzeelor din Europa sau din lume?” (muzeograf, 40 ani, Brașov).

Dacă pentru sectorul privat performanța este asociată cu nivelul profitului, pentru sectorul public, implicit pentru muzee, performanța se referă la impactul asupra beneficiarilor: impactul activității instituției asupra societății, gradul de satisfacție al beneficiarilor, numărul acestora.

Analizând literatura de specialitate pentru a identifica o definiție a conceptului de performanță aplicabilă și muzeelor, considerăm că performanța, mai ales în domeniul cultural, este un *fenomen subiectiv*, marcat de numeroasele criterii la care se raportează termenul și de faptul că se definește prin alte concepte (eficiență, eficacitate, economicitate, calitate, randament, competitivitate, motivație etc.). De asemenea, faptul că trebuie să se țină cont atât de activitățile desfășurate, cât și de interesele celor implicați crește disoluția și posibilitățile de interpretare ale conceptului de performanță, nepermițând trasarea unei viziuni unitare.

Performanța este considerată un standard în evoluție, în schimbare, care poate fi definit/delimitat, implementat și analizat doar în relație cu o viziune strategică care îl planifică ca atare și care funcționează ca sistem de referință pentru acesta.

Ion Verboncu definește performanța ca „un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului economic, comercial etc. ce imprimă caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate organizației și componentelor sale procesuale și structurale”<sup>48</sup>.

În cazul muzeelor, putem afirma că performanța ține de gradul și de calitatea îndeplinirii contractului societal, de cât de bine răspunde la nevoile beneficiarilor. Rezultatele operaționale ale unui muzeu, arătate de indicatorii cheie de performanță, nu sunt totuna cu indicatorii de rezultat, cei care arată, de fapt, impactul real al activităților unui muzeu în societate – aceștia din urmă sunt mai greu de definit și măsurat –, dar fiind esențiali pentru definirea unui muzeu care-și îndeplinește cu adevărat funcția în societate.

Definirea și utilizarea indicatorilor cheie de performanță trebuie să formeze structura pentru analiza performanței reale, actuală doar la

---

<sup>48</sup> Ion Verboncu, *op. cit.*, p. 74-75.

un moment dat, a muzeului în contextul necesității îmbunătățirii strategiilor pentru menținerea succesului<sup>49</sup>.

Managementul performanței, în accepțiunea Advanced Performance Institute (API), este ceea ce întreprind organizațiile pentru a deveni mai performante și a câștiga competiția. Este o abordare integrată, care ajută la definirea și execuția strategiilor proprii, asigură continua preocupare privind îmbunătățirea performanțelor și obținerea avantajelor competitive<sup>50</sup>.

Managementul performanței este influențat de un cumul de factori, pe care la rândul lui îi influențează: comportamentul angajaților, cultura organizațională, stilul de management, mediul extern (contextul politic și/sau socio-cultural, concurența etc.)<sup>51</sup>. Implementarea unui sistem de management al performanței devine un demers de proiectare a dezvoltării organizației în viitor (pe baza analizei unor rezultate, la un moment dat) ce impune un proces de schimbare prin intervenții manageriale pentru optimizarea rezultatelor.

Managementul performanței trebuie să devină cea mai importantă responsabilitate a unui manager, deoarece aplicarea unui sistem de management al performanței, adaptat culturii organizaționale proprii, poate aduce cel mai mare beneficiu instituției. Implementarea unui sistem de management al performanței necesită stabilirea, pe baza unei cercetări atente, a percepției pe care angajații o au față de conceptul de performanță, față de așteptările pe care instituția le are de la ei, față de rezultatele pe care trebuie să le obțină la evaluarea finală. Dacă angajații înțeleg care le sunt sarcinile și modul în care trebuie să le îndeplinească (cum comunică, cum lucrează în echipă etc.), comportamentul lor va fi unul performant, la nivelul standardului pe care instituția l-a stabilit<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> NHS Institute for Innovation and Improvement. Performance management ([http://www.institute.nhs.uk/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/performance\\_management.html](http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/performance_management.html); accesat în mai 2015).

<sup>50</sup> What is Key Performance Management?, ([www.ap-institute.com](http://www.ap-institute.com); accesat în iunie 2015).

<sup>51</sup> Valentina Neacșu, *Managementul performanței*, în „Market Watch”, București, nr. 116, iunie 2009 ([http://www.marketwatch.ro/articol/4990/Managementul\\_performantei/](http://www.marketwatch.ro/articol/4990/Managementul_performantei/); accesat în iunie 2014).

<sup>52</sup> Foarte important este modul în care managerii comunică angajaților relația dintre standardele de performanță impuse și poziția lor în organizație (cf. Lucia Cîmpan, *Managementul performanței*, pe <http://www.tinapse.ro/home/3.1.-managementul-performantei>; accesat în mai 2015).

În acest cadru putem defini managementul performanței drept „procesul prin care organizația creează contextul în care fiecare persoană performează, folosind la maximum abilitățile și competențele sale specifice”<sup>53</sup>. Dacă nu sunt îndeplinite aceste condiții, angajații „nu se mai regăsesc” și părăsesc instituția, chiar dacă îi recunosc potențialul. „Era o plictiseală intelectuală, o plictiseală ce putea fi alungată prin tot felul de «lucruri manuale» făcute, prin «croșetat» idei neinteresante pentru mine. Deci, plictiseală pentru că am refuzat să mai fac lucruri fără valoare adăugată sau nevaloroase pentru niciunul, nici pentru muzeu, nici pentru mine. Doar ca să fac, dar nu mi-a plăcut ceea ce am făcut. În ideea asta, plictiseală. Plictiseala putea foarte bine alungată umplându-ți timpul, dar nu cu ceva ce consideram că ar crește performanța sau rezultatele muzeului” (I.S.<sup>54</sup>).

Fără a minimiza rolul celorlalte resurse ale organizației, accentuăm importanța resurselor umane<sup>55</sup> în obținerea performanței deoarece: sunt creatoare de valoare; sunt unice prin capacitatea de cunoaștere și potențialul de dezvoltare; reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale organizației; influențează utilizarea eficientă a altor resurse; de eficacitatea folosirii resurselor umane depinde eficacitatea utilizării altor resurse; sunt rezistente la schimbare, dar au o mare capacitate de adaptabilitate în situații diverse, fiind marcate de resursa timp (necesară schimbării comportamentelor, obiceiurilor, mentalităților etc.).

Realizat pe deplin, managementul performanței este „un proces holistic care reunește multe din elementele care conduc la realizarea cu succes a managementului resurselor umane, incluzând în special un proces continuu de învățare și dezvoltare”<sup>56</sup>. Michael Armstrong și

---

<sup>53</sup> Stela Galemba, *Managementul performanțelor profesionale – factor de motivare a cadrelor didactice*, în „Studia Universitatis Moldaviae”. Seria Științele Educației, Chișinău, nr. 9 (79), 2014, p. 48 (ediție on-line: <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/09.-p.48-52.pdf>; accesat în mai 2015).

<sup>54</sup> I.S. – fost șef secție *Proiecte* la Muzeul ASTRA, colaborator extern, antropolog; în prezent, antreprenor.

<sup>55</sup> Carmen Novac, *Analiza posturilor – evaluarea performanțelor și remunerarea*. Note de curs, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice ([http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Analiza\\_posturilor.pdf](http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Analiza_posturilor.pdf), p. 11-12; accesat în octombrie 2015).

<sup>56</sup> *Performance management: an introduction. Understand how to build an effective performance management framework and the tools that can help support it* (<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/factsheet>; accesat în iunie 2014).

Angela Baron consideră că managementul performanței este „un proces care contribuie la gestionarea eficientă a indivizilor și echipelor pentru a atinge un nivel ridicat de performanță organizațională”<sup>57</sup>.

Așadar, acesta stabilește înțelegerea comună cu privire la ceea ce trebuie să fie realizat și abordarea necesară pentru îndrumarea și dezvoltarea resurselor umane, care să ofere garanții că obiectivele stabilite sunt realizate. Autorii citați subliniază faptul că managementul performanței este „o strategie care se referă la fiecare activitate a organizației, stabilită în cadrul politicilor sale de resurse umane, cultură, stil și sisteme de comunicații”<sup>58</sup>.

Managementul performanței poate fi considerat un set de procese de management care contribuie la îmbunătățirea deciziilor strategice zilnice luate de angajați/manageri în cadrul organizațiilor. De calitatea acestor decizii depinde diferența între organizațiile performante și restul organizațiilor. Managementul performanței devine un termen generic pentru un set de abordări de management care permit organizațiilor să-și definească și să-și execute strategia proprie, să măsoare și să monitorizeze performanța în scopul furnizării de informații pentru derularea proceselor de luare a deciziilor strategice și a celui de învățare. Managementul performanței integrează procesele referitoare la definirea obiectivelor strategice, măsurarea performanței, analiza performanței și luarea deciziilor.

## De la un muzeu funcțional la un muzeu performant

Observăm, din definiția performanței, că aceasta se raportează la niște indicatori prestabiliți. Organizația trebuie nu doar să fie funcțională<sup>59</sup> (*care îndeplinește condițiile pentru a fi folosit*) sau în funcțiune, ci și să producă rezultate de calitate – ieșiri care să se

---

<sup>57</sup> *Implementing effective performance management*, episode 72. *What does good performance management look like in today's workplace?* (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/podcasts/72-performance-management.aspx>; accesat în iunie 2014).

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> *Funcțional*, -ă, *funcionali*, -e, adj. 1. Care ține de o funcție, privitor la o funcție. *Maladie funcțională* = boală care afectează buna funcționare a unui organ. *Analiză funcțională* = ramură a matematicii care se ocupă cu studiul diferitelor clase de funcții și a relațiilor dintre ele. 2. Util, practic. Care îndeplinește condițiile pentru a fi folosit. [Pr.: -ți-o-]. Din fr. *fonctionnel* (după *funcție*) (<http://dexonline.ro/definitie/functional>; accesat în mai 2015). *Funcționă*, *funcționez*, vb. I. Intrans. A-și îndeplini funcția, rolul. A fi în funcție, a se afla în stare de funcționare. [Pr.: -ți-o-]. Din fr. *fonctionner* (după *funcție*) (<http://dexonline.ro/definitie/functiona>; accesat în mai 2015).

încadrez între niște parametri fixați ca optimi (minim/maxim sau o cifră exactă).

„Îmi amintesc că era doar o mai mare abundență de manifestări sau de evenimente. Dar, spuneam mai înainte că timpul puteai să ți-l umpli. La un moment dat am organizat și Noaptea Muzeelor și nu se încadra în așteptările mele și nici în responsabilitățile postului. Nu pot să spun că nu mi-a plăcut muzeul, erau oameni cu care m-am înțeles bine, era un salariu care mă liniștea după ce ajungeam acasă, dar nu era ce îmi doream, nu simțeam plusul pentru mine. Și până la urmă nici pentru muzeu” (I.S.).

Un muzeu funcțional și în funcțiune poate produce doar rezultate de o calitate minimă acceptabilă. Calitatea, la rândul ei, este considerată ca existentă dacă rezultatele se încadrează între anumiți parametri/indicatori ce corespund cerințelor prestabilite. Intervalul de referință este cel care indică dacă un muzeu este performant sau doar funcțional (pregătit) și în funcțiune nesatisfăcătoare.

Performanța în mediul muzeal, definită ca ieșiri de calitate, este data de calitatea intrărilor (funcțional la un standard peste medie), a mediului (turbulent sau propice) și a proceselor operaționale. Aceste variabile sunt subsumate managementului ca funcție de evaluare, planificare, implementare și control a tuturor proceselor ce produc efecte/rezultate.

Rolul managementului este de a fixa intervalul de referință al calității/permanenței plecând de la un grad de funcționalitate și funcțiune considerat ca minim acceptabil. Astfel, ajungem la definiția legată de îndeplinirea rolului (*a-și îndeplini funcția, rolul*) și la tipul și nivelul critic al indicatorilor peste care un muzeu este definit ca fiind performant. *Indicatorii de performanță mediază în mod direct între obiective și rezultate.* Calitatea și performanța trebuie să caracterizeze toate muzeele, astfel încât să devină un obiectiv major al întregii societăți.

„Performanța eu o văd în termeni de randament ridicat sau excelență. O prestare peste medie. O dorință permanentă de a atinge niște standarde fixate peste mediocritate. O dezvoltare continuă, mai degrabă decât păstrarea unui *status quo*” (A.A.<sup>60</sup>).

<sup>60</sup> A.A. – fost șef secție *Proiecte* la Muzeul ASTRA, colaborator extern – manager de proiect; în prezent, șef secție la Muzeul de Etnografie Universală „Franz Binder”, Muzeul ASTRA.



*Performanța în muzeu. Rezultatele anchetei exploratorii*<sup>61</sup>

Pentru noi, certitudinea *necesității obținerii performanței în muzeu* la momentul realizării anchetei era clară. Răspunsul afirmativ al specialiștilor respondenți nu a făcut decât să întărească și să crească obiectivitatea temei de cercetare. În afară de câteva întrebări de confirmare sau infirmare, celelalte întrebări din chestionar au fost deschise, cu răspunsuri elaborate.

Din acest motiv, pentru prelucrarea și interpretarea răspunsurilor am folosit *analiza de conținut*, metodă specifică cercetării exploratorii. Am urmărit indicatorii care se repetau și frecvența cu care apar în răspunsuri indicatorii menționați. Răspunsurile fiind deschise, pentru o imagine mai clară a rezultatelor, le-am operaționalizat prin codare.

Cine câștigă de pe urma unui muzeu performant? *Angajații și societatea.*

Ce înseamnă performanța pentru angajați? *Încurajarea și obținerea performanței sunt inamici ai plafonării angajaților* dincolo de scopul care urmărește atingerea celor 3 E – *eficiență, eficacitate, economicitate*, la care adăugăm și *exelența*.

„Personal, aș câștiga un mediu care încurajează performanță individuală” (A.A.).

„Pentru mine performanța unui muzeu înseamnă o interacțiune cât mai bună cu publicul, în general” (I.S.).

---

<sup>61</sup> Este imposibil să investigăm fiecare membru al unei comunități, chiar restrânsă cum este cea a „lumii muzeelor” (Baza de date a Institutului Național al Patrimoniului menționează pentru anul 2014: 7.094 persoane, din care: 4.360 personal de specialitate, 299 experți acreditați și 2.734 personal administrativ și de întreținere. <http://www.cimec.ro/scripts/RegistruExpert/PatrimoniulMobil/sel.asp>; accesat în mai 2015). De asemenea, cei implicați în acest domeniu, *stakeholderii*, sunt foarte numeroși și provin din medii diferite. Decizia privind eșantionarea a fost corelată cu metoda de cercetare utilizată, pe criteriile de conveniență. Chestionarul a fost adresat specialiștilor în domeniu: angajaților din muzeele naționale din țară, cadrelor universitare ce pregătesc viitori angajați ai muzeelor, cercetătorilor din domeniul științelor umaniste, a căror activitate este influențată sau influențează activitatea muzeelor. Chestionarul conține nouă întrebări referitoare la performanța în muzeu, întrebări ce pot fi grupate în șapte subcategorii. Întrebările chestionarului sunt de tip închis și deschis, cu răspuns unic selectat dintr-un set de răspunsuri prestabilite (*multiple choice – single select*) și cu răspunsuri libere. Respondenții au posibilitatea să selecteze intensitatea fiecărei afirmații pe o scală cu cinci trepte. Răspunsurile chestionarului au facilitat stabilirea indicatorilor de performanță în procesul de planificare prin Metodologia *Balanced Scorecard*.

Ce înseamnă performanța unui muzeu pentru societate? Creșterea rolului de educator și *provider/broker* de cunoaștere. Scopul este să găsim indicatorii de performanță care să ducă, prin aplicarea Metodologiei *Balanced Scorecard*, la întărirea rolului muzeului în societate.

„Consider că performanța muzeală, pe care o definesc ca măsura în care muzeul își îndeplinește misiunea în societate, este direct proporțională cu disponibilitatea – cantitativă și calitativă – a resurselor (umane, financiare, materiale), stabilitatea mediului, seriozitatea și etica angajaților, dedicarea către îmbunătățirea constantă a proceselor și deschiderea către schimburi pe plan profesional” (M.I.<sup>62</sup>).

De ce un muzeu performant dacă nu se cere în mod explicit? Pentru că educația și cunoașterea sunt factori foarte importanți pentru progresul societății bazat pe o dezvoltare organică. Relația de cauzalitate între creșterea performanței în muzeu și creșterea nivelului de educație al populației, mai ales al tinerilor, este una pozitivă. Creșterea contribuției prin educație la progresul societății e direct proporțională cu creșterea performanței muzeului.

„După părerea mea, un muzeu performant înseamnă un muzeu ancorat în realitate. În permanență un muzeu are de arătat și de prezentat într-un anumit fel oamenilor sau contemporanilor în localitatea sau în zona în care își desfășoară activitatea” (V.O.<sup>63</sup>).

Prin ce crești performanța muzeului în scopul întăririi rolului educațional? Prioritățile strategice pe care le-am stabilit înainte de realizarea anchetei exploratorii au fost: cercetarea; managementul eficient; perfecționarea profesională și dezvoltarea personală a angajaților; publicul; patrimoniul; educația.

Interviurile realizate și răspunsurile la chestionare ne-au condus spre o definiție a performanței în muzeele din România ca *un rezultat de excelență, nu doar ca realizare a unor indicatori de performanță, care îi indică funcționalitatea la un moment dat, la un anumit standard*. Astfel, în cazul muzeelor, și am putea extinde afirmația asupra tuturor instituțiilor publice de cultură, în definiția performanței intervine și *excelența*.

<sup>62</sup> M.I. – fost director al Muzeului Civilizației Populare Tradiționale ASTRA; în prezent, director Departament Marketing, Muzeul ASTRA.

<sup>63</sup> V.O. – fost director general al Muzeului ASTRA; pensionat și reangajat ca cercetător.

În urma analizei de conținut a răspunsurilor la chestionar, rezultă că performanța în muzeu este influențată de: management eficient; profesionalismul angajaților și expunerea patrimoniului către publicul larg.

„Performanța în muzeu este influențată de factori interni precum: valoarea bunurilor de patrimoniu, profesionalismul personalului de specialitate, mijloacele materiale avute la dispoziție, sistemul de management, planul și realizarea acestuia în munca de educație muzeală; iar influența factorilor externi se vede în domeniul competitivității, al colaborărilor productive de cultură și valoare” (muzeograf, 34 ani, Sibiu).

Punctul de plecare în analiza performanței în muzeu au fost factorii de rezistență la schimbare: *De ce un muzeu performant dacă nu se cere?* La prima parte a întrebării *De ce un muzeu performant?* am răspuns deja mai sus, foarte importantă fiind relația dintre rolul educațional și progresul societății. *Dacă nu se cere* se referă la factorii de rezistență externi și interni. Orice creștere a performanței presupune schimbare.

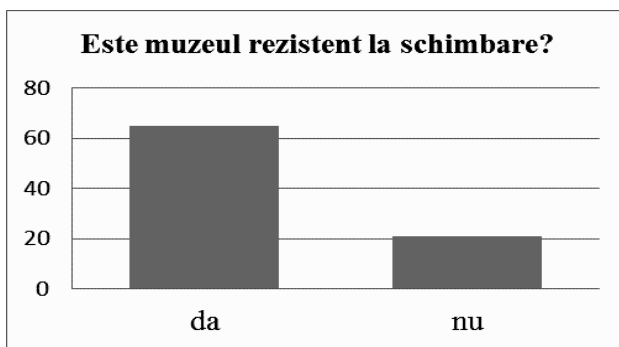


Fig. 1. Gradul de rezistență la schimbare

Este necesar să delimităm între cele două categorii de factori de rezistență la schimbare: factorii externi care există și se datorează caracteristicilor muzeului și mediului socio-cultural, cum ar fi nivelul de civilizație și educație al publicului, cadrul legislativ, contextul social, politic și economic și cei interni, care gravitează în jurul valorii patrimoniului și a modului de expunere și al factorului uman, cel mai concret reflectat în management.

Privitor la prima categorie, Nina Simon atribuie muzeului trei caracteristici care explică rezistența la schimbare:

1. muzeul este organizat, de obicei, ca o organizație neguvernamentală sau ca o instituție de stat;

2. dacă muzeul nu-și realizează misiunea „nu moare nimeni de foame” sau nu își pierde drepturile;

3. existența „monopolului muzeelor”. De obicei, într-un oraș există un singur muzeu dintr-un domeniu (artă, istorie etc.)<sup>64</sup>.

„Pur și simplu faptul că este un muzeu. Muzeele sunt edificii de cultură care rămân întotdeauna în picioare pentru că mereu vor exista oameni interesați de ce a fost înaintea lumii lor contemporane” (student, 22 ani, Iași).

„Societatea se află într-o continuă schimbare. Ne aflăm într-o eră a informatizării în care populația este mult mai interesată de ceea ce se petrece în lumea virtuală decât în cea reală. Însă nimic nu se învață și nu se simte mai bine decât prin contact direct. Educația, cred eu, este factorul cel mai important care contribuie la rezistența muzeului la schimbare” (învățătoare, 33 ani, Ocna Sibiului – Sibiu).

Mărimea și sistemul birocratic sunt alte obstacole în fața schimbării. De obicei, muzeele sunt conduse de profesioniști a căror carieră este construită pe conservare și interpretare, promovând cultura materială, „abandonând” nevoile publicului<sup>65</sup>.

„Oamenii. Din păcate, la fel ca și în învățământ, educația adulților este practic inexistentă; muzeele ar trebui să fie primele în materie de nou pentru a atrage și educa adulți, adolescenți și copii acolo unde învățământul nu face față. Muzeele trebuie văzute ca un laborator de istorie în care poți învăța prin distracție, locuri unde poți atinge și vedea istoria fără opreliști, fără texte, fără povești, direct, practic distractiv și eficient. Habar nu am ce culoare are uniforma turcească (spre exemplu), dar nu am să uit niciodată sentimentul de rece, metalic al insignei SS pe care am atins-o într-un muzeu german” (IT-ist, 33 ani, București).

„Rezistența este totdeauna la nou. Întotdeauna când faci ceva nou există o rezistență, oamenii nu sunt învățați, nu ies din rutină să o numesc așa. Rutina până la urmă ruginește mecanismul. Este un mecanism care stă, care ruginește. Nu. Dacă încerci să miști mecanismul, atunci el, ruginit fiind, opune rezistență la

<sup>64</sup> Nina Simon, „Foreword”, în Robert R. Janes, *Museums and the Paradox of Change*, 3rd edition, London-New York, Routledge, 2013, p. XV (<https://books.google.ro/>; accesat în ianuarie 2015).

<sup>65</sup> *Ibidem*.

început. Dar după ce își dă drumul și îl mai și ungi un pic, începe să funcționeze și e deja energia aia cu care pornește și funcționează. Asta spuneam că se duce mai departe, oamenii se adaptează imediat, să nu mai vorbim de legislație, acolo sunt probleme într-adevăr. La noi nu este adaptată legislația la ce se întâmplă în teritoriu” (V.O.).

„Muzeul poate să nu opună rezistență la schimbare (mă refer la cea pozitivă) aplicând o bună strategie managerială, preluând rețetele de succes ale altor muzee din lume și adăugându-le componenta originală” (bibliotecar, 35 ani, București).

„Patrimoniul pe care-l gestionează” (cercetător științific, 30 ani, Cluj-Napoca).

„Misiunea muzeului, încă de la constituire, patrimoniul său și nevoile culturale ale comunității sunt factori de rezistență sau adaptare la schimbare. Schimbarea, de orice fel ar fi aceasta, nu ar trebui să imprime decât o dinamică a valorilor, manifestată și detectabilă prin valorificare. Analiza detașată, retroactivă pune cel mai bine în evidență beneficiile sau/și greșelile” (conservator, 33 ani, Sibiu).

„În muzeele din România se folosesc contractele de management pentru directori, dar în continuare apelurile din 3 în 3 ani pentru ocuparea funcțiilor de conducere sunt create subiectiv, pe profilul unui anumit doritor agreeat. Managementul se aplică parțial, s-au luat din acest trend doar lucrurile «convenabile», astfel încât sistemul este total disfuncțional. În același timp, obținerea de performanță nu intră pe lista managerilor. Este prezentă în planurile de management și în rapoarte, este discutată din 3 în 3 ani... dar nu este o prioritate asumată, astfel încât nu se investește în această direcție, nu există o strategie coerentă și lucrurile continuă să funcționeze empiric. Rezistența la schimbare este evidentă atât la nivel central, cât și la nivel local. Rezistența la schimbare este evidentă și din punct de vedere conceptual, al rolului muzeelor în general. Nici până astăzi latura educativă a muzeelor nu-și găsește locul bine meritat, primordial așa spune, chiar dacă s-au făcut progrese mari în acest sens în ultimii ani. Publicul muzeelor este în continuare un concept abstract pentru multe din muzeele din România, rolul de depozitar de obiecte de patrimoniu fiind cel mai pregnant în majoritatea acestor instituții. Acesta este urmat îndeaproape de rolul mare acordat cercetării patrimoniului, care în

unele cazuri este chiar primul pe listă. Felul de a privi angajatul este rezistent și el la schimbare, fiind în continuare folosită definiția de «om bun la toate» pentru a explica ce înseamnă un muzeograf” (șef secție, 33 ani, Sfântu Gheorghe – Covasna).

„Factori externi – mediul – cadrul legislativ greoi, opac, neclar care favorizează cutumele și mărește gradul de risc pe orice segment în care se dorește îmbunătățirea proceselor” (șef secție, 35 ani, Sibiu).

„Sistemul muzeografiei românești în ansamblu este primul factor de rezistență: tot ce este nou și ieșit din tipare nu este încurajat, ba mai mult este blamat de *high class*-ul muzeografiei. Sistemul de stimulente și recompense pentru oamenii care muncesc în muzee este inexistent și produce autosuficiență în rândurile celor care ar putea contribui la schimbare. Colecțiile muzeale și inexistența unei politici de constituire a colecțiilor, actualizată periodic pe termen mediu (muzeele constituite în urmă cu zeci de ani funcționează *ad litteram* în baza principiilor în care au fost constituite și nu țin cont de schimbările survenite în societatea în care trăiesc)” (director, 38 ani, Sibiu).

Sintetic, prin codarea răspunsurilor deschise ale specialiștilor referitoare la factorii de rezistență, aceștia au fost: factorul uman; managementul; tehnologia; finanțarea; sistemul de recompense; formalismul și cadrul legislativ.

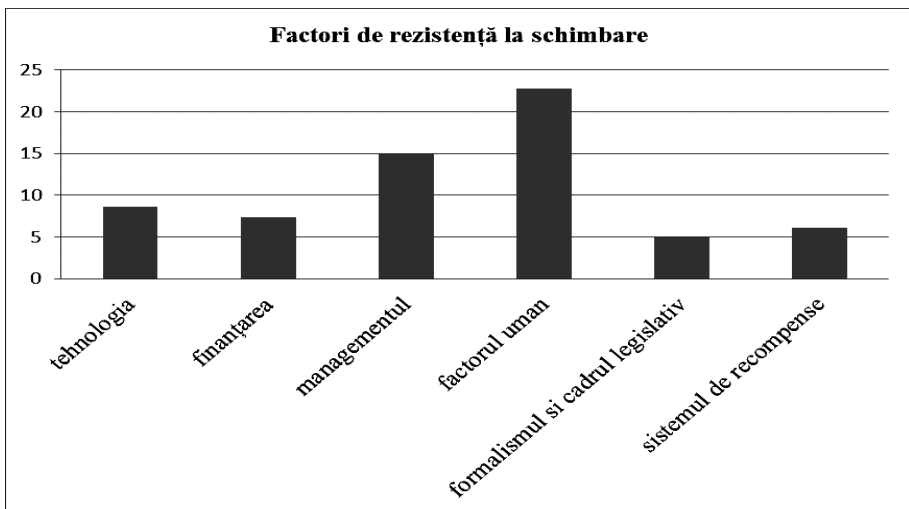


Fig. 2. Factorii de rezistență la schimbare

Analiza teoretică, observațiile directe și discuțiile informale preliminare ne-au condus la ipoteza că performanța în muzeu este condiționată de:

- ✓ valoarea patrimoniului (implicit a patrimoniului mobil, în sensul *Legii nr. 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural mobil*);
- ✓ calitatea rezultatelor cercetării;
- ✓ management eficient prin viziune, strategie și rezultate.

Trebuie să precizăm că la formularea întrebării *Ce influențează performanța* avem în vedere faptul că valoarea patrimoniului, a colecțiilor, nu doar a obiectelor clasate (conform *Legii nr. 182/2000*), este dată atât de valoarea simbolică (istorică, artistică etc.), cât și de valoarea în sensul monetar (și a unei eventuale evaluări pe baza unor norme care momentan nu există)<sup>66</sup>.

Valoarea patrimoniului este o condiție necesară, dar nu suficientă, pentru a da măsura performanței unui muzeu în societate, plecând de la premisa că performanța nu este, ci doar poate fi direct proporțională cu valoarea colecțiilor. Considerăm că cei 4 E pot fi atinși indiferent de valoarea oficială a colecțiilor la un moment dat și că valoarea este un termen subiectiv, de re-prezentare al societății asupra ei înșiși la un moment istoric dat (cu precizarea că această percepție poate

---

<sup>66</sup> Având în vedere prevederile *Legii muzeelor și colecțiilor nr. 311/2003*, republicată, de la art. 11, alin. 2, prin care se precizează că „*proprietarii și titularii de alte drepturi reale asupra muzeelor și colecțiilor publice de importanță națională sunt obligați să încheie contracte de asigurare parțială sau integrală, în funcție de obligațiile ce le revin potrivit prevederilor Codului civil, pentru bunurile mobile și imobile care fac obiectul patrimoniului muzeal, conform dispozițiilor legale în vigoare*”, se impune actualizarea valorii bunurilor din patrimoniul muzeal al instituției. Potrivit art. 2, alin. 3 din O.G. nr. 81 din 28 august 2003 (\*actualizată\*) privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe aflate în patrimoniul instituțiilor publice, precum și art. 12, alin. 1 din Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 3.471 din 25 noiembrie 2008 pentru aprobarea Normelor metodologice privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe corporale aflate în patrimoniul instituțiilor publice, „*bunurile din patrimoniul cultural național, cu excepția acelor care nu pot fi reevaluate potrivit standardelor internaționale de evaluare, vor fi reevaluate de către evaluatori autorizați conform reglementărilor legale în vigoare, rezultatele reevaluării urmând a fi înregistrate în contabilitate până la finele anului 2010*”. Deoarece nu există evaluatori autorizați în domeniul patrimoniului cultural etnografic și nici nu au fost elaborate criterii privind reevaluarea bunurilor etnografice, muzeele sunt exceptate de la obligația privind reevaluarea patrimoniului propriu. Pe de altă parte, instituțiile muzeale sunt obligate prin *Legea nr. 311/2003* să încheie contracte de asigurare pentru bunurile culturale expuse riscului de deteriorare, pierdere, furt, incendii etc. În acest context, Muzeul ASTRA și-a elaborat, ținând cont și de precizările primite de la Ministerul Culturii, propria procedură pentru evaluarea patrimoniului de către specialiștii proprii.

fluctua). Orice muzeu cu colecții mai puțin numeroase sau valoroase simbolic/monetar își poate îndeplini misiunea mai bine decât un muzeu mare, gestionar de valori, majoritatea neconfirmate legal prin clasare, dar cu un management deficient.

Dincolo de definirea performanței în general, de concluziile intermediare la care am ajuns și pe care le-am prezentat mai sus, aveam nevoie să aflăm cum gândesc ceilalți. După confirmarea din partea specialiștilor că performanța este dată de: calitatea expozițiilor organizate, management eficient, calitatea programelor educaționale derulate, contribuția la cercetarea științifică, numărul vizitatorilor, au urmat o serie de întrebări aproape suprapuse, tocmai pentru a înțelege cât mai multe nuanțe ale fenomenului de performanță în muzee.

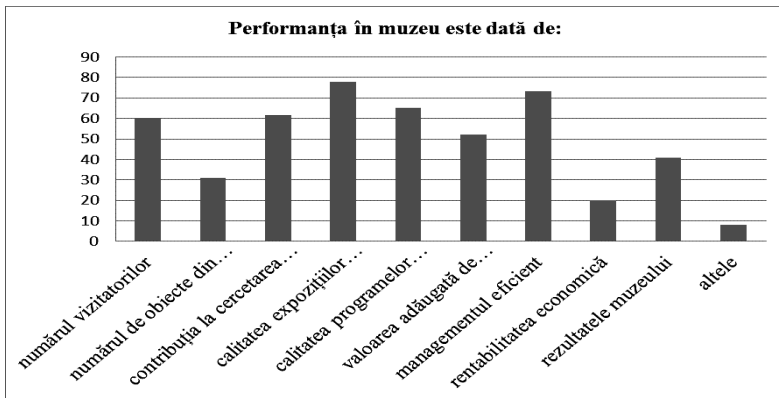


Fig. 3. Factorii care influențează performanța în muzeu (întrebare cu răspunsuri multiple)

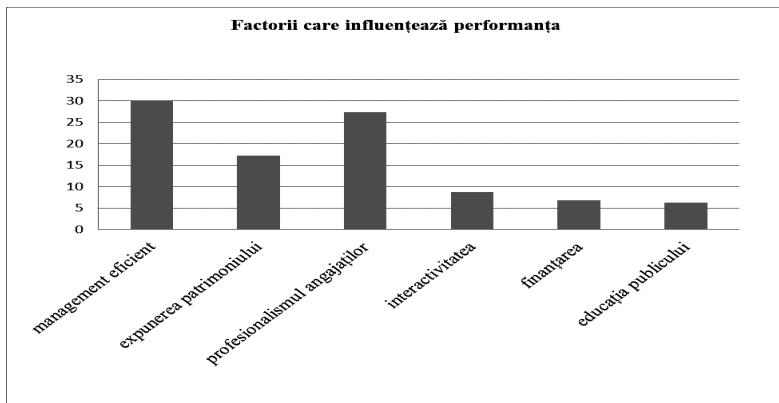


Fig. 4. Factorii care influențează performanța în muzeu (întrebare deschisă)



„Standardele fixate de fiecare muzeu” (cercetător, 50 ani, Reșița – Caraș-Severin).

„Mijloacele financiare, proiectul de management al managerului, resursele umane. Tipul de relații interumane” (manager, 32 ani, Sibiu).

„O bună pregătire profesională, un plan de management realist, un plan de comunicare & marketing bine ținut. Sistemul muzeal din alte țări este destul de diferit de cel din România. Un factor cert este însă acela că în muzeele din străinătate se ține cont de importanța managementului muzeal. Acest lucru nu este făcut empiric – ca în cazul României, există direcții de formare academică și de cercetare în acest domeniu. Din păcate, în România sistemul de conducere și organizare a muzeelor este arhaic și anacronic. Se adaugă o subfinanțare cronică, salarizarea foarte proastă a diverselor categorii de personal muzeal (cu câteva excepții). Absența dialogului intra-instituțional, lipsa unor studii de marketing, lipsa de cunoaștere *vis-à-vis* de cerințele/nevoile/așteptările publicului, ingerința factorului politic, moștenirea unui sistem de tip comunist, mult prea puțin reformat” (muzeograf, 41 ani, București).

„Managementul eficient care presupune tot setul de activități reprezentative pentru un muzeu modern; selecția de personal motivat și dedicat muncii de muzeu; fondurile care pot fi accesate și utilizate” (muzeograf, 40 ani, Brașov).

„Echipa de management nu cred că este conștientă de plusul pe care îl poate aduce un angajat care se dezvoltă profesional, care investește în el profesional. Sunt stagii *outdoor* pentru firme, pentru organizații în care să crești eficiența comunicării între departamente, între angajați, să crești coeziunea echipei, dar este o preocupare pe care managerii nu o au, cred că nici mulți oameni nu o au, nu sunt preocupați de ideea de a fi performant el ca individ, de a nu se plafona, de a nu se mulțumi cu o poziție sau un loc călduț. Sunt foarte puțini cei care să reclame că nu au de lucru la serviciu. Nu sunt mulți cei care plecă pentru că nu sunt mulțumiți că nu au ce face. Timpul trece, leafa vine” (I.S.).

„Stabilirea unei misiuni, a unei viziuni și a unui mesaj clar atât pentru mediul extern, cât și pentru mediul intern. Strategie clară de dezvoltare. Stabilirea unor limite între care se definește performanța astfel încât mediul intern să se simtă în același timp

impulsionat spre perfecționare, cât și stimulat de rezultatele obținute. Comunicarea deschisă cu mediul extern, comunicarea participativă cu toate categoriile de audiențe și dezvoltarea sentimentului de apartenență la o cauză comună pentru muzeu și public. Creșterea gradului de atașament al publicului vizitator față de proiectele și programele desfășurate de muzeu (personalizarea ofertei de produse și servicii culturale)” (director, 38 ani, Sibiu).

„Nivelul de specializare al angajaților, calitatea și eficiența muncii acestora; nivelul de motivare al angajaților pentru a genera rezultate calitative și cantitative; stabilirea unui mediu de lucru care să faciliteze cooperarea între angajați, obținerea de rezultate pentru organizație; facilitarea accesului personalului (de pe toate nivelele și domeniile din instituție – inclusiv cele administrative) la dezvoltarea profesională continuă și motivarea acestora de a folosi noile competențe în folosul instituției. Performanța în muzeele din România este momentan influențată de managementul ineficient al resurselor umane! Atenția nu este concentrată pe resursa umană, motiv pentru care aceasta este de-motivată și neperformantă. Nu se poate obține performanță fără oameni motivați să o obțină și fără manageri care să investească (mai ales) timp, dar și bani în acest sens” (șef secție, 33 ani, Sfântu Gheorghe – Covasna).

„Resursele economice, susținerea autorităților, educația populației, nivelul de cultură etc.” (învățătoare, 33 ani, Ocna Sibiului – Sibiu).

„Inovația, atractivitatea evenimentelor și a expozițiilor, prezența activă în viața comunității din care face parte, crearea de programe de interes pentru comunitate, proiectele câștigate și derulate profesionist, cercetarea, studiile ș.a.” (bibliotecar, 35 ani, București).

„O strategie clar construită și împărtășită cu toți angajații: de la misiune, viziune, valori până la obiective strategice, activități și indicatori – o perspectivă echilibrată în abordarea indicatorilor de performanță, care să țină cont nu doar de aspecte financiare, ci și de cercetare/dezvoltare, formarea angajaților, optimizarea proceselor operaționale, a persoanelor interesate (*stakeholderi*) – o strategie de comunicare adaptată nevoilor și cerințelor zilelor noastre (ieșirea muzeului din „culcușul” instituțional, ancorat

spațial, și prezența acestuia în viața comunităților, atât rurale, cât și urbane).

– motivarea angajaților muzeului pornind de la premisa că aceștia sunt specialiști în domeniul de activitate, astfel încât fiecare în parte să își asume responsabilitatea inițiativei și a deciziilor în sfera lor de influență (serviciu, departament etc.); totodată, formarea acestora în sensul dezvoltării de noi abilități și lărgirea instrumentelor pe care le au la dispoziție pentru a obține rezultate mai bune. Gândirea de tip cauză-efect, respectiv ce fac-ce obțin, ajută la îmbunătățirea performanței, căci speranța de a obține rezultate diferite făcând același lucru duce cu siguranță la eșec, nu la performanță;

– sărbătorirea succesului, nu a eșecului (facem ședințe pentru a scoate în evidență ce nu am realizat mai degrabă decât să sărbătorim rezultatele pe care le-am obținut);

– congruența între performanță «pe hârtie» și performanță reală;

– susținerea și multiplicarea exemplelor de bune practici, ce pot fi apoi preluate și adaptate fiecărui departament în parte;

– comunicare transparentă, consecventă, cascadata;

– reducerea încărcării pe sarcină (atribuții clare pentru fiecare angajat în parte date de fișa postului, care, la rândul ei, este acceptată și asumată de fiecare angajat, introducerea de contracte psihologice semnate de fiecare angajat în parte)” (trainer/antreprenor, 36 ani, Sibiu).

„Un management eficient care să conducă la o bună publicitate a muzeului în urma căruia să atragă vizitatori” (profesor, 43 ani, Menston Yorkshire – Marea Britanie).

„O strategie de calitate” (funcționar public, 34 ani, Sibiu).

„Procesele implicate – o viziune împărtășită, o misiune clară, obiective asumate, calitatea și cantitatea resurselor atrase, planificarea, controlul... toate, responsabilități ale managementului. Mediul extern, cu turbulențele sale. Dinamica internă a organizației – cultura organizațională, ca mediu intern” (șef secție, 35 ani, Sibiu).

„Un personal de muzeu performant (indicator) și un management eficient sunt criteriile sigure de performanță într-un muzeu” (restaurator, 57 ani).

„Oamenii de obicei sunt cheia. Desigur, trebuie să existe și condițiile, cum ar fi să ai cu ce – infrastructură, logistică,

patrimoniu –, acestea asigură condițiile pentru o performanță pe termen lung” (A.A.).

„Calitatea personalului implicat în toate domeniile vieții muzeului” (profesor, 42 ani, Iași).

„În interior, iluminatul puternic al exponatelor, coloritul viu al pereților, ordonarea exponatelor după perioade istorice de timp, iar la muzeele în aer liber parcurile înverzite, prezentarea auditivă a acestora pe zone” (profesor universitar, 59 ani, București).

„Cred că [muzeul] nu prea are cum [să fie performant] dacă nu te focusezi pe ideea clară de a fi performant, nu ai cum să fii performant. Contribuie tot românismul nostru la neperformanță, adică sunt foarte mulți factori care favorizează, de ex. cadrul legislativ – nu te lasă să dai afară un angajat neperformant, nu te lasă să îl concediezi, pe când la privat competențele, toate calitățile pentru ocupare unui post sunt atent evaluate. Și reevaluate. Asta este o meteahnă, cred eu, a întregului sistem public în România din care face parte și muzeul ca instituție, ca organizație. Cred că avem o problemă la nivel instituțional în toată România. Plafonarea și sinecurele sunt legate, una o generează pe cealaltă, dacă omul ca individ este conștient de avantajele și de poziția lui în instituție, de responsabilitatea lui, atunci ar putea contribui la performanța muzeului, dar muzeul nu îi cere deocamdată să fie performant atâta timp cât nu poți acționa împotriva neperformanței. Nu îl stimulează. Dacă s-ar obține performanța, s-ar obține mai multă invidie, un conflict mai repede, dar nici într-un caz recompensele pe care le au cei din mediu privat” (I.S.).

„Lipsește prezentările interactive care să solicite vizitatorii. Exponatele sunt în vitrine, îngrămădite, nu sunt puse în valoare suficient etc. Un muzeu excelent este Muzeul Nemo din Amsterdam, unde vizitatorii revin constant pentru că sunt implicați. În plus, la noi amabilitatea supraveghetorilor și a ghizilor lipsește în general” (profesor universitar, 63 ani, Sibiu).

„Capacitatea de a implica vizitatorii, de a-i include în viața exponatelor” (cercetător științific, 36 ani, Iași).

„Interactivitatea. Cele mai frumoase muzee pe care le-am vizitat vreodată aveau o secțiune sau erau în totalitate *hands-on*.

Plăcerea de a vedea de aproape (microscop, vitrine invizibile, atins) exponatele este cea care influențează cel mai mult, în opinia mea, performanța unui muzeu. Interactivitatea digitală, deși preferată de mulți oameni, este în opinia mea pe locul doi. Degeaba pot privi și mișca un obiect 3D pe o tabletă dacă nu pot să îi simt textura sau greutatea în mână” (cercetător științific, 30 ani, Cluj-Napoca).

„Implicarea afectivă a personalului. Modul de prezentare al istoricului așezământului de cultură, al exponatelor etc. Libertatea de mișcare și exprimare a vizitatorilor (interactivitatea cu obiectivul)” (auditor, 47 ani, Brașov).

„Comunitatea, publicul stimulează activitatea angajaților muzeelor prin participare, considerând muzeul parte a vieții sale sociale. Frecventarea muzeelor de către public poate fi asemuită cu o trecere dintr-o clasă în alta a școlii vieții. De noi depinde dacă percepem discursul muzeal cu perceperea crescândă a unui elev curios ori rămânem la nivelul claselor primare, când cel mai mult vorbește pedagogul, iar noi așteptăm de la el să facă minuni. Sigur, ne dorim un public-partener al creativității noastre muzeale și o comunitate exigentă care ține la ideea de performanță muzeală, contribuind la creșterea ei prin dragoste față de muzeu. Diversificarea activităților muzeale în spiritul vremii, pentru a menține interesul societății față de patrimoniul și spațiul muzeal. Constituirea și gestionarea unor colecții valoroase, care să poată asigura anumite ritmuri noutăților muzeale. Regândirea spațiului muzeal, dimensionarea și dinamizarea comunicării dintre vizitator, expoziție/activitate și angajatul muzeului” (secretar științific, 59 ani, Chișinău – Republica Moldova).

„Bugete mai mari, management mai performant” (funcționar public, 34 ani, Sibiu).

„Un public avizat cere întotdeauna mai mult de la un muzeu” (cercetător, 35 ani, Craiova).

Pentru a face trecerea de la un *muzeu funcțional* – un muzeu cu obiective definite, către un *muzeu performant* – un muzeu cu indicatori de performanță pentru obiective, orice instituție trebuie să realizeze diagnoza situației sale interne (SWOT pentru obiectivele și procesele de management) și analiza evoluției unor indicatori cu rol semnificativ în obținerea performanței pentru o perioadă de minim patru ani.

Studiul trebuie să pornească de la o abordare realistă, ceea ce impune asumarea faptului că rezultatele sunt aplicabile doar într-un context specific, iar generalizarea lor necesită contexte similare.

Analiza performanțelor din perioada vizată oferă imaginea de ansamblu asupra dinamicii schimbării, fără aplicarea unei strategii centrată pe performanță. Folosirea surselor multiple asigură obiectivitatea în ceea ce privește identificarea indicatorilor reali de performanță ca suport pentru elaborarea și implementarea de strategii viitoare.

Pe baza studiului de caz aplicat Muzeului ASTRA<sup>67</sup> am identificat Metodologia *Balanced Scorecard* ca fiind cel mai util instrument de planificare a performanței (și doar, ulterior, de evaluare, prin analiză *ex-ante*). Scopul este să proiectăm corect indicatorii de performanță folosind Metodologia *Balanced Scorecard* care să ducă, prin atingerea lor, la creșterea rolului muzeului în societate. Astfel, pentru prima oară într-un muzeu din România am folosit un instrument inovativ de planificare a performanței.

Aplicând Metodologia *Balanced Scorecard*, dar numai după analiza obiectivă a unei situații date dintr-un muzeu, se pot formula viziunea, misiunea, provocările strategice, obiectivele și indicatorii de performanță ce trebuie îndepliniți în contextul aplicării unei noi strategii de management. Fără un efort concertat de planificare și măsurare a performanței proprii și de poziționare realistă pe piața cultural-educativă, muzeele de astăzi dovedesc că nu dețin instrumente esențiale pentru a construi și include în cultura lor organizațională o abordare orientată spre îmbunătățirea strategiilor proprii de obținere a performanței.

De vreme ce *performanța* a devenit un *concept central* pentru o serie de domenii de cercetare (cultură organizațională, sociologie, comunicare, management etc.), aceasta este o problemă fundamentală, finalitatea esențială a unei organizații, rațiunea ei de a fi și de a persista în timp.

Aplicarea unei strategii eficiente poate transforma orice muzeu într-un muzeu bazat pe managementul performanței, capabil să își atingă viziunea și să își îndeplinească misiunea.

---

<sup>67</sup> Rezultatele cercetării vor fi publicate într-un studiu special dedicat Muzeului ASTRA.

\*\*\*

„Al cui este muzeul?”

Horia Bernea

Dincolo de o clădire, dincolo de un patrimoniu, dincolo de management, *muzeul arată*, ne dezvăluie *cine suntem*, ne *dă măsura...* Fragilitatea *obiectului* și emoția *lucrului rânduie* ne obligă *să avem grijă*, să construim strategii, să fim mai buni, să fim performanți!

*Bucuria cunoașterii documentate* ne-a ajutat să elaborăm și câteva considerații finale, cu credința că Muzeul trebuie să fie recunoscut de societate ca centru de educație:

1. Muzeul trebuie analizat ca o organizație. Definierea muzeului ca organizație îi surprinde dinamica, evoluția și complexitatea mai mult decât „staticul” *instituție*.

2. Paradigmele muzeului s-au transformat în timp, acesta devenind astăzi un *spațiu deschis, de comunicare* a patrimoniului: de la „privilegiul” de a vizita un muzeu la „satisfacerea nevoilor” publicului.

3. Muzeele, ca instituții publice, sunt rezistente la schimbare – nu se întâmplă nimic dacă nu își ating obiectivele și oricum au „monopol” într-o anumită zonă (atât ca spațiu geografic, cât și ca reprezentare patrimonială).

4. Muzeul nu are ca scop obținerea profitului financiar, ci răspunde așteptărilor sociale.

5. Performanța în muzee poate fi definită ca *un rezultat de excelență, nu doar ca realizare a unor indicatori de performanță care îi indică/arată funcționalitatea la un moment dat, la un anumit standard*. Așadar, propunem pentru muzee necesitatea îndeplinirii și a unui al patrulea E – *excelența*.

6. Un muzeu performant este:

a. *O organizație care învață și își propune (prin conștiință și profesionalism), își asumă și atinge obiective de calitate, standarde suplimentare față de cele de funcționare (suficiente pentru supraviețuire), stabilite pe baza cunoașterii și învățării.*

b. *O organizație care se (re)poziționează pe piața ofertei cultural-turistice, devenind spațiu de comunicare a patrimoniului/edutainment și își definește viziunea, misiunea și obiectivele strategice urmărind interesul comun al societății.*

c. *O organizație care se orientează spre cei 3 E în îndeplinirea „contractului societal” și aplică ca metodă de obținere a performanței un management strategic, orientat, concertat, cu bază științifică.*

7. *Muzeul performant este organizația care învață și se dezvoltă permanent ca un mijloc de comunicare a patrimoniului adaptat prezentului, pentru îndeplinirea la standarde cât mai înalte a nevoilor de edutainment ale societății, pe baza unui management strategic orientat în acest sens.*