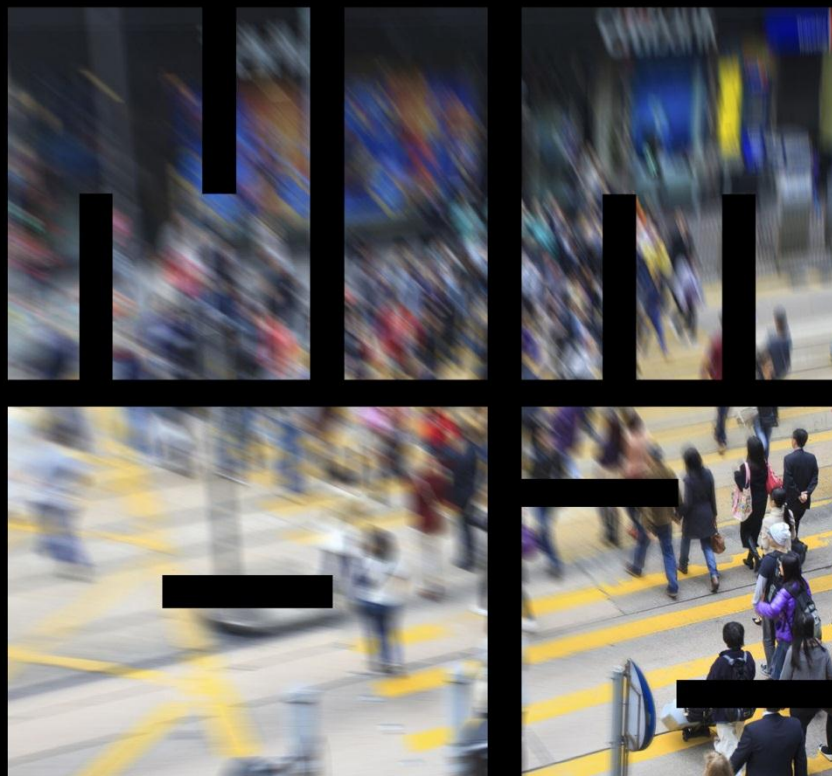


NARODOWY

INSTYTUT

I OCHRONY ZBIORÓW



MUZEAŁNICTWA

# Biuletyn Programowy

Muzeum w przestrzeni  
obywatelskiej cz. 2

nr 12 | ..... 2014



# Biuletyn Programowy

12



Warszawa 2014

# SPIS TREŚCI

---

Od Redakcji Wprowadzenie	5
Julia Wrede Muzeum i wspólnota	6
Jerzy Nazaruk Resursa obywatelska jako instrument wspierania rozwoju samorządności obywatelskiej przez muzea i inne instytucje kultury pamięci.	9
Michał Kępski Nikodem Pajzderski i cykl „Zasłużeni muzealnicy polscy”.	19
Monika Herkt Muzeum w turystyce. Turystyka w muzeum.	21
Małgorzata Solecka <i>Muzeum - twór wsobny czy zasobny.</i> Konferencja dotycząca Strategii Rozwoju Muzealnictwa w zakresie programowym „Muzeum między państwem a rynkiem”	24

# Wprowadzenie

Od redakcji

W pierwszym tegorocznym numerze Biuletynu Programowego NIMoz zapraszamy do dyskusji nad rolą muzeów w przestrzeni obywatelskiej - ich wkładem w budowanie społeczeństwa obywatelskiego, miejscem w strukturach samorządności i spółdzielczości. Przedstawiamy pomysł na to, jak można na tego rodzaju działalność spojrzeć, jak do niej podejść. Zastanawiamy się także, jaką rzeczywiście rolę mogą mieć muzea i muzealnicy w przestrzeni obywatelskiej. Do tej tematyki nawiązuje też recenzja wystawy „Nikodem Pajzderski. Muzealnik - konserwator - historyk sztuki” Jednocześnie zachęcamy do dyskusji i refleksji oraz przeniesienia ich również na łamy Biuletynu.

Drugą część Biuletynu poświęcamy zagadnieniom programowym strategii rozwoju muzealnictwa poruszanej już na naszych łamach tematyce turystyki kulturowej, która jest nadal aktualna, a autorka, dr Monika Herkt z Poznańskiego Centrum Turystyki Kulturowej wyjaśnia jak działają podstawowe mechanizmy i jak muzeum może się w nich odnaleźć. Drugi tekst w tej części poświęcony jest tematyce muzeum między państwem a rynkiem.

# Muzeum w przestrzeni obywatelskiej

## Muzeum i wspólnota

Julia Wrede

Muzeum, jak z resztą większość instytucji kultury, ma ogromny potencjał wspólnototwórczy. To ośrodek, który odpowiadając na społeczną potrzebę zachowania pamięci może kształtować wspólnotę zarówno wokół zgromadzonych przedmiotów jak i (co może ważniejsze) wokół idei, jakie się z nimi wiążą. Ważne jest, by spojrzeć na muzeum również z tej perspektywy i jednocześnie móc dostosować środki, jakimi ono dysponuje do realizacji także tego celu.

Spoleczna potrzeba, z której czerpią muzea to przede wszystkim potrzeba pamięci, przechowania wspomnień i przedmiotów, jakie się z nimi wiążą, ale także potrzeba wzmocnienia wspólnoty, przechowania i zatrzymania idei, jakie wspólnotę tworzyły, jakie leżą u jej podstaw. Potrzeba ta jest niejako źródłem i podstawą istnienia muzeum, a więc również przenosi jego rolę daleko poza funkcje konserwatorskie czy kolekcjonerskie. Jako takie, muzeum powinno więc - wychodząc naprzeciw owej potrzebie - stać się społecznym, otwartym i wyczulonym na potrzeby miejscem przechowania pamięci. I w większości przypadków rzeczywiście nim jest. Oczywiście, musi dysponować niezbędnymi środkami, by cel ten realizować, spełniać określone warunki formalne i organizacyjne, jednak warto zwrócić uwagę, że będąc miejscem przechowania przedmiotów i idei, staje się równocześnie medium, które owe tradycje wzmacnia i przenosi na szersze plany i wzbogaca o nowe interpretacje i sensy. Staje również w roli przewodnika, który tworzy nową wspólnotę - wspólnotę odbiorców, będąc zwornikiem między pierwotną społeczną potrzebą zachowania tradycji a nową potrzebą odczytania, czy wręcz odnalezienia dawnych śladów i własnej społecznej, wspólnotowej właśnie, tradycji.

Wspólnota jest zatem zarówno podstawą istnienia muzeum, jak i jej wynikiem. Muzeum zaś jest ośrodkiem, który podstawy istnienia wspólnoty ma przechować i przekazać, by wspólnota trwała. Jest miejscem, z którego może korzystać najbliższa,

lokalna społeczność, ale również miejscem, gdzie buduje się szeroka pamięć i tożsamość społeczna, czy wręcz narodowa.

Poprzez budowanie wspólnot, muzeum ma niebagatelny wpływ na rozwój społeczny - zarówno rozwój w skali mikro - dotyczący lokalnych wspólnot zgromadzonych bezpośrednio wokół muzeum, jak i w skali makro - dotyczący istotnych cech niezbędnych w demokracji. Skupianie gości muzeum, odbiorców, publiczności wokół idei i przedmiotów ma szansę przełożyć się na rozwój społeczny niezbędny w nowoczesnym państwie demokratycznym i będący istotą lokalnej, ponadlokalnej, krajowej i międzynarodowej wspólnoty i tożsamości. Muzeum jako takie, będąc ośrodkiem, wokół którego gromadzą się zarówno ludzie jak i idee, może stać się także ośrodkiem samorządności - samorządności rozumianej jako rodzaj własnej inicjatywy poszczególnych osób, a przekładającej się na działania o znacznie szerszym charakterze, nie koniecznie dotyczącym jedynie sfery ekonomicznej czy państwowej. Samorządność, jaka - jak podkreślał w swoim wystąpieniu 28 listopada w Poznaniu prof. Suchocki - niepostrzeżenie i spontanicznie się kształtuje w wyniku działań, których rozsadnikiem może być muzeum, jest istotą demokracji, a także efektem powstawania więzi i wspólnoty, dla której pamięć, tradycja i przekaz są zasadniczą podstawą. Tego rodzaju więzi, choć powstają spontanicznie, a nawet niepostrzeżenie, są podstawą działań społecznych. W ten sposób muzeum, jako ośrodek, dzięki któremu budują się więzi, staje się również rozsadnikiem działań społecznych, podstawą samorządności i pracy organicznej.

Praca organiczna, choć najczęściej kojarzy się z obszarem działań gospodarczych, jest również pojęciem, które znajduje zastosowanie w działaniach społecznych i samorządowych. Jest synonimem brania spraw we własne ręce, samodzielnego działania na rzecz społeczności, czy właśnie wspólnoty. Muzea mogą być doskonałym źródłem tego rodzaju uspołecznienia i przez to również propagować idee współpracy, wspólnotowości i organiczności. W tym toku myślenia mieści się również wychowanie obywatelskie, zaangażowanie odbiorców, gości muzeum w działalność dotyczącą wspólnoty, społeczności lokalnej, a więc demokracji rozumianej w podstawowym sensie publicznego uczestnictwa i działania.

Demokracja wymaga zarówno korzeni, pamięci, świadomości tradycji i źródeł, a także nawyku współdziałania, samoorganizacji, działania na podstawie istniejących więzi społecznych i na rzecz bliższej i dalszej wspólnoty. Wpisanie w tę logikę muzeum, jako instytucji, która zarówno może pokazać istniejące źródła, nadać im sens i pomóc zrozumieć podstawy więzi oraz działać na rzecz spontanicznych i trwałych nowych związków pomiędzy jego odbiorcami, wydaje się rzeczą nieodzowną i jednocześnie dosyć oczywistą.

Niezbędnym elementem tego rodzaju myślenia jest też praktyka, rzeczywistość i codzienność, w których muzeum funkcjonuje. Muzeum w sensie organizacyjnym najczęściej samo jest „samorządowe”, należy więc do rozważanego porządku społecznego zarządzania i kreowania działalności społecznej. Muzeum ma więc nie tylko misję konserwacji i kolekcji, ani też *stricte* edukacyjną, polegającą na prowadzeniu przystępnego i atrakcyjnego wykładu na temat przeszłości, historii, artefaktu, tradycji, interpretacji pozwalającej przetłumaczyć historyczne znaczenia na język zrozumiały i dostępny dla współczesnych odbiorców. Ma również zasadnicze znaczenie w tworzeniu więzi, oddolnym budowaniu samorządności, organiczności.

Należy więc podkreślać ten aspekt działalności muzealnej i, nie zapominając o podstawowej roli muzeów jako ośrodków przechowania i zachowania tradycji i przeszłości, pamiętać o tym, co mogą wnieść w życie współczesnej społeczności. Samorządność, czy wręcz spółdzielczość, jakich rozsądkiem mogą być muzea, które rozsądnie budują społeczność wokół instytucji, są niezbędnymi elementami budowania tożsamości i wspólnoty, a w dalszej perspektywie mogą przyczynić się do rozwoju tak społecznego, jak ekonomicznego.



Jerzy Nazaruk

## Resursa obywatelska jako instrument wspierania rozwoju samorządności obywatelskiej przez muzea i inne instytucje kultury pamięci

Wolny rynek, który zdominował całokształt naszego życia, stawia nas w nowej sytuacji. Nowe są wymagania pod względem oferty muzeów, która niestety często musi być przystosowana do możliwości i percepcji przeciętnego przedstawiciela „targetu” do którego muzea kierują ofertę. Zapewni to większą oglądalność, większy splendor poprzez większą frekwencję, a co za tym idzie łatwiejszą reklamę oraz przychyłność kontrahentów, którzy tym bardziej ochoczo współpracują z muzeami, im większą frekwencją cieszy się oferta.

Małgorzata Jaskowska w książce „PR bibliotek naukowych” (czyli podmiotów podobnych do muzeów ze swego naukowo-popularyzatorskiego charakteru programowego) podkreśla wagę i znaczenie tożsamości instytucji czyli zespołu cech, za pomocą których instytucja (np. biblioteka naukowa, muzeum, galeria) buduje własny obraz, z którym się identyfikuje oraz wymienia elementy identyfikujące instytucję naukową: (1) postawa - czyli misja i filozofia działania, (2) zachowanie - styl postępowania zarządzających i pracowników oraz (3) identyfikacja wizualna. Podkreśla związek, samoregulujący się układ, jaki zachodzi pomiędzy: (a) jakością produktu (w naszym przypadku jakością oferty wystawienniczej, programu badawczego, wartości programów edukacyjnych), który wpływa na (b) image instytucji - buduje określoną (wysoką lub niską) reputację na rynku lokalnym lub szerszym, a (c) reputacja - zachęca do korzystania z usług tej instytucji lub z usług konkurencji. Znając rzeczywistość, możemy sobie dopowiedzieć, że ilość odwiedzających zwiększa szansę na zdobycie ciekawej oferty wystawienniczej, ta z kolei poprawia reputację itd.

Ta zależność jest powszechnie spotykanym elementem decydującym o sukcesie w działalności upowszechnieniowej, w usługach ale również i biznesie. Wszędzie tam panuje gospodarka rynkowa oparta na konkurencji, marketingu, promocji, identyfikacji potrzeb i oczekiwań, badaniu rynku, badaniu otoczenia oraz bliższych i dalszych kręgów oddziaływania naszej instytucji, identyfikacji zagrożeń, konkurencji, zasobów i sytuacji sprzyjających. Oczywiście, obrazoburcze byłoby postawienie znaku równości pomiędzy gospodarką rynkową a obecnością i aktywnością w procesie upowszechniania

i uprzystępniania kultury. Jednak w tych obu przypadkach odbiorca naszych dokonań, tak jak klienci podmiotu gospodarczego czy usługowego, podlega podobnym wpływom i kieruje się podobnymi przesłankami.

Dlatego też - opierając się na podstawach marketingu - można powiedzieć, że również muzealników obowiązuje prowadzenie działań w zakresie kształtowania i budowania tożsamości podmiotu, rozumianych jako tworzenie tzw. przewagi konkurencyjnej wobec innych podmiotów. Oceny tej działalności, trafności i bogactwa oferty, reputacji dokonują „nogami” beneficjenci działań. Swoją obecnością lub nieobecnością decydują o pozycji na rynku danego podmiotu upowszechniania kultury. Podobnie jak w „prawdziwym biznesie” o pozycji tej decyduje umiejętność znalezienia się na rynku, znalezienie niszy, w którą można wejść ze swoją działalnością, doborem odpowiednich form, metod, a wreszcie tematyki działalności prowadzonej w określonym miejscu, czasie, z określonymi ludźmi. Dlatego też, podczas planowania pracy, doboru form, metod trzeba brać pod uwagę elementy, które stanowią o tożsamości miejsca, instytucji, otoczenia oraz poszczególnych odbiorców działań.

O specyfice działalności w zakresie upowszechniania kultury decydują przede wszystkim cele naszej działalności. Należy mieć na względzie fakt, że jej podmiotem jest człowiek - członek określonej społeczności lokalnej, który realizuje dobrowolnie podjęte role społeczne. Funkcjonowanie całego Państwa, jego służb, instytucji, cały potencjał w tym również prowadzona przez nas instytucja służy temu, żeby czynić otaczający świat przyjaznym człowiekowi, umożliwić pełnienie mu swoich ról społecznych i poprawiać warunki jego życia.

Aby realnie myśleć o osiągnięciu tak postanowionego celu niezbędne są:

I. Czynniki społeczne pozwalające na podjęcie i osiągnięcie celów - szczególnie mam tu na myśli konieczność rewitalizacji kapitału społecznego, rozumianego jako „zgromadzony w społeczeństwie i w jednostkach potencjał w postaci instytucji, norm, wartości, zachowań, tworzący podstawę dla budowania opartych na zaufaniu relacji społecznych, które sprzyjając współpracy, kreatywności i wymianie wiedzy, przyczyniają się do osiągania celów, których osoby indywidualne nie byłyby w stanie samodzielnie zrealizować. Relacje te tym samym przyczyniają się do równoważenia oraz szybszego i stabilniejszego rozwoju”<sup>1</sup>. Szczególne znaczenie dla tematyki tej wypowiedzi ma jakość „społecznego kapitału rozwoju” czyli tego, który wzmacnia zdolność do współpracy, podkreślając znaczenie indywidualizmu i nieszablonowego

---

1 Raport Polska 2030 „Trzecia fala nowoczesności”, rozdz. VIII. Kapitał społeczny.  
[https://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/08\\_kapital\\_spoeczny.pdf](https://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/08_kapital_spoeczny.pdf)

kreatywnego działania oraz nastawienia na rozwój, postęp i innowację<sup>2</sup>. Jakość tego kapitału i powiększanie zasobów jest podstawowym - kapitałnym, wręcz - elementem decydującym o tym, jak nasza rola w rozwoju społeczności lokalnych jest postrzegana, jakich ról się od nas oczekuje, jakie zadania stawia przed nami społeczność. Mając na względzie wielkie znaczenie kapitału społecznego na przykład dla rozwoju gospodarczego danej społeczności lokalnej zauważamy, że obraz dzisiejszy z powodu niezmiernie niskiego poziomu tego kapitału jest zatrważający. Jako przykład niech posłuży taka cecha, jak zaufanie. Zdaniem autorów powyżej cytowanego Raportu „zaufanie między jednostkami jest konieczne do zachowania porządku społecznego” (Sztompka, 2007). W Norwegii poziom zaufania do innych ludzi wynosi 70% (słowem spośród 100 badanych Norwegów 70 deklaruje, że wierzy drugiemu i 35 wierzy partiom politycznym), natomiast Polacy ufają tylko 25% osób i 4% partii politycznych.

Pracowników upowszechniania kultury powinno przede wszystkim dotyczyć to, że wysokość zaufania społecznego jest niemal wprost proporcjonalna do tempa rozwoju. Dlatego też najczęściej instytucje mające wpływ na rozwój kapitału społecznego są oceniane pod względem skuteczności działań w dziedzinie kształtowania, rozwijania, ugruntowywania cech, które kształtują relacje, tworzą kapitał społeczny, a więc pod względem skuteczności budowania podstaw rozwoju i modernizacji społeczności lokalnych. Podobnie ma się sprawa oceny muzeum czy innej instytucji kultury i skuteczności pełnienia ww. funkcji środowiskowych. Pomijanie w działaniach merytorycznych tych elementów stanowi podstawę wystawienia instytucji oceny, która tę instytucję dyskredytuje, ponieważ wykazuje małe zainteresowanie otoczenia istnieniem instytucji w danej społeczności. To właśnie ocena Waszego (pracowników instytucji = działaczy społeczności lokalnych) wpływu na rozwój, a w niektórych miejscach, na rewaloryzację kapitału społecznego, będzie stanowiła główny element programu, form i metod pracy w środowisku, będzie stanowiła ilustrację oczekiwanych ról wobec pracowników i instytucji, będzie uzasadniała potrzebę funkcjonowania tej instytucji w danej społeczności. Ta ocena wreszcie będzie miała wpływ na wielkość „kręgów zewnętrznych” wokół instytucji, co z kolei przełoży się na poziom akceptacji i wsparcia ze strony władz i otoczenia. Oczywiście nikt od muzeum, biblioteki, czy innej instytucji kultury nie oczekuje przekształcenia się w instytucję wychowawczą i odłożenia podstawowej roli, jaką jest upowszechnianie nauki, kultury czy sztuki poprzez różne formy kształcenia obywatelskiego jedynie za pomocą np. wystawiennictwa „na temat” czy nudne lekcje muzealne związane z wychowaniem społeczności przede wszystkim. Każdą metodę działania można zastosować tak w sposób twórczy, jak i w sposób nieinteresujący. Doświadczenia z realizacji zadań

---

2 Tamże

w przywołanej z zapomnienia, pomijanej czy wręcz wysmiewanej metody „Ruch animacji społeczno-kulturalnej” mówi mi, że to najskuteczniejsza i sprawdzona forma współpracy instytucji kultury z otoczeniem.

II. Adekwatne metody działania instytucji upowszechniania kultury - upowszechnianie i stosowanie metod animacji społecznej w tym ruch społeczno-kulturalny. Naturalnym i organicznym stanem jest więc sytuacja, w której składowe danej społeczności lokalnej - instytucje, osoby prywatne - dobrowolnie pełnią swoje role społeczne, a w czasie realizacji swoich ról podejmują współpracę. Dzisiaj współdziałanie w celu osiągnięcia synergii zaangażowanych sił i środków oraz empoweringu poprzez angażowanie współrealizatorów w cały proces tworzenia - od zaplanowania etapów realizacji, realizacji działania aż po sprawdzenie i ocenę efektów i współkorzystania z tych efektów nazywa się „partnerstwem na rzecz”.

W partnerstwach upatruje się panaceum na rozwiązanie wszelkich problemów społeczności lokalnych. Słusznie. Partnerstwa były sposobem na pozyskiwanie środków unijnych, budowanie ekonomii społecznej, rozwoju lokalnego, walkę z bezrobociem itd. Dzięki pomnażaniu sił często małe i ubogie społeczności osiągają niewiarygodne sukcesy w codziennym spokojnym budowaniu. Najwięcej jednak wzmożonej aktywności można zauważyć wówczas, gdy wystąpi realne czy hipotetyczne zagrożenie utraty dóbr, które posiadamy, w wyniku ataku, niespodziewanej katastrofy, klęski żywiołowej itd. Wówczas mobilizujemy się i podejmujemy wspólnotowe wyzwanie w celu zapobieżenia nieszczęściu, utraty tożsamości czy wolności.

Wówczas w latach 60. XX wieku działanie na rzecz wspólnoty nazywano animacją społeczno-kulturalną podkreślając tym samym, że proces animowania społeczności lokalnych realizowany jest z wykorzystaniem form i metod amatorskiego ruchu artystycznego. Dzisiaj również ta metoda jest właściwa, wymaga jednak pewnych modyfikacji.

Dzisiaj ruch ten jest niemal „programowo zapomniany” tego powodu, że metody skojarzone zostały niestety z „wprzęgnięciem instytucji kultury w politykę” oraz niesłusznie z amatorskim ruchem artystycznym, które zdaniem niektórych „innovatorów” kojarzony jest z komunistyczną indoktrynacją. W swojej istocie ruch animacji społeczno-kulturalnej jest sposobem rozwijania zainteresowania oraz budowania aspiracji członków danej grupy, które leżą u podstaw przemian w dziedzinie systemów wartości. Służą również wykształcaniu krytycznej postawy wobec atakujących nas nowych idei i nowych wzorów zachowań, które -przyjmowane bezkrytycznie mogą powodować utratę własnej tożsamości.

Współczesność i jej realia wymagają od nas znacznej i twórczej modyfikacji, rozszerzenia zakresu aktywności. Ze względu na ogrom zadań stawianych przed

instytucją upowszechniania kultury wskazane jest podkreślenie, że nie jest ważne w jakim obszarze działa animator społeczności. W dziedzinie kultury wówczas prowadzi animację społeczno-kulturalną, w edukacji jest to animacja społeczno-edukacyjna, itd. (np. pomoc społeczna, przedsiębiorczość, turystyka, sport). Najważniejsze jest to, że specyfika tej metody zakłada, że nieważne jest w jakiej dziedzinie odbywa się działanie. Ważne, że powinno być wykorzystywane do zbudowania „poczucia wspólnotowej identyfikacji i więzi”. Ważne jest osiągnięcie celu, jakim jest aktywizowanie, nawiązywanie więzi, budowanie partnerstw, a więc działania, które kryją się pod nazwą tej metody: „animacja” i „animator” czyli „ożywienie, zachęcanie, skłanianie do działania”. Aby skutecznie zastosować tą metodę w sposób skuteczny i pełny należy dobrać do tego...

...III. Odpowiednie - skuteczne formy realizacji metody „Ruch społeczno-kulturalny”. Proponuję NRO - Nowe Resursy Obywatelskie.

Musimy się zgodzić, że od muzeów i innych instytucji upowszechniania kultury wciąż oczekuje się takiego działania, które nie tylko będzie realizowało swoje podstawowe zadania merytoryczne w zakresie upowszechniania wyłącznie tematyki, do upowszechniania której owe instytucje powołano. Oczekuje się, że oprócz tego instytucje będą rozsądnymi świadkami o znaczeniu i roli kapitału społecznego i - co najważniejsze - instytucje jakby z oczywistości swojej społecznej roli podejmą się roli lidera w swoim otoczeniu w zakresie podejmowania wspólnych wyzwań budowania, a gdzie trzeba rewaloryzacji, kapitału społecznego.

W czasie zaborów rozpowszechniły się w Polsce Resursy. Resurse (z francuskiego: ressources) - określenie specyficznej formy dotacji, środków finansowych - zasiłku, który skierowany jest w celu podniesienia się z upadku; Resursy (staropolskie, przestarzałe) - środki zaradcze; Resourdre (starofrancuskie) - podnieść się znowu; Resurgo, resurgere (łacina) - zmartwychwstawać, znowu wstawać. Z tego wywodzi się również rezurekcja, czyli w kościele rzymskokatolickim uroczyste nabożeństwo wielkanocne z procesją poświęconą zmartwychwstaniu Pańskiemu; Resursa (z francuskiego) - określenie klubu towarzyskiego np. kupców, obywateli ziemskich itp., jak również lokalu takiego klubu. Władysław Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Warszawa 2007, s.124.

Wówczas oczekiwania wobec takich projektów społecznych formułowano lapidarne. Na przykład Dom Ludowy w Liskowie wg. Pamiętników Ks. Blizińskiego: „był miejscem, wokół którego skupione było całe życie miejscowości i jej Mieszkańców odbywały się spotkania, funkcjonowała kawiarnia, co tydzień odbywały się tam sztuki teatralne, była tam duża sala gimnastyczna z pełnym wyposażeniem. [Dom Ludowy - przyp. Red.] Zajmował się także organizacją wycieczek dla Liskowiaków. (...) była to pierwsza

i jedyna inwestycja zbudowana tylko i wyłącznie wysiłkiem liskowiaków (...) ani grosza z zewnątrz nie było”<sup>3</sup> a o nowopowstałej w Żyrardowie resursie Pismo Car Kołokoł, w 1894 r. pisało: Dla oficjalistów fabryki urządzony jest dom zgromadzeń towarzyskich, tak zwana resursa, posiadająca dużą salę ze scenką, restaurację, czytelnię i bilard. Tu odbywają się wszelkie zgromadzenia, koncerty, wieczory tańczące i przedstawienia teatralne. Oprócz tego nieżonaci oficjaliści mogą tu za umiarkowaną opłatą stołować się i zamieszkiwać pokoje umeblowane<sup>4</sup>. Cytowana informacja prasowa nową inicjatywę nazywa resursą - czyli „domem zgromadzeń towarzyskich” oraz wymienia założoną rolę, formy dziania itd.

Przedstawione powyżej przykłady i znaczenia tego „historycznego” słowa „resursa” wyjaśniają wszystko co wiąże się z propozycją wykorzystywania istniejących w historii doświadczeń w działaniu współczesnym.

Na fali przemian „modernizacyjnych” i reformatorskich nastąpiło masowe pozbawienie współczesnej prowincji, wsi i małych środowisk lokalnych osób, które ze względu na swoje funkcje, pracę, wykształcenie pełniły rolę liderów lokalnych społeczności. Były to osoby, które nawet nie podejmowały swojej „programowej” działalności w tej dziedzinie, ale ze względu na to, że funkcjonowały w środowisku, były na co dzień obecne - stanowiły wzór do naśladowania, tworzyły swoim zachowaniem standardy, służyły również pomocą. Również na fali ww. przemian nastąpiło powszechne pozbawienie ww. środowisk (w dosłownym znaczeniu) miejsc, gdzie ludzie mogli się spotykać. Nastąpiło to poprzez likwidację małych szkół, likwidację wiejskich placówek upowszechniania kultury. Dodatkowo, największe spustoszenie poczyniła fala emigracji młodych i wykształconych ludzi, którzy wyjechali w poszukiwaniu kariery i przyszłości. Te czynniki są niechybną zapowiedzią upadku, ponieważ z jednej strony następuje wielki i widoczny proces rozwoju, modernizacji, a z drugiej strony następuje i powiększa się wielki i postępujący upadek relacji, współpracy, współtworzenia, proces dehumanizacji stosunków międzyludzkich. Trzeba rozpocząć działania, które wstrzymają przynajmniej tempo tego upadku i to jest propozycja dla powiatu oraz instytucji kultury będących w jego gestii - muzeów i bibliotek.

Największe oczekiwania w tym procesie mam wobec powiatów, które otrzymując państwowe subwencje i dotacje swoją działalność opierają na „transmisji” tego, co realizuje państwo. Tym samym, moim zdaniem, również powinny pełnić wszelkie misje, jakie państwo podejmuje wobec swoich obywateli. Najważniejszym zadaniem na dzisiaj

---

3 Więcej w: Budujemy Nowy Lisków, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004. Również obecna na: [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/liskow\\_hist.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/liskow_hist.pdf)

4 Pisownia oryginalna; <http://www.resursa.zyrardow.pl/index.php?id=47>

jest „przybliżać” państwo do obywatela, skracać odległość na linii obywatel - państwo. Wielką rolę w tym procesie stawia się ww. instytucjom kultury. To nie przypadek, że ustawodawca, umieszczając w kompetencjach powiatu biblioteki i muzea wskazuje, że Państwo oczekuje działań w zakresie szerszych i „ambitniejszych” form upowszechniania kultury narodowej na wyższym poziomie. To te uwarunkowania prawne wzbogacają misję powiatu. Od powiatu, który - mając do dyspozycji Instytucje Kultury - powinien być odpowiedzialny za zapobieganie dewaloryzacji kapitału społecznego, działania w zakresie identyfikowania zagrożeń i niepokojących zjawisk oraz walki z nimi. Misja ta jest zbieżna z oczekiwaniem, aby współczesny powiat funkcjonował i pełnił podobne role, jak antyczne polis czyli „niezależna wspólnota obywateli, którzy rządzą się sami, nie tworząc jednocześnie oderwanych od społeczeństwa struktur państwowych”.

Uważam, że dzisiaj najskuteczniejszą formą realizacji ww. misji są nowe resursy obywatelskie. Podstawą ich funkcjonowania powinna być utworzona od podstaw, bądź funkcjonująca już wspólnota<sup>5</sup> w danej społeczności lokalnej.

Te podmioty na początku powinny opierać swoją działalność na idei i wokół istniejącego obiektu, instytucji, itd. Nie może zdarzyć się sytuacja, w której jedynym i podstawowym czynnikiem uzasadniającym celowość budowania Nowej Resursy Obywatelskiej jest istnienie w miejscowości budynku, czy nie mającej swojej tożsamości martwej instytucji kultury, organizacji obywatelskiej, klubu, ośrodka, które zagospodaruje się „Resursą”.

Ten podmiot należy tworzyć i rozwijać przy pomocy animatorów budujących sieć współpracy opartej na twórczej przedsiębiorczości, ekonomii społecznej, bądź z wykorzystaniem innych metod aktywizacji społecznej. Podkreślam najważniejszą w tym procesie rolę Animatora Społeczności Lokalnej. Trzeba go zidentyfikować, podszkolić, zachęcić do bardziej owocnego, szerszego działania, pomóc. Funkcja ta nie jest równoznaczna z funkcją pracownika kultury, muzealnika czy kierownika instytucji. Nie możliwe, ze względu na specyfikę tej misji, jest zatrudnienie animatora społeczności lokalnych na etat i włączenie do w karby instytucjonalne. Sposób budowania „kadry” Resursy wymaga oddzielnego opracowania i podjęcia działań w zakresie szkolenia i kreowania liderów/animatorów - nie tylko pracowników nowej instytucji.

---

<sup>5</sup> „wspólnotę” należy rozumieć nie tylko jako ogół ludzi zamieszkujących na danym terenie. Należy dodatkowo zwrócić uwagę, że dopiero wtedy, kiedy między osobami mieszkającymi na danym terenie istnieją relacje, zwyczaje i prawa wewnątrzgrupowe, których przestrzeganie opiera się na wewnętrznych potrzebach, a jednocześnie grupa ma swoje wewnętrzne narzędzia „zachęcające lub wymuszające przestrzeganie praw, zwyczajów” dopiero wówczas tą grupę można uważać z wspólnotę.

Z pełną świadomością dwuznaczności tego stwierdzenia podkreślam, że specyfiką proponowanej instytucji jest działalność oparta na organizowaniu spotkań - pierwszego kroku do budowania relacji - podejmowania wspólnych wyzwań, ponieważ celami podstawowymi, które chcemy osiągnąć są (1) nawiązanie relacji, (2) wzajemne oddziaływanie, (3) współuczestnictwo. Inne produkty np. specyficzna wiedza o zabytkach, kreowanie elementów kultury pamięci, spektakl, opracowanie tras turystycznych, osiągnięcie rekordu sportowego. Są wartościami dodanymi.

W funkcjonowaniu Resursy innowacyjny i oryginalny, a także zależny od pracowników podmiotu, jest dobór tematyki oraz forma realizacji spotkań w postaci wykonywania zadań z zakresu np. muzealnictwa, wystawiennictwa, tworzenia oferty edukacyjnej, wystawienniczej, propagowania kultury pamięci, czy inne formy pracy z zakresu upowszechniania kultury, sportu, filantropii, turystyki, które będą jednocześnie czyniły spotkania atrakcyjnymi i będą wzbogacały ich uczestników o konkretne nawyki, wiedzę, umiejętności.

Zdaję sobie sprawę z tego, jak trudno będzie przekonać decydentów (radnych, dyrektorów, starostę, itd.) o tym że ma to sens, a właściwie, że niezbędne jest w danej społeczności funkcjonowanie właśnie takiego podmiotu. Proponuję uzasadnienie w postaci przedstawienia poziomu kapitału społecznego wyrażonego np. brakiem relacji, brakiem współpracy, nieumiejętnością kooperacji, brakiem solidarności itd. oraz przedstawieniem konsekwencji w postaci wyhamowania lub niemożliwości podejmowania procesu zmian lub modernizacji. Wskazane by było podkreślić, że działalność Resurs może opierać się na realizacji różnych form z wykorzystaniem dowolnej aktywności np. sport, turystyka, twórczość, kultura, formy kształcenia ustawicznego, koła gospodyń, formy związane z krzewieniem postaw za pomocą religii, pedagogiki itd. Dobór form zależy od zapotrzebowania i zidentyfikowania potrzeb i wykorzystywania ich w procesie kształtowania programu, opierając się na ich skuteczności i na akceptacji uczestników.

Aby była akceptowana społecznie, Resursa musi podejmować również wyzwania „ważne” w oglądzie ogólnospołecznym czyli inicjatywy gospodarcze, konsultingowe, doradcze, szkoleniowe, np. przejmować formy działania Powiatowych Agencji Rozwoju Regionalnego, funkcjonujących na zasadach małych, ale skutecznych think tanków - apolitycznych ciał społecznych, które niezależnie od aktualnych tendencji politycznych i wybranych władz lokalnych, działają nie dla zysku. Oprócz tego Resursy mogą zajmować się: (1) badaniami i analizami dotyczącymi aktualnych problemów, sposobu realizacji należności obywatelskich, spraw publicznych danej społeczności lokalnej oraz konfrontowaniem ich w odniesieniu do ogólnie panujących trendów ogólnopolskich, czy ogólnoeuropejskich; (2) poszukiwaniem sposobów rozwiązania lokalnych problemów



społecznych i gospodarczych; (3) organizowaniem debat i udziałem w debatach publicznych; (4) organizowaniem tzw. „wysłuchań” społecznych na tematy najważniejsze dla danej społeczności; (5) podejmowaniem praktycznych działań mających na celu rozwiązanie problemów poprzez budowanie projektów rozwojowych; (6) sterowaniem i inicjowaniem kształcenia ustawicznego; (7) podejmowaniem projektów „ludzie dla ludzi”; (8) udzielania praktycznej pomocy w zakresie sporządzania projektów, przygotowywania inwestycji, ich obsługi, pomoc w rozliczeniach i ewaluacji, organizacji szkoleń; (9) inicjowaniem i sterowaniem procesem planowania rozwoju danej miejscowości z wykorzystaniem własnych zasobów (identyfikowanie zasobów, ich inwentaryzacja a później podejmowanie ogólnospołecznej debaty na tematy strategiczne w zakresie wykorzystania tych zasobów dla zrównoważonego rozwoju regionalnego danej społeczności lokalnej). Wymieniam tu jedynie przykłady możliwej działalności, które można realizować przez instytucje upowszechniania kultury i równocześnie realizować swoje zasadnicze, założone przez organizatora, nazwane i wymienione w statucie dziania. Nie zachęcam nikogo do pełnienia wszystkich tych ról. Nie próbuję nawet zachęcać Państwa do zarzucenia swojej statutowej działalności kosztem nowej działalności resursowej. Uważam, że to co się sprawdza, co buduje tożsamość Waszej instytucji należy bezwzględnie zachować i rozwijać z wykorzystaniem ww. metod i form.

Najważniejszym jest jednak, to aby powoływane instytucje - resursy - jak również prowadzone obecnie działania Waszych instytucji były przede wszystkim miejscem spotkań zwykłych ludzi. Nie władz i wybrańców ale zwykłych ludzi z ich problemami, obawami i potrzebami. Ludzie Ci, oprócz podejmowania rozmów, dyskusji, mieliby możliwość uczestnictwa w różny formach dokształcania i doskonalenia, realizowałyby swoje potrzeby kulturalne i rozrywkowe, a przede wszystkim rozmawialiby ze sobą, ze swoimi sąsiadami „zza płotu”, jak również z „dalszej i bliższej miedzy”, tej dzielącej ich pola jak i ich Kraje.

Jednocześnie - proszę się nie obawiać. To tylko propozycja działalności, która może uatrakcyjnić Państwa szlachetną działalność bez konieczności dokonywania wyborów pomiędzy tym co nasze (kultura, jej tworzenie, upowszechnianie) a tym co społeczne, wymagane ze względu na konieczność funkcjonowania w określonym miejscu i czasie, konieczność otrzymywania lub pozyskiwania środków na tą działalność, co niestety często wiąże się z koniecznością schlebienia kłopotliwym i często niemożliwym oczekiwaniom i gustom wyborców lub innych „finansowych decydentów”.

### Od redakcji

Powyższy tekst jest głosem w dyskusji nad rolą muzeum i Muzealników w przestrzeni obywatelskiej, miejscem placówek kulturalnych w rozwijaniu poczucia tożsamości, obywatelskości i tworzeniu wspólnego forum wymiany idei. Pomysł potraktowania działalności muzeów jako działalności społecznej, czy wręcz wspólnototwórczej nie jest nowy, jednak zaproponowane przez Autora narzędzie, jakim jest resursa obywatelska, pozwala spojrzeć na ten aspekt muzealnictwa z nieco innej perspektywy. Autor sugeruje skorzystanie z pomysłu resursy jako instrumentu tworzenia przestrzeni obywatelskiej, który również można wykorzystać przy planowaniu działań muzealnych i budowaniu wokół muzeum zaangażowanej i odpowiedzialnej społeczności.

## Nikodem Pajzderski i cykl „Zasłużeni muzealnicy polscy”

Michał Kępski

Setna rocznica objęcia stanowiska kustosa zbiorów w Gołuchowie przez Nikodema Pajzderskiego stała się impulsem dla pracowników Muzeum Narodowego w Poznaniu do bliższego przyjrzenia się tej postaci - osoby tak blisko związanej z miastem i polskim przedwojennym muzealnictwem. Efektem ich pracy stała się wystawa w Muzeum Historii Miasta Poznania („Nikodem Pajzderski. Muzealnik - konserwator - historyk sztuki”, 25 października 2013 - 26 stycznia 2014, kuratorzy: Joanna Bryl, Tadeusz Grabski, Agnieszka Murawska, Ewa Siejkowska-Askutja). Wystawie towarzyszył „program edukacyjny” składający się z cyklu prelekcji. Wernisaż wystawy połączono z konferencją naukową dotyczącą postaci Pajzderskiego zaś jej zwieńczeniem będzie wydawnictwo, którego publikacja planowana jest na koniec 2014 roku.

Wystawa opracowana przez pracowników Muzeum Narodowego w Poznaniu, przy wsparciu członków Towarzystwa Przyjaciół Muzeum, to pierwszy element wieloletniego przedsięwzięcia. Zgodnie z zapowiedziami autorów, obejmować ma ono cykl ogólnopolskich konferencji naukowych „Zasłużeni muzealnicy polscy”. Wystawa jest więc pierwszą z serii wystaw poświęconych prezentacji szerokiego grona osób związanych zawodowo z muzeami, które przez autorów uznane są za wybitne i godne prezentacji. W następnej kolejności planuje się zaprezentowanie sylwetki prof. Józefa Kostrzewskiego. Obecna ekspozycja to zatem część inicjatywy, która porusza szerszy problem. Prezentując konkretną sylwetkę, przedstawia różne wzorce i postawy, prowadzi do pytań o etos pracy muzealnika.

Postać Nikodema Pajzderskiego jest w ramach poznańskiej wystawy przedstawiona w klasyczny sposób. Autorzy prezentują jego biografię za pomocą tradycyjnych środków wystawienniczych. Na drugim piętrze poznańskiego Ratusza, który od 1954 roku pełni funkcję Muzeum Historii Miasta, zgromadzono liczne dokumenty, pamiątki rodzinne, listy, nagrody i odznaczenia. Prezentowane w gablotach są formą materiału źródłowego, który stanowi podstawę i niekiedy uzupełnienie narracji prowadzonej na

wielkoformatowych planszach. Biografia Pajzderskiego ujęta jest tu w linearny zbiór fragmentów, zestawionych w układzie chronologicznym. Poszczególne etapy życia przedstawione są na wystawie w następujący sposób: „Rodzina i edukacja”, „Krań przyjaciół”, praca zawodowa oraz tragiczne „Okoliczności śmierci”. Oddzielnym, wyodrębnionym przestrzennie elementem jest część poświęcona żonie - Kazimierze Pajzderskiej i jej twórczości rzeźbiarskiej. Częścią wyróżniającą się spośród tych zagadnień, jest ostatnia sekwencja zatytułowana „Pro Publico Bono”. Jej autorka podchodzi do sylwetki Pajzderskiego w sposób bardziej problemowy i dąży do ogólnej charakterystyki postaci. Plansza umieszczona jako końcowy punkt ekspozycji jest formą podsumowania - zawiera jedną z tez stawianych przez poznańskich autorów względem historycznej postaci bohatera narracji.

Wystawa w Ratuszu przedstawia Nikodema Pajzderskiego jako człowieka, który całe zawodowe życie poświęcił pracy na rzecz konserwacji i ekspozycji dzieł sztuki, a swoją działalność badawczą, konserwatorską i muzealną podejmował w perspektywie „służby odrodzonemu państwu”. Pełnione stanowiska (m. in. kustosa zbiorów w Gotuchowie, kuratora, a później dyrektora Muzeum Wielkopolskiego czy miejskiego konserwatora zabytków) dawały mu możliwość opieki nad najważniejszymi zabytkami kultury polskiej. Choć nie brał czynnego udziału w życiu partyjno-politycznym II Rzeczypospolitej, jego wkład w życie społeczne tego okresu był znaczący. Uczestnicząc w spotkaniach i pracach wielu towarzystw naukowych i społecznych, wpłynął w znacznym stopniu na odrestaurowanie polskiego dziedzictwa kulturowego po latach zaborów. Jak stwierdza jeden z prezentowanych na wystawie dokumentów, jego pierwszym zadaniem w Muzeum Wielkopolskim było „spolszczenie, skatalogowanie i przewieszenie galerii obrazów i rzeźb”. Dało to początek nowoczesnej, narodowej kolekcji, której znaczna część przetrwała w niezmiennym układzie do dnia dzisiejszego.

Perspektywa społecznej odpowiedzialności zaznacza się we wszystkich inicjatywach podejmowanych przez Nikodema Pajzderskiego. Jego pracę muzealnika, można - za autorami wystawy w poznańskim Ratuszu, nazwać działalnością „pro publico bono” - dla zachowania dziedzictwa i odnowy narodowej tożsamości.

dr Monika Herkt

## Muzeum w turystyce. Turystyka w muzeum

*Gdy kultura spotyka się z ekonomią pojawia się zupełnie nowa przestrzeń -  
przestrzeń dla turystyki kulturowej...*

Turystka to zjawisko, które budzić może skrajne emocje. Urlopowiczom wybierającym się na wakacje w nowe, ekscytujące miejsca towarzyszy uczucie euforii przed zbliżającą się przygodą. Natomiast mieszkańcy owych turystycznych miejsc odczuwają często wrogość wobec masowego napływu turystów pośpiesznie „zaliczających” zabytki, powodujących degradację przestrzeni historycznej i zanik lokalnej tożsamości. Jednakże turystyka jest zjawiskiem, którego charakter zależy w dużym stopniu od każdego z nas, potencjalnych twórców i odbiorców oferty turystycznej. Wystarczy zmienić podejście, dobrze dobrać narzędzia i metody działania, aby wyzwolić zdecydowanie pozytywne aspekty tego zjawiska. Jedną z dróg, szczególnie interesującą dla muzeów, powinna być zrównoważona turystyka kulturowa. Niniejszy tekst nie pretenduje do miana systematycznego wykładu na jej temat. Ma być jedynie przyczynkiem do wskazania potencjalnego miejsca i znaczenia muzeów na rynku usług zrównoważonej turystyki kulturowej w imię poszerzenia roli muzeów, wzmocnienia ich finansowo oraz podniesienia ich rangi w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa.

### **Wokół definicji turystyki kulturowej**

Dla uchwycenia istoty tematu ważna jest terminologia. Turystyka kulturowa obejmuje wszelkie formy podróży, których głównym motywem jest chęć kontaktu z kulturą w szerokim jej rozumieniu<sup>6</sup>. W konsekwencji więc, celem turystyki kulturowej jest wzrost uczestnictwa w kulturze. Szerokie rozumienie kultury pozwala na ujęcie w obszarze zainteresowania turystyki kulturowej wszystkich jej aspektów, także tych niematerialnych,

---

<sup>6</sup> Istnieje wiele różnorodnych formalnych definicji turystyki kulturowej, między innymi ze względu na szerokie znaczenie zarówno terminu „kultura”, jak i „turystyka”. Dla przykładu definicja przyjęta przez Europejskie Stowarzyszenie Edukacji w zakresie Turystyki i Czasu Wolnego ATLAS stanowi, iż „turystyka kulturowa to przemieszczanie się osób z miejsc ich stałego zamieszkania do miejsc atrakcji kulturalnych w celu zdobycia nowych informacji i doświadczeń oraz zaspokojenia własnych kulturalnych potrzeb”.

jak np. tradycje kulinarne czy też współcześnie wykreowane atrakcje. Badacze tematu są zgodni, iż turystyka kulturowa rozwija się w oparciu o tzw. pierwszo- i drugorzędne grupy elementów związanych z różnymi aspektami kultury<sup>7</sup> (por. rys. 1). Muzea zaliczają się oczywiście do grupy w owych pierwszorzędnych elementach.

Rysunek 1: Elementy tworzące turystykę kulturową (na podstawie: K. Buczkowska, Turystyka kulturowa, AWF w Poznaniu, Poznań 2008, s. 45)



Warto zwrócić uwagę na fakt, iż również krajobraz kulturowy, czyli przestrzeń historycznie ukształtowana w wyniku działalności człowieka, zawierająca wytwory cywilizacji oraz elementy przyrodnicze<sup>8</sup>, wpisana jest w pojęcie turystyki kulturowej. Włączenie krajobrazu kulturowego w obszar zainteresowania turystyki kulturowej stanowi egzemplifikację trendu zacierania się granic pomiędzy turystyką ukierunkowaną na walory przyrodnicze, a tą zorientowaną na walory kulturowe. Takie podejście powinno szczególnie zwrócić uwagę muzeów otoczonych parkami krajobrazowymi, historycznymi ogrodami lub też placówek zlokalizowanych w zabytkowych zespołach urbanistycznych. Dla nich krajobraz kulturowy może być znaczącym czynnikiem atrakcyjności turystycznej.

### Zmiany zachodzące w turystyce

Pewne oczekiwania wobec turystyki od dawna pozostają niezmiennie - ma ona umożliwiać wypoczynek, rozrywkę, poznanie, regenerację zdrowia. Zmienia się jednak waga poszczególnych motywów wyjazdów, wzrasta rola i znaczenie jednych, inne tracą

7 K. Buczkowska, Turystyka kulturowa, AWF w Poznaniu, Poznań 2008, s. 45

8 Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. 2003 nr 162 poz. 1568, art. 3

rację bytu. Współczesny turysta chce doświadczać odmienności, chce „być”, a niekoniecznie „mieć”, poszukuje przygody, jest silnie zmotywowany wewnętrznie - pragnie wynieść z podróży jak najwięcej, zarówno pod względem przeżyć, jak i wiedzy<sup>9</sup>. Wyrazem tych zmian jest przejście w turystyce od zasady 3S (z ang. „sun” - słońce, „sand” - piasek i „sea” - morze), do zasady 3E (z ang. „entertainment” - rozrywka, „excitement” - emocje, „education” - kształcenie). Pojawia się tu bardzo ważna płaszczyzna współpracy pomiędzy turystyką kulturową a działalnością muzeów - edukacja, która jest kluczem do zrozumienia, doceniania i zachowania dziedzictwa kulturowego.

### **Produkt turystyczny muzeum**

Turystyką kulturową, będącą zjawiskiem gospodarczym, rządzą prawa rynku. Oznacza to, iż kluczem do osiągnięcia sukcesu jest produkt oferowany przez podmioty działające na rynku usług turystycznych. Jednym z takich podmiotów są właśnie muzea dysponujące różnorodnymi produktami, do których zalicza się<sup>10</sup>:

- a) siedzibę (architektura budynku, zabytkowy charakter lub też nowoczesne rozwiązania, komfort przestrzeni, funkcjonujące udogodnienia, itp.),
- b) zbiory (ich tematyka, liczebność, unikalność, itp.),
- c) ekspozycję (sposób prezentacji zbiorów, zastosowanie technik multimedialnych, interaktywnych, zmienność prezentowanych zbiorów),
- d) działalność programową (wydarzenia kulturalne, warsztaty edukacyjne, oprowadzanie po ekspozycji, itp.).

Wymienione wyżej elementy składają się na produkt turystyczny w znaczeniu wąskim - podstawowym. Ale to nie wszystko! Muzea dysponują jeszcze jednym, niestety często pomijanym lub nieuświadomionym produktem - emocjami, które ujawniają się u odbiorcy w efekcie wizyty w muzeum.

Aby sprostać wymaganiom rynku turystyki kulturowej w zakresie oferowanych produktów muzea powinny zmierzyć się z dwoma ważnymi wyzwaniem. Pierwszym z nich jest dopasowanie produktów muzeum do wspomnianej wcześniej zasady 3E, czyli w konsekwencji do potrzeb turystów (por. rys. 2). Potrzeby te potencjalnie otwierają nowe obszary działania, a więc kreują nowe produkty lub wymuszają oferowanie dotychczasowych produktów w zmienionej formie. Mowa tu chociażby o usługach gastronomicznych bazujących na regionalnych smakotkach, sprzedaży pamiątek odwołujących się do miejscowych tradycji rzemieślniczych, infrastrukturze turystycznej w postaci parkingów, czy też miejsc piknikowych, ale także komunikatywnej, angażującej

---

<sup>9</sup> *Kompendium wiedzy o turystyce*, pod red. Grzegorza Gołembskiego, Warszawa 2009, s. 15

<sup>10</sup> A. Stasiak, *O potrzebie rewolucji w polskim muzealnictwie XXI w.*, w: *Kultura i turystyka. Razem czy oddzielnie?*, praca zbiorowa pod red. A. Stasiaka, Łódź 2007, s. 124

i dostępnej ekspozycji oraz estetycznym krajobrazie kulturowym otaczającym obiekt muzealny.

Rysunek 2: Potrzeby turystów kulturowych



Drugim wyzwaniem jest zapewnienie wysokiej jakości oferowanych produktów. W usługach czasu wolnego (do których zalicza się działalność muzeów), konkurencja oparta na jakości jest bardziej skuteczna, niż ta oparta na cenie. Z jednej strony czas wolny to dla naszych odbiorców dobro wyjątkowo cenne, z drugiej zaś strony niezwykle bogaty zbiór form i możliwości spędzenia tego czasu wzmacnia konkurencję o klienta. Nie można więc ignorować potrzeb zgłaszanych przez turystów, gdyż w takim przypadku muzeom grozi marginalizacja i odrzucenie przez potencjalnych zwiedzających.

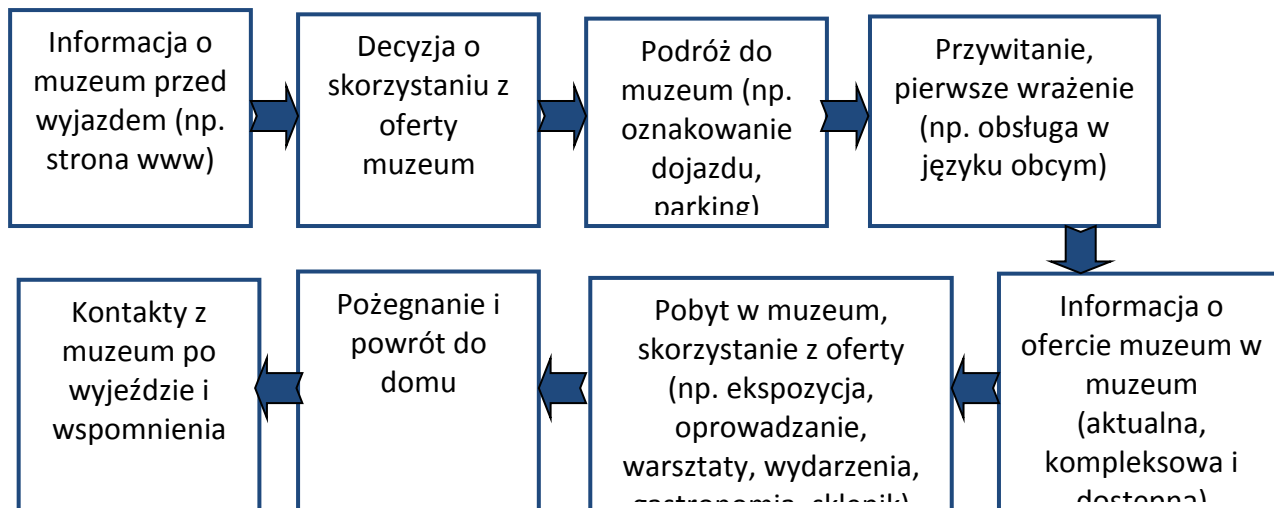
### Obsługa zwiedzających w muzeum

W poprzednim akapicie była mowa o traktowaniu jakości jako czynnika konkurencji oraz wyróżnika spośród ofert innych podmiotów działających w obszarze usług wolnego czasu. Temat ten warto nieco rozwinąć również w kontekście obsługi turystów w muzeach. Na satysfakcję zwiedzającego korzystającego z produktu turystycznego muzeum składają się trzy fazy: 1) faza przed skorzystaniem z oferty, w której następuje wybór i decyzja o skorzystaniu z produktu; 2) faza „konsumpcji”, w której zwiedzający korzysta z produktów muzeum i 3) faza po „konsumpcji”, w której zwiedzającemu powinno



towarzyszyć poczucie zadowolenia, budujące wspomnienia z wizyty w muzeum<sup>11</sup>. Fazy te można przedstawić w formie tzw. turystycznego łańcucha wartości (por. rys. nr 3). Jak widać proces obsługi turysty w muzeum rozpoczyna się na długo przed jego wizytą i nie kończy się z momentem wyjazdu. W każdej fazie kluczowa jest jakość oferowanych usług, która decyduje o tym, czy turysta będzie zadowolony z pobytu, a w konsekwencji czy poleci nasze muzeum znajomym, lub też czy powróci do nas za jakiś czas, by doświadczyć np. nowej wystawy czasowej.

Rys. 3: Turystyczny łańcuch wartości na przykładzie oferty muzeum



### Turystyka kulturowa turystyką zrównoważoną

W ten sposób doszliśmy do pewnej kluczowej cechy turystyki kulturowej - zrównoważenia, która zapewnia niezbędny balans pomiędzy potrzebami zgłaszanymi przez turystów kulturowych a wartościami znajdującymi się u podstaw działalności muzeum. Zrównoważenie rozumiane jest jako „(...) respektowanie wartości kulturowych, społecznych i przyrodniczych obszaru, w którym turyści przebywają, respektowanie i ochrona zasobów naturalnych i kulturowych, szacunek dla tożsamości, tradycji i stylu życia społeczności lokalnych przy jednoczesnym wykorzystaniu (przede wszystkim przez społeczność lokalną, w mniejszym stopniu przez inwestorów zewnętrznych) ekonomicznej szansy, jaką niesie turystyka dla rozwoju gospodarczego regionu”<sup>12</sup>. Wspomnianą społeczność lokalną należy rozumieć szeroko, co oznacza, iż nie ogranicza się ona jedynie do mieszkańców, ale obejmuje również podmioty kulturalne, w tym muzea, podmioty społeczne (np. stowarzyszenia lokalne) i gospodarcze działających na obszarze recepcji turystycznej. W koncepcji tej istotne miejsce zajmuje zapewnienie partycypacji ludności

11 A. Rapacz, *Zasady zarządzania kompleksowym produktem turystycznym*, w: Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki tom III, UAM w Poznaniu, Seria Turystyka i Rekreacja - studia i prace nr 3, s. 188

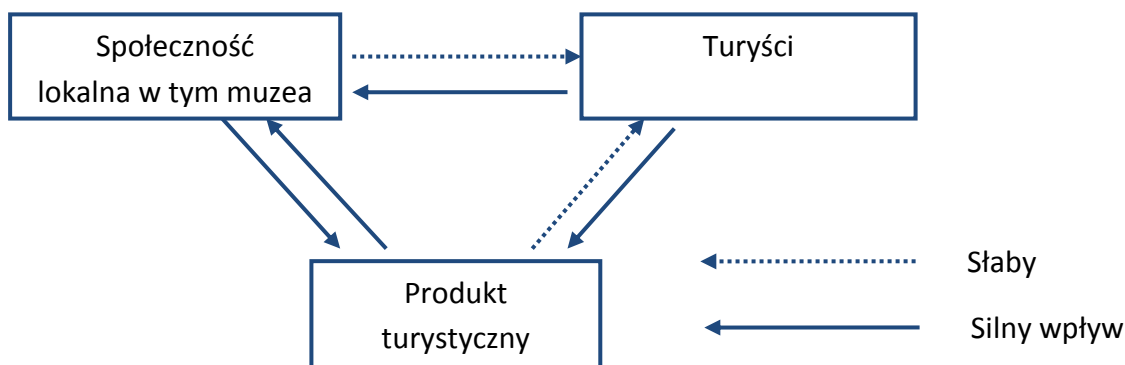
12 A. Pawlikowska-Piechotka, *Zagospodarowanie turystyczne i rekreacyjne*, Gdynia 2009, s.203

miejscowej w działaniach i zyskach z turystyki kulturowej przy uwzględnieniu specyfiki kulturowej i przyrodniczej obszaru.

### Ekomuzeum jako pomysł na turystykę kulturową

Respektowanie zasad zrównowżenia w podejściu rynkowym do turystyki kulturowej sprawia, iż wyłaniają się trzy dominujące elementy tego układu: społeczność lokalna, turyści i produkt turystyczny (por. rys 4). Społeczność lokalna, w tym muzea, występuje w roli sprzedających, w rolę kupujących wcielają się oczywiście turyści, natomiast przedmiotem transakcji rynkowej są produkty turystyczne (także produkty muzeów). Najsilniej oddziałującym elementem układu są turyści. Jednym z rozwiązań organizacyjnych, które może wzmocnić pozycję społeczności lokalnej oraz oferowanego przez nią produktu turystycznego, nie tylko na rynku usług turystyki kulturowej, ale również w procesie rozwoju lokalnego, jest ekomuzeum.

Rys. 4: Powiązania w turystyce kulturowej (źródło: J. Małek, Turystyka kulturowa jako czynnik rozwoju lokalnego, Prace i Studia Geograficzne tom 32, s.24, Warszawa 2003)



Ekomuzeum to forma organizacji obszaru recepcji turystycznej zapewniająca zintegrowanie przestrzenne, tematyczne oraz organizacyjne społeczności lokalnej oferującej produkty turystyki kulturowej. Można je zdefiniować jako sieć rozproszonych w terenie obiektów, które tworzą „żywą” kolekcję, obrazującą wartości przyrodnicze i kulturowe danego obszaru, a także dorobek jego mieszkańców oraz podmiotów mających tam siedzibę. Wyjątkowy charakter obszaru jest prezentowany jako wypadkowa warunków naturalnych i działalności ludzi, historycznej i obecnej. Taka forma organizacji obszaru recepcji turystycznej nie tylko sprzyja zachowaniu dziedzictwa oraz kompleksowej edukacji o obszarze, ale także przyczynia się do budowania i wzmocnienia lokalnej tożsamości oraz aktywizacji lokalnej społeczności, zacieśniania więzi oraz rozwijania partnerskiej współpracy przy prowadzeniu działalności w oparciu o kooperujące ze sobą instytucje. Jest jednocześnie szansą na rewitalizację zaniedbanych terenów.

Ta krótka prezentacja idei ekomuzeum pokazuje, iż zintegrowanie działań społeczności lokalnej wokół turystyki opartej na walorach lokalnych i autentyczności wygenerować może impuls w kierunku rozwoju lokalnego. Muzea zaś, jeśli zgodzą się w tym procesie aktywizacji lokalnej przyjąć rolę lidera, mogą nie tylko wzmocnić swoją sytuację finansową, ale również zyskać realny wpływ na kreowanie swojej pozycji na płaszczyźnie społeczno-gospodarczej. Koncept ekomuzeum umożliwia muzeom bycie aktywnymi podmiotami turystyki kulturowej oferującymi produkty zgodne z ich misją i szeroką definicją kultury. Komplementarne produkty turystyczne może zapewnić współpraca z innymi podmiotami lokalnego rynku turystycznego (np. mieszkańcami), co służyć będzie stworzeniu kompleksowej oferty zaspakajającej potrzeby współczesnego turysty.

Oczywiście wdrożenie pełnej idei ekomuzeum może być w wielu warunkach trudnym i żmudnym procesem. Z pewnością też nie jest to rozwiązanie, które znajduje zastosowanie w każdym przypadku. Z drugiej strony bez wątpienia można stwierdzić, iż naczelną idea tej koncepcji, czyli współpraca z lokalną społecznością, chęć czerpania z lokalnego dziedzictwa oraz współodpowiedzialność za przestrzeń, w której znajduje się muzeum są wartościami, na podstawie których można funkcjonować w każdych warunkach.

### **Czy to działa?**

Nieprzypadkowo w sentencji zamieszczonej na początku artykułu pojawiły się dwa kluczowe słowa: ekonomia i kultura. Na co dzień należą one zazwyczaj do dwóch odrębnych światów. Wydaje się, że turystyka kulturowa może być pomostem pomiędzy nimi. Pomostem, którego kluczowy filar zbudowany jest z potencjału muzeów i instytucji kultury. Natomiast stabilność tej konstrukcji zależy od stosownych stymulatorów zewnętrznych, takich jak uregulowania formalno-prawne, strategie na poziomie państwa, czy też samorządu, określających rolę turystyki kulturowej w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Przykładem, który potwierdza, iż turystyka kulturowa rzeczywiście buduje wspomniany pomost jest Poznań. Miasto, które kilka lat temu zdecydowało się połączyć turystykę i kulturę w jedną spójną wizję poprzez uchwalenie Strategii Rozwoju Narodowego Produktu Turystycznego „Trakt Królewsko-Cesarski w Poznaniu”<sup>13</sup>. Działania realizowane przez Centrum Turystyki Kulturowej „Trakt”, które wdrażają zapisy ww. Strategii pokazują, iż turystyka kulturowa może m.in.: 1) być impulsem rozwoju lokalnego w zaniedbanych obszarach miasta; 2) opierać się na współpracy z lokalną społecznością; 3) kreować produkty turystyczne zakorzenione w dziedzictwie kulturowym i jednocześnie dostosowane do potrzeb odbiorców; 4) współgrać z wartościami znajdującymi się u podstaw działalności

---

13 Więcej informacji znajdziecie Państwo na stronie [www.poznan.pl/trakt](http://www.poznan.pl/trakt)

kulturalnej. Jak pisze Michał Kępski w artykule zamieszczonym w Biuletynie Programowym NIMOZ nr 4, stanowiącym ciekawe studium przypadku rozwiązań poznańskich „(...) Centrum Turystyki Kulturowej „Trakt”, jako jednostka niemuzealna, uzupełnia i stymuluje społeczną działalność części muzeów Poznania. Odnosząc kontekst lokalny do ogólnej sytuacji muzealnictwa w Polsce, Centrum może stanowić przykład jak w nowoczesny, funkcjonalny i wciąż rozwijany sposób można organizować i zarządzać ważnym (choć często lekceważonym) elementem publicznej komunikacji. Wskazuje ono na potrzebę podjęcia świadomych działań strategicznych, które mogą zmierzać np. do przekształcenia kolekcji w spójny produkt kulturowy. Jednocześnie prezentuje wieloaspektowe podejście do procesu zarządzania elementami dziedzictwa, które zauważa np. zagrożenia wynikające z nadmiernego zaangażowania się w rynkową stronę turystyki. Spojrzenie na komunikacyjną rolę muzeum z perspektywy turystyki kulturowej, zwłaszcza w formie prezentowanej przez CTK „Trakt”, wskazuje, iż komunikacja ta nie musi odbywać się wyłącznie przez rynkowe metody kreowania popytu, lecz wykorzystując owe strategie (wypracowane w ramach nauk ekonomicznych, czy marketingowych) może zwracać się do już istniejącego, autentycznego produktu: materiału kulturowego (...)”<sup>14</sup>.

### Ku konkluzjom

Prognoza Europejskiej Komisji Turystyki mówi, że „(...) świadomość i średni poziom wykształcenia się podnosi. Będzie to skutkowało wyborem imprez, w których istotną rolę odgrywają sztuka, kultura i historia, tzn. imprezy o większych walorach edukacyjnych i związane z rozwojem duchowości.”. Nie sposób również nie uwzględnić statystyk - turystyka oparta o dobra kulturowe generuje obecnie około 70% ruchu turystycznego na świecie. Badania dowodzą, iż dominującą grupą wśród odwiedzających placówki muzealne są turyści, dlatego traktowanie muzeum jako obiektu turystyki kulturowej jest w pełni uzasadnione<sup>15</sup>.

W Polsce nie mamy jeszcze do czynienia z tak imponującym zjawiskiem, jednakże zwrócenie się muzeów w kierunku turystyki kulturowej potraktować można jako strategię długofalową, nastawioną na tzw. „odwiedzających jutra”. Podsumowując: warto, aby muzea przed podjęciem decyzji o kierunku rozwoju na najbliższe lata zadały sobie na następujące pytania: Czy turystyka kulturowa jest dla nas odpowiednia? Czy istnieją powody, dla których nie warto się w nią włączyć? Szczera i pozbawiona uprzedzeń odpowiedź będzie z pewnością początkiem fascynującej przygody z turystyką kulturową.

---

14 M. Kępski, *Muzeum w perspektywie turystyki kulturowej. Synergia muzeum*, Biuletyn Programowy NIMOZ nr 4 / 2012, s. 20

15 A. Stasiak, op.cit., s. 128

Muzeum – twór wsobny czy zasobny.  
Konferencja dotycząca Strategii Rozwoju  
Muzealnictwa w zakresie programowym:  
„Muzeum między państwem a rynkiem”

Między państwem a rynkiem, czyli między młotem a kowadłem? Czy państwo i rynek pozostają wobec muzeów w ciągłej, destrukcyjnej, opozycji? Czy też może owo „pomiędzy” oznacza szansę - i dla państwa, i dla rynku i oczywiście - dla samych muzeów? 24 października, podczas konferencji zorganizowanej przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów oraz Państwowe Muzeum Etnograficzne w Warszawie próbowano znaleźć odpowiedź na te i wiele innych pytań, związanych z koniecznością efektywnego, również w wymiarze finansowym, zarządzania instytucjami muzealnymi.

Piotr Majewski, dyrektor NIMOZ, otwierając konferencję podkreślał, że w sferze kultury - również w muzealnictwie - nie ma mowy o przeciwstawianiu rynku państwu i państwa mechanizmom rynkowym. Nie może też być mowy o tym, by instytucje kultury, muzea, musiały się mierzyć z „niewidzialną ręką rynku” i uczestniczyć w grze rynkowej jako przedsiębiorstwa. Jednak tak, jak w innych istotnych sferach usług społecznych, np. ochronie zdrowia czy pomocy społecznej aktywność obywateli stanowi istotne dopełnienie dla powinności państwa. „Tak samo powinno być w sferze kultury. Wsparcie z innych niż publiczne źródeł, powinno być systemowe” przekonywał. Wyzwaniem w tworzeniu Strategii Rozwoju Muzealnictwa, zdaniem Piotra Majewskiego, jest określenie ile mechanizmów ekonomicznych jest pożądaných w działalności muzeum. Bo z oczywistych względów zarządzający jednostką kultury nie może myśleć o tym, czy realizowane przez nią projekty będą służyć wypracowaniu zysku. „Na pewno trzeba szukać odpowiedzi na pytanie, w jakich aspektach można stosować rozwiązania właściwe dla działalności gospodarczej, by wspierać działalność misyjną, która pozostaje zasadniczym celem działalności jednostek muzealnych” zachęcał uczestników konferencji.

Waldemar Rataj, odpowiedzialny w NIMOZ za pracę nad Strategią Rozwoju Muzealnictwa i prowadzący dyskusję panelową, przedstawiając zebranym program i założenia konferencji podkreślił celowość doboru panelistów. Spośród sześciu dyrektorów muzeów połowa reprezentowała bowiem muzea rezydencjonalne, połowa - muzea skupione na tworzeniu i ochronie kolekcji. Każde z muzeów ma swoje własne doświadczenia w zakresie zarządzania i poszukiwania nisz rynkowych, wszystkie mają

jednak szereg wspólnych doświadczeń, do których należą m.in. relacje z organizatorami - przede wszystkim samorządami terytorialnymi. „Dobrą wiadomością jest to, że mamy coraz więcej sygnałów o gotowości włączenia się przedstawiciele samorządów do prac nad Strategią Rozwoju Muzealnictwa” podkreślał Rataj.

### **Muzeum: między misją a oczekiwaniami**

W panelu muzealników jako pierwszy głos zabrał Wit Wojtowicz, dyrektor Muzeum - Zamek w Łąncucie, które ma pod swoją opieką jedną z najpiękniejszych i najbardziej okazałych rezydencji arystokratycznych w Polsce. Słynie ze znakomitych wnętrz mieszkalnych oraz niezwykle interesującej kolekcji pojazdów konnych. Atutem muzeum jest też znakomicie zachowany, okazały park w stylu angielskim, w którym wznoszą się liczne pawilony i zabudowania gospodarcze. Jednak te aktywa muzeum są również, co podkreślał dyrektor Wojtowicz, może nie tyle obciążeniem, co nieustannym wyzwaniem. „Samych tylko okien w tym ogromnym zamku jest ponad 950, z czego znakomita część to okna cztero, a nawet ośmioskrydłowe. Nasz stan posiadania to 32 budynki znajdujące się w rejestrze zabytków oraz dwadzieścia innych budowli. Osiem ekspozycji w dziewięćdziesięciu salach, mieszczących się w czterech budynkach ulokowanych w olbrzymim parku, który również wymaga codziennej konserwacji” wyliczał. Zamek w Łąncucie to muzeum prowadzone wspólnie przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz samorząd województwa podkarpackiego. Od obu organizatorów, łącznie, muzeum rocznie otrzymuje nieco ponad 6 mln zł dotacji. Ponad 2,6 mln złotych to przychody własne, pochodzące przede wszystkim ze sprzedaży biletów, wynajmu sal czy dzierżawy budynków. Dyrektor podkreślał, że dotacje planowane są przez organizatorów tak, by razem z realistycznie zakładanymi dochodami własnymi pokryć planowane koszty. „W tej chwili, zwiększając przychody, nie ryzykujemy obcięciem dotacji, co jeszcze kilka lat temu było normalną praktyką” mówił. Jednak z tych pieniędzy można sfinansować wyłącznie najpilniejsze potrzeby, zaś działalność merytoryczna muzeum nie może być rozwijana w satysfakcjonującym stopniu. Wit Wojtowicz chwalił organizatorów za to, że widzą jak dużą rolę odgrywa Zamek w Łąncucie w zwiększaniu atrakcyjności i potencjału województwa i zapewniają środki własne na realizację projektów unijnych, jeśli muzeum decyduje się aplikować o dotacje.

Dla muzeów, według dyrektora Wojtowicza, poważnym wyzwaniem jest również sprostanie oczekiwaniom władz publicznych czy też części odbiorców, dotyczących możliwości bezpłatnego korzystania z zasobów muzealnych. „Mamy dzień bezpłatnego wstępu do muzeów. A ja się pytam: dlaczego nie do teatru czy baletu? Dlaczego nie do filharmonii? Padają obietnice rekompensat wpływów z tytułu biletów, ale na

obietnicach się kończy. Dochodzą natomiast nowe idee - a to programy dla rodzin wielodzietnych, a to noce muzeów, podczas których płacimy krocie za przygotowanie i przeprowadzenie bezpłatnego udostępniania zbiorów. Poważnym zagrożeniem dla wpływów z biletów jest też digitalizacja zbiorów, a o tym w zasadzie nikt nie chce pamiętać” wyliczał. Okazuje się również, że idea bezpłatnego udostępniania przez muzea swoich wnętrz bliska jest też realizatorom zupełnie komercyjnych przedsięwzięć - zarówno Zamek w Łańcucie jak i Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie otrzymały propozycję nieodpłatnego udostępnienia wnętrz na potrzeby filmu „Bitwa wiedeńska”. „W zamian za promocję, czyli umieszczenie nas pod koniec filmowej „listy płac”. Niemniej kłopotliwe są oczekiwania, dotyczące poszerzenia zakresu działalności muzeum o sferę rozrywki ludycznej. Muzea rezydencjonalne, dysponujące terenami, przestrzenią, ogrodami, są często wręcz oskarżane o to, że nie chcą ich udostępnić np. organizatorom koncertów czy festynów. A tuż poza granicą muzeum zaczyna się atak niczym nieskrępowanej „estetyki alternatywnej” - agresywnych neonów, billboardów i bud. Brak planów zagospodarowania przestrzennego daje się nam mocno we znaki”, przyznawali dyrektorzy muzeów.

#### **Muzeum: między tradycją a rygoryzmem przepisów**

Doświadczeniami swojej placówki dzielił się również dyrektor Muzeum Narodowego Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie powstałego w 1964 roku jako kontynuator tradycji Muzeum Rolnictwa, które rozpoczęło swoją działalność w 1875 roku w Warszawie. To muzeum przetrwało do 1951 roku, oczywiście z przerwą wojenną. „Była to instytucja edukacyjna, która miała rekompensować brak polskich uczelni rolniczych” podkreślał dyrektor muzeum, dr Jan Maćkowiak. Muzeum w czasach zaborów, ale również po nich, musiało na siebie zarabiać. Zarabiały liczne pracownie - np. fizyczna czy chemiczna. Muzeum organizowało kursy dla wiejskich rzemieślników - np. kursy kowalstwa. Odbywały się ekspozycje handlowe. Organizowano też rolnicze kursy korespondencyjne. Z tradycji tego muzeum wyrosło nie tylko obecne muzeum rolnictwa, ale może przede wszystkim - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego. „Nasz poprzednik mógłby być instytucją wręcz wzorcową. Od początku stawiał na interaktywność i przedsiębiorczość, które teraz są bardzo modne” podkreślał dr Maćkowiak. Te tradycje kontynuuje i teraz muzeum w Szreniawie, które ma pięć tematycznych oddziałów, w których m.in. znajduje się sad ze starymi odmianami drzew owocowych, stada zwierząt hodowlanych i pola, na których rosną kukurydza i zboże. Oczywiście - również starych, tradycyjnych odmian, niemodyfikowanych na potrzeby rolnictwa przemysłowego. „Zatrudniamy sto osób, dużą grupę pracowników muzeum stanowią oczywiście rolnicy. Obiekty muzealne to również obory czy spichlerze”

podkreślał dr Maćkowiak. Największą bolączką muzeum - zdaniem dr. Maćkowiaka muzeów w ogóle - są przepisy prawne, które krępują swobodę podejmowania decyzji, również tych o charakterze ekonomicznym. „W dawnym statucie muzeum było napisane, że muzeum może czerpać dochody ze wszystkich dozwolonych prawem źródeł” przypominał. Teraz, w miejsce tego prostego zapisu tworzone są dziesiątki paragrafów. Efekt? Choćby fakt, że muzeum w Szreniawie, dysponujące olbrzymią powierzchnią dachów, nie może na nich zamontować baterii słonecznych - bez konieczności występowania o zgodę do organizatorów (czyli Ministerstwa Rolnictwa i samorządu województwa wielkopolskiego). Bo choć muzeum może prowadzić działalność gospodarczą, musi być ona związana ze wsią. „Ale teraz, jeśli otrzymamy zgodę, będziemy uruchamiać browar i gorzelnię. Musimy w tym celu powołać spółkę prawa handlowego. Celem nie jest sama produkcja alkoholu, lecz ekspozycja. Może ona jednak przynieść muzeum przychody, jeśli np. uda się nam wykorzystać modę na produkcję nalewek” mówił dyrektor muzeum w Szreniawie.

#### **Muzeum: między degradacją a ocaleniem**

O aspektach prawnych i podatkowych zarządzania muzeami mówił również Paweł Jaskanis, dyrektor Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie. „Problemem jest choćby to, że amortyzacja w przypadku muzeów dotyczy wyłącznie środków przeznaczanych na inwestycje. Ponieważ nie mamy możliwości dokonywania odpisów amortyzacyjnych od posiadanych zbiorów, de facto prowadzimy rabunkową eksploatację zasobów historycznych. W doktrynie ekonomicznej zasoby muzealne są nic nie warte, bo ich nie amortyzujemy. One oczywiście mają wartość, ale znajduje się ona poza świadomością, na przykład organizatorów” tłumaczył Jaskanis, a jego postulat wypracowania formuły amortyzacji, adekwatnej do potrzeb muzeów zyskał ogromne zainteresowanie współpanelistów. „Nie nazywajmy tego amortyzacją, nie o nazwę tu chodzi, a o istotę mechanizmu” wtórował dr Jan Maćkowiak. Muzealnicy zgodnie podkreślali, że ich zadaniem jest przecież nie tylko udostępnianie zasobów widzom, ale - może nawet przede wszystkim - ich utrzymanie w stanie przynajmniej niepogorszonym. Czym jest amortyzacja? Ochroną przed czasem, który - jak powiedział już Owidiusz - zjada rzeczy. „Nakłady na muzea powinny być, w pewnym stopniu, proporcjonalne w stosunku do wartości zbiorów. Nie są!” podkreślał Paweł Jaskanis.

Zdaniem dyrektora wilanowskiej placówki zakusy znalezienia w przestrzeni muzealnej miejsca na rozrywki czysto komercyjne, ludyczne wręcz nie są polską specyfiką. „My jednak jesteśmy strażnikami wzorów kulturowych, i o tym przede wszystkim musimy pamiętać. Muzea muszą się koncentrować na swojej misji: organizacji ekspozycji, dbaniu o zasoby, a nie organizacji wydarzeń typu koncerty



rockowe. Choć, jeśli trafi się możliwość zorganizowania koncertu, nawet rockowego, który będzie zgodny z genius loci, nie warto tylko dla zasady mówić <<nie>>”podkreślał, zaznaczając że w działalności muzeów ważnym elementem są różnego rodzaju eksperymenty, mające na celu przyciągnięcie widza do przestrzeni muzealnej.

Dyrektorzy muzeów rezydencjonalnych podkreślali, że w przypadku tego rodzaju placówek muzealnych integralną częścią zasobów jest krajobraz: parki, ogrody, pola uprawne, sady. To z jednej strony wymaga nakładów, z drugiej - jest szansą na kolejne przychody. Muzeum w Łąncucie stawia na edukację ekologiczną i współpracuje z technikum rolniczym w tym mieście. Muzeum w Szreniawie nie tylko uprawia stare odmiany roślin i sprzedaje znaczącą część zbiorów, ale również sięga do dodatkowych źródeł finansowania. „Za pieniądze z Unii Europejskiej zrewitalizowaliśmy pokaźną część parku, z którego mogą korzystać okoliczni mieszkańcy. Mamy tam na przykład plac zabaw” podkreślał dr Maćkowiak.

### **Muzeum: między rynkiem a przedsiębiorcą**

„Czy muzea mogłyby działać w formie spółek prawa handlowego?” pytała dyrektorów muzeów rezydencjonalnych dr Elżbieta Hibner, prezes Instytutu Przestrzeni Obywatelskiej Pro Publico Bono. „Dlaczego nie?” odpowiadali dyrektorzy, ale zgodnie stwierdzili, że nie w formie prawnej placówki widzą możliwość rozwiązania problemów związanych z zarządzaniem i finansami. Najważniejsze postulaty to wprowadzenie przepisu, który umożliwiłby objęcie mechanizmem amortyzacji również zbiorów muzealnych i opracowanie przejrzystego algorytmu obliczania dotacji dla muzeów, który - to podstawa - uwzględniałby wartość zbiorów muzealnych.

O potrzebie wypracowania czytelnego algorytmu obliczania dotacji mówił też dyrektor Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, Michał Niezabitowski. Ale jego zdaniem kluczową kwestią w dyskusji na temat finansów muzeów jest odpowiedź na pytanie, czy muzea, korzystając z pieniędzy publicznych w formie dopłat, psują rynek, czy też przeciwnie: przyczyniają się do jego rozwoju. „Przykładem może być jeden z oddziałów Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, który powstał kilka lat temu przy ulicy Lipowej, w zdewastowanym rejonie dzielnicy Podgórze. W miejscu, gdzie w 1937 roku ruszyła Fabryka Naczyń Emaliowanych należąca do żydowskich przedsiębiorców, przejęta przez Oskara Schindlera po zajęciu Krakowa przez hitlerowców” mówił dyrektor Niezabitowski. W 2005 roku gmina przejęła za długi kompletnie zrujnowane budynki należące do dawnego kompleksu fabryki. Została przyjęta koncepcja utworzenia w tym miejscu kompleksu muzealnego, a tym samym rewitalizacji Zabłocia. Oddział Muzeum Historycznego, poświęcony historii Krakowa w latach 1939-1945 i Muzeum Sztuki Współczesnej przyczyniły się do odrodzenia

Zabłocia, które stało się obecnie jedną z najmodniejszych lokalizacji np. dla inwestycji deweloperskich. Wokół muzeów powstały też liczne punkty restauracyjne i usługowe. Nic dziwnego. „Fabrykę Schindlera” - jak popularnie nazywają muzeum turyści i przewodnicy - tylko w tym roku odwiedzi ok. 300 tysięcy widzów.

### **Muzeum: między kryzysem a szansą na rozwój**

Interesujący wątek myślenia przez zarządzających muzeum w kategoriach przedsiębiorczości pojawił się też w wystąpieniu dyrektora Państwowego Muzeum Etnograficznego, dr. Adama Czyżewskiego: „Najlepszym momentem do przeprowadzania restrukturyzacji i wszystkich prac inwestycyjnych jest okres kryzysu - to powszechnie znane przedsiębiorcom (choć nie zawsze stosowane w praktyce) zdanie znalazło zastosowanie również w przypadku kierowanej przez niego placówki, która od roku 2008 zaczęła okres dynamicznych przeobrażeń. Nowe sekcje muzeum - np. Muzeum dla Dzieci, funkcjonujące w ramach Państwowego Muzeum Etnograficznego - poszerzyły spektrum jego oferty, również tej komercyjnej (muzeum organizuje nie tylko warsztaty dla dzieci i młodzieży, ale np. również imprezy urodzinowe a nawet - półkolonie)”.

„Muzeum nie może być nastawione wyłącznie na zaspokajanie potrzeb kulturalnych ludzi, którzy z tej kultury chcą korzystać i korzystają regularnie” przekonywał z kolei dyrektor Muzeum Sztuki w Łodzi, jednego z najstarszych muzeów sztuki nowoczesnej na świecie. „Misją muzeów jest budzenie nowych potrzeb. Jest to inny, niewymierny rodzaj zysku. Jego zdaniem, frekwencja w muzeum nie może być jedynym kryterium oceny merytorycznej działalności placówki, choć z oczywistych względów każdy z zarządzających muzeum życzy sobie, by była jak najwyższa. Nie tylko dlatego, że wówczas wyższe są wpływy z biletów. Organizatorom muzeum, od których zależą w dużym stopniu finanse placówki, łatwiej jest podjąć decyzję o przyznaniu dotacji wystarczającej choćby na zaspokojenie choćby podstawowych potrzeb muzeum, jeśli widzowie „głoszą nogami” i odwiedzają je. „Proszę pamiętać, że pieniądź publiczny jest zawsze pieniądzem politycznym” przypominała dr Elżbieta Hibner, która ma za sobą bogate doświadczenie samorządowe w przyznawaniu dotacji. Organizator, oprócz misji placówki kulturalnej, której przyznaje dofinansowanie musi brać pod uwagę również zapotrzebowanie społeczne na jej usługi - choć nie jest to kryterium przesądzające.

Prof. Aleksander Surdej, mówiąc o sytuacji muzeów, zwracał uwagę, iż mechanizmy rynkowe - choć pożądane - nie zastąpią roli władz publicznych w finansowaniu i utrzymywaniu muzeów, których zasoby są dobrem publicznym. „Choć przedsiębiorcy, jak udowodnił dyrektor Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, korzystają na wysokiej frekwencji w Fabryce Schindlera, nie opodatkują się dobrowolnie na jej rzecz. Dyrektor Niezabitowski nie może zrezygnować z dotacji z budżetu miasta mimo ewidentnego

sukcesu swojej placówki” podkreślał, dodając, że tylko dzięki dotacjom z budżetów organizatorów (pochodzących z podatków) możliwe jest utrzymanie cen biletów na poziomie dostępnym jeśli nie dla wszystkich, to dla dużej części społeczeństwa. Prof. Surdej zwracał również na kluczowy - z punktu widzenia skuteczności zarządzania - element swobody i niezależności dyrektora muzeum. Śmiałych i eksperymentalnych decyzji nie może bowiem podejmować ktoś, kto nieustannie pracuje w poczuciu, że w każdej chwili może zostać odwołany.

Dyrektorzy muzeów, którzy podzielili się z uczestnikami konferencji doświadczeniami kierowanych przez siebie placówek przyjęli zaproszenie NIMOZ i weszli do zespołu, pracującego nad Strategią Rozwoju Muzeów. Wnioski z prac tego zespołu będą przedstawione w 2014 roku. W pracach tego zespołu uczestniczą również eksperci, którzy wzięli udział w październikowej konferencji - dr Elżbieta Hibner i prof. Aleksander Surdej.





fol. Photogenica

## Biuletyn Programowy Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów nr 12

---

Redaguje Zespół Działu Strategii i Analiz  
Prawnych NIMOZ

Kontakt: [biuletynprogramowy@nimosz.pl](mailto:biuletynprogramowy@nimosz.pl)

Wydawca



Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych i zastrzega sobie prawo do redagowania, skracania, adiustacji lub niepublikowania nadesłanych tekstów. Opinie wyrażone w nadesłanych tekstach są opiniami ich autorów i nie muszą odzwierciedlać stanowiska Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów  
ul. Goraszewska 7, 02-910 Warszawa  
e-mail: [biuro@nimoz.pl](mailto:biuro@nimoz.pl) | [www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl)

