

*dr Łukasz Gawel*  
Uniwersytet Jagielloński

## MUZEUM W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ. PRZYCZYNEK DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI KULTURY

### Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było zarysowanie problematyki zarządzania współczesnymi muzeami. W artykule podjęto próbę określenia miejsca muzeów w przestrzeni publicznej, z uwzględnieniem zmian zachodzących w tej materii. Wskazano również możliwe kierunki rozwoju instytucji muzealnych, zakładając, że priorytetowe w ich funkcjonowaniu są zadania względem społeczności żyjącej tu i teraz, nie zaś wyimaginowanej grupy, określanej mglistym pojęciem „przyszłych pokoleń”.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie muzeum, instytucja kultury w przestrzeni publicznej

### Summary

#### **Museum in the Public Area. Contribution to the Management Practices of Culture Institutions**

The objective of this paper is to outline the management issues of contemporary museums. The article attempts to identify the place of museums in public space, taking into account changes occurring in this matter. It also identifies possible directions of development of museum institutions, assuming that the priority in their operation, is a task relative to community living here and now, not an imaginary group, described as vague notion of “future generations”.

Keywords: management of museum, cultural institution in the public space

### Wstęp

W polskim środowisku muzealniczym od pewnego czasu toczy się dyskusja na temat nowych zadań stojących przed muzeami. W dużej mierze jest ona sprowadzana do rozstrzygnięcia jednej tylko kwestii: czy dominującą grupę powinni stanowić kuratorzy – postrzegani jako obrońcy zbiorów, czy też edukatorzy – opisywani w tym kontekście jako rzecznicy publiczności [Szelağ, 2010].

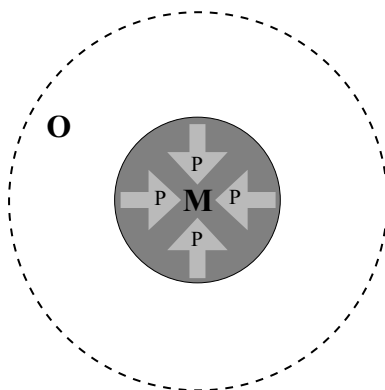
Budząca spore emocje dyskusja jest – z perspektywy odbiorcy – całkowicie niezrozumiała. Jest ona również pozbawiona sensu z punktu widzenia praktyki zarządzania instytucjami kultury. Wszystkie one istnieją ze względu na odbiorców, bez nich ich funkcjonowanie nie miałoby racjonalnych podstaw. Nie chodzi więc o to, czy muzeum powinno edukować, ale jak powinno to robić. W jaki sposób powinno budować atrakcyjny program, który przebiję się przez coraz bogatszą ofertę służącą zagospodarowaniu czasu wolnego? Jak powinno być zarządzane, aby stało się autentycznie ważnym punktem na mapie rynku usług kulturalnych?

## Czy muzea są potrzebne?

To trywialne, na pierwszy rzut oka, pytanie powinno stanowić punkt wyjścia dla wszelkich rozważań na temat roli, znaczenia i miejsca muzeów w przestrzeni publicznej. Zapewne będzie ono, jeśli nie absurdalne, to na pewno całkowicie niezrozumiałe dla muzealników. Obserwując praktykę zarządzania wielu placówek tego typu w Polsce, należy stwierdzić, że traktują one swoją pozycję w przestrzeni publicznej jako niezachwianą, niezwykle ważną i niepodlegającą jakimkolwiek zmianom. Jak pisze przywołany wyżej autor: „Publiczne muzea, powstałe jako wyraz osiągnięć społeczności lokalnych lub jako kreacje narodów podkreślających w ten sposób swą polityczną tożsamość, postrzegają często swoją rolę jako niezależną od codziennego świata” [Szelağ, 2010: 234]. Sytuacja ta jest wynikiem przyjęcia anachronicznej postawy, której korzenie sięgają końca XVIII wieku (jej schyłek rozpoczęła rewolucja francuska, a następnie przetaczająca się przez całą Europę fala Wiosny Ludów). W tym okresie muzea były instytucjami przeznaczonymi wyłącznie dla elit, do których należeli również muzealni kuratorzy. Perspektywa odbiorcy była w tym ujęciu praktycznie niezauważalna, ponieważ tworzyli oni z muzealnikami jedną grupę. Jak pisał Krzysztof Pomian:

Kuratorzy muzealni wówczas [...] należeli do elity wiedzy, a w każdym razie uznawali wyższość społeczną i kulturową jej członków, niekiedy co najmniej równie kompetentnych, jak oni sami, i ponieważ mieli to samo wyposażenie kulturowe, co zwiedzający, którzy stanowili grupę kulturowo jednorodną, przeto kryteria używane przez jednych i drugich były jeśli nie takie same, to przynajmniej zbliżone [Pomian, 2010: 59].

W takim porządku rzeczy dokładnie wiadomo, dla kogo działały muzea (elity) oraz po co były potrzebne (gromadzenie rzeczy pięknych, wyjątkowych, efektownych, dostarczających przeżyć estetycznych). Muzea takie były więc instytucjami o stosunkowo wąskim – w sensie społecznym – zakresie oddziaływania, nietroszczącymi się w ogóle o, jakby to dziś napisano, środowisko zewnętrzne; można powiedzieć, że były to na swój sposób instytucje wsobne. Ich funkcjonowanie w społeczeństwie można przedstawić schematycznie (rysunek 1):



Rys. 1. Historyczny model muzeum: M – muzeum, P – produkt, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Taki model muzeum należy do przeszłości, ale tęsknotę za nim nietrudno odnaleźć wśród muzealników. Doskonałym uosobieniem tych pragnień stała się książka pod znamiennym tytułem *Kryzys muzeów*, napisana przez francuskiego historyka sztuki, Jeana Claira. Przedstawia on taką diagnozę współczesnego muzeum:

Przyjemność zwiedzania [...] zamieniła się ostatecznie w mękę: niekończąca się kolejka, a potem tłum, zamęt i tumult. Zamiast raju – piekielny hałas i za chwilę szum w uszach, jak w poczekalni lub pomieszczeniu za szybą basenu. Do tego kolejna tortura, czyli bliskość „innych”: stłoczona ludzka zbieranina, ciepłko potu, nie sposób stanąć, by nie widzieć przed sobą karku lub ramion nieumiejącego się zachować gapia, by nie słyszeć bzdur wygłaszanych na temat pulchnego marmurowego poślodka, by nie być oślepionym błyskiem flesza, by nie dać się wciągnąć mimo woli w raz szybszy, raz powolniejszy nurt zwiedzających. Do tego moja osobista obawa, jako byłego konserwatora: obrazy i rzeźby są dotykane, drapane, niszczone, gdyż strażnicy wolą być dyskretni. Mówił mi jeden z nich: „Boimy się teraz tych turystów, którzy poruszają się w grupie i reagują jak sfora...”. Nie wspominam już o śmieciach pozostawianych przez tłumy, o baranach wspinających się na cokoły, o agresywnym do bólu wystroju wnętrza wymyślonym przez modnego designera [Claire, 2009: 29].

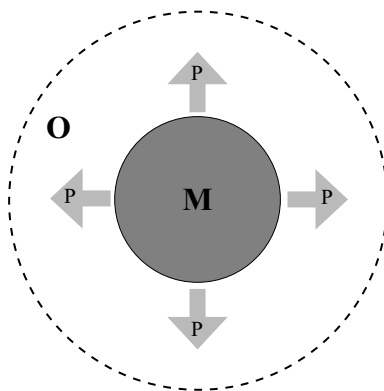
Trudno nie ulec temu sugestywnemu opisowi, ale czy faktycznie współczesne muzea skazane są na taką degradację? Czy na osi zmian są jedynie dwa punkty odniesienia: muzeum-świątynia i muzeum-lunapark?

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu muzeów i postrzeganiu ich przez uczestników rynku usług kulturalnych były nieuniknione. Nic w tym dziwnego, że musiały się one otworzyć dla tzw. szerokiej publiczności, skoro są utrzymywane (w zdecydowanej większości) za publiczne pieniądze. Pisząc o muzeach w Polsce, Dorota Folga-Januszewska opracowała dane dotyczące dotacji od organizatorów w muzeach polskich w latach 1989–2008. W muzeach podlegających Ministerstwu Kultury dotacja ta stanowiła średnio 71% budżetu placówek, zaś

w instytucjach podlegających samorządom i współprowadzonych przez samorządy średnia dotacja od organizatorów stanowiła ponad 81% budżetów [Folga-Januszewska, 2010: 21–22].

To otwarcie wymusiło także nowe role, które muzea – z większym lub mniejszym entuzjazmem – musiały na siebie przyjąć. Zasadniczym problemem okazało się nieprzygotowanie do tych przemian samych muzealników, co stało się szczególnie widoczne w takich krajach jak Polska. Lata „zamrożenia” instytucji muzealnych, trwających w okresie socjalizmu w swoistym letargu, nie sprzyjały refleksji nad nowym miejscem muzeów w przestrzeni publicznej. Z tego powodu przewartościowanie dokonujące się w obrębie muzeów, w krajach demokratycznych rozciągnięte w czasie, u nas musiało (musi) dokonać się stosunkowo szybko, co rodzi oczywiste w tej sytuacji napięcia i niepokoje.

Chcąc odnaleźć się w tej nowej sytuacji, wiele muzeów otwarło się na otoczenie, zachowując wobec niego aktywną postawę i promując własną ofertę. Choć takiego modelu muzeum nie można uważać za docelowy, bez wątpienia stał się on znaczącym postępowaniem w stosunku do historycznego wzorca. Wprowadzając schematyczne uproszczenie, działalność tego typu muzeów przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Muzeum okresu transformacji: M – muzeum, P – produkt, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Wszystko to jednak czynione jest nadal często na warunkach narzuconych przez samych muzealników, bez uwzględniania rzeczywistych potrzeb odbiorców. W badaniu przeprowadzonym przez autora niniejszego artykułu, dotyczącym strategicznych narzędzi zarządzania wykorzystywanych w pracy muzeów, oraz badaniu audytorium (badanie ankietowe styczeń – marzec 2009 r.; spośród 300 ankiet rozesłanych do muzeów uzyskano 45 odpowiedzi zwrotnych) z jednej placówki nadeszła znamienna odpowiedź: „Nie prowadziliśmy badań wśród

naszych widzów i nie planujemy ich prowadzić. Wiemy, czego potrzebują nasi odbiorcy, ale nie mamy pieniędzy na to, by zrealizować związane z tym zapotrzebowaniem projekty”. Jest to najlepszy dowód na to, że zmiany dokonujące się w wielu placówkach są w istocie pozorne. Przy czym rzeczywistym problemem nie jest brak środków, ale swoistego rodzaju mentalna blokada, czego wynikiem jest opisany na początku niniejszego tekstu spór kuratorów z edukatorami. W postawie tych pierwszych można dostrzec syndrom „obłączonej twierdzy” – wszelkie zmiany mające być wprowadzane do muzeów są przez nich traktowane jako zamach na konstytucyjne powinności ich instytucji. Tymczasem – co wymaga stanowczego podkreślenia – muzeum, bez względu na to, jak zostanie zaprojektowane jego przyszłe działanie, nie może odrzucić żadnej ze swych podstawowych funkcji. Każde muzeum musi więc gromadzić zbiory, naukowo je opracowywać, bezpiecznie przechowywać oraz konserwować (zadania te zostały wpisane jako konstytucyjne dla tego typu placówek do Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, rozdz. 1, art. 2). Realizując te rudymenarne zadania, nie można jednak tracić z oczu odbiorcy. W związku z powyższym można postawić kolejne pytanie: po co są potrzebne muzealne zasoby, w jakim celu są one gromadzone?

Obserwując działania wielu muzeów, przysłuchując się wystąpieniom niektórych muzealników, można dojść do wniosku, że środowisko to nie dostrzegło generalnej zmiany, jaka zaszła w podejściu do kulturowego dorobku ludzkości. Analogicznie do środowiska konserwatorskiego, muzealnicy są skłonni myśleć raczej o pojedynczym zabytku, dziele sztuki niż dostrzegać wielki zasób określany mianem dziedzictwa kulturowego, wpisujący się w nowoczesny holistyczny sposób postrzegania świata zarówno w perspektywie współczesności, jak i przeszłości oraz przyszłości.

Nowe spojrzenie na kulturowe dziedzictwo skutkuje istotnymi, z punktu widzenia praktyki muzealnej, konsekwencjami. Pierwsza ma charakter refleksji ogólnej. W odniesieniu do tego, co napisano wyżej, na nowo trzeba poszukać odpowiedzi na pytanie: po co chronimy dziedzictwo kulturowe? Dla wielu muzealników znów będzie to kwestia absurdalna: odpowiedzą, że obiekty (dzieła, eksponaty, zabytki) chronimy ze względu na ich wyjątkową wartość o charakterze pozamaterialnym, jako dowód ludzkiego geniuszu i jako takie muszą zostać zachowane dla – jak często dodaje się w tego typu narracji – przyszłych pokoleń. Jest to oczywiście prawda: muzea chronią dobra kultury, zapewniając im trwałość. Misja ta wymaga jednak pewnego uszczegółowienia. Punktem odniesienia dla dzieła ochrony (zachowania) dziedzictwa kulturowego musi być człowiek. Może się jednak wydawać, że wielu muzealników traktuje gromadzone w ich placówkach zbiory jako posiadające wartość same w sobie, mające wartość bezwzględną. Tymczasem są one przecież nierozdzielnie związane z konkretnymi ludźmi, społecznościami, świadczą o ich przeszłości, kulturze, dorobku. Zachowywane są również po to, by służyć człowiekowi, dostarczać mu wiedzy o nim samym, pozwalać lepiej rozumieć swoje miejsce w otaczającym świecie, ale też dawać różnego rodzaju przyjemność (poprzez obcowanie z kulturą, wywoływanie wrażeń i emocji, zaspokajanie potrzeb estetycznych itp.). To człowiek jest nieodmiennie nadrzędną kategorią działania polegającego na chronieniu

dziedzictwa. Można spotkać, co prawda, muzealników marzących o zdeponowaniu dzieł oryginalnych w warunkach laboratoryjnych i eksponowaniu jedynie ich kopii – pytanie tylko, po co takie muzeum? Jawi się ono raczej jako bezduszny technokratyczny twór, nie zaś inspirująca wyobraźnię, budząca najwznioślejsze uczucia i emocje magiczna przestrzeń. Tymczasem dziedzictwo musi być żywe, jego odbiorcą musi być człowiek, żyjący tu i teraz, a nie należący do abstrakcyjnej kategorii ludzkości jako takiej. W tej perspektywie pytanie o znaczenie edukatorów w praktyce muzealnej jawi się jako bezpodstawne: ich obecność w muzeum jest bowiem równie ważna, co kuratorów.

Co więcej, wewnątrzmuzealny spór o znaczenie edukacji w praktyce działania muzeów jest prowadzony zbyt płytko w kontekście tego, co napisano wyżej – nie chodzi bowiem o zdominowanie jednej grupy przez drugą, ale o ich konieczne współdziałanie dla osiągnięcia poziomu satysfakcjonującego odbiorców. Przekonanie to wiąże się z drugą refleksją dotyczącą charakteru i znaczenia dziedzictwa kulturowego. Podobnie jak żaden obiekt zabytkowy, również dzieła sztuki plastycznej oraz inne przedmioty gromadzone w muzealnych kolekcjach nie powstały w oderwaniu od otaczającej je rzeczywistości. Są wynikiem narastania kulturowych doświadczeń, indywidualnych poszukiwań twórców, warunków lokalnych, wymiany myśli między społecznościami itp. Innymi słowy, każde dzieło jednostkowe, mimo że unikatowe, nie powstało w oderwaniu od czasu i miejsca, w których je stworzono. Jest swoistego rodzaju palimpsestem, który czytany i odpowiednio zinterpretowany przynosi wiele informacji o współczesnym sobie świecie. To z kolei jest punktem wyjścia do nowego sposobu prezentowania dzieła (obiekту). W wielu przypadkach odbiorcom nie wystarczy już fachowo wyeksponowana forma; współczesny widz oczekuje narracji, opowieści, której punktem wyjścia jest konkretny eksponat. Ta bogata merytorycznie opowieść, której ogniskową będzie dany obiekt, wymaga harmonijnej współpracy obu grup muzealnych pracowników.

Dopiero pełna harmonia w tym współdziałaniu przyczyni się do osiągnięcia stanu, o którym pisał w swojej książce Gerald Matt:

Jeśli muzea mają [...] pozostać żywą tkanką społeczności, będą musiały w coraz mniejszym stopniu reprezentować owe *dark and dirty mausoleums of the past* (mroczne i zakurzone mauzolea przeszłości) i wzmacniać swą pozycję miejsca spotkania, społecznego dialogu i konfrontacji z kulturowym dziedzictwem przeszłości i dorobkiem dnia dzisiejszego. To oznacza również, że w swych ekspozycjach, architekturze i we wszystkich dziedzinach aktywności muzeum musi stać się odbiciem świata i otoczenia, w których żyją odwiedzający je ludzie [Matt, 2006: 21].

## Muzea a praktyka zarządzania

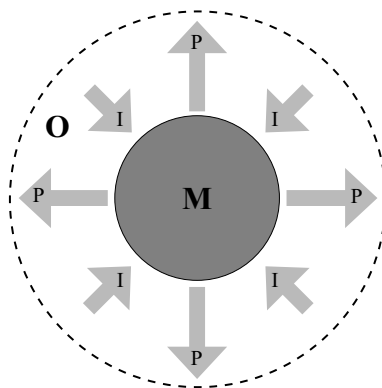
Przytoczone powyżej słowa [Matt, 2006: 21] otwierają nową perspektywę w działalności muzeum. Osiągnięcie opisanego tam stanu wymaga nie tylko sprawnego i opartego na wzajemnym zaufaniu współdziałania kuratorów i edukatorów, ale

wymusza również wprowadzenie do muzeów na pełnoprawnych zasadach trzeciej grupy – menedżerów. To oni zapewnią autentyczny kontakt placówek z otaczającym je światem, wykorzystując dostępne narzędzia marketingowe; oni też przyczynią się do określenia miejsca muzeum w otaczającej je rzeczywistości, zdefiniują strategiczne cele oraz wypracują strategię ich osiągnięcia.

Marketing stał się dziś nieodłącznym elementem każdej organizacji, przedsiębiorstwa czy instytucji. Każdy podmiot obecny na rynku, w tym również organizacje *non profit*, dążą do maksymalnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców poprzez oferowanie produktu stale optymalizowanego pod ich kątem. Odbiorca stoi bowiem w centrum zainteresowania instytucji. Dotyczy to również muzeów – jak powiedział Barry Lord, prezes Lord Cultural Resources: „Muzeum nie jest dla eksponatów. Muzeum jest dla ludzi” [cyt. za: Matt, 2006: 157]. Ta perspektywa jest dziś oczywista dla wszystkich teoretyków zajmujących się zagadnieniem zarządzania instytucjami kultury.

Wszystkie muzea stoją w obliczu rynku i audytorium, z którymi budują różnego rodzaju związki. Można stwierdzić, że muzea – zwłaszcza największe z nich – należą do najbardziej skomplikowanych i niejednorodnych organizacji. Pracujący w nich personel i menedżerowie muszą brać pod uwagę zarówno konstytutywne składowe (działania) instytucji, jak również respektować oczekiwania odbiorców. Już sama ta złożoność sugeruje wagę podejmowanych w muzeach działań marketingowych. Celem marketingu jest tam oferowanie odbiorcom największej możliwej wartości, jaką uzyskają dzięki wizycie w placówce. Muzea potrzebują marketingu, ponieważ są istotnym podmiotem konkurującym na rynku ofert służących zagospodarowaniu czasu wolnego. W dzisiejszym świecie publiczność ma do wyboru dużą liczbę możliwości w tym zakresie, ale cały czas jest ona niedostateczna. Muzea dokonały więc zwrotu w stronę marketingu, ponieważ daje on teorię, narzędzia i umiejętności, umożliwiające osiągnięcie wzrostu liczby odwiedzających, pomagające budować relacje z grupami interesu, przyczyniające się do zwiększania dochodu [Kotler, Kotler, Kotler 2008: 21].

Nie jest możliwe konstruowanie atrakcyjnej oferty instytucji kultury, jeśli nie wchodzi się w autentyczny dialog z odbiorcami kreowanego produktu. Tymczasem większość muzeów w Polsce (a dotyczy to również większości podmiotów działających na rynku usług kulturalnych) zdaje się nie dostrzegać tej oczywistej prawdy. Badania audytorium, jeśli w ogóle są prowadzone, są wyrywkowe i zdawkowe. Muzealnicy są skłonni nazbyt często zakładać, że potrafią budować atrakcyjną ofertę dla widzów, nie interesując się w żaden sposób ich opinią. Tymczasem muzeum otwarte na widza, autentycznie nim zainteresowane, powinno dążyć do zbierania jak największej ilości informacji zarówno o nim, jak i jego opinii na temat przygotowanego produktu. Stosując konwencję prezentowanych wcześniej schematów, na rysunku 3 przedstawiono działalność muzeum o orientacji marketingowej.



Rys. 3. Muzeum o orientacji marketingowej: M – muzeum, P – produkt, I – informacja, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Równie istotnym elementem jest świadome wykorzystywanie w działalności muzeum strategicznych narzędzi zarządzania. Niestety wiele instytucji kultury tkwi w przekonaniu ugruntowanym przez praktykę ostatnich kilkudziesięciu lat, zgodnie z którą zarządzanie postrzegane było prawie wyłącznie jako zarządzanie w biznesie. Tym sposobem nauka zarządzania, dotycząca przede wszystkim człowieka oraz działania na rzecz jego szeroko pojętego dobra, zepchnięta została poza margines nauk społecznych. Co prawda sytuacja w tym zakresie jest niezwykle dynamiczna, a zmiany następują szybko. Mają na to wpływ zarówno prace teoretyczne naukowców zajmujących się problematyką zarządzania w obszarze publicznym, ich współpraca z instytucjami i samorządami, jak również liczne projekty realizowane przez różnego rodzaju podmioty. Niemniej jednak cały czas widoczne są poważne braki w tym zakresie, obszar kultury dostarcza zaś wielu negatywnych przykładów.

Peter F. Drucker, pisząc o głównych wyzwaniach stojących przed zarządzaniem w XXI wieku, postuluje konieczną redefinicję paradygmatów zarządzania. Na pierwszym miejscu wskazuje na zarysowany powyżej problem: „Mimo wszystko przekonanie o tym, że zarządzanie jest tożsame z zarządzaniem w biznesie, nadal istnieje. A zatem trzeba podkreślać z całą mocą i przy każdej okazji, że zarządzanie NIE JEST zarządzaniem w biznesie, tak jak medycyna nie jest położnictwem” [Drucker, 2010: 10–11].

Niestety to błędne przekonanie wydaje się bardzo mocno zakorzenione w warunkach polskich. Co prawda, coraz więcej organizacji publicznych docenia rolę zarządzania, wprowadzając charakterystyczne dla niego narzędzia, jednak w obrębie instytucji działających w sferze szeroko pojmowanej kultury proces ten przebiega wolno, a teoria bez wątpienia znacznie wyprzedza w tym względzie praktykę.



Można wymienić dwie konsekwencje takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, w wielu muzeach nie tylko nie wprowadza się trwałych działań z zakresu zarządzania, ale często nawet nie definiuje się celów, jakie mają być w nich osiągnięte. Jest to powodem, dla którego tak wiele instytucji kultury nie ma zdefiniowanej misji, i co z tym związane, opracowanej strategii rozwoju, czyli znajduje się w sytuacji statku wypływającego na pełne morze bez map i kompasu. Jak powszechne jest to zjawisko, można się jedynie domyślać, gdyż nie prowadzi się systematycznych badań na ten temat (pilotażowe badanie dotyczące tego zjawiska jest obecnie realizowane przez pracowników Instytutu Kultury UJ: autora niniejszego artykułu oraz dr Katarzynę Plebańczyk). Obraz rzeczywistości zarządzania kulturą w Polsce jest budowany przez wycinkowe fragmenty, będące wynikiem zainteresowania organizatorów podległymi im placówkami lub powstające jako efekt działalności naukowej.

Drugim powodem nieobecności w wielu muzeach i instytucjach kultury systemowych mechanizmów zarządzania – czyli wzajemnie warunkujących się działań tworzących spójny i komplementarny zbiór, podejmowanych w celu jak najpełniejszego wykorzystania zasobów kulturowych, stymulowania ich rozwoju i kształtowania, przy jednoczesnej ochronie przed zjawiskami negatywnymi, mogącymi wpływać na te zasoby destrukcyjnie – jest także brak tradycji w tym względzie. Chodzi nie tylko o niedobór specjalistów z tej dziedziny, ale też często obserwowane niezrozumienie dla konieczności ich zatrudniania. Do tego dochodzi jeszcze brak zainteresowania decydentów wykształceniem odpowiednich kadr<sup>1</sup>. Na próżno można szukać specjalności „menedżer kultury” zarówno w wykazie zawodów, jak i wśród kierunków studiów zamawianych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ten stan rzeczy można dokładnie prześledzić na przykładzie organizacji pracy muzeów w Polsce.

Z okazji zorganizowanego w Krakowie w roku 2009 Kongresu Kultury Polskiej opracowano *Raport o muzeach*, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jego autorka, prezentując światowe doświadczenia w dziedzinie muzealnictwa, przedstawiła zarys uniwersalnego schematu organizacyjnego placówek muzealnych:

Bez względu na rodzaj sprawowanego nadzoru struktura funkcjonowania współczesnego muzeum powinna być oparta na tzw. sześcianie zadań, na który składa się współpraca trzech pionów muzeum: opieki nad zbiorami (kuratoria, konserwacja, dokumentacja); realizacji programów-projektów (organizacja wystaw, projektowanie, edukacja, wydawnictwa, public relation, marketing); administracji (kadry, dział finansowy i księgowy,

---

<sup>1</sup> Być może zwiastunem pozytywnych zmian w tym zakresie jest powołanie do życia w 2011 roku Akademii Zarządzania Muzeum, w ramach pilotażowego programu ministra kultury i dziedzictwa narodowego. Jest to oferta dla muzeów wpisanych do Państwowego Rejestru Muzeów, mająca na celu „wzmocnienie kompetencji zarządczych i twórczych pracowników muzeów [...] Efektem realizacji programu mają być: wzmocnienie wybranych aspektów działania muzeów, stworzenie grupy liderów w określonych specjalizacjach, budowa systemu informacji o nich dla potrzeb krajowego zasobu kadrowego, stworzenie warunków dla rozwoju placówek oraz zebranie i analiza informacji na temat podnoszenia kompetencji ich pracowników” [za: strona internetowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego [<http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/rusza-akademia-zarządzania-muzeum-1677.php>].

obsługa prawna, dział rozwoju, inwestycji i remontów, ochrona, dział obsługi zwiedzających i korzystających ze zbiorów, utrzymanie porządku). Każdy z trzech pionów muzeum powinien być kierowany przez specjalistę w danym zakresie: muzeologa, specjalistę co najmniej II stopnia; muzeologa z dodatkowym wykształceniem w zakresie edukacji, PR lub marketingu; specjalistę ds. zarządzania z wykształceniem ekonomicznym, prawnym lub technicznym [Folga-Januszewska, 2008: 37].

Powyższy schemat nie staje się jednak przedmiotem pogłębionej analizy, a przecież sprawdza się on w krajach, w których od lat prowadzone są studia muzeologiczne. Tymczasem w Polsce, jak stwierdza autorka cytowanego dokumentu, „nie istnieją pełnowymiarowe wyższe studia muzeologiczne” [Folga-Januszewska, 2008: 68]. W tej sytuacji znajdujące się pod koniec raportu zdanie: „Realizacja większości zadań związanych z unowocześnieniem muzeów możliwa jest pod warunkiem dysponowania wykwalifikowaną kadrą, profesjonalnie przygotowaną do pracy w muzealnictwie” [Tamże] powinno być mottem dla całego opracowania, nie zaś jednym z wątków, w dodatku niezbyt obszernie omawianych w jego końcowej partii.

W obliczu tego, co napisano powyżej, rodzi się pytanie (a można je powtarzać w przypadku dowolnego typu instytucji kultury w Polsce): jakie powinny być kompetencje pracownika muzeum (teatru, opery, filharmonii, domu kultury itd.)? Nie chodzi przy tym o pracowników merytorycznych wymienionych w pionie pierwszym; wiadomo: opieka nad zbiorami zostanie powierzona specjalście w dziedzinie konserwacji, merytorycznym opracowaniem zbiorów zajmie się historyk sztuki w muzeum sztuki, etnolog w muzeum etnograficznym itp. Wiadomo również, że w teatrze zatrudnia się aktorów, reżyserów, scenografów, oświetleniowców, dźwiękowców itd. Chodzi o pion drugi, nazwany „realizacja programów-projektów” – dział ten, z minimalnymi różnicami wynikającymi ze specyfiki konkretnej dziedziny działalności, potrzebny jest w każdej instytucji kultury; aż się prosi, by użyć tu terminu zarządzanie...

Jeśli jednak, jak stwierdza raport, brakuje systemu kształcenia profesjonalnych kadr, a w interesującym nas dziale zatrudniony miałby być muzeolog „z dodatkowym wykształceniem w zakresie edukacji, PR lub marketingu”, warto zadać pytanie: kim w takim razie jest polski muzeolog?

Dobre rozeznanie w tej kwestii umożliwiają programy studiów podyplomowych w zakresie muzealnictwa, organizowane na niektórych uczelniach. Poniżej przedstawiono programy trzech takich kursów, prowadzonych przez uczelnie cieszące się zasłużoną renomą. Pełny przegląd oferty z zakresu studiów muzeologicznych zawiera artykuł Doroty Folgi-Januszewskiej i Andrzeja Rottermunda pt. *Studia w zakresie muzeologii i muzealnictwa na wyższych uczelniach w Polsce a światowe standardy nauczania muzeologii* [Folga-Januszewska, Rottermund, 2010].

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach kursu muzealnictwa na Wydziale Sztuk Pięknych oferuje dwa bloki zajęć.

Blok ogólnomuzealny obejmuje zagadnienia teorii dziedzictwa kultury, podstawy teorii kolekcji i muzeów oraz nowoczesnej teorii muzealniczej, wystawiennictwa, zewnętrznych funkcji muzeów. Istotną jego część stanowi także profilaktyka konserwator-

ska, zagadnienia rynku antykwarycznego, promocji i marketingu oraz prawa autorskiego (ok. 80 godz.). Przewidywane są również wykłady monograficzne poświęcone powyższej problematyce wygłaszane przez wybitnych jej znawców. Blok specjalistyczny (ok. 140 godz.) składa się z części ogólnej obejmującej wykłady z historii europejskiego rzemiosła artystycznego średniowiecza i czasów nowożytnych, uzupełnione o problematykę sztuki dekoracyjnej i wzornictwa epoki nowoczesnej, zarys historii rzemiosła artystycznego Bliskiego i Dalekiego Wschodu, technik i technologii sztuk plastycznych, zagadnienia fotografii dokumentalnej oraz inwentaryzacji zbiorów muzealnych. Część szczegółowa tego bloku obejmuje natomiast zabytkoznawstwo poszczególnych dziedzin rzemiosła (po 10–12 godz.): meblarstwo, ceramika i szkło, złotnictwo, wyroby z metali nieszlachetnych, tkanina artystyczna, numizmatyka; planowane są również zajęcia poświęcone podstawom zabytkoznawstwa malarstwa, grafiki oraz rysunku [<http://www.psmuz.umk.pl/program.html>].

Uniwersytet Jagielloński prowadzi podyplomowe studia muzeologiczne na Wydziale Historycznym (Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej). Program studiów obejmuje: historię muzealnictwa, wstęp do muzeologii, kolekcjonerstwo, kreację obiektu muzealnego (wystawiennictwo), konserwatorstwo, organizację pracy naukowej w muzeum, metody pracy oświatowej, zarządzanie i organizację w muzeum oraz prawne aspekty muzealnictwa i ochrony dóbr kultury [<http://www.etnologia.uj.edu.pl/index.php/studia/podyplomowe/20>].

Wydział Historyczny jest również organizatorem podobnych studiów na Uniwersytecie Warszawskim (Muzealnictwo Studium Podyplomowe, Instytut Historii Sztuki). Jedynie w programie tych studiów pojawia się termin „zarządzanie”, choć nie jest jasne, jaki zakres wiedzy z tego tematu ma osiągnąć słuchacz. Jak napisano na stronie internetowej studiów:

Celem Studium jest zapoznanie słuchaczy (głównie pracowników muzeów, galerii i innych placówek kulturalno-oświatowych) z najnowszymi kierunkami muzealnictwa i wystawiennictwa, zarządzaniem muzeami, komputeryzacją pracy muzealnej, organizacją wystaw, promocją instytucji muzealnych, konserwacją i ochroną zbiorów, zagadnieniami prawodawstwa muzealnego itp. [<http://www.ihs.uw.edu.pl/studia/psm>].

Zaprezentowane programy pokazują jasno, że kandydaci do pracy w muzeach (być może także do kierowania nimi) właściwie nie zdobywają wiedzy z zakresu zarządzania. Jeśli nawet pojawia się ono w programie kształcenia, to wyłącznie jako przedmiot uzupełniający, w bardzo okrojonym wymiarze (przez zarządzanie najczęściej rozumie się w tym kontekście sprawy administracyjne, strukturę organizacyjną, wiedzę na temat stowarzyszeń krajowych i międzynarodowych, ewentualnie zarządzanie projektami)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Zasadniczą zmianę w tym zakresie mogą przynieść studia podyplomowe Zarządzanie muzeum, które – zgodnie z zapowiedzią – mają zostać uruchomione od roku akademickiego 2011/12 w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na stronie internetowej instytutu (<http://www.kultura.uj.edu.pl>) można zapoznać się z programem nowych studiów. Ma on obejmować m.in. następujące zagadnienia: zarządzanie muzeum (podstawy zarządzania strategicznego, zarządzanie projektem, rola ewaluacji, zarządzanie jakością), ekonomika muzeów (pozyskiwanie funduszy, zarządzanie finansami, sztuka pozyskiwania sponsorów, sponsoring i komunikacja w muzeach, fundusze na kulturę, sztuka pisania wniosków, środki publiczne UE), prawo w muzeach (prawo cywilne i prawo autorskie, prawo unijne o muzeach, pracownicy muzeów

Ten model nauczania jest efektem pokutującego wciąż przekonania, że najlepszym dyrektorem muzeum jest historyk sztuki (lub etnolog), dyrektorem teatru – aktor lub reżyser, dyrektorem filharmonii – muzyk itp. Tymczasem już w połowie lat 90. ubiegłego wieku Giep Hagoort, jeden z najbardziej znaczących specjalistów w dziedzinie zarządzania kulturą, pisał:

Wprowadzenie Van Klinka (w *Handbook Management Art and Culture*) może być potraktowane jako podstawowy materiał na temat funkcjonowania zarządzającego kulturą. W jego rozumieniu zadania, funkcja i rola zarządzającego kulturą wywodzą się z Fayola (struktura i odpowiedzialność) oraz Petersa i Watermana (kultura organizacyjna). W podsumowaniu swego artykułu Van Klink dochodzi do dwustronnego profilu zarządzającego kulturą: z jednej strony musi on być zaznajomiony ze sztuką i być na nią wrażliwy, z drugiej – musi w sposób oczywisty reprezentować szereg umiejętności z zakresu zarządzania [Hagoort, 1996: 144].

W warunkach polskich zasadniczą zmianę w zakresie kształcenia specjalistów ds. zarządzania muzeami mogły przynieść studia podyplomowe Zarządzanie muzeum, które miały być uruchomione od roku akademickiego 2011/12 w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na stronie internetowej Instytutu [<http://www.kultura.uj.edu.pl>] można było zapoznać się z programem nowych studiów. Miał on obejmować m.in. następujące zagadnienia: zarządzanie muzeum (podstawy zarządzania strategicznego, zarządzanie projektem, rola ewaluacji, zarządzanie jakością), ekonomika muzeów (pozyskiwanie funduszy, zarządzanie finansami, sztuka pozyskiwania sponsorów, sponsoring i komunikacja w muzeach, fundusze na kulturę, sztuka pisania wniosków, środki publiczne UE), prawo w muzeach (prawo cywilne i prawo autorskie, prawo unijne o muzeach, pracownicy muzeów – status prawny i etyczny, prawo ochrony zabytków, nadzór nad muzeami z perspektywy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), zarządzanie zasobami ludzkimi (dobre obyczaje i konflikty, trening interpersonalny, przywództwo i umiejętności pracy w zespole, sztuka wystąpień publicznych, psychologia negocjacji w muzealnictwie), kolekcja (polityka gromadzenia, deakcesja, organizacja kolekcji, zarządzanie kolekcją – konserwacja, problematyka ochrony i bezpieczeństwa, zarządzanie zbiorami muzealnymi, inwentaryzacja, wystawiennictwo – nowe technologie), edukacja w muzeach (animowanie widza, edukacja a nowoczesne muzeum, pedagogika, sztuka spotkania, czyli nowa rola widza), muzeum w społeczności (wartości komunikacyjne muzeów, badania publiczności, metody badań ilościowych w muzeum, współdziałanie międzyorganizacyjne – organizacje pozarządowe, organizacje muzealne w RP i na świecie, europejskie sieci kulturalne, sztuka reklamy, PR, marketing muzealny).

---

– status prawny i etyczny, prawo ochrony zabytków, nadzór nad muzeami z perspektywy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), zarządzanie zasobami ludzkimi (dobre obyczaje i konflikty, trening interpersonalny, przywództwo i umiejętności pracy w zespole, sztuka wystąpień publicznych, psychologia negocjacji w muzealnictwie), kolekcja (polityka gromadzenia, deakcesja, organizacja kolekcji, zarządzanie kolekcją – konserwacja, problematyka ochrony i bezpieczeństwa, zarządzanie zbiorami muzealnymi, inwentaryzacja, wystawiennictwo – nowe technologie), edukacja w muzeach (animowanie widza, edukacja a nowoczesne muzeum, pedagogika, sztuka spotkania, czyli nowa rola widza), muzeum w społeczności (wartości komunikacyjne muzeów, badania publiczności, metody badań ilościowych w muzeum, współdziałanie międzyorganizacyjne – organizacje pozarządowe, organizacje muzealne w RP i na świecie, europejskie sieci kulturalne, sztuka reklamy, PR, marketing muzealny).

dzyorganizacyjne – organizacje pozarządowe, organizacje muzealne w RP i na świecie, europejskie sieci kulturalne, sztuka reklamy, PR, marketing muzealny). Niestety kurs ten został ostatecznie zawieszony z powodu zbyt małej liczby zainteresowanych. Sam ten fakt należy uznać za znamienny.

## Podsumowanie

Nowoczesne muzea, chcące odnaleźć pewne miejsce w swym otoczeniu, zapewniające im żywy kontakt z audytorium i budzące autentyczne zainteresowanie odbiorców, muszą podjąć trud zdefiniowania na nowo własnych zadań względem społeczności. Realizując swe konstytutywne obowiązki, muszą nawiązać dialog z odbiorcami własnej oferty, cały czas doskonalić ją i czynić coraz bardziej atrakcyjną. Nie oznacza to wcale intelektualnej pauperyzacji tych placówek. Przeciwnie, dobrze opracowana oferta edukacyjna, powinna się przyczyniać do stopniowego wzrostu oczekiwań względem muzeów. Wymagać to będzie również gotowości do podjęcia nowych zadań przez muzealników, obserwujących ciągle zmieniającą się rzeczywistość i gotowych do stałego poszukiwania najlepszych form funkcjonowania ich instytucji w przestrzeni publicznej.

## Literatura

- Claire J. (2009), *Kryzys muzeów*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk.
- Drucker P.F. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2008), *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów w Polsce*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2010), *Muzea w Polsce 1989–2008*, „Muzealnictwo”, 50: 18–46.
- Folga-Januszewska D., Rottermund A. (2010), *Studia w zakresie muzeologii i muzealnictwa na wyższych uczelniach w Polsce a światowe standardy nauczania muzeologii*, „Muzealnictwo”, 50: 47–56.
- Hagoort G. (1996), *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Kotler N.G., Kotler Ph., Kotler W.I. (2008), *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Pomian K. (2010), *Muzeum: Kryteria sukcesu*, „Muzealnictwo”, 50: 57–64.
- Strona internetowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/rusza-akademia-zarzadzania-muzeum-1677.php> (dostęp: 10.03.2011).
- Szeląg M. (2010), *Przyszła rola edukacji muzealnej w Polsce*, „Muzealnictwo”, 50: 234–242.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, rozdz. 1, art. 2.