

Andrzej Rottermund

NOWY KSZTAŁT INSTYTUCJI MUZEALNEJ

Dyskusja na temat muzealnictwa regionalnego jest na pewno niezwykle ważna, ale wydaje się, że może być chybiona, jeżeli odbędzie się bez szerszej refleksji nad kondycją instytucji muzealnej w świecie współczesnym. Wydaje się, że nadszedł czas, by przestać udawać wobec gwałtownych i głębokich zmian, że możemy starymi, rutynowymi metodami zarządzać, stawiać sobie zadania i oceniać efektywność społeczną naszych instytucji. Nie ma najmniejszej wątpliwości o doniosłej roli, jaką w dziejach naszego muzealnictwa odegrało muzealnictwo regionalne. Pamiętać musimy jednak, że muzealnictwo regionalne w tym modelu, w którym uprawiane jest jeszcze w wielu regionach na świecie, jest wciąż kreacją wieku XIX, według mnie w nikłym stopniu przydatną w wieku XXI. Odnosi się to zresztą nie tylko do muzealnictwa regionalnego, ale również do całego muzealnictwa.

Miałem szczerzy zamiar poświęcić temu problemowi forum pn. „Nowy kształt instytucji kultury” w ramach Kongresu Kultury w grudniu 2000 roku. Niestety, palące sprawy bieżące zdominowały obrady tego forum i nie doszło do szerszej dyskusji ani na tematy generalne, ani na temat instytucji muzealnych. Sięgnę jednak do niektórych spraw dotyczących przyszłości muzealnictwa, które wtedy chciałem przedstawić.

Trudno mówić o przyszłości instytucji muzealnej w sytuacji, kiedy nie uświadamiamy sobie w pełni uwarunkowań ideologicznych i historycznych, w jakich powstawał obowiązujący do dzisiaj model tej instytucji. Ukształtował się on mniej więcej w połowie XIX wieku na gruncie poglądów filozoficznych i naukowych określanych mianem ewolucjonizmu i postępu, postaw oraz ideologii o charakterze narodowościowym, często nawet nacjonalistycznym, a w swych koncepcjach ekspozycyjnych był odbiciem idei o charakterze taksonomicznym, obowiązujących w tym czasie metodologii nauk ścisłych i przyrodniczych.

Przedstawione wyżej uwarunkowania wpłynęły na ukształtowanie muzeum doby industrialnej, a co za tym idzie, na nasze ciągle bardzo silnie utrwalone wyobrażenia o instytucji muzealnej. W utrwalaniu tych wyobrażeń niemały wpływ miała literatura piękna. Emil Zola w powieści „Pułap-

ka” opisując przypadkową wizytę w Luwrze pary prostych paryżan, przekazał stosunek społeczności wielkiego miasta do instytucji muzealnej, a więc lęk przed kontaktem z pompatyczną przestrzenią wypełnioną kosztownymi przedmiotami, pełen zakłopotania szacunek do przekazywanej tam wiedzy z równoczesną pogardą dla zbytnej uczoneści, przy tym pewne podniecenie wynikające z zobaczenia czegoś niecodziennego, a nawet tajemniczego. Z kolei bohater „Wyznań hochsztaplera Feliksa Króla” Thomasa Manna zwracał uwagę, że „muzea ukazują zbyt wiele” i „ciche zatopienie się w jednym lub niewielu przedmiotach, wyodrębnionych z ich bogactwa, byłoby niechybnie owocniejsze dla umysłu i serca...”. Bohater „Buszującego w zbożu” Salingera ze wzruszeniem wspominał swe szkolne wycieczki do muzeum, kiedy znajdował się w jedynym suchym, ciepłym, przytulnym miejscu na świecie”, a „największą zaletą muzeum było to, że wszystko tam stało zawsze na tym samym miejscu. Nigdy nic nie przesuwano”.

Muzeum uznaje się z jednej strony za jeden z najważniejszych symboli kultury i intelektualnego rozwoju społeczeństwa, z drugiej jednak zarzuca mu się nudę, brak dynamiki, zbytnią powagę i uczoneść. Nie znajduje też zrozumienia konieczność wyrzeczeń wynikających z rygorów muzealnych. W ustach polityków, niezależnie od orientacji ideologicznej, termin „muzeum” lub „muzealny” stał się określeniem, przy pomocy którego opisują anachronizmy oraz stan wyjątkowej odporności na jakąkolwiek zmianę.

Mało jednak kto, szczególnie w naszym kraju, zdaje sobie sprawę, że ekspozycje muzealne i wystawy czasowe w największych muzeach, halach wystawowych i galeriach wywołują z roku na rok coraz większe zainteresowanie publiczności. Proponowane przez muzea formy spędzania czasu, połączone z wyjątkowym przeżyciem emocjonalnym, uznawane są za jedne z najbardziej atrakcyjnych. Przykładowo paryski Luwr i londyńskie British Museum osiągają siedmiomilionową frekwencję roczną, a wystawę Van Gogha w Los Angeles obejrzało w 1999 roku 821 tysięcy osób. Jest to publiczność bardzo zróżnicowana, zarówno ze względu na status społeczny, stopień wykształcenia, jak rasę czy korzenie etniczne.

Liczba osób odwiedzających nasze przybytki i wielorakość publiczności wymusiła pewne zmiany w starym modelu instytucji muzealnej, nie wspominając już nawet o odmiennych warunkach politycznych i ideologicznych, w jakich przychodzi nam dzisiaj funkcjonować w porównaniu z sytuacją sprzed stulecia.

Nieuchronność tych zmian zapowiadano od dawna. W 1977 roku Ernst Gombrich, jeden z najwybitniejszych historyków sztuki XX wieku, pisał na marginesie swych rozważań o przeszłości, teraźniejszości i przyszłości instytucji muzealnej: „Uważam, że żadna instytucja publiczna nie przetrwa,

jeśli nie będzie służyła wielu przeciwstawnym celom, i podobnie jak pielgrzymka i *grand tour*, czy wycieczka objazdowa, nie stanie się kompromisem pomiędzy rozrywką a pożytkiem duchowym i społecznym (towarzyskim)”.

Przed blisko ćwierć wiekiem dostrzegaliśmy zjawiska, w większości wypadków intuicyjnie, które zaczynały wpływać na zmianę utrwalonego modelu instytucji muzealnej. Była to przede wszystkim agresywnie rozprzestrzeniająca się kultura masowa, wraz ze swym podstawowym narzędziem, jakim jest masowa turystyka. Śmiało rozpoczynały poszukiwania swego miejsca w instytucji muzealnej nowe technologie, a na Florydzie i w Kalifornii kwitnąć zaczynały disneyowskie parki rozrywki, na które patrzyliśmy jedynie jak na zabawne osobliwości.

W sytuacji, kiedy istotą kultury masowej był jej komercyjny charakter i produkt spłycony do maksimum, zarówno w warstwie treściowej, jak i estetycznej, instytucja muzealna pozostawała nadal poza bezpośrednim zasięgiem gospodarki rynkowej i oferowała wysokiej jakości produkty swojej działalności wystawienniczej, naukowej, edukacyjnej.

W ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat obserwujemy gwałtowny rozkwit kultury masowej, a wraz z nim dalszą komercjalizację kultury oraz wtargnięcie na obszary, które uchodziły zawsze za enklawy kultury wysokiej czy też kultury elitarnej. Kultura masowa proponuje nam pseudokulturalną tandetę. Zjawisko to często określane jest jako *macdonaldyzacja* otoczenia.

Nastąpiło też poważne naruszenie głęboko zakorzenionych wśród muzealników hierarchii wartości oraz reguł postępowania i sposobów zachowań. Wyzwaniem dla tradycyjnego modelu instytucji muzealnej są jednak nie tylko konkurujące z nią instytucjonalne produkty kultury masowej oraz przekonane o swej doskonałości nowoczesne technologie, lecz tzw. Nowa Muzeologia, kierunek wyrosły bezpośrednio z filozofii postmodernizmu. Ideologowie *New Museology* chcieliby przekształcić muzea w instytucje o charakterze społecznym z programami politycznymi. Podają oni w wątpliwość tradycyjne podejście muzeów do wartości i do sposobów interpretacji materiału muzealnego. Zachęcają do zmiany naszego stosunku do autentyczności eksponatu muzealnego, dopuszczając w jego miejsce różnorakie iluzje obcowania z rzeczą oryginalną.

Masowa turystyka oraz wywodzące się z disneylandów tzw. *theme parks*, czyli centra o charakterze rozrywkowym lub rozrywkowo-edukacyjnym, oraz tzw. *heritage experiences*, czyli miejsca historyczne, gdzie wykorzystuje się komercyjnie oryginalne otoczenie, rzuciły jednak muzeom poważne wyzwania. Instytucje muzealne natrafiają na poważne problemy w konkurencji z nimi.

Muzea są doskonale przygotowane do opracowywania i przechowywania materialnych świadectw przeszłości, lecz są dużo mniej efektywne w przekazywaniu w sposób przystępny informacji interpretacyjnych. Nie są też w stanie sprostać parkom tematycznym w prowadzonych przez nie kosztownych akcjach promocyjnych.

Istnieją jednak pewne pozytywne rezultaty tej konkurencji. Muzea uczą się technik marketingowych oraz badają potrzeby swojej publiczności. Nauczyły się też w dużo większym stopniu niż dawniej wydobywać walor autentyczności, unikalności, niepowtarzalności eksponatu i efektywniej informować o znaczeniu eksponatu dla naszej historii.

Sprawą pierwszoplanową jest stosunek muzeów do własnej publiczności. Biorąc pod uwagę bardzo zróżnicowany jej skład i zainteresowania, wymagane są znacznie bogatsze formy komunikowania się z publicznością oraz sposoby podejścia do publiczności. Teoretycy muzealnictwa wyróżniają dwa rodzaje percepcji publiczności muzealnej: *scholarly perception* i *visitor perception*. W pierwszym przypadku wizyta w muzeum wzbogacić ma bardzo specjalistyczną wiedzę naukowca, w drugim może mieć tylko i wyłącznie cele towarzyskie. Między tymi dwoma podejściami istnieje oczywiście szeroki zakres różnych możliwości. Z obserwacji większości naszych muzeów wyciągnąć można wniosek, że nadal nakładają one swą publiczność do pierwszego rodzaju odbioru ekspozycji muzealnej. Jednak coraz częściej dochodzi do świadomości muzeów, że muszą działać lokalnie, ale myśleć globalnie. Dotyczy to przede wszystkim mniejszych muzeów. Staje się to możliwe dzięki internetowi. Ekspozycje oraz działalność naukowa i edukacyjna większości muzeów, szczególnie regionalnych, powinny podkreślać walory lokalnej kultury, miejscowej historii, miejscowych obyczajów i miejscowych doświadczeń. W pokazaniu kontekstu globalnego przydatne mogą być technologie elektroniczne.

Już z tego bardzo pobieżnego przeglądu problemów stojących przed instytucją muzealną widać, że gwałtowne zmiany zachodzące we współczesnym świecie rzucają wyzwania instytucji muzealnej i wpływają na zmianę jej kształtu. Obojętnie zresztą, czy wymuszane, czy też proponowane przez muzeologów, zmiany służyć muszą lepszemu wypełnianiu przez muzea ich misji w stosunku do społeczeństwa, wśród którego przyszło im działać.

Jak więc muzea XXI wieku mają godzić ochronę przynajmniej niektórych elementów tradycyjnego modelu z wymaganiami współczesnego, w dużym stopniu konkurencyjnego rynku „usług kulturalnych” i jak przygotować się do zapowiadanego przewrotu aksjologicznego?

Istotnym momentem w określaniu obszaru działania współczesnej instytucji muzealnej powinna być świadomość istnienia w psychice człowieka

głębokiej potrzeby kontaktu z przeszłością i przewyciężenia entropii. W odróżnieniu od innych form prezentacji dzieł kultury, formy działania muzeum, a więc różnego rodzaju ekspozycje, zarówno stałe, jak i czasowe, mówić winny o niezmienności niektórych obszarów ludzkiej działalności, a nie zapomnianiu; tworzyć enklawy dla kontemplacji i autentyczności. Pokazywać zmieniające się w ciągu historii ludzkości porządki, hierarchie, etosy, wzory i style życia po to, by łagodzić szok i stres obecnej przemiany.

Dla wypełnienia swej misji muzea muszą czerpać z doświadczeń zarówno parków tematycznych, jak i stosować najnowocześniejsze technologie audiowizualne, chodzi tylko o to, by nie przekraczać granic swojego gatunku. Trzeba mieć jednak zdolność dostrzegania tej granicy. Jest to zadanie trudne, któremu nie sprostają amatorzy przypadkowo dobierani na kierownicze stanowiska muzealne. Jestem przekonany, że podstawą jest profesjonalna, wszechstronna wiedza, niezbędna dzisiaj do pracy w muzeum. Ułatwia nam ona znalezienie odpowiedzi na pytania związane zarówno z określeniem tożsamości instytucji muzealnej, jak i jej misji we współczesnym świecie i, oczywiście, rozpoznanie wspomnianych wyżej granic naszego gatunku.

Często w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania związane z funkcjonowaniem i działalnością muzeów odwołujemy się do ekspertów spoza naszej profesji. Każde spojrzenie z zewnątrz jest na pewno pożyteczne, ale musi być traktowane z ogromną ostrożnością. Dla ekspertów z dziedziny finansów publicznych, zarządzania klasycznymi przedsiębiorstwami instytucja kultury, a szczególnie muzeum, jest organizacją wymykającą się rutynowo stosowanym przez nich ocenom, rozwiązaniom praktycznym i szacunkom osiągniętych zysków. Najczęściej muzea spotykają się ze strony ekspertów z zarzutami konserwatywnego podejścia do systemów zarządzania instytucją. Zarzuca się też muzeom brak planowania strategicznego i zbyt małe zainteresowanie nowoczesnymi technologiami.

Odnosnie zarządzania zarzuca się muzeom przede wszystkim brak precyzji w określaniu celów i kierunków działania, jak i niejasność procesu podejmowania decyzji. Ujawnia to jednak ignorancję nie tyle muzeów, co ignorancję krytyków w znajomości historii, jak i w charakterze naszej profesji. Wszystkie zarzuty kierowane przeciwko muzeom są pozbawione konkretów. Trudno zorientować się, co eksperci rozumieją pod takimi określeniami, jak „strategia”, „nowoczesne zarządzanie”, „nowoczesne podejście”, „cele”, „decyzje”. To samo dotyczy problemów związanych z procedurami podejmowania decyzji, odpowiedzialnością za nie. Tego typu raporty, jak np. sporządzony przez eksperta finansowego raport o stanie zarządzania British Museum, który miałem okazję ostatnio przeczytać, przydatny może być fabryce opon czy kopalni węgla, a nie instytucji kultury.

Po lekturze tego i jeszcze innych podobnych raportów jestem przekonany, że instytucje muzealne rzeczywiście powinny poprawić swoją organizację i zarządzanie. Nie dokonają tego za nas eksperci z zewnątrz i będziemy musieli poradzić sobie sami. Zdajemy sobie oczywiście sprawę, że zmiana modelu instytucji muzealnej dotyczy nie tylko form i metod jej podstawowej, merytorycznej działalności. Dotyczy także organizacyjnego modelu muzeum.

Muzeum powinno być, moim zdaniem, instytucją opartą o wzór najefektywniejszych organizacji przynoszących zyski finansowe, choć zysk instytucji muzealnej mierzony może być jedynie w kategoriach efektów społecznych i etycznych. By jednak sprostać wymogom takiego modelu organizacyjnego muzeum, spełnione muszą być warunki w sprawdzonym i przez nas ocenionym modelu organizacyjnym. Wśród najważniejszych cech, które powinny charakteryzować pracę takich instytucji, wymienić należy:

- 1) stawianie zadań i określanie celów instytucji w sposób czytelny i zrozumiały przez kierownictwo i personel;
- 2) otwarte podejmowanie decyzji;
- 3) nie tylko dyrekcja, ale i personel znać winni warunki zewnętrzne, w jakich przychodzi działać muzeum;
- 4) wysokie kwalifikacje personelu.

Teoretycy muzealnictwa, wśród których jest wielu długoletnich i doświadczonych dyrektorów, podkreślają silne powiązania pomiędzy poszczególnymi celami, jakie stawiają sobie dyrekcje muzealne. Najczęściej grupuje się je w cztery, zależne od funkcji zestawy.

Pierwszy z nich dotyczy szeroko pojętej publiczności muzealnej. Musimy więc zabiegać o lepszą frekwencję w naszym muzeum, o większą liczbę członków Towarzystw Przyjaciół Muzeum, a także o coraz większe grono ofiarodawców.

W zakresie celów, które określić moglibyśmy jako cele merytoryczne, a więc ściśle związane z wynikami naszej pracy muzealnej, stawiać musimy sobie poprawę poziomu ekspozycji stałych, wystaw czasowych, wydawnictw, jak i innych programów, np. edukacyjnych, wydawniczych, muzycznych. W tym też zestawie celów powinna znaleźć się poprawa estetyki ekspozycji oraz poprawa jakości naszych usług (informacja, edukacja).

Trzeci zestaw to cele związane z poprawą pracy organizacyjnej i konkurencyjności naszych instytucji w zetknięciu z szeroką ofertą edukacyjną, jak i coraz bogatszymi ofertami spędzania wolnego czasu oferowanymi przez inne instytucje kultury i przemysł rozrywkowy. W ramach tego zestawu

celów znalazły się: poprawa zewnętrznego wizerunku budynku muzealnego oraz stworzenie lepszych warunków dla publiczności odwiedzającej muzeum (parkingi, windy, sklepy muzealne, miejsce do odpoczynku, kawiarnie, restauracje, toalety). Poza tym poprawa organizacji pracy, w tym nawiązanie współpracy z innymi pokrewnymi instytucjami kultury.

To oczywiste, że dla osiągnięcia wymienionych celów dyrekcje muzealne muszą przyjąć odpowiednie strategie, a więc plany dojścia do zarysowanych wyżej celów, w określonym czasie i przy spodziewanych dochodach (czyli dotacjach, przychodach własnych i środkach uzyskanych od sponsorów). W przypadku polskiego muzealnictwa – brak pewności co do wysokości dotacji poważnie utrudnia planowanie strategiczne.

Pierwszą operacją strategiczną winno być dążenie do poprawienia osobistych wrażeń i przeżyć doświadczanych przez publiczność w trakcie jej wizyty w muzeum. By to osiągnąć, należy doskonalić programy merytoryczne, wzbogacać ofertę muzealną, poprawiać estetykę ekspozycji, jakość informacji, tworzyć lepsze warunki zwiedzania i odpoczynku publiczności muzealnej.

Równie ważna będzie druga operacja strategiczna, która wiąże się z poprawą funkcji społecznych instytucji muzealnych. W tym przypadku ważne będzie osiągnięcie takich celów jak wzrost ogólnej frekwencji w muzeum (na ekspozycjach stałych, wystawach czasowych, udział w działalności edukacyjnej, wydarzeniach muzycznych, promocjach wydawnictw i innych), jak i poszerzenie stałej publiczności muzealnej o nowe grupy społeczne.

Trzecią operacją strategiczną, najtrudniejszą, bo najsilniej naruszającą dotychczasowy model instytucji muzealnej, ma być strategia określana przez muzeologów zachodnich jako *Market Repositioning Toward Entertainment* – co znając intencje autorów tej koncepcji określić by można jako zmianę dotychczasowego modelu pod wpływem rynku usług kulturalnych, wzbogacającą ofertę muzealną o elementy rozrywki. Gdzie termin „rozrywka” nie jest rozumiany dosłownie, jak w języku polskim, lecz raczej jako propozycja wprowadzenia form zabawy rozluźniających nieco powagę instytucji muzealnej. Operacja ta przeprowadzona musi zostać bardzo umiejętnie, ponieważ dotyczyć będzie przede wszystkim muzealnych programów merytorycznych, a także projektowania oprawy plastycznej ekspozycji i adaptacji nowych przestrzeni muzealnych do nowych potrzeb.

Dzięki jasno sprecyzowanym celom szczegółowym i właściwie przeprowadzonym operacjom strategicznym osiągnięte zostaną cele nadrzędne: poprawa w wypełnianiu przez muzea ich funkcji społecznych oraz powiększenie dochodów własnych instytucji muzealnej. Osiągnięcie pierwszego z celów nadrzędnych sprzyjać będzie lepszej ocenie naszej instytucji przez współ-

czesne społeczeństwo, osiągnięcie drugiego pozwoli nam zdobyć środki, by lepiej wypełniać swoje zadania statutowe.

Przedstawiając kształt nowoczesnej instytucji muzealnej nie można pominąć wymagań, jakie stawiać będziemy przestrzeni muzealnej. Przed projektującymi nowe gmachy muzealne stawia się wymagania tworzenia przestrzeni, w której można spełniać wszystkie nowe funkcje instytucji muzealnej, przy jednoczesnym utrzymaniu dominującej roli tych, które stanowią o istocie muzeum, a więc przestrzeni wystawienniczych, magazynowych i pracowni konserwacji muzealiów. Londyńskie British Museum czy paryski Luwr w momencie ich otwarcia przyjmować miały nie więcej niż 100 tysięcy zwiedzających, a dzisiaj przyjmują ich prawie sto razy więcej. Niegdyś byli to uznani koneserzy, uczeni i przedstawiciele warstw uprzywilejowanych, dzisiaj są to nieprzebrane tłumy różnych narodowości, różnych profesji, różnego wieku i różnych warstw społecznych. Ongiś przychodziło się do muzeum jak do świątyni, gdzie celebrowano kult sztuki i nauki, dziś coraz częściej muzeum staje się miejscem życia towarzyskiego, gdzie prócz kontaktu z samym muzealium możemy wysłuchać koncertu, obejrzeć pokaz mody lub umówić się na elegancką kolację na tarasie muzealnego budynku. Niegdyś do muzeum dojeżdżało się dorożką lub dochodziło piechotą z niezbyt odległego miejsca zamieszkania lub usytuowanego w pobliżu dworca kolejowego. Teraz muzeum wymaga parkingów samochodowych, dojazdów i licznych postojów taksówek. To tylko niektóre z czynników, jakie wpłynąć musiały na konieczność generalnej przebudowy dawnych gmachów muzealnych lub budowy całkowicie nowych.

Przy obecnych kłopotach finansowych trudno jest marzyć nie tylko o budowie nowych gmachów muzealnych, ale nawet o większej przebudowie starego budynku. Jest to jednak tylko częściowa prawda, bowiem nie tak dawno konsultowałem projekt gmachu Muzeum Śląskiego, szykujemy się do rozpisania konkursu na projekt gmachu Muzeum Historii Żydów w Polsce i Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie. Wierzę, że i te problemy staną w niedługim czasie przed dyrektorami muzeów w Polsce, również przed dyrektorami muzeów typu regionalnego.