

## Krótkowzrocność w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów muzealnych

**Anna Pluszyńska**

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: [anna.pluszynska@uj.edu.pl](mailto:anna.pluszynska@uj.edu.pl)

ORCID: 0000-0003-0271-5176

© 2023 Anna Pluszyńska

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Pluszyńska, A. (2023). Krótkowzrocność w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów muzealnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 162-171.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.14

**JEL Classification:** H40, L32, O34, Z10

**Streszczenie:** Prawa autorskie do zbiorów rzadko są traktowane jako istotny zasób niematerialny muzeów (pozwalający na realizację misji instytucji), którym nie tylko można, ale należy zarządzać. Z przeprowadzonych badań wynika, że w publicznych instytucjach muzealnych przeważa krótkowzrocne podejście do zarządzania prawami autorskimi do zbiorów. Świadczą o tym m.in. myślenie o prawach w krótkiej perspektywie, czyli konkretnego, aktualnie realizowanego zadania; brak zainteresowania zmianami, jakie następują w otoczeniu, które dotyczą szczególnie cyfryzacji dóbr kultury; czy wreszcie podejmowanie działań rutynowych lub niepodejmowanie działań w ogóle z uwagi na obawę naruszenia praw. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań wśród publicznych muzeów w Polsce, a także wskazanie aktualnie proponowanych rozwiązań pozwalających łagodzić skutki krótkowzrocznego podejścia w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów.

**Słowa kluczowe:** prawa autorskie, muzeum, zarządzanie, krótkowzrocność

### 1. Wstęp

Doświadczenia globalnej pandemii COVID-19 i czasowe zamknięcie instytucji kultury w Polsce były dużym wyzwaniem także dla muzeów publicznych. Sytuacja ta wymusiła, a w niektórych przypadkach przyspieszyła transformację cyfrową. Muzea szybko musiały opanować nowe narzędzia technologiczne, by atrakcyjnie prezentować treści i budować społeczność odbiorców *online*. Trudnością jednak okazało się umieszczanie w sieci utworów zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Bariera ta wynika z tego, że w przeszłości muzea znacznie częściej nabywały własność egzemplarza dzieła bez uprawnień w zakresie autorskich praw majątkowych i do dziś wiele dzieł będących w dyspozycji muzeów nie ma uregulowanych tych kwestii (Pluszyńska i in., 2022, s. 27-28), w rezultacie niektóre kolekcje nie mogą być udostępniane szerszej publiczności w innej formie niż tradycyjna ekspozycja egzemplarza na wystawie (Łada, 2019, s. 82). Pandemia jedynie pozwoliła dostrzec ten problem i wieloletnie zanie-

dbania w tym zakresie. Kryzys pandemiczny i idące za tym spowolnienie rozwoju w sektorze kultury stały się okazją do zmiany perspektywy, zaproponowania – a nierzadko także wymuszenia – nowych rozwiązań dotyczących praw autorskich do zbiorów. W stabilnych czasach wprowadzenie innowacyjnych, systemowych rozwiązań jest bowiem rzadkie, głównie dlatego, że brakuje wystarczających bodźców do zmian (Murray i in., 2010, s. 109). Tymczasem z dotychczasowych badań wynika, że choć muzea dostrzegają fundamentalną rolę praw autorskich w realizacji zadań statutowych, to w zakresie zarządzania prawami autorskimi do zbiorów wprowadzane są częściej krótkotrwałe metody naprawcze, rzadziej rozwiązania o charakterze strategicznym (Pluszyńska, 2022a). Co więcej, na zmianę perspektywy nie wpłynęły ani przemiany technologiczne, związane m.in. z digitalizacją zbiorów i udostępnianiem ich w internecie (Bertacchini i Morando, 2011), ani zmiany społeczne dotyczące nowych sposobów uczestnictwa w kulturze (Drabczyk i in., 2020; Płachecki, 2019). Takie „uporczywe skupienie na tym, co tu i teraz, kosztem mniej lub bardziej niepewnej przyszłości potocznie nazywamy krótkowzrocznością” (Czakon, 2020, s. 7). I choć krótkowzroczność odnosi się głównie do pojedynczego człowieka, to krótkowzrocza postawa może przynieść negatywne skutki całej organizacji. Niedostrzeżenie zmian otoczenia, skłonność do rutyny i ignorowania długiego horyzontu czasowego skutkuje bowiem spóźnioną bądź nieadekwatną reakcją (Czakon, 2020).

Celem niniejszego opracowania jest wyjaśnienie, dlaczego możemy mówić o krótkowzroczności w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów muzealnych, a także wskazanie aktualnie proponowanych rozwiązań pozwalających łagodzić skutki takiego podejścia. Pracę oparto na systematycznie identyfikowanej literaturze, dostępnych raportach i rekomendacjach oraz badaniach empirycznych prowadzonych od roku 2021 wśród publicznych muzeów w Polsce.

## 2. Krótkowzroczność w zarządzaniu

Metaforę krótkowzroczności marketingowej wprowadził do literatury T. Levitt (1960). Chcąc objaśnić przyczyny porażki biznesowej, powiązał ją z systematycznie popełnianymi przez menedżerów na najwyższym szczeblu błędami, obarczając kierownictwo odpowiedzialnością za ten stan rzeczy. Pojęcie krótkowzroczności zostało także zastosowane na gruncie zarządzania strategicznego przez D.A. Levinthala i J.G. Marcha. Autorzy identyfikują krótkowzroczność z ograniczeniami uczenia się w organizacjach (Levinthal i March, 1993).

Krótkowzroczność w zarządzaniu najczęściej kojarzy się negatywnie, ze „skłonnością do określonej perspektywy, skupieniem uwagi na preferowanych elementach, apriorycznym przedkładaniem jednych wyborów nad innymi” (Czakon, 2020, s. 35), z brakiem umiejętności przewidywania, z ograniczonym i niewyraźnym oglądem otaczającej rzeczywistości (Hasan, 2015).

Zjawisko krótkowzroczności, jak zauważa W. Czakon, jest złożone i wielopoziomowe, bo krótkowzroczone mogą być: 1) decyzje przynoszące dodatnie efekty w krótkim terminie; 2) menedżerowie, niezainteresowani zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu; 3) organizacje, w których powielane są utarte schematy. O krótkowzroczności możemy też mówić na poziomie międzyorganizacyjnym, kiedy pojawia się tendencja do bezrefleksyjnego naśladowania np. skutecznych rozwiązań konkurentów. Krótkowzroczność jest ponadto wielowymiarowa. W wymiarze temporalnym preferowane są takie decyzje, których skutki są widoczne w bliższym czasie. Wymiar przestrzenny obejmuje skłonność do obserwowania np. podobnych produktów czy technologii, zamiast szerszego skanowania otoczenia pod kątem potrzeb odbiorców. W wymiarze relacyjnym popełniane są błędy w analizie otoczenia, tzn. w wyniku wybiórczości poznawczej (częściowej niewiedzy) menedżerowie popełniają błędy w ocenie zagrożeń lub szans. Poza tym krótkowzroczność jest zjawiskiem dynamicznym. Stwierdzić ją można dlatego, że otoczenie organizacji ulega bezustannym zmianom, które mogą pozostać niezauważone, dostrzeżone zbyt późno lub błędnie zinterpretowane (Czakon, 2020, s. 45-46).

### 3. Zarządzanie prawami autorskimi do zbiorów muzealnych

W niniejszym artykule prawo autorskie rozumiane jest jako niematerialny zasób muzeum, który warunkuje możliwość korzystania ze zbiorów, a w konsekwencji pozwala na realizację misji muzeum, która – podobnie jak sama definicja muzeum – ewoluuje (ICOM, 2022), a jej realizacja wymaga równowagi. Z jednej strony instytucje te powinny być bowiem „bastionem dziedzictwa, które należy chronić przed zniszczeniem, skażeniem, niezrozumieniem” (Folga-Januszewska, 2011, s. 11). Z drugiej strony nie mogą separować kultury, muszą podejmować działania edukacyjne, a nawet zachęcające czy inspirujące odbiorców do działań kreatywnych i innowacyjnych (UNESCO, 2021).

W literaturze przedmiotu nie brakuje publikacji, w których podejmowano by temat zarządzania własnością intelektualną w biznesie (Dereń, 2014; Kraj, 2020; Potempa, 2010; Walczak, 2011; Zaleski, 2014). Ponadto własność intelektualna jest pojęciem szerszym niż prawa autorskie, gdyż dotyczy nie tylko utworów (np. literackich czy plastycznych), ale także innych wytworów umysłu człowieka, takich jak wynalazki, znaki towarowe, wzory stosowane w szeroko rozumianej gospodarce. Temat zarządzania dobrami intelektualnymi rzadziej jest poruszany z perspektywy instytucji kultury, w tym muzeów (Lis-Gutiérrez i in., 2016). Nie brakuje natomiast rozważań na temat aspektów prawnych (Drela i Gredka, 2014; Gwoździwicz-Matan i Jakubowski, 2019; Łada, 2019; Martinet, 2020; Young, 2019) lub opisujących proces „zarządzania zbiorami” z naciskiem na zarządzanie rzeczą – czyli materialnym charakterem dzieła (Johnson, 2009; Matassa, 2012). W tym ostatnim obszarze też można mówić o pewnej specyfice Polski, w której muzea publiczne traktowane są „jako szczególne instytucje kultury, a więc custodes, czyli strażnicy zbiorów” (Zalasińska, 2013, s. 17).

Wagę praw autorskich w muzeach podkreśla od wielu lat World Intellectual Property Organization (WIPO), akcentując ich rolę w procesie zarządczym (Pantalony, 2007, 2013). Zarządzanie prawami autorskimi ma fundamentalne znaczenie dla działalności instytucji muzealnych głównie dlatego, że pozyskiwane do kolekcji zbiory (ale także wytwarzane w ramach stosunku pracy dobra, np. utwory naukowe, scenariusze wystaw czy lekcji edukacyjnych) z samej swojej istoty podlegają reżimowi ustaw z zakresu własności intelektualnej. Muzea, nabywając dzieło do kolekcji, posiadają przede wszystkim prawo własności do egzemplarza. Tymczasem to właśnie status prawnoautorski danego dzieła przekłada się na możliwość korzystania z danego egzemplarza (Pluszyńska, 2022a). Zgodnie z polskim systemem prawnym, gdy muzeum nabędzie własność dzieła (np. muzealia), wykorzystanie zarówno utworu (np. reprodukcja fotograficzna rzeźby), jak i samego egzemplarza (np. wystawienie rzeźby) wymaga uzyskania stosownej, oddzielnej podstawy prawnej. Polskie regulacje nie przewidują bowiem, aby właściciel dzieła (egzemplarza) uzyskiwał z samego prawa własności dodatkowe uprawnienia do wykorzystania utworu chronionego prawem autorskim (Łada, 2019, s. 39-40). Wyjątek dotyczy jedynie dozwolonego użytku, zgodnie z którym właściciel egzemplarza utworu plastycznego może go wystawić publicznie, jeżeli nie łączy się z tym osiąganie korzyści majątkowych. Zakres dozwolonego użytku obejmuje jednak wyłącznie jedną czynność, tj. tradycyjną eksploatację egzemplarza utworu plastycznego na wystawie. Zakres ten nie obejmuje zatem innych pól eksploatacji, w tym rozpowszechniania w internecie (Łada, 2019, s. 82). Dlatego też to często od statusu prawnoautorskiego danego dzieła zależy, w jakim obszarze muzeum będzie prowadziło swoją działalność np. w zakresie rozpowszechniania w celach edukacyjnych, digitalizacji i udostępniania w internecie, marketingu czy działalności wydawniczej.

Zarządzanie w tym kontekście jest procesem, w którym właściciel praw autorskich generuje wartość w oparciu o rezultaty intelektualnej pracy, a jego nadrzędnym celem jest zmiana aktywów intelektualnych w wyniki finansowe lub inne profity, jak np. realizacja misji publicznej instytucji, społeczne relacje, otwartość czy współpraca. Celowe zarządzanie prawami autorskimi polega na przyjęciu odpowiednich rozwiązań prawnych, technicznych i komunikacyjnych, z uwzględnieniem misji instytucji, potrzeb zespołu oraz efektu, jaki instytucja chce osiągnąć u odbiorców (Pluszyńska, 2020). Zarządzanie dobrami niematerialnymi w sektorze kultury jest także elementem strategii działalności organizacji i przyczynia się do wzmocnienia pozycji rynkowej (Hołda, 2020).

#### 4. Metodyka badawcza

Głównym celem artykułu jest wyjaśnienie, dlaczego możemy mówić o krótkowzroczności w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów muzealnych, a także wskazanie aktualnie proponowanych rozwiązań pozwalających łagodzić skutki takiego podejścia. Pracę oparto na badaniach empirycznych prowadzonych od roku 2021 wśród publicznych muzeów w Polsce oraz na rekomendacjach formułowanych przez organizacje publiczne i non profit.

Na przełomie roku 2021/2022 zrealizowano badania jakościowo-ilościowe dotyczące praktyk zarządzania prawami autorskimi do zbiorów w publicznych muzeach. Badania były prowadzone w ramach większego projektu, zatytułowanego „Zarządzanie prawami autorskimi w publicznych muzeach”, sfinansowanego ze środków Priorytetowego Obszaru Badawczego Heritage w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w Uniwersytecie Jagiellońskim. Głównym założeniem prowadzonych badań było wyłonienie modelowych działań dotyczących zarządzania prawami autorskimi. W celu zebrania danych zastosowano dwie techniki badawcze, tj. wywiad i ankietę. Próba badawcza opierała się jedynie na publicznych muzeach w Polsce. Przeprowadzono 11 wywiadów pogłębionych z pracownikami i pracownikami publicznych muzeów. Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie ankiety CAWI wśród pracowników muzeów. Prośby o wypełnienie ankiety zostały wysłane do 378 instytucji wpisanych do wykazu muzeów państwowych i samorządowych tworzonego przez MKiDN. Ankietę wypełniło 56 instytucji, co stanowi 15% badanych. Wspomniane badania zostały uzupełnione o analizę rekomendacji opracowanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Centrum Cyfrowe.

#### 5. Wyniki badań

Zgodnie z obowiązującym systemem prawnym ochronie autorsko-prawnej podlegają jedynie utwory spełniające trzy przesłanki: są stworzone przez człowieka, zostały ustalone oraz spełniają kryteria twórczości. W badaniach starano się dociec, jaki procent zbiorów publicznych muzeów stanowią utwory chronione prawami autorskimi, a więc czy i w jakim zakresie muzea stykają się z problematyką własności intelektualnej. Z badań wynika, że co najmniej 5% zbiorów instytucji jest pod ochroną prawną (tak odpowiedziały cztery muzea). Jedna instytucja wskazała, że 100% zbiorów to są utwory chronione prawnie. Nie ma zatem instytucji, której problematyka praw autorskich by nie dotyczyła, choć skala bywa różna w zależności od charakteru zbudowanej kolekcji. Respondenci zostali także poproszeni o doprecyzowanie statusu prawnego obiektów będących własnością muzeów. „Nieco ponad połowa badanych publicznych muzeów wskazuje, że 1-20% zbiorów będących własnością tych instytucji ma nieznaną status prawnoautorski. Podobna liczba muzeów deklaruje, że 1-20% zbiorów to tzw. dzieła osierocone, których prawa majątkowe jeszcze nie wygasły, ale nie ma możliwości kontaktu z właścicielem. Z kolei niemal co czwarta instytucja jest właścicielem 21-40% zbiorów, do których prawa autorskie jeszcze nie wygasły i muzeum nie posiada praw majątkowych do tych obiektów” (Pluszyńska, 2022b, s. 3).

Zarówno w trakcie prowadzonych wywiadów, jak i w ankietach pracownicy muzeów podkreślali, że prawa autorskie mają fundamentalne znaczenie, ponieważ proces ich nabywania jest równoległy do budowania kolekcji będącej istotą istnienia muzeum. I o ile przechowywanie czy ochrona zbiorów mogą się odbyć de facto bez praw autorskich, o tyle pozostałe działania instytucji, szczególnie związane z upublicznianiem, bez praw niematerialnych obyć się nie mogą.

*Proces nabywania praw autorskich jest jakby równoległy do budowania kolekcji, do zarządzania kolekcją. Jest to proces skomplikowany i długofalowy, i niezamknięty właściwie, bo cały czas trwa [W\_13].*

Rozmówcy przyznają, że starają się nabywać prawa sukcesywnie wraz z nowo kupionymi egzemplarzami dzieł. Wiele jednak utworów nabytych w przeszłości nadal nie ma uregulowanych kwestii prawnych. Co więcej, respondenci zauważają, że podejście do praw autorskich najczęściej ma charakter krótko-

terminowy, co oznacza preferowanie działań, które przyniosą efekty w danym momencie, bez refleksji długoterminowych skutków podjętych decyzji. Najlepiej świadczy o tym poniższa wypowiedź:

*Prawa autorskie (...) często schodzą na dalszy plan. One się stają priorytetowe dopiero, jak coś się rzeczywiście pali, jak robimy wystawę, albo ktoś wymyśla, że chce wyprodukować gadżety. Muzea dopiero od niedawna myślą, żeby (...) np. kupując obiekt do zbiorów od artysty, od razu pozyskiwać prawa na różnych polach eksploatacji [W\_15].*

Respondenci przyznają, że rzadko muzea mają spisaną strategię czy sformalizowaną wewnętrzną politykę regulującą kwestie zarządzania prawami autorskimi do zbiorów. Co istotne, zaledwie 27% ( $n = 56$ ) instytucji deklaruje posiadanie jakiegokolwiek dokumentu, najczęściej procedur sformułowanych w formie wewnętrznych zarządzeń, które porządkują kwestie prawnoautorskie. Interesujące wydaje się to, że aktualne okoliczności, zdaniem rozmówców i ankietowanych, zależą w głównej mierze od kadry zarządzającej, która nie jest zainteresowana wprowadzaniem zmian. Znamienne wydają się niniejsze wypowiedzi:

*Mam wrażenie, że kwestia praw autorskich nie była nigdy tematem, którym dyrekcja chciałaby zająć się globalnie i wytyczyć oraz wdrożyć procedury i schematy postępowania. Temat bywa gorący przy bieżących wystawach/wydarzeniach, a po nich cichnie [A1\_6].*

*Uważam, że decyzja w sprawie standardów, procedur powinna zostać podjęta odgórnie, że od teraz instytucja będzie robiła wszystkie rzeczy w taki i taki sposób. Takiej decyzji nie ma [W\_15].*

Respondenci podkreślają, że brakuje w muzeach strategicznego myślenia o zarządzaniu prawami autorskimi. Obszar ten nie jest nawet uwzględniany w budżecie instytucji. A warto w tym miejscu dodać, że jeśli autorskie prawa majątkowe obowiązują (nie minęło siedemdziesiąt lat od śmierci twórcy), to zgodnie z obowiązującą ustawą, twórcy/spadkobiercom przysługuje z tytułu korzystania z utworu i jego rozpowszechniania wynagrodzenie. Tymczasem, jak wynika z wypowiedzi rozmówców:

*Budżet ma dział inwentarzy na nabywanie... Natomiast nie ma czegoś takiego jak budżet na prawa autorskie [W\_10].*

*Na razie dyrekcja nawet nie dopuszcza myśli, że to może kosztować [W\_2].*

Brak strategicznego myślenia o prawach autorskich sprawia, że pracownicy tworzą własne reguły.

*Tak naprawdę to, w jaki sposób my te standardy realizujemy, to są właściwie działania oddolne pracowników i jakieś ustalenia między nimi. [...] Te działania są mocno sprocedurowane, co działa na korzyść standardu obsługi klienta – mówiąc slangiem korporacyjnym. Ale przynajmniej wiemy wszyscy, jakie są ścieżki działań [W\_15].*

Sprawę utrudnia fakt, że zadania związane z zarządzaniem prawami autorskimi są rozproszone. Z badań wynika, że pracownicy różnych działów zajmują się pozyskiwaniem praw, negocjowaniem warunków umów, prowadzeniem dokumentacji czy udostępnianiem zbiorów.

*Spisanej polityki zarządzania nie mamy – takiej kompleksowej, obejmującej bardzo różne aspekty. Jest to bardziej rozczłonkowane na różne zarządzenia wewnętrzne dyrektorskie, które na przestrzeni lat wypracowane zostały przez poszczególne działy [W\_13].*

To sprawia, że zasady postępowania w tym zakresie nie zawsze są spójne, co niekiedy prowadzi do konfliktu.

*Tylko dodam z taką gwiazdką... jako instytucja, która ma wiele oddziałów, borykamy się czasami z tym, że te oddziały robią coś na własną rękę, co np. jest niezgodne z tym, co ustaliliśmy w gmachu głównym, albo wręcz jest absolutnie przeciwne do tego, co ustaliliśmy w gmachu [W\_14].*

Znamienne jest to, że dla wielu pracowników muzeów zarządzanie prawami autorskimi kojarzy się ze stresem, trudnymi wyborami, kompromisami [W\_7]. Niepewność związana z prawami autorskimi i obawa ryzyka procesowego sprawia, że pracownicy instytucji podejmują działania rutynowe, sprawdzone

albo nie podejmują działań w ogóle. Pracownicy preferują podejmowanie działań, które są im znane, nie zważając na to, że takie podejście powoduje czy pogłębia niedopasowanie do zmiennego otoczenia i potrzeb odbiorców. Ankietowani uważają za szczególnie ryzykowne np. udostępnianie zbiorów w internecie, gdyż nie ma pewności, czy działanie to po stronie muzeum jest zgodne z prawem autorskim (tak odpowiedziało 48% ankietowanych). Pracownicy przyjmują więc postawę wycofaną, by przede wszystkim uniknąć porażki.

*Każde muzeum po prostu „orze jak może” [...] Nie ma takich ogólnych wytycznych, co tak naprawdę z tymi obiektami można by robić, żeby się czuć bezpiecznie jako instytucja. Bo przecież instytucja boi się po prostu pozwów. To nie są małe pieniądze, szczególnie dla instytucji publicznych, które nie zarabiają pieniędzy na swojej działalności [W\_15].*

W badaniach często podkreślano brak otwartości na zmiany, szczególnie w zakresie digitalizacji i udostępniania cyfrowych zasobów kultury. Choć 91% instytucji deklaruje, że digitalizuje dzieła w mniejszym lub większym zakresie, to głównie w celu inwentaryzacji zbiorów. To też oznacza, że 12% muzeów w ogóle nie udostępnia wizerunku dzieł w internecie, a 67% udostępnia jedynie 1-10% zdigitalizowanych obiektów. Zdaniem pracowników ten stan rzeczy wynika z braku środków, braku sprzętu i braku wykwalifikowanej kadry. Niemniej jednak respondenci obarczają za to także kadrę zarządzającą i organizatorów, którzy nie dostrzegają przełomowych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu.

*Cały czas pokutuje takie myślenie organizatorów i dyrekcji, że ta digitalizacja i udostępnianie to jest jakiś taki gadżet dodatkowy, wymysł, na który pieniądze to trzeba pozyskiwać z zewnętrznych funduszy tylko i wyłącznie, i że ta cyfryzacja dóbr kultury to jest właściwie takie widzimisię nowoczesności. Najważniejszy jest jednak ten obiekt muzealny, trzeba przyjść i go zobaczyć [W\_13].*

Niektórzy rozmówcy przyznawali, że pandemia pomogła w zmianie perspektywy, bo: *pokazała, że po drugiej stronie jest żywy odbiorca, ale ten żywy odbiorca jest także tutaj. Więc trzeba tak prowadzić działania, żeby zaspokoić i potrzeby tego odbiorcy za monitorem komputera, ale i tego, który fizycznie zechce do nas przyjść [W\_11].*

Zmiany więc następują, ale bardzo powoli: *Teraz jest troszkę inaczej. Muzeum udaje się przeskoczyć już tę barierę w myśleniu o cyfryzacji dóbr kultury, ale w świadomości organizatorów, urzędników nadal to pokutuje. Nadal ta sfera jest niedofinansowana. Nadal to nie jest traktowane jako podstawowa, ważna działalność, dzięki której możemy naprawdę realizować misję [W\_13].*

Na podstawie przytoczonych wypowiedzi można wysnuć wniosek, że w instytucjach muzealnych przeważa krótkowzroczne podejście do zarządzania dobrami niematerialnymi. Świadczą o tym m.in. myślenie o prawach w krótkiej perspektywie, czyli konkretnego, aktualnie realizowanego zadania; brak zainteresowania zmianami, jakie następują w otoczeniu, które w szczególności dotyczą cyfryzacji dóbr kultury; czy wreszcie podejmowanie działań sprawdzonych, schematycznych z uwagi na obawę naruszenia praw.

Nie od dziś formułowane są rekomendacje dotyczące zarządzania prawami autorskimi do zbiorów, szczególnie przez zagraniczne i światowe organizacje (Pantalony, 2007, 2013; Zorich, 2019). Wart uwagi jest natomiast powstały niedawno polski poradnik, opracowany w listopadzie 2022 r. przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Centrum Cyfrowe, zatytułowany: *Cyfrowe dziedzictwo kultury. Jak przygotować się do digitalizacji i udostępniania kolekcji w sieci* (Cetera i in., 2022). Autorzy poradnika piszą o utrudnieniach, a nawet barierach związanych z krótkofalowym podejściem do cyfryzacji kolekcji. Wśród wyzwań wewnętrznych, przed jakimi aktualnie stoją muzea, wymieniono m.in. ograniczenia związane ze zbiorami, w tym niejasny ich status prawny, brak instytucjonalnej strategii cyfrowej i brak odpowiednich kompetencji wśród pracowników czy ograniczenia wynikające z kultury pracy. Autorzy podkreślają wagę planowania długoterminowego, co zapewni instytucji bezpieczeństwo w zakresie trwałości rezultatów (dostępu do zasobów kultury na co najmniej dziesiątki lat). Jest to istotne zarówno ze względu na uwarunkowania rynkowe (tempo rozwoju i zmian), nieprzewidywane okoliczności (jak np. pandemia, działania wojenne), jak i na to, że instytucje publiczne mają obowiązek odpowiedzialnego gospodarowania środkami publicznymi.

Z uwagi na temat niniejszego artykułu interesujące są rekomendacje dotyczące „opracowania i wdrożenia przez instytucje przemysłanego i zharmonizowanego podejścia do zarządzania kwestiami własnościowymi i prawnoautorskimi oraz ryzykiem związanym z udostępnianiem cyfrowych kolekcji” (Cetera i in., 2022, s. 19). Autorzy rekomendują opracowanie strategii digitalizacji powiązanej z nadrzędną misją organizacji i jej sposobem finansowania. W strategii tej powinny zostać uwzględnione trzy główne obszary związane z własnością intelektualną:

1. Zarządzanie wiedzą o statusie prawnym kolekcji – w tym stworzenie stanowiska z myślą o porządkowaniu kwestii prawnych oraz opracowanie klarownego obiegu informacji wewnątrz instytucji.
2. Opracowanie transparentnej polityki licencyjnej – w tym sformułowanie przejrzystych zasad, do określenia sposobów wykorzystania praw (np. edukacja, badania, użytek komercyjny), stworzenie cennika z uwzględnieniem różnych pól eksploatacji.
3. Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem związanym z wątpliwościami dotyczącymi udostępniania dzieł o niejasnym statusie prawnym.

Zdaniem autorów „posiadanie polityki i strategii którą wszyscy rozumieją i której przestrzegają, będzie wspierać misję i codzienne działania operacyjne organizacji” (Cetera i in., 2022, s. 20). Warto przy tej okazji zaznaczyć, że choć można wskazać przykłady formułowania polityki i wdrażania procesu zarządzania prawami autorskimi w muzeach w Polsce (Pluszyńska, 2020, 2022a), to nadal nie jest to powszechne zjawisko.

## 6. Dyskusja

Pisząc o krótkowzroczności w zarządzaniu prawami autorskimi do zbiorów muzealnych, starano się głównie podkreślić ówczesny sposób myślenia w instytucjach publicznych. Należy się zgodzić ze stwierdzeniem, że krótkowzroczność „jest zjawiskiem nieuchronnym, ponieważ wynika z niedoskonałości natury ludzkiej, właściwości organizacji oraz zmienności otoczenia. (...) Ale można zarządzać organizacją w taki sposób, aby maksymalizować jej pożytki i jednocześnie osłabiać negatywne skutki” (Czakov, 2020, s. 179). Szczególną rolę w tym obszarze odgrywa strategia, ponieważ kształtuje relacje instytucji z otoczeniem poprzez wyznaczone cele, alokację zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) czy wreszcie poprzez realizację zaplanowanych działań.

Zarządzanie strategiczne nie jest powszechne w publicznych muzeach. Z dotychczasowych badań wynika, że zaledwie 56% ( $n = 63$ ) muzeów potwierdza posiadanie dokumentu strategicznego instytucji (Szostak, 2021). Ponadto, jak już wspomniano, jedynie 27% ( $n = 56$ ) instytucji deklaruje posiadanie spisanej strategii czy sformalizowanej polityki regulującej kwestie zarządzania prawami autorskimi do zbiorów. Tymczasem tworzenie strategii zarządzania dobrami niematerialnymi w muzeum jest słuszne z co najmniej kilku powodów. Stosowanie spójnych zasad przyjętych w całej organizacji ogranicza ryzyko naruszenia praw. Strategiczne podejście do zarządzania dobrami niematerialnymi będącymi w dyspozycji muzeum pozwala także ocenić potencjalne możliwości realizacji misji instytucji. Konsekwentny sposób podejmowania decyzji w tym zakresie zapewnia jakość w całej organizacji, a przyjęte zasady dają gwarancję, że decyzje są podejmowane przy użyciu tego samego zestawu standardów. I wreszcie, jasno sformułowane zasady korzystania ze zbiorów sprzyjają eksploatacji zasobów wśród odbiorców i działaniom edukacyjnym (Pantalony, 2013).

Oczywiście samo stworzenie strategii zarządzania prawami autorskimi do zbiorów nie gwarantuje sukcesu. Kluczowa jest bezustanna obserwacja otoczenia i reagowanie na zmiany, w tym zarządzanie kryzysowe. Niemożliwe wydaje się udzielenie także uniwersalnych rad, jak zarządzać prawami autorskimi do treści, by w sposób zrównoważony realizować misję instytucji, ponieważ wdrożenie strategii powinno uwzględniać możliwości danej instytucji oraz potrzeby jej otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Nie ulega jednak wątpliwości, że opracowanie strategii wymaga przemyślanego, skoordynowanego i zaplanowanego działania, opartego także na rzetelnych badaniach, np. publiczności. Jest to proces wymagający czasu i zaangażowania pracowników różnych działów organizacji, nie tylko dyrekcji. Bo

jak wynika z dotychczasowych badań, dobrze, jeśli odgórne działania są uzupełniane procesami oddolnymi, np. inicjatywami wyłaniającymi się wewnątrz organizacji (Buchner i in., 2015; Grabowska, 2016; Pluszyńska, 2020), ponieważ miarą sukcesu często są czynnik ludzki, przyjęte wartości i ideały (Pluszyńska, 2022a, s. 141).

## 7. Rekomendacje

Strategiczne zarządzanie własnością intelektualną w muzeach nie jest jedynie potrzebą chwili, lecz koniecznością (Pluszyńska, 2022a). Aby maksymalizować pożytki i jednocześnie osłabiać negatywne skutki krótkowzroczności, potrzebne są sukcesywne działania angażujące pracowników różnych działów i różnego szczebla. Wdrażanie zmian należy rozpocząć od audytu posiadanych zbiorów i praw autorskich do nich. Należy oszacować, czy kolekcja muzeum jest w domenie publicznej, a jeśli nie, to czy muzeum ma uprawnienia prawnoautorskie do udostępniania, czy jednak należy nabyć prawa autorskie od twórców lub spadkobierców. Ważnym elementem jest również kontrola dzieł, które zostały zdigitalizowane, a które dopiero tego wymagają. Taki audyt jest nie tylko czasochłonnym, ale i trudnym zadaniem, ale pozwoli oszacować ewentualne przyszłe koszty związane z nabyciem praw do dzieł i/lub digitalizacją utworów.

Audyt jest pierwszym i kluczowym etapem wdrażania zmiany. Wśród rekomendacji wymienić należy także:

- badanie kluczowych interesariuszy; badania te pomogą dookreślić możliwości i zasoby (finansowe, ludzkie, organizacyjne itp.), jakimi dysponuje muzeum, oraz zlokalizować obszary, w których potencjał nie jest w pełni wykorzystany;
- opracowanie polityki zarządzania prawami autorskimi uwzględniającej możliwości instytucji oraz potrzeby interesariuszy; zaangażowanie pracowników różnych szczebli i działów w proces formułowania jej treści; wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za koordynację procesu wdrażania polityki;
- opracowanie i wdrożenie wewnętrznych procedur zarządzania prawami autorskimi do zbiorów, w tym np.: standaryzacja zapisów umów wytwarzania, pozyskiwania i obrotu prawami; opracowanie systemu udostępniania zasobów i metadanych;
- organizacja szkoleń dla pracowników w celu usprawnienia wdrożenia polityki i procedur;
- podjęcie działań marketingowych, mających na celu promocję wdrożonej polityki zarządzania prawami autorskimi;
- sformułowanie strategii zarządzania prawami autorskimi w perspektywie kilkuletniej oraz strategii zarządzania ryzykiem związanym z korzystaniem z tych praw.

Tworzenie rekomendacji wymaga nie tylko wiedzy nabytej np. w trakcie prowadzenia badań, ale również zrozumienia specyfiki danej instytucji. Wdrażanie zmian powinno mieć także charakter partycypacyjny. Zaangażowanie pracowników różnych szczebli i z różnych działów, ale także ich chęć zmiany będą kluczowe, by zarządzanie prawami autorskimi do zbiorów przyniosło pozytywne efekty.

## 8. Zakończenie

Analiza krótkowzroczności zawarta w tym artykule nie ma charakteru pogłębionego, ale samoświadomość, jak poważnie doświadczenie, intuicja, rutyna organizacyjna i preferencje decyzyjne obciążają każdego menedżera, może być wystarczająca do tego, by podjąć wysiłek i szukać nowych dróg do sukcesów strategicznych. Formułowane rekomendacje, choć są również ogólne, to nie wydają się naiwne. Zarządzanie prawami autorskimi do zbiorów wymaga działań sukcesywnych i partycypacyjnych. W tworzeniu polityki czy strategii nie jest wskazany pośpiech, są potrzebne przemyślane i dobrze zaplanowane działania.

Na zakończenie należy dodać skądinąd oczywiste stwierdzenie, że proces zarządzania prawami autorскими musi się opierać na obowiązującym systemie prawnym. Nie było jednak intencją podejmowanie w tym artykule dyskusji na temat potrzeby zmiany obowiązującego systemu prawnoautorskiego w Polsce, czy szerzej – w Europie, choć postulatów w tym zakresie nie brakuje od czasów pandemii (Czyżewski i in., 2020). Starano się zwrócić uwagę na aspekty o charakterze zarządczym, a szczególnie na praktyki wybranych publicznych muzeów. Warto jednak temat ten poszerzyć w przyszłości o postulaty rozwiązań systemowych na poziomie krajowym czy europejskim, które proces zarządzania prawami autorскими w muzeach mogłyby usprawnić, a może nawet przyspieszyć.

## Literatura

- Bertacchini, E. i Morando, F. (2011). The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections. *International Journal of Arts Management*, 15.
- Buchner, A., Janus, A., Kawęcka, D. i Zaniewska, K. (2015). *Otwartość w instytucjach kultury. Raport z Badań*. Centrum Cyfrowe. Projekt: Polska. <https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/287/open%20glam%20raport%20net.pdf?sequence=3>
- Cetera, N., Drabczyk, M., Janik, Ł., Janus, A., Kaliszewska, J., Orzeszek, D. i Werla, M. (2022). *Cyfrowe dziedzictwo kultury. Jak przygotować się do digitalizacji i udostępniania kolekcji w sieci?* Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Centrum Cyfrowe. <https://centrumcyfrowe.pl/czytelnia/digitalizacja-i-udostepnianie-kolekcji-w-sieci/>
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czyżewski, K. i in. (2020). Alert Kultura. Warszawa, Kraków: Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit. Pobrano 16 lipca 2021 z <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/05/Alert-Kultura-4.pdf>
- Dereń, A. M. (2014). *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*. Difin.
- Drabczyk, M., Janus, A., Sanetra-Szeliga, J. i Strycharz, J. (2020). *Pandemia w kulturze. Szansa na pozytywną zmianę?* Open Eyes Economy Summit.
- Drela, M. i Gredka, I. (2014). *Prawo autorskie w działalności muzeów*. NIMOS.
- Folga-Januszewska, D. (2011). Muzeum jako narzędzie edukacji. W: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*. Universitas.
- Grabowska, K. (2016). *Institute for Open Leadership – pocztówka z Kapsztadu*. <https://centrumcyfrowe.pl/czytelnia/pocztowka-z-kapsztadu-institute-for-open-leadership-runda-2/>
- Gwoździwicz-Matan, P. i Jakubowski, A. (2019). Enhancing the Mobility of Collections and Access to Cultural Heritage: Immunity of Cultural Objects from Seizure in Poland. *International Journal of Cultural Policy*, 25(3).
- Hasan, S. M. J. (2015). The Cultural Myopia and Cultural Blindness in Overseas Management. *Academy of Business Research Journal*, 4, 76-91.
- Hołda, J. (2020). Zarządzanie własnością intelektualną w sektorze przemysłów kreatywnych. W: M. Smoliry (red.), *Współczesne trendy w zarządzaniu*. Wydawnictwo AEH.
- ICOM. (2022). *Museum Definition*.
- Johnson, P. (2009). *Fundamentals of Collection Development and Management*. American Library Association.
- Kraj, K. K. (2020). Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwach – geneza i charakterystyka koncepcji. W: K. Poznńska (red.), *Modele i formy innowacji*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Levinthal, D. A. i March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August, 45-56.
- Lis-Gutiérrez, J. P., Vilorio, A., Gaitán-Angulo, M., Balaguera, M. I. i Rodríguez, P. A. (2016). Museums and Management of Intellectual Property. *International Journal of Control Theory and Applications*, 9(44), 457-462.
- Łada, P. (2019). *Prawo autorskie w muzeum. Przewodnik ze wzorami umów*. Wolters Kluwer.
- Martinet, L. (2020). Interactions between Intangible Cultural Heritage and Intellectual Property Law. W: M. Cornu (red.), *Intangible Cultural Heritage Under National and International Law. Going Beyond the 2003 UNESCO Convention*. Edward Elgar Publishing.
- Matassa, F. (2012). *Zarządzanie zbiorami muzeum*. Muzeum Pałac w Wilanowie, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. i Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation – NESTA.
- Pantalony, R. E. (2007). *WIPO Guide on Managing Intellectual Property for Museums*. World Intellectual Property Organization.
- Pantalony, R. E. (2013). *Managing Intellectual Property for Museums*. World Intellectual Property Organization. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=166>
- Pluszyńska, A. (2015). *Podstawy prawne organizacji kultury i mediów*. Wydawnictwo Attyka.
- Pluszyńska, A. (2020). Copyright Management by Contemporary Art Exhibition Institutions in Poland: Case Study of the Zachęta National Gallery of Art. *Sustainability*, 12(4498), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12114498>

- Pluszyńska, A. (2022a). Copyright Management in Museums: Expendiency or Necessity? *Museum International*, 73(291-292), 132-143. <https://doi.org/10.1080/13500775.2021.2016281>
- Pluszyńska, A. (2022b). Prawa autorskie do zbiorów muzealnych – wystarczy je szanować czy należy nimi zarządzać? *Biuletyn EBIB*, 4(205), 1-6.
- Pluszyńska, A., Konrad, M. i Korejba, K. (2022). *Zarządzanie prawami autorskimi w publicznych muzeach*. Uniwersytet Jagielloński. <https://kultura.uj.edu.pl/documents/18091666/136701319/Raport.+Zarz%C4%85dzanie+prawami+autorskimi+w+publicznych+muzeach/8ad00ddd-2008-4b2d-971a-2d4349928743>
- Płachecki, T. (2019). *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*. M.St. Warszawa.
- Potempa, A. (2010). Zarządzanie prawami własności intelektualnej i ich wycena w przedsiębiorstwie. W: U. Promińska (red.), *Własność intelektualna w działalności przedsiębiorstw*. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Szostak, A. (2021). Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych. (Niepublikowana praca doktorska). Uniwersytet Jagielloński.
- UNESCO. (2021). *Museums around the world in the face of Covid-19*.
- Walczak, W. (2011). Własność intelektualna – cenne niematerialne aktywa organizacji. *E-mentor*, 2(39).
- Young, A. M. (red.). (2019). *Rights and Reproductions: The Handbook for Cultural Institutions*. American Alliance of Museum. Rowman&Littlefield.
- Zalasińska, K. (2013). *Muzea publiczne. Studium administracyjnoprawne*. LexisNexis.
- Zaleski, J. (2014). *Zarządzanie własnością intelektualną. Syndrom marchewki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zorich, D. M. (2019). *Developing Intellectual Property Policies: A How-To Guide for Museum*. Pobrano z <https://www.canada.ca/en/heritage-information-network/services/intellectual-property-copyright/guide-developing-intellectual-property-policies.html>.

## Myopia in the Copyright Management of Museum Collections

---

**Abstract:** Copyrights to collections are seldom considered essential intangible resources of museums (allowing the implementation of the institution's mission), which – not only can – but should be managed. Based on the research, a myopic approach to copyrights management to collections prevails in public museum institutions. This is evidenced by thinking about rights in the short term, i.e. a specific, currently implemented work; lack of interest in the changes taking place in the environment, which in particular relate to the digitization of cultural items; or finally, taking routine action or not taking action at all due to fear of copyright infringement. The purpose of this study is to present the results of the research as well as to indicate the currently proposed solutions to mitigate the effects of a myopic approach to the management of copyrights to collections.

**Keywords:** copyright, museum, management, myopia

---