

Muzeum aktywne, czyli słów kilka o społecznej odpowiedzialności instytucji muzealnych i innych wyzwaniach współczesności stojących przed nimi

Informacje o autorze: muzealnik, kustosz w Muzeum Okręgowym w Toruniu, <https://orcid.org/0000-0002-3029-6346>

Information about the author: museologist, Curator at the District Museum in Toruń, <https://orcid.org/0000-0002-3029-6346>

Abstrakt: Zasadniczym tematem artykułu jest próba umiejscowienia muzeum we współczesnym świecie oraz zaproponowanie wizji jego funkcjonowania i rozwoju opartej na aktywności w przestrzeni i debacie publicznej. Zwrócono uwagę na znaczenie edukacji w kontekście jej celów, formy i skali ze szczególnym uwzględnieniem budowania społeczności wokół muzeum przy wykorzystaniu narzędzi partycypacyjnych. Podjęto również kwestię aktywnego uczestnictwa muzeum w życiu społecznym, zaangażowania w debatę o rzeczach ważnych dla zbiorowości. Pokazana została wizja muzeum, które nie stoi obok wydarzeń, ale je na bieżąco dokumentuje, komentuje i zachęca do rozmowy o nich. I w końcu przedstawiono propozycję muzeum przedsiębiorczego zarówno w aspekcie ekonomicznym – konkurującego i współpracującego z podmiotami komercyjnymi na rynku czasu wolnego – jak i organizacyjnym i rozwojowym. Niniejszy artykuł stanowi zatem prezentację wizji muzeum nowoczesnego, jednak nie w rozumieniu używania nowych technologii, lecz form funkcjonowania, a więc przedsiębiorczego, aktywnego na różnych polach działania i zaangażowanego, które może być parterem dla różnych społeczności.

The Active Museum, or a Few Words about the Social Responsibility of Museum Institutions and Other Contemporary Challenges They Face

Abstract: The fundamental subject of the present paper is an attempt to situate the museum in the context of our contemporary world, and to propose a vision of its functioning and development based on its activity in space and public debate. The author has stressed the importance of education in the

context of its goals, form, and scale, with particular emphasis on building a community around the museum by using participative tools. The question of the museum's active participation in social life, its engagement in the debate about issues which are important for the community has also been raised. The paper depicts a vision of the museum which does not distance itself from current events, but, rather, systematically documents them, offering a commentary, and encouraging a public discussion about them. Finally, the author presents the proposition of the enterprising museum, both in the strictly economic terms, i.e. a museum that competes and cooperates with commercial entities on the leisure market, and in terms of organization and development. Therefore, the present paper is an elaboration of the vision of the modern museum, however, the term 'modern' does not refer to the use of state-of-the-art technologies, but to the forms of operation, i.e. a museum which is enterprising, involved in many different fields of activity, and engaged, one that is capable of acting as a partner for diverse communities.

Słowa kluczowe: muzeum aktywne, odpowiedzialność społeczna muzeów, przedsiębiorcze muzeum

Keywords: active museum, social responsibility of museums, enterprising museum

Czym jest muzeum? To, wydawać by się mogło na pierwszy rzut oka prowokacyjne pytanie, jest takie w moim przekonaniu tylko pozornie. Mimo że ustawa o muzeach z 21 listopada 1996 roku (zwłaszcza artykuły 1 i 2) określa, czym jest instytucja muzeum i jakie cele przed nią stoją, to jednak zapisy legislacyjne są daleko niewystarczające, o czym środowisko muzealne od lat informuje, domagając się ich nowelizacji, a nawet stworzenia nowej ustawy. Szczególnie mocno ten postulat wybrzmiał podczas I Kongresu Muzealników Polskich (Łódź, 23–25 kwietnia 2015 roku), na którym ponad 600 delegatów w odrębnych głosowaniach przyjęło osiem uchwał dotyczących, według środowiska muzealników, najistotniejszych i najpilniejszych kwestii wymagających zmiany. W trakcie kongresu wypowiedziano wiele opinii na temat zmian, jakie zaszły w muzealnictwie; jedną z nich, wskazującą na zmianę optyki muzeów, zaprezentował



Czym jest muzeum?, fot. Scott Webb, Pexels

Michał Niezabitowski, stwierdzając: „W minionych latach dominował paradygmat funkcji ochronnych i kolekcjonerskich, a samo muzeum definiowano jako instytucję gromadzenia i ochrony zbiorów. Obecnie tradycyjny paradygmat mocno ściera się z perspektywą, która akcentuje funkcje edukacyjne i społeczne. Dyskusja związana z koniecznością pogodzenia tych dwóch sposobów rozumienia zadań muzeów nierzadko staje się główną osią rozmaitych sporów”¹. Dyskurs dotyczący redefinicji muzeum trwa nieprzerwanie od lat, prowadzony przez środowiska krajowych komitetów ICOM, a jej punktem kulminacyjnym była XV Konferencja Generalna Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM), zorganizowana 1–7 września 2019 roku w Kioto, w której uczestniczyli muzealnicy niemal z całego świata². Istotą nowej definicji zaprezentowanej podczas konferencji było szerokie otwarcie się na odbiorcę i położenie znaczącego

nacisku na społeczną odpowiedzialność muzeów w kontekście teraźniejszych działań i wydarzeń. W efekcie burzliwych obrad podjęto decyzję o nieprocedowaniu definicji i dalszej pracy nad nią.

Przykład dyskusji nad nową definicją muzeum z wielką siłą uwiidoczniał spór o rolę muzeów. Od lat ścierają się w środowisku muzealnym dwa stronnictwa. Z jednej strony mamy grupę stawiającą w centrum zainteresowania muzeum przedmiot, artefakt (rzadziej przejawy dziedzictwa niematerialnego), z drugiej zaś grupę, która obok wspomnianego artefaktu stawia człowieka, odbiorcę, nierzadko partycypanta oraz dokumentowanie jego wiedzy, doświadczenia czy tradycji, a więc także dziedzictwo niematerialne. Pierwsze stronnictwo chce zajmować się przede wszystkim pracą badawczą nad zbiorami i ich eksponowaniem, drugie, wychodząc od wiedzy badawczej o obiekcie, chce pracować z publicznością, wykorzystując zdobytą wiedzę do rozwoju osobistego jednostki. Każda grupa inaczej podchodzi do kreacji i realizacji misji muzeum, co m.in. widoczne jest z dużą mocą w przypadku organizacji wystaw. Pierwsza grupa przede wszystkim skupia się na ekspozycji artefaktów, powierzając im dominującą rolę, a nierzadko i „głos”, druga, snując opowieści o makro- i mikroświecie, w tym nas samych, wciąga publiczność w tę opowieść. Dla pierwszej grupy działalność edukacyjna jest elementem dodanym, w szczególności do aktywności wystawienniczej, dla drugiej w znacznej mierze jest ona sensem

¹ Niezabitowski Michał: *Zwiedzający – widz czy aktor współtworzący doświadczenie muzealne? Uwagi na temat zmian determinujących recepcję muzeum*. W: *I Kongres Muzealników Polskich*. Red. Michał Niezabitowski, Michał Wysocki. Warszawa 2015, s. 122.

² Folga-Januszewska Dorota: *Dzieje pojęcia muzeum i problemy współczesne – wprowadzenie do dyskusji nad nową definicją muzeum ICOM*. „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 27–45.

funkcjonowania instytucji, takim samym jak kolekcjonowanie i eksponowanie zbiorów.

Wracając do podjętej przez ICOM w 2019 roku próby stworzenia nowej definicji muzeum, to mimo iż nie zakończyła się sukcesem, to skala dyskusji, jak się wywiązała o istocie, roli i celach muzeum, jest dużą wartością. Zadawanie pytań o sens, zakres i kierunek funkcjonowania muzeów winno być wpisane w misję każdej instytucji, bowiem jak pisze Joanna Orlik: „Pytania, które stawia sobie instytucja, są znakiem jej żywotności, autentyczności i zrozumienia jej istoty. Świat wokół instytucji ciągle się zmienia, a one same otoczone są siecią petryfikujących nakazów i zakazów. Jeśli instytucje przestaną stawiać pytania, to przestaną pełnić swoją fundamentalną funkcję. Instytucje powinny chronić i szanować prawo do wątpienia. Mieć świadomość, że to wręcz ich obowiązek: wahać się, szukać, próbować, cofać się, podchodzić do sprawy po kilka razy, za każdym razem w trochę inny sposób”³.

Jak jest zatem rola muzeum? Niezwykle trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, w szczególności w ujęciu ogólnym, wszak muzea znacząco różnią się od siebie charakterem zbiorów, formą organizacyjno-finansową, wielkością, ułożeniem terytorialnym czy nadanym bądź wypracowanym profilem. Dla mnie ta rola sprowadza się przede wszystkim do aktywności w przestrzeni publicznej, otwarcia na odbiorcę oraz odpowiedzialności społecznej, które to aktywności w różnych warunkach mogą, a nawet powinny się różnić. Nie oznacza to oczywiście rezygnacji z prowadzenia działalności kolekcjonerskiej, badawczej czy naukowej, lecz poszerzenie tego rodzaju aktywności o nowe zakresy. Muzeum aktywne, bo taki przyjąłem termin, rozciąga się na wiele przestrzeni, które chciałbym przedstawić w niniejszym artykule.

Przestrzeń badawcza (w kontekście naukowym i badania publiczności)

Jednym z ważniejszych obszarów aktywności muzeów jest praca naukowa, będąca punktem wyjścia do realizacji wystaw, konferencji naukowych, działań edukacyjnych oraz publikacji. Jeśli ta sfera działalności muzeum nie będzie dostatecznie realizowana, to wszelkie inne zakresy będą cierpiały na niedostatek wiedzy eksperckiej. Ze względu jednak na to, że załozenia muzea nie są jednostkami naukowymi, warto podjąć i rozwijać współpracę ze środowiskami akademickimi, aby potencjał naukowy, który tkwi w muzeach, wzmocnić i wydobyć na światło dzienne. Wdrożenie stałej współpracy z akademikami w zakresach aktywności muzeum z pewnością może (i powinno) być satysfakcjonujące dla obu stron. Środowisko akademickie otrzyma dostęp do muzealnych zbiorów, zaś muzealnicy do wiedzy, narzędzi i sieci relacji akademików.

Konsekwencją opracowywania zbiorów czy też badań terenowych, np. archeologicznych, powinno być pisanie tekstów naukowych i tworzenie katalogów zbiorów oraz ich publikowanie. Niestety nie zawsze wystarcza czasu i motywacji, by stworzyć tego typu teksty, jeśli jednak chcemy jako

muzealnicy prowadzić działalność naukową, to nie ma dla tej aktywności alternatywy. Innym ważnym miernikiem działalności badawczej muzeum, pozycjonującym instytucję w środowisku, jest udział członków zespołu w konferencjach naukowych zarówno przez wygłaszanie referatów, jak i zamieszczanie tekstów w publikacjach prokonferencyjnych. Powyższe pola aktywności muzealników wymagają znaczącego wzmocnienia i pokazania, że taki potencjał również tkwi w muzealnikach oraz że muzea także mogą być instytucjami naukowymi, choć droga do tego jeszcze długa i wyboista.

Innym aspektem prowadzenia badań jest sfera społeczna i związane z nią badania publiczności. Aby móc przygotować możliwie najlepszą ofertę dla odbiorców, konieczne jest poznanie ich preferencji, dlatego też niezbędne jest prowadzenie badań odbiorców muzeum, czyli publiczności, ale również niepubliczności, by przekonać się, dlaczego pewne grupy osób do muzeum nie przychodzą. Chcąc, by to działanie było przeprowadzone możliwie najefektywniej, warto podjąć i na tym polu współpracę z partnerami ze środowiska akademickiego i realizować cykliczne akcje badawcze, by w perspektywie kilku lat móc wyciągnąć wnioski dotyczące aktualnych trendów i oczekiwań publiczności.

Przestrzeń społeczna (odpowiedzialności społecznej)

Muzeum to miejsce, które winno być inkluzywne i demokratyczne, dostępne dla wszystkich grup społecznych niezależnie od wykształcenia, pochodzenia, przekonań politycznych czy religijnych oraz możliwości intelektualnych i ruchowych. Oznacza to, że muzeum, przygotowując wystawy czy realizując działalność edukacyjną bądź wydarzeniową, winno tak ją budować i udostępniać (również infrastrukturalnie), aby nie wykluczać żadnej z grup.

W Polsce jest około 5 mln osób niepełnosprawnych, do tego dochodzi coraz większa, ze względu na starzenie się społeczeństwa, grupa osób w podeszłym wieku, dlatego też tak ważna jest należyta dbałość o zapewnienie dostępności muzeum dla wszystkich grup społecznych. Jest to niezwykle wymagające zadanie i w jego spełnianiu niezbędny jest wysoko wyspecjalizowany zespół. Mimo iż zgodnie z ustawą o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami muzea winny wyznaczyć koordynatora ds. dostępności, to w moim przekonaniu warto to zadanie potraktować priorytetowo i rozszerzyć aktywność na zapewnienie również komfortu i przyjemności zwiedzania, uczestniczenia w działaniach edukacyjnych, naukowych czy wydarzeniowych. Wszak powszechna dostępność do usług muzealnych i wysoki poziom zadowolenia zarówno z walorów merytorycznych, jak i infrastrukturalno-logistyczno-organizacyjnych ma kluczowe znaczenie dla zadowolenia odbiorcy, jego ponownych odwiedzin oraz podzielenia się miłymi wspomnieniami

³ Orlik Joanna: Dla kogo są instytucje?. W: Napiórkowski Marcin: *Kto ustala reguły gry? Instytucje kultury wobec polaryzacji politycznej*. Kraków 2020, s. 6.



Doświadczenie haptyczne rzeźby, fot. Marcin Zdanowski, kwiecień 2016 r.

z najbliższymi (a jak wiadomo, marketing szeptany to nadal jedna z ważniejszych form marketingu miejsc).

Warto zatem zadać sobie pytanie, czy takim przyjaznym miejscem, trzecim miejscem według teorii Raya Oldenburga i Dennisa Brissetta, w którym poza domem i pracą ludzie spędzają czas ze sobą i cieszą się swoim towarzystwem, może być muzeum? Jak pisze Katarzyna Jagodzińska: „Trzecie miejsca stanowią dla ich użytkowników lekarstwo na stres, samotność i wyobcowanie. Tutaj społeczność jest najbardziej żywa, a ludzie są najbardziej sobą. Są to nieformalne publiczne miejsca spotkań. (...) Spojrzenie na muzea właśnie jako na miejsca, gdzie w sposób niezobowiązujący spędza się czas wolny, oddając towarzyskiej rozmowie, okazało się dla muzealników i muzeologów bardzo kuszące”⁴. Autorka wskazuje jednak, że nie każde miejsce spędzania czasu wolnego można nazwać trzecim miejscem i wielu badaczy nie zgadza się z przypisywaniem muzeom tego waloru. Obserwując jednak zamiany, jakie zachodzą we współczesnym muzealnictwie, i coraz większą przestrzeń odpowiedzialności społecznej, jaką kreują muzea, mogą być one, w moim przekonaniu, postrzegane przez odbiorców właśnie jako trzecie miejsca.

Marek Krajewski w publikacji *Po co nam instytucje kultury?* wskazuje, że podstawową funkcją instytucji kultury

winno być pośredniczenie i mediowanie pomiędzy zbiorowościami a państwem oraz jednostkami składającymi się na konkretne społeczności. Jak pisze: „Widziałbym instytucje kultury przede wszystkim jako platformy, na których ludzie tworzą określoną zbiorowość, mogą się spotkać, zobaczyć siebie nawzajem, skonfrontować własną różnorodność, określić możliwe pola kooperacji i podejmować wspólne działania, produktywne w solidarność i zaufanie. By instytucja kultury mogła spełniać tę funkcję, potrzebne jest jej otwarcie na zbiorowość i przyjęcie przez nią nowej funkcji: współodpowiedzialnej za kulturę, a więc w istocie za sposób życia lokalnej społeczności”⁵.

Na istotę dialogu wskazuje we wstępie do książki *Kto ustala reguły gry? Instytucje kultury wobec polaryzacji politycznej* cytowana już Joanna Orlik, pisząc: „Głęboką istotą instytucji kultury jest ciągłe umożliwianie dialogu, a dialog oznacza zgodę na niewiedzę, niepewność i podejmowanie ryzyka. Dialog z przeszłością i możliwymi przyszłościami, dialog z innymi kulturami, dialog z odmiennymi punktami widzenia, dialog, a właściwie wielogłos pokazujący, jak bardzo skomplikowany jest nasz świat”⁶.

Zawężając pojęcie odpowiedzialności społecznej do interesującego nas rodzaju instytucji kultury, Jette Sandahl pisze, że muzea są odzwierciedleniem, autoportretem swojego narodu, regionu czy miasta, przedstawiającym własną epokę, przekazującym wiedzę i wartości, budującym tożsamość. Zauważa jednak, że: „gromadząc i wystawiając kolekcje oraz tworząc programy, mają one skłonność do przedstawiania jednowymiarowych, nadmiernie uporządkowanych obrazów. Niechętnie podejmują się reprezentowania tych

⁴ Jagodzińska Katarzyna: *Muzea poza murami w kontekście koncepcji trzeciego miejsca*. „Muzealnictwo” 2018, nr 59, s. 123–131.

⁵ Krajewski Marek: *Po co nam instytucje kultury?*. Kraków 2020, s. 34–35.

⁶ Orlik Joanna: *Dla kogo są instytucje?*..., s. 6.



Doświadczenie przez współdziałanie, fot. Marcin Zdanowski, maj 2014 r.

trudnych obszarów współczesności, w których dylematy etyczne oraz »odrzucone alternatywy« zostały wymazane z publicznego dyskursu. Czyżby najistotniejsze zagadnienia dotyczące współczesnego społeczeństwa w niewielkim stopniu pokrywały się z tym, co muzea postrzegają jako kluczowe kwestie, najważniejsze praktyki czy stosowne tematy?»⁷.

To ostatnie, być może prowokacyjne pytanie, zdaje się kluczowe w rozważaniach o funkcji muzeów we współczesnym świecie. Czy podążać będą swoją, niezależną drogą, coraz bardziej oddalającą się od ścieżek wytyczanych przez zbiorowość? Czy też zmierzać w tym samym kierunku, czasem krzyżując wytyczony kurs, a czasem nim wędrując?

Autorka następnie zwraca uwagę, że w przestrzeniach, w których występują tematy tabu, częściej dochodzi do sporów, niepokoїв i konfliktów, które z kolei winny być obszarami społecznego zainteresowania. Wskazuje, że: »względnie »bezpieczna« instytucja, jaką jest muzeum, może funkcjonować w tych obszarach jako ważne miejsce dialogu publicznego, gdzie rozwiązuje się konflikty i działa na rzecz zmiany społecznej. Dzięki temu może ono poczuwać się do odpowiedzialności i być gotowe do zabrania głosu w sprawach społecznych, które rozpoznane zostają jako trudne dla danej społeczności, miasta czy narodu»⁸.

Sandahl wskazuje na muzea jako na właściwe, bezpieczne miejsca debaty publicznej, daje prawo muzeom do wyjścia ze strefy komfortu i do zaangażowania społecznego. Kontynuując swój wywód, przewiduje, że największą szansą dla muzeów w obecnych czasach jest próba znalezienia sposobów odpowiadania na potrzeby społeczności, gdyż dzięki temu: »Muzea, jeśli pozwolą sobie na zmianę i poszerzenie

własnej definicji, mogą stać się platformami, w ramach których miasto i jego mieszkańcy będą negocjować swoje współistnienie i wyrażać wątpliwości, obawy, lęki oraz nadzieje»⁹.

Z kolei Beata Nessel-Łukasik i Janusz Byszewski w publikacji *Muzeum relacyjne. Przed progiem – za progiem* stawiają pytania dotyczące roli i usytuowania muzeów we współczesnym świecie. »Obecność muzeum na mapie aktywności kulturalnych to obszar nieustannych negocjacji. Pojawianie się nowych definicji kultury z jednej strony, i poszerzanie pola działań – z drugiej, powoduje, że trudno dziś jednym słowem dookreślić, jakie jest miejsce instytucji kultury w »archipelagu niewielkich socjowyspek« , na których wielu potencjalnych gości muzeum prowadzi na co dzień »życie osobne«? W rezultacie nie tylko nie do końca potrafimy określić, kim jest człowiek kulturalny, ale też – czym jest muzeum. Czy jest to kanon przemijających już wartości, czy też zupełnie nowa nisza kulturowa współtworząca element współczesnej mozaiki kulturowej? A może to kolejna strefa publiczna, która zgodnie z dominującym obecnie trendem zapewni w jednym miejscu *wszystko dla wszystkich*»¹⁰.

⁷ Sandahl Jette: Polityka milczenia? Muzea jako autoportrety i zwierciadła społeczeństw. W: *Laboratorium muzeum. Społeczność*. Red. Anna Banaś, Aleksandra Janus. Warszawa 2015, s. 39.

⁸ Ibidem, s. 41.

⁹ Ibidem, s. 45.

¹⁰ Byszewski Janusz, Nessel-Łukasik Beata: *Muzeum relacyjne. Przed progiem – za progiem*. Sulejówek 2020, s. 18.



Potrzeby społeczne manifestowane na ulicach, fot. Flavia Jacquier, Pexels

Jaką zatem pozycję powinny przyjąć muzea i jak poruszać się w zmiennej rzeczywistości? Nie ulega wątpliwości, że coraz łatwiejszy dostęp do wiedzy, a co za tym idzie – wzrastająca świadomość społeczeństwa, w szczególności w zakresie swoich potrzeb, w połączeniu z mnogością ofert rynku czasu wolnego powodują wzrost oczekiwań także w stosunku do instytucji muzealnych.

Jedną z konstatacji Charles’a Montgomery’ego zamieszczonych w publikacji *Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasta*, dotycząca braku poczucia szczęścia, wskazuje na osamotnienie społeczeństwa, a precyzyjniej – jednostek tworzących daną społeczność. „Nigdy dotąd tak wiele osób nie mieszkało, nie dojeżdżało do pracy i nie jadło w pojedynkę. Tak naprawdę najczęściej spotykana dziś forma gospodarstwa domowego w Stanach Zjednoczonych to osoba mieszkająca samotnie, a tak się składa, że taka właśnie sytuacja najbardziej kojarzona jest

z brakiem poczucia szczęścia i kiepskim zdrowiem mentalnym. Tym, czego potrzebujemy, są więc miejsca, które pomogą nam wchodzić w interakcje z nieznanymi w taki sposób, abyśmy nie musieli zarazem zupełnie się wycofywać i odcinać od społeczeństwa”¹¹. Lekiem na ten stan jest spotkanie z drugim człowiekiem i budowanie z nim relacji. Czy muzea mogą być podmiotami, które są w stanie realizować takie zadania? Jeśli chcemy, by muzea były miejscami ważnymi dla danych społeczności, miast czy regionów, to odpowiedź powinna być twierdząca.

Taka aktywność instytucji kultury przynosi rezultaty, o czym pisze cytowany już Marek Krajewski: „Warto uważnie obserwować ruch na samym dole: coraz bardziej upewniamy się, że zmianę przynosi konsekwentne działanie na najniższym, lokalnym poziomie, z konkretnymi osobami i zbiorowością. Istnieje wiele przykładów udanych przedsięwzięć, w których społeczność, z pośredniczącą pomocą instytucji kultury, zmienia się na lepsze, rozwiązuje swoje problemy, dostrzega wartość samej siebie i zaczyna wierzyć we własną sprawczość i w niezbędność lokalnej instytucji kultury. Lata starań edukatorów i animatorów, by widzieć w kulturze coś więcej niż rozrywkę i dodatek do okolicznościowej akademii, nie poszły na marne”¹². Autor wskazał z jednej strony na wagę realizacji edukacyjnych instytucji kultury, z drugiej zaś na wspieranie inicjatyw oddolnych, zmieniających rzeczywistość na lepsze, uznając je za potrzebne i zauważane.

Mogą i zapewne pojawią się przy podejmowaniu inicjatyw społecznych zarzuty o brak neutralności muzeum. Na ten temat wypowiada się również Magdalena Lorenc: „Wiara w obiektywizm i metanarracje to spuścizna oświecenia i pozytywizmu, wobec której większość współczesnych badaczy humanistyczno-społecznych sytuuje się krytycznie. Wynika to z przekonania, że nie istnieją obiektywne dane i bezstronny obserwator. (...) »Neutralne muzeum« to konstrukt teoretyczny, a nie opis rzeczywistości. Jest to następstwem z jednej strony – uzależnienia od zarządców i donatorów w zakresie organizacyjno-finansowym, z drugiej zaś – realizowania przez tę instytucję funkcji władczych, obejmujących dyscyplinowanie i konstruowanie podmiotów, za Tony’em Bennettem – patronów, ekspertów i zwiędzających”¹³.

W moim przekonaniu możliwość pojawienia się zarzutów o brak bezstronności, a także wskazana przez Magdalenę Lorenc niemożność bycia „neutralnym muzeum” nie powinny być powodem zaniechania aktywności w przestrzeni publicznej i zaangażowania instytucji w sprawy dużej wagi społecznej.

Marcin Napiórkowski wskazuje sześć możliwych postaw, jakie instytucje kultury, a zatem i muzea, mogą przyjąć „w spolaryzowanym politycznie polu”, które, jak oceniam, można rozważać również na poziomie społecznym, a nie tylko *stricte* politycznym, w partyjnym rozumieniu tego określenia. Pierwsza postawa to *przyłączenie się do jednego z obozów*, czyli jasna deklaracja stanięcia po jednej ze stron. Druga to *stanięcie pośrodku*, czyli postawa symetryzmu równoważąca spór. Wadą tego rozwiązania jest: „przywiązanie do uproszczonego i zwykle błędnego modelu poznawczego,

¹¹ Montgomery Charles: *Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasta*. Przel. Tomasz Teszner. Wstęp Filip Springer. Kraków 2015, s. 181.

¹² Krajewski Marek: *Po co...*, s. 42–43.

¹³ Lorenc Magdalena: *Polityczność nowej definicji muzeum ICOM, czyli manewrowanie transatlantyką wśród gór lodowych*. „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 165.

który mówi, że prawda leży pośrodku”¹⁴. Trzecia postawa to *trzecia droga*, czyli stworzenie trzeciego rozwiązania. Czwarta to *mediator*, którego najważniejszym celem jest znalezienie porozumienia. Mediator manifestuje swoją neutralność i tworzy bezpieczną przestrzeń spotkania i rozmowy, dzięki czemu strony mogą przedstawić swoje stanowiska i wzajemnie się wysłuchać. Piąta postawa to *strážnik reguł* – model ten „przenosi założenia modelu mediatora na kolejny poziom: instytucja kultury funkcjonuje wciąż jako miejsce zderzenia różnych poglądów, przy czym wartością nie jest już porozumienie, lecz samo współistnienie różnorodności”¹⁵. Ostatni model – *redefinicja polityczności* – opiera się na przededefiniowaniu i wprowadzeniu nowych zasad gry. Przedstawione modele dają instytucjom kulturalnym szeroki wachlarz narzędzi (w szczególności od trzeciego do szóstego modelu), dzięki którym mogą nie tylko wesprzeć lokalne społeczności w sytuacjach dla nich trudnych, ale także podjąć próbę wprowadzenia nowych rozwiązań zmierzających do poprawy sytuacji.

Nieco odmienny, gdyż w znacznie mniejszym stopniu wychodzący od sytuacji konfliktowej, podział na role, jakie mogą odgrywać instytucje kultury usytuowane w przestrzeni „pomiędzy”, w funkcji pośredniczki, przedstawia Marek Krajewski, proponując cztery rozwiązania. Pierwsza rola to *mediatorka*, zakładająca pośrednictwo pomiędzy jednostkami danej społeczności przez organizację spotkań, których celem jest wysłuchanie stron i ustalenie elementów wspólnych i różniących. Druga to *konkretyzatorka*, w której „zadaniem instytucji kultury jest (...) przywrócenie bezpośredniego doświadczenia drugiej osoby oraz stworzenie podstaw do ewentualnej współpracy i cieszenia się jej efektami. Wstępem do budowania jakichkolwiek więzi z innym jest zobaczenie w nim kogoś kompletnego, podobnego do mnie. Taki wielowymiarowy kontakt sam w sobie uspołecznia”¹⁶. Trzecia postawa nazwana została *tubą*, gdyż jej istota opiera się na występowaniu instytucji w roli rzeczniczki jednostek i zbiorowości, które z jakichś powodów nie mogą zabrać głosu w swojej sprawie¹⁷. Czwarta i ostatnia rola to *niewidzialna ręka* i jak pisze autor: „Nie chodzi tu o niewidzialną rękę rynku, ale o pomocną dłoń, której niewidzialność polega na tym, że wyposaża jednostki w nowe umiejętności i kompetencje, w zdolność sprawstwa i wpływu, ale nie eksponuje swojego udziału w tym procesie, dając jednostkom poczucie mocy i zdolności do działania. Edukuje, ale bez poczucia wyższości, przyjmując raczej pozycję animatora niż wychowawcy”¹⁸.

Czy zatem muzeum stawiające mocny akcent na pracę z i na rzecz społeczności może być bierne w kwestiach dla niej ważnych? W moim przekonaniu i według wizji muzeum aktywnego oczywiście nie. Muzeum realizuje misję wobec społeczności i nie może odwracać się od jej potrzeb, bo wtedy odpowiedzialność społeczna byłaby tylko powierzchowna, na poziomie jedynie zewnętrznym, niewnikająca w istotę potrzeb i problemów, niedocierająca do sedna. To od zarządzających instytucjami kultury oraz postawy i aktywności zespołów tych instytucji zależy, jaki model wybiorą i na ile konsekwentnie będą go realizować, czy będzie to np. postawa mediatora, rzeczownika społeczności

czy propagatora nowych rozwiązań. Z całą pewnością każde muzeum u samej podstawy swojej działalności powinno odgrywać rolę podmiotu budującego więzi społeczne i działającego na rzecz podnoszenia kompetencji tworzących je jednostek, co winno być aktywnością minimum w zakresie społecznym podejmowaną przez muzea.

Za argument – jeden z wielu – takiego aktywnego, prospołecznego podejścia muzeów do swojej misji niech posłuży przykład wyników badań podanych przez Charles’a Montgomery’ego, wskazujących przyczynę złego samopoczucia mieszkańców Stanów Zjednoczonych. „Tuż przed kryzysem z roku 2008 zespół włoskich ekonomistów pod kierunkiem Stefano Bartoliniego usiłował wyjaśnić tę pozornie niewytłumaczalną przepaść między rosnącym dochodem a malejącym poczuciem szczęścia w USA, posługując się metodą statystyczną zwaną analizą regresji. Włosi próbowali kolejno usuwać ze swych modeli statystycznych rozmaite elementy danych natury ekonomicznej i społecznej i w końcu odkryli, że jedynym czynnikiem zdolnym zaniżyć subiektywne poczucie szczęścia w obliczu całego tego bogactwa było zanikanie kapitału społecznego kraju, czyli społecznych sieci i interakcji, dzięki którym pozostajemy w kontakcie z innym ludźmi. Czynniki te okazały się nawet bardziej szkodliwe niż przepaść dzieląca dochody biednych i bogatych”¹⁹.

Na koniec omawiania niniejszej przestrzeni aktywności muzeów chcę (choć hasłowo) zwrócić uwagę na jeszcze dwa istotne zagadnienia związane z ich funkcjonowaniem w danym środowisku. Pierwszym z nich jest trud dbania przez instytucje muzealne o lokalną przestrzeń, w której funkcjonują (*extended museum*), co wiąże się z zajmowaniem stanowiska lub wręcz stawianiem się stroną w sytuacjach mogących zniszczyć bądź naruszyć ważną tkankę urbanistyczną czy krajobrazową. Ten dość nowy trend, usankcjonowany w 2016 roku w Mediolanie na konferencji ICOM rezolucją *The Responsibility of Museums Towards Landscape* (Odpowiedzialność muzeów za otaczający je krajobraz)²⁰, jest coraz częściej obserwowany również w polskim muzealnictwie. Skoro chcemy, by muzea były ważnym elementem współczesnego krajobrazu kulturowego, to i na nas muzealników ciąży odpowiedzialność dbania o przestrzeń, w jakiej działają instytucje muzealne. Drugie zagadnienie dotyczy kwestii zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Problem dewastacji planety, przede wszystkim związany ze zmieniającym się klimatem, który, jak obserwujemy, staje się jednym z głównych

¹⁴ Napiórkowski Marcin: *Kto ustala reguły gry?*..., s. 26.

¹⁵ *Ibidem*, s. 30.

¹⁶ Krajewski Marek: *Po co...*, s. 40.

¹⁷ *Loc. cit.*

¹⁸ *Ibidem*, s. 41.

¹⁹ Montgomery Charles: *Miasto szczęśliwe...*, s. 81.

²⁰ Zob. *Resolutions Adopted by ICOM'S 31st General Assembly*, Milan, Italy, 2016 [online]. ICOM [dostęp 11 lipca 2021]. Dostępny w internecie: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2016_Eng.pdf.



Przykład wagi kontekstu w prezentacji dziedzictwa materialnego, fot. Marcin Zdanowski, kwiecień 2016 r.

tematów debaty publicznej, nie może i nie jest pomijany przez muzea. Wiele instytucji muzealnych realizuje różnorodne działania wystawiennicze lub edukacyjne naświetlające ten problem, nakłaniając do zmiany codziennych zachowań. Jednakże również same muzea w swoich działaniach winny być proekologiczne – być eko. Interesującą propozycją zmiany podejścia do funkcjonowania muzeów jest idea ekokonceptji, o której następująco pisze Magdalena Szalbot: „Najprościej rzecz ujmując, [ta idea] zakłada, że muzealnicy, rozpoczynając prace nad nowym projektem, przemyślą, jaki wpływ na środowisko będą miały wszystkie związane z tym działania”²¹. Warto zastanowić się nad codziennym funkcjonowaniem muzeów i przeanalizować, co możemy zmienić, aby zmniejszyć ślad węglowy i być bardziej odpowiedzialni instytucjonalnie za nasze działania²².

²¹ Szalbot Magdalena: W stronę ekologii muzeum. W: *Ekologia kulturowa. Perspektywy i interpretacje*. Katowice 2016, s. 168.

²² Takie proekologiczne podejście prezentuje Muzeum Śląskie w Katowicach, które jako pierwsze muzeum w Polsce otrzymało międzynarodowy certyfikat ekologiczny Green Key, potwierdzający przestrzeganie przez instytucję procedur mających na celu zminimalizowanie wpływu na środowisko. Zob. *Muzeum Śląskie z certyfikatem ekologicznym Green Key* [online]. [dostęp 28 września 2021]. Dostępny w internecie: <https://muzeumslaskie.pl/pl/aktualnosci/muzeum-slaskie-certyfikatem-ekologicznym-green-key/>.

²³ Folga-Januszewska Dorota: *Muzeum – fenomeny i problemy*. Kraków 2015, s. 135.

Przestrzeń ekspozycji

W ostatnich latach obserwujemy znaczący rozwój rynku wystaw muzealnych, które obecnie nierzadko są dużymi przedsięwzięciami, realizowanymi przez liczne zespoły, o dużej skali oraz wartościach poznawczych i estetycznych. Czy jednak przy tworzeniu wystaw bierzemy pod uwagę możliwości percepcyjne odbiorców na wystarczającym poziomie? Czy wolni jesteśmy od klątwy wiedzy, zakładającej, że widz posiada wiedzę w danym zakresie? W moim przekonaniu, aby ekspozycja była zrozumiała dla publiczności, która w przeważającej większości nie ma przygotowania do odbioru prezentowanych, często specjalistycznych treści, warto na etapie jej tworzenia włączać do zespołu realizacji pracowników muzeum, którzy najlepiej znają odbiorców, czyli edukatorów muzealnych, na co dzień pracujących z widzami. To właśnie często walory poznawcze i edukacyjne przedstawione w dostępny i atrakcyjny sposób są faktorem dobrego odbioru wystawy.

Na istotną kwestię związaną z filozofią tworzenia ekspozycji zwraca uwagę Dorota Folga-Januszewska, pisząc: „Konkluzja jest oczywista – charakter zbiorów nie decyduje o popularności i nie jest czynnikiem warunkującym zainteresowanie odbiorców. Zasadnicze znaczenie ma sposób interpretacji zbiorów, stworzenie odpowiedniej narracji i przyjaznych warunków przebywania w muzeum. Jednym słowem: porzucenie samego przedmiotu na rzecz generowanego przezeń szerszego kontekstu”²³.

Warto zatem, poza poświęceniem znaczącej uwagi na osadzenie eksponatów w przekonującej i trafiającej do

odbiorców opowieści, zadbać o dobre samopoczucie osób zwiedzających i doświadczających wystawę, aby wychodząc z niej, mieli poczucie dobrze i twórczo spędzonego czasu i chcieli wrócić do muzeum. Dlatego też warto przyjąć założenie, aby tak projektować wystawy, by można je było zwiedzać indywidualnie, odczytując zawarte w nich treści i móc przeżyć osobiste doświadczenie, bez konieczności wynajmowania przewodnika i pozyskiwania wiedzy spoza przestrzeni ekspozycji. Ważnym, choć nie zawsze docenianym elementem jakości świadczonych usług, jest dbałość o przestrzeń wystawienniczą (np. niezanieczyszczanie tej przestrzeni stołami, krzesłami czy innym sprzętem), jej aktualność i stan użytkowy (np. działające multimedia, oświetlenia, estetyczne podpisy) oraz wszelkie materiały towarzyszące ekspozycji (np. karty pracy, informatory), czyli wszystkie elementy, z którymi styka się gość muzeum, zwiedzając wystawę. Aktywność muzeum powinna przejawiać się również w postawieniu się w roli zwiedzających i cyklicznej kontroli, analizie przestrzeni ogólnodostępnych i usuwaniu wszystkich elementów mogących powodować dyskomfort oraz obniżać jakość świadczonych usług.

Zauważalną tendencją we współczesnym muzealnictwie jest położenie większego nacisku na walory naukowe i edukacyjne wystaw. Coraz więcej muzeów podchodzi do wystaw jak do złożonego projektu, nad którym zespół pracuje dwa, trzy lata, prowadząc działania badawcze, których efektem jest wystawa i publikacja oraz szereg działań edukacyjno-wydarzeniowych. Takie podejście, opierające się na kompleksowym opracowaniu danego zagadnienia lub szeregu zagadnień i dopracowaniu w szczegółach całego projektu, stoi w sprzeczności z drugim muzealnym trendem wynikającym z konieczności sprawozdawczej i wypracowania wzrostu liczbowego – frekwencyjnego, edukacyjnego czy wystawienniczego, czyli zwiększania liczby wystaw czasowych. Zdecydowanie opowiadam się za przygotowywaniem mniejszej liczby wystaw, które przy określonych (a nierzadko ograniczonych) zasobach ludzkich, czasowych i finansowych będą lepiej zaprojektowane i dopracowane, a przez to będą posiadały większe walory (poznawcze, edukacyjne, estetyczne) dla odbiorców, a w części będą nawet mogły być z nimi współtworzone (model partycypacyjny). Mniejsza liczba wystaw oznacza również większe środki finansowe na ekspozycję, a co za tym idzie – umożliwia wykorzystanie atrakcyjniejszych wizualnie i poznawczo form. Powyższe elementy pozwalają zatem w założeniu na przygotowanie lepszego produktu, lepszej oferty, która dzięki temu może budzić większe zainteresowanie, a więc daje możliwość dłuższego jej udostępniania.

Przestrzeń współpracy (partycypacji)

Czy muzea mogą być bytami niezależnymi od przestrzeni i społeczności, w której funkcjonują, jak nadal jeszcze chce część środowiska? Jak wskazują autorzy raportu *Strategia rozwoju muzealnictwa*: „Niezależnie od okoliczności, muzea funkcjonują w sferze publicznej. Ze swej natury wchodzą więc w relacje ze społecznością lokalną, z regionem, z określonymi grupami społecznymi, czy nawet całym



Miejsce na Twoją opowieść w przestrzeni wystawy stałej Muzeum Miejskiego w Żorach, fot. Marcin Zdanowski, marzec 2018 r.

społeczeństwem. Mają więc do odegrania niezwykle istotną rolę. Muzea wpływają na kształtowanie postaw obywatelskich i są ważnym elementem systemu edukacji narodowej”²⁴.

Dla przygniatającej większości muzeów lokalna społeczność jest bardzo ważna, pytanie jednak, jak muzea kształtują relacje ze zbiorowościami. Interesującym przykładem nowego muzeum, które już na etapie tworzenia określiło swoją rolę w lokalnej społeczności, wpisując w wymogi dla zespołu projektującego, że „Muzeum jest miejscem otwartym. Nie boi się podejmowania trudnych tematów. Jest miejscem do dyskusji, nie izbą pamięci”, a „Nowa przestrzeń budynku Muzeum ma stanowić agorę. Miejsce spotkań i dyskusji”²⁵, jest Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku.

Model muzeum relacyjnego, który przyjęło sulejowskie muzeum, jak piszą jego realizatorzy, „podejmuje trud przekroczenia tej linii [progu muzeum], by w nieznanym obszarze szukać figur znanych, natomiast w znanym – jak nam się wydawało – terytorium odkryć coś, co do tej pory było dla nas nieznanne. Dlatego proces przekraczania muzealnego progu i próba połączenia dwóch przestrzeni, które przeważnie funkcjonują obok siebie, nie bardzo się znając i przenikając, to w naszym odczuciu moment zwrotny w projektach relacyjnych”²⁶. Stworzenie nowego muzeum o zasięgu globalnym w niewielkiej miejscowości, skupionego na ważnej postaci historycznej związanej z tą miejscowością, skłoniło zespół muzealny do przyjęcia perspektywy relacyjnej, budowania współpracy i partnerstw z lokalną społecznością już na etapie budowy gmachu muzeum. Zanim zatem powstało fizyczne muzeum i otworzyło swoje drzwi dla zwiedzających, zespół podjął się opracowania i realizacji szeroko zakrojonego projektu edukacyjnego, którego celem było

²⁴ Raport. *Strategia Rozwoju Muzealnictwa. Założenia programowe*. Warszawa 2012, s. 68.

²⁵ Byszewski Janusz, Nessel-Łukasik Beata: *Muzeum relacyjne...*, s. 34.

²⁶ *Ibidem*, s. 50.

poznanie się nawzajem oraz zakorzenienie muzeum w danej lokalizacji i zbiorowości.

Zaledwie w 2019 roku Łukasz Gawęł pisał, że „W polskich warunkach wydaje się to szokujące, ale na świecie działają muzea, w których praca nad wystawą zaczyna się od dialogu z odbiorcami, zbadania ich potrzeb, marzeń, aspiracji, zapytania o preferencje w zakresie realizowanej ekspozycji”²⁷. Modelem współpracy z odbiorcami, którego wykorzystanie z całą pewnością warto rozważyć w pracy nad wystawami czy projektami edukacyjnymi dotyczącymi m.in. problematyki historii, miejsc czy pamięci danej zbiorowości, jest partycypacja. Jak wskazuje Nina Simon w swojej publikacji *Muzeum partycypacyjne*, projekty partycypacyjne „opierają się na wspólnym tworzeniu treści, dzieleniu się nimi i wchodzeniu w interakcję ze sobą w relacji do treści prezentowanych przez instytucję”²⁸. Po czym dookreśla tę formułę następująco: „instytucja służy za »platformę« łączącą różnych użytkowników, którzy stają się aktywnymi twórcami treści, jej dystrybutorami, konsumentami, krytykami oraz współautorami. Oznacza to, że instytucja nie próbuje dostarczać zwiedzającym z góry określonego doświadczenia – zamiast tego daje zwiedzającym szansę aktywnego współtworzenia własnego doświadczenia. (...) Rola instytucji polega nie tylko na prezentowaniu zwiedzającym treści o wysokiej jakości, ale także dostarczaniu im możliwości dzielenia się ich własnymi treściami w sposób atrakcyjny i znaczący”²⁹.

Włączenie w proces kreacji i realizacji projektów muzealnych osób spoza instytucji z jednej strony daje możliwość wniesienia innego, świeżego spojrzenia na dane zagadnienie i doświadczeń tych osób, z drugiej zaś osoby angażujące się w pracę uznają dany projekt za swój i stają się niejako automatycznie częścią lokalnej społeczności budowanej wokół danego muzeum. Nie chodzi tu oczywiście o przekazywanie zadań muzealnych na zewnątrz zespołu, a jedynie o włączanie osób z zewnątrz do pewnych wybranych działań, które byłyby prowadzone przez cały proces przez pracowników muzeum, tak aby partycypacyjny model pracy nad wystawą nie przerodził się w chaos, przed czym również przestrzega Nina Simon.

Do zmiany podejścia do pracy nad wystawami związanej z odpowiedzialnością społeczną muzeów odnosi się także Wacław Idziak, przywołując w publikacji *Lokalne muzeum w globalnym świecie* raport Centre for the Future

of Museums (Centrum Przyszłości Muzeów), działającego w ramach American Alliance of Museums (Amerykańskie Stowarzyszenie Muzeów), zatytułowany *Muzea i społeczeństwo 2034*, który „wskazuje na zmianę koncepcji narracji muzealnych z narracji określanych jako pasywne (podążanie za opowieścią) na bardziej aktywne i partycypacyjne, w których odbiorca jest współtwórcą opowieści lub (i) jej bohaterem. Według tego raportu muzeum przyszłości powinno przechodzić od biernego do czynnego i twórczego uczestniczenia w narracji muzealnej. (...) zmiany w strukturze narracyjnej muzeum mogą prowadzić do tworzenia nowego typu związków z klientami, którzy będą się stawać współtwórcami oferty muzeów. Występowanie w roli bohatera opowieści może też wpływać na podniesienie ich samooceny i zachęcać do podejmowania działań w społecznościach lokalnych. Z tej perspektywy muzeum może się stać miejscem kreowania rozwoju lokalnego w wymiarze społecznym i gospodarczym”³⁰.

Przestrzeń edukacji

„Muzea nie mogą nie być edukacyjne. Ich edukacyjna misja jest gwarantem kształtowania kultury, rozumienia, tożsamości i ciągłości trwania wspólnot kulturowych”³¹. Powyższy cytat ze *Strategii rozwoju muzealnictwa* Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów jasno wskazuje, że jednym z ważniejszych zadań stojących przed muzeum jest działanie na rzecz rozwoju jednostki przez aktywność edukacyjną. Istotną zmianą, jaka dokonuje się w muzealnictwie od kilku lat, jest odejście od przekazywania wiedzy jednokierunkowo na rzecz komunikacji dwukierunkowej, która stawia odbiorcę w pozycji partnera uczestniczącego w procesie poznania i rozwoju. Obecnie zdecydowanie mniejszą wagę mają działania polegające na przekazywaniu informacji, które dość szybko i łatwo można pozyskać z różnych źródeł (w szczególności informatycznych), na znaczeniu zyskuje natomiast tworzenie opowieści w ujęciu przyczynowo-skutkowym, angażujących odbiorcę. Interesującą i coraz bardziej pociągającą muzealników i animatorów kultury formą zaangażowania jest interpretacja dziedzictwa, której istotę niezwykle celnie określił Freeman Tilden: „Interpretacją nazywamy działania edukacyjne mające na celu odkrycie znaczeń i powiązań między poszczególnymi treściami dzięki wykorzystaniu zachowanych obiektów, bezpośredniego doświadczenia oraz środków ilustrujących, a nie poprzez samo przekazywanie faktów słowami”³². Stworzone przez Tildena zasady interpretacji dziedzictwa są nie tylko nadal aktualne, ale zyskują w środowisku muzealnym na znaczeniu m.in. dlatego, że przedstawiają opowieść w ujęciu całościowym, angażują doświadczenie uczestników (zmieniając ich w partycypantów) i kreują sytuację, w której publiczność dochodzi do własnych wniosków i interpretacji (pobudzają do myślenia), gdzie wspólnie uczestnicy i edukatorzy dzielą się wiedzą i doświadczeniem.

Do roli edukacji muzealnej oraz funkcji i znaczenia interpretacji dziedzictwa odniósł się również Tomasz Krantz w swojej wypowiedzi na Kongresie Muzealników Polskich, stwierdzając: „Zbiory i związane z nimi informacje mogą

²⁷ Gawęł Łukasz: *Strategie marketingowe w muzeach*. „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 4, s. 497–498.

²⁸ Simon Nina: *Muzeum partycypacyjne*. W: *Laboratorium muzeum. Społeczność*. Red. Anna Banaś, Aleksandra Janus. Warszawa 2015, s. 23.

²⁹ Loc. cit.

³⁰ Hajduk Joanna, Piekarska-Duraj Łucja, Idziak Piotr, Wacigga Sebastian: *Lokalne muzeum w globalnym świecie. Poradnik praktyczny*. Kraków 2013, s. 153.

³¹ *Raport...*, s. 113.

³² Tilden Freeman: *Interpretacja dziedzictwa*. Przeł. Agnieszka Wilga. Poznań 2019, s. 42.



Miasteczko ruchu drogowego Autostadt w Wolfsburgu, fot. Marcin Zdanowski, październik 2011 r.

służyć zaspokajaniu ciekawości świata. Aspekt wiedzy – jakkolwiek podstawowy dla procesu poznania – nie definiuje jednak edukacji muzealnej ani nie jest jej głównym celem. Edukację tę należy rozumieć jako proces refleksyjny – jako funkcję muzeum, która polega na kształtowaniu refleksyjnej świadomości i służy nabywaniu kompetencji kulturowych. Powinniśmy ją definiować, zwracając uwagę zarówno na przekazywanie wiedzy, jak i na rozwój osobowy, a więc kształtowanie postaw, zachowań, kompetencji społecznych i kulturowych. W powiązaniu z innymi działaniami prowadzonymi przez muzea, polegającymi na prezentowaniu i popularyzowaniu dziedzictwa kulturalnego (materialnego i niematerialnego), edukacja pozwala na identyfikowanie tego dziedzictwa, a także prowadzi do zrozumienia jego znaczenia w kontekście pamięci zbiorowej oraz w wymiarze jednostkowym i egzystencjalnym. Interpretowanie dziedzictwa czyni z muzeów przestrzenie autorefleksji, miejsca spotkań z obiektami i treściami prowokującymi do dyskusji³³.

Zmiana podejścia do edukacji muzealnej wynika ze zmiany oczekiwań publiczności, jak to zauważył Michał Niezabitowski: „*Nowy człowiek* to również nowy widz w muzeach. Coraz częściej zamiast poznania intelektualnego wybiera on poznanie sensualne – zmysłowe. Oczekuje też szybkiego dostępu do informacji, postrzegając zdobywanie wiedzy jako swoje prawo naturalne. Nie ulega wątpliwości, że środowisko muzealne, aby nie stracić kontaktu ze społeczeństwem, musi szybko dostosowywać swoją ofertę do potrzeb zmieniającej się publiczności³⁴. Widz oczekuje od muzeum w równym stopniu możliwości pozyskania wiedzy,

jak i przeżycia niezapomnianych doznań i dobrej zabawy, w szczególności zaś tego, że będzie się dobrze czuł w przestrzeniach muzealnych zarówno zamkniętych, jak i otwartych, a coraz częściej również wirtualnych.

Istotnym wyznacznikiem budowania oferty edukacyjnej muzeum aktywnego jest różnorodność formy i podejmowanej problematyki, a także skierowanie jej do możliwie najszerszego grona odbiorców (przez metodę fokusowania) – grup zorganizowanych (przedszkolnych, szkolnych, studenckich i turystycznych) oraz odbiorców indywidualnych, w szczególności rodzin z dziećmi (już kilkumiesięcznymi, a nawet kobiet w ciąży), seniorów (również z wnuczętami) oraz osób dorosłych (niebędących jeszcze seniorami), nie pomijając oczywiście osób o specjalnych potrzebach (i to w szerokim ujęciu) oraz wykluczonych (np. migrantów). Istotne jest to, aby nie pomijać żadnej grupy odbiorców, wszak jeszcze raz odnosząc się do *Strategii rozwoju muzealnictwa*: „Podstawowym odbiorcą działalności edukacyjnej muzeum przestaje być (...) szkoła, a staje się nim kształcący się (w sensie kształtowania osobowości) przez całe życie człowiek³⁵.

W kontekście relacji edukacji formalnej i muzealnej (nieformalnej) ważnym postulatem, podnoszonym od lat,

³³ Szeląg Marcin: Muzea wobec różnych potrzeb zróżnicowanej publiczności. Działania edukacyjne muzeów. W: *I Kongres Muzealników...*, s. 205.

³⁴ Niezabitowski Michał: *Zwiedzający – widz...*, s. 123.

³⁵ *Raport...*, s. 113.



Doświadczanie zmysłowe dzieła sztuki, fot. Marcin Zdanowski, kwiecień 2016 r.

jest doprowadzenie do synergii obu typów edukacji i wypracowanie stałej przestrzeni współpracy, np. przez przyjęcie rozwiązania polegającego na obowiązkowym odwiedzaniu muzeów (np. co semestr) przez klasy szkolne. Jest to z jednej strony szansa na lepsze wykorzystanie olbrzymiego potencjału edukacyjnego muzeów i możliwości, jakie daje bezpośrednie obcowanie z muzealiami, wystawami i infrastrukturą, z drugiej zaś – wzbogacenie form edukacyjnych realizowanych w szkołach.

Przestrzeń cyfrowa

To kolejne pole aktywności muzealnej, które daje duże możliwości do realizacji misji. Choć pandemia SARS-CoV-2, która przyniosła okresowe zamknięcie m.in. instytucji kultury, wywołała niespotykany dotychczas wybuch inicjatyw i realizacji cyfrowych w muzealnictwie, co zaskoczyło nawet samych muzealników i dało znaczny impuls do rozwoju tego rodzaju działań, to nadal polskie muzea mają wiele do nadrobienia w stosunku do światowych liderów. Warto zatem dotychczasowe zapóźnienie muzeów w wielu obszarach cyfrowych przekuć w wyzwania i zagospodarować ten obszar. Doświadczenia drugiego kwartału 2020 roku i wielkiego boomu cyfrowego w polskich muzeach pokazały, że jest to droga, którą nie tylko można, ale trzeba podążać, bo nie ma już od niej odwrotu. Nie powinniśmy również obawiać się, że cyfrowość muzeów spowoduje mniejsze za-

interesowanie muzeami w świecie rzeczywistym. Może być wręcz odwrotnie, na co wskazuje Dorota Folga-Januszewska w publikacji *Muzeum – fenomeny i problemy*, pisząc, że muzea najliczniej odwiedzane to takie, które mają najbardziej rozbudowane byty wirtualne, co stoi w sprzeczności z teorią, jakoby prezentacja zbiorów online powodowała spadek frekwencji w muzeach. Następnie podaje przykład Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Nowym Jorku (Museum of Modern Art – MoMA), które zanotowało ponad dwukrotny wzrost frekwencji nie w wyniku przeprowadzonej wielkiej rozbudowy, ale uruchomienia spersonalizowanej strony internetowej prezentującej zbiory i identyfikującej odbiorcę. Po czym wskazuje na główny element sukcesu MoMA: „Ten krok w stronę nie anonimowego gościa, lecz konkretnego, mającego swe wymagania uczestnika programów muzeum – był decydujący. Okazało się, że przemiany technologiczne ostatnich dwóch dekad i znaczna samowystarczalność publiczności w zdobywaniu informacji i rozrywki zaowocowały nie brakiem, lecz właśnie szczególnym zainteresowaniem ofertą muzeum. Przekształcenie tłumu ludzi w osoby znane z imienia i preferencji kulturowych, zadanie konkretnych pytań, zaoferowanie spersonalizowanego udziału w życiu muzeum stały się decydujące dla określenia jego nowego programu. (...) Współczesny odbiorca (bez względu na wiek) oferty muzeum nie chce być częścią anonimowej grupy, lecz członkiem społeczności lub niezależnym indywiduum. Dla kogo zatem są współczesne muzea? Dla pojedynczych, określonych osób”³⁶. Potrzeba personalizacji, zindywidualizowania potrzeb i budowania relacji z drugim człowiekiem może odbywać się także za

³⁶ Folga-Januszewska Dorota: *Muzeum...*, s. 135.

pomocą narzędzi informatycznych i środowiska internetu. Ten globalny i rozwijający się trend, który jeszcze przyspieszył za sprawą światowej pandemii, nie powinien być pomijany przez muzea, a już na pewno nie przez muzea aktywne, nastawione prospołecznie.

Przestrzeń przedsiębiorczości

Muzea funkcjonują pomiędzy działalnością non profit a wolnym rynkiem, między lokalnością a globalizacją, potrzebami indywidualnych osób a szerokim ruchem turystycznym i w takich realiach muszą znaleźć swoją drogę do stania się aktywnymi i przedsiębiorczymi. Na tę stronę aktywności muzeów zwracają uwagę autorzy wspomnianego już raportu dotyczącego rozwoju muzealnictwa: „Dostrzegając konieczność umiejscowienia instytucji muzealnych we współczesnych realiach rynkowych i związanej z nią zmiany postaw zarówno wśród organizatorów, jak i samych muzealników, postulujemy w niniejszym Raporcie konieczność przygotowania muzeów do podjęcia tego typu wyzwań w ramach tworzonej pod kierunkiem NIMOZ-u Strategii Rozwoju Muzealnictwa”³⁷.

Muzeum to instytucja nienastawiona na osiągnięcie zysku, dla której realizacja misji jest prymarna i konieczna do utrzymania, jednakże realia, w jakich funkcjonuje, i regulacja gospodarki przez wolny rynek wymuszają również na muzeach konieczność monetyzacji swoich działań. Istotne jest znalezienie złotego środka pomiędzy realizacją misji, dostępnością muzeum dla wszystkich zainteresowanych a funkcjonowaniem i konkutowaniem na rynku czasu wolnego z innymi podmiotami, w szczególności komercyjnymi. Jestem przekonany, że możliwa jest z jednej strony egalitarność, z drugiej natomiast taka polityka cenowa, zwłaszcza za usługi wyspecjalizowane, która będzie konkurencyjna na rynku i przyniesie wpływy do muzealnego budżetu, z przeznaczeniem m.in. na działalność misyjną. Dlatego w prezentowaną wizję muzeum aktywnego wpisuje się też muzeum przedsiębiorcze, oczywiście nie w rozumieniu muzeum jako przedsiębiorstwa, ale muzeum jako instytucji przedsiębiorczej, czyli szukającej nowych, innowacyjnych rozwiązań dla swojego funkcjonowania, również (choć nie tylko) w kontekście ekonomicznym.

Trafnie dookreślił pojęcie muzeum przedsiębiorczego Aleksander Surdej w publikacji *Przedsiębiorcze muzeum. Francuskie inspiracje*, wskazując na to, że „instytucje kultury, chcąc wykorzystać pojawiające się możliwości, powinny interpretować swoją misję w sposób innowacyjny, traktując przedsiębiorcze nastawienie jako narzędzie działania. Współczesne muzea powinny podejmować innowacyjne przedsięwzięcia muzealne i edukacyjne, powinny być platformami innowacji, rozwijając i wdrażając twórcze pomysły i wspierając twórców kultury”³⁸.

W innej publikacji Surdej wskazuje natomiast na istotne z punktu widzenia muzeów pole rozwoju, konkutowanie w wolnym rynku i wspomnianą wcześniej monetyzację. „Trudno jednak nie dostrzec, że rozwój technologii informatycznych w znacznej mierze zależy od rozwoju treści (*content production*), a treści te mają *par excellence* kultu-



Muzea w erze cyfrowej, fot. cottonbro, Pexels

rowy wymiar (przykładowo informacja, wiedza, rozrywka i tak dalej). We współczesnej gospodarce coraz bardziej się liczy – staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, to co niematerialne: kreatywni ludzie, idee i procesy. Sektor przemysłów kulturowych korzysta z rozwoju technologii, a równocześnie jest jego żywotną podstawą. U podstaw sukcesu innowacyjnych przedsięwzięć znajdują się twórcy-produccenci zawartości, a nie tylko osoby zajmujące się marketingiem”³⁹.

Niepowtarzalnym zasobem muzeów są ich zbiory, ważne dla danej społeczności lokalnej, regionalnej, narodowej, a nawet światowej, a także obiekty dziedzictwa materialnego i niematerialnego, będące elementem przewagi rynkowej. Pytanie jednak, co z takim układem sił, taką przewagą, muzea są w stanie uczynić. Drugim, równie ważnym elementem wyróżniającym muzea jest wiedza, jaką posiadają

³⁷ Raport..., s. 78.

³⁸ Surdej Aleksander: *Przedsiębiorcze muzeum. Francuskie inspiracje*. Kraków–Paryż 2019 [online]. s. 59 [dostęp 30 kwietnia 2021]. Dostępny w internecie: <https://bramapoznania.pl/files/przedsiębiorcze-muzeum-surdej.pdf>.

³⁹ Idem: Analiza znaczenia czynników kulturowych w rozwoju miast na przykładzie wybranych miast „citta d’arte” we Włoszech. W: *Twórcze miejsca, twórczy ludzie*. Red. Aleksander Surdej. Warszawa 2011, s. 67–68.



Kolejka osób chcących zwiedzić wystawę prezentującą tzw. skarbydgoski w Muzeum Okręgowym im. Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy, fot. Marcin Zdanowski, luty 2018 r.

ich pracownicy. Zatem wykorzystywanie wizerunków muzealiów i tworzenie autorskiego, często unikatowego kontekstu w szerokim zakresie tematycznym jest dużym kapitałem muzeów.

Możliwe jest w moim przekonaniu pogodzenie działań edukacyjnych i wydarzeniowych bazujących na zbiorach, wiedzy oraz (często wyjątkowej) infrastrukturze dla odbiorcy: masowego – nurt egalitaryzmu i dostępności muzeów dla szerokiego grona, oraz wyspecjalizowanego – nurt monetyzacji, oparty na ofercie kategorii premium dla węższego grona, które takich usług oczekuje i jest w stanie za nie zapłacić znacznie więcej.

Innym przykładem aktywności w tym zakresie, przynoszącym nierzadko znaczące przychody, co można zaobserwować w przypadku licznych muzeów zarówno polskich, jak i światowych (nieradko prywatnych), jest sprzedaż gadżetów (często spersonalizowanych) i publikacji w sklepikach muzealnych. Ze względu na duże zainteresowanie tego rodzaju działalnością warto w muzeach, w szczególności licznie odwiedzanych przez grupy zorganizowane, nie pomijać tej części aktywności, a wręcz przeciwnie – znacząco ją rozwijać, gdyż przynosi podwójne korzyści. Z jednej strony zasila budżet instytucji, z drugiej, zwłaszcza gdy sprzedawany asortyment jest dobrej jakości, muzeum zyskuje na rozpoznawalności swojej marki.

Ważnym narzędziem używanym przez muzealników w codziennej pracy, które może mieć również wymiar przedsiębiorczy, jest budowanie relacji, partnerstw i współpracy między muzeami. Stworzenie takiej sieci partnerstw daje wiele możliwości współpracy międzymuzealnej czy to przy realizacji projektów naukowych, edukacyjnych, wystawienniczych, czy wydawniczych. Wspólna organizacja wystawy przez dwa lub trzy muzea daje z jednej strony synergii i nowe możliwości badawczo-organizacyjno-logistyczne, będące doświadczeniami dwóch lub trzech podmiotów, z drugiej zaś znaczące oszczędności, wszak część kosztów (np. stelaż wystawienniczy, multimedia, wydruki czy publikacje) można podzielić na dwóch lub trzech płatników. Taka współpraca często nie należy do najłatwiejszych i wymaga pozyskania nowych kompetencji interpersonalnych i zarządczych oraz włożenia wiele wysiłku na poziomie prowadzenia negocjacji, podejmowania decyzji i zobowiązań, jednakże może przynieść sporo korzyści, w tym oszczędności finansowe. W moim przekonaniu taki model współpracy będzie zyskiwał na znaczeniu i stawał się coraz popularniejszy właśnie ze względów ekonomicznych, chociaż wymaga zmiany dotychczasowego podejścia do realizacji projektów.

Muzea jako element polityki i pejzażu kulturowego danego miejsca posiadają jeszcze jedno, często niedostrzegane, ale istotne znaczenie w kontekście gospodarczym, na które zwrócił uwagę Aleksander Surdej: „W pewnym sensie można mówić, że kapitał kulturowy uszlachetnia kapitał ekonomiczny, nadaje mu cechy wyróżniające się i sprawia, że miejsca, do których trafiają komercyjnie zorientowane inwestycje, stają się miejscami »społecznego wyróżnienia«. Zyski finansowe są więc możliwe do osiągnięcia dzięki wyeksponowaniu kulturowej specyfiki miejsca”⁴⁰.

Mając powyższe na uwadze, należy jednak pamiętać, że komercjalizacja usług muzeum w żaden sposób nie może zagrozić realizacji jego misji i wykluczyć którejkolwiek grupy społecznej z korzystania z jego usług.

Przestrzeń turystyczna

Nie ulega wątpliwości, że muzea są graczami na rynku czasu wolnego, dlatego wzmocnienie współpracy muzeów z branżą turystyczną jest jak najbardziej wskazane. Muzea często należą do jednych z głównych atrakcji turystycznych danej destynacji, a zarazem są bierne w zakresie turystyki. Taki stan rzeczy powoduje, że inicjatywa i znaczna część profitów znajduje się po stronie sektora prywatnego, który korzysta z ofert muzeów publicznych (w znaczeniu nieprywatnych), a czasami nawet wykorzystuje stronę muzealną, która nierzadko zaniża koszty swoich usług, by stać się dostępna dla szerokiego grona odbiorców. Warto zatem zastanowić się, co stoi na przeszkodzie, aby muzea (publiczne) funkcjonujące w miejscach turystycznych zaangażowały się w turystykę kulturową. By wykazały się większą aktywnością, opracowały oferty skierowane od grup turystycznych, wzbogacając swoje usługi o dodatkowe elementy i kształtując politykę cenową na odpowiednim, konkurencyjnym (wobec innych ofert dostępnych na rynku) poziomie. Czy istnieją jakieś czynniki, które powodują, że muzea nie mogą

⁴⁰ Ibidem, s. 74.

podjąć rozmów z touroperatorami, biurami podróży czy hotelami, aby w ramach stałej współpracy sprzedawać im swoją ofertę? Może warto rozważyć zbudowanie pakietów tematycznych tras zwiedzania, opartych na współpracy wielosektorowej, zawierających także elementy gastronomiczne i hotelowe. Takie aktywne i w pewnym sensie holistyczne podejście do sprzedaży oferty muzealnej może się przełożyć na zwiększenie ruchu turystycznego, a co za tym idzie – na większe wpływy do budżetu muzeum.

Realizacją oferty pakietowej na wyższym poziomie jest tworzenie szlaków kulturowych, w których, patrząc chociażby na przykłady polskie, muzea mogą odgrywać kluczową rolę (Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego), a nawet nimi zarządzać (Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła TeH₂O w Bydgoszczy, zarządzany od 2016 roku przez Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego). Przytoczone rozwiązania pokazują, że szlaki stały się nowymi markami kulturowymi i turystycznymi, przyciągającymi nowych odbiorców.

Przestrzeń zarządcza i komunikacyjna

Muzeum tworzą ludzie, a profesjonalny zespół posiadający odpowiednie kompetencje jest niezbędny do właściwego funkcjonowania i rozwoju każdego muzeum, zwłaszcza muzeum aktywnego na różnych płaszczyznach. Z tego też powodu koniecznym elementem budowania zespołu jest, poza stworzeniem sprawnego systemu wymiany informacji, dbałość o podnoszenie kwalifikacji zarówno przez rozwój indywidualny, jak i przez specjalistyczne szkolenia, udział w sesjach i konferencjach naukowych oraz zapoznanie się z osiągnięciami innych ośrodków. Bez tych elementów trudno wyobrazić sobie nowoczesne muzeum. Jak wskazuje Gerald Matt, „w muzeum pojmowanym jako przedsiębiorstwo usługowe personel stanowi jeden z najistotniejszych elementów kształtujących potencjał skuteczności. Zdolni do osiągania sukcesu i nastawieni na sukces pracownicy nie są wprawdzie gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa – brak potencjału osobowego lub niezdolność wykorzystania tego potencjału mają jednak ogromne następstwa dla pozycji przedsiębiorstwa we współzawodnictwie w pozyskiwaniu dzieł, artystów i odwiedzających. Management personalny (...) należy więc do pierwszorzędnych i najważniejszych zadań, przed jakimi staje kierownictwo muzeum”⁴¹.

Zadaniem kluczowym stojącym przed wieloma muzeami jest podjęcie działań zmierzających do zbudowania całościowej strategii funkcjonowania instytucji, która wytyczy perspektywiczne kierunki działania na najbliższych 8–10 lat, przekładając je na konkretne realizacje i wykorzystanie dobranych narzędzi, wprowadzając jednocześnie system mierników dających możliwość obserwowania procesu wdrażania. Pójście drogą strategicznego zarządzania muzeum jest zmianą myślenia w podejściu do narzędzi zarządczych i wprowadzeniem nowych standardów. Sam proces pracy nad wypracowaniem strategii jest czasochłonny, angażujący przedstawicieli niemal wszystkich sfer muzeum, a nawet szerzej – również podmioty spoza instytucji, niemniej efekt może być bardzo zadowalający,

dający większą wiedzę o stanie instytucji oraz większą przejrzystość i usprawnienie realizacji poszczególnych procesów, a w rezultacie również większą efektywność pracy. Opracowanie i konsekwentne wdrażanie strategii przynieść może jeszcze dwa pozytywne skutki, o których chciałbym wspomnieć. Po pierwsze, przez konieczną realizację działań monitorujących i badających m.in. procesy organizacyjne i jakość oferty w perspektywie czasu uzyskamy odpowiedź, które działania i elementy pracy muzeum się sprawdzają, a które nie. Po drugie, jeśli zespół muzeum podejmie trud nakreślenia perspektywy działań na kilka lat, a powstały dokument strategiczny zostanie oficjalnie przyjęty przez organizatora i sukcesywnie wdrażany, to możliwe ryzyko związane np. ze zmianą osób zarządzających, mających nową wizję funkcjonowania muzeum, może zostać zminimalizowane. Wszak pamięć instytucji może zawierać się również w jego strategii.

Istotne jest także wprowadzenie systemu zarządzania zespołowego, opartego na jasnych regułach i narzędziach, umożliwiający osobie kierującej zespołem koordynację jego prac oraz sprawny system akceptacji poszczególnych elementów projektu. Aktywność kadry zarządzanej w procesie kontrolingu i akceptacji jest warunkiem istotnym, a nawet kluczowym dla realizacji projektu.

Ostatnim elementem w tym zakresie, na który chciałbym zwrócić uwagę, jest zagadnienie przepływu informacji w instytucji, a więc komunikacji wewnętrznej. Im większe muzeum, tym większe wyzwania stoją przed zarządzającymi, aby wdrożyć rozwiązania usprawniające pracę. Ważnym aspektem komunikacji wewnętrznej, który wiąże się bezpośrednio z aspektami motywacyjnymi i identyfikacyjnymi zespołu, jest intensywność, forma i zakres przekazywanych informacji czy też, idąc dalej, dokonywanych konsultacji. Zachęcam gorąco zarządców muzeów do wypracowania systemu przekazywania informacji zespołowi, ustalenia cyklicznych spotkań różnych gremiów, gdzie pracownicy muzeum będą informowani o planach i zamierzeniach, a w węższych, sfokusowanych grupach – do prowadzenia rozmów i konsultacji nad planami działań instytucji. Zaangażowanie pracowników w te procesy, a w szczególności pozostawienie im pola do współdecydowania o przyszłości instytucji, spowoduje zwiększenie poziomu identyfikacji z muzeum, aktywności i stopnia innowacyjności (czy też inaczej przedsiębiorczości) zespołu pracującego z pasją na rzecz instytucji.

Podsumowanie

Zaproponowana w niniejszym artykule wizja muzeum aktywnego sprowadza się do dużej mobilności instytucji, odnajdującej się w szybko zmieniającej się rzeczywistości i szybko na te zmiany reagującej. Nastawionej na człowieka oraz budowanie relacji i więzi z lokalną społecznością. Czującej

⁴¹ Matt Gerald: *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*. Współpr., oprac. pol. wersji i wstęp Hanna Wróblewska. Przeł. Andrzej Wajs. Warszawa 2006, s. 103.

dużą odpowiedzialność społeczną, przejawiającą się m.in. w podejmowaniu trudnych zagadnień i działaniu na rzecz zbiorowości tu i teraz. Muzeum pełniące funkcję przewodnika po świecie i jego historii, opowiadającego i interpretującego otaczającą rzeczywistość, kształtującego wrażliwość estetyczną oraz pracującego na rzecz rozwoju osobistego każdego człowieka i zachęcającego do bycia świadomym obywatelem. Muzeum przedsiębiorczego i przyjaznego, bliskiego ludziom, bez którego społeczeństwo (w rozumieniu lokalnym, a czasem i globalnym) nie wyobraża sobie funkcjonowania.

Bibliografia

Opracowania

- Byszewski Janusz, Nessel-Łukasik Beata: *Muzeum relacyjne. Przed progiem – za progiem*. Sulejówek 2020
- Folga-Januszewska Dorota: *Muzeum – fenomeny i problemy*. Kraków 2015
- Folga-Januszewska Dorota: *Dzieje pojęcia muzeum i problemy współczesne – wprowadzenie do dyskusji nad nową definicją muzeum ICOM*. „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 27–45
- Gawęł Łukasz: *Strategie marketingowe w muzeach*. „Zarządzanie w Kultuże” 2019, t. 20, nr 4, s. 489–502
- Hajduk Joanna, Piekarska-Duraj Łucja, Idziak Piotr, Waciga Sebastian: *Lokalne muzeum w globalnym świecie. Poradnik praktyczny*. Kraków 2013
- Jagodzińska Katarzyna: *Muzea poza murami w kontekście koncepcji trzeciego miejsca*. „Muzealnictwo” 2018, nr 59, s. 123–131
- Krajewski Marek: *Po co nam instytucje kultury?*. Kraków 2020
- Lorenc Magdalena: *Polityczność nowej definicji muzeum ICOM, czyli manewrowanie transatlantykami wśród gór lodowych*. „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 164–171
- Matt Gerald: *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*. Współpr., oprac. pol. wersji i wstęp Hanna Wróblewska. Przeł. Andrzej Wajs. Warszawa 2006
- Montgomery Charles: *Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasta*. Przeł. Tomasz Teszner. Wstęp Filip Springer. Kraków 2015
- Napiórkowski Marcin: *Kto ustala reguły gry? Instytucje kultury wobec polaryzacji politycznej*. Kraków 2020
- Niezabitowski Michał: *Zwiedzający – widz czy aktor współtworzący doświadczenie muzealne? Uwagi na temat zmian determinujących recepcję muzeum*. W: *I Kongres Muzealników Polskich*. Red. Michał Niezabitowski, Michał Wysocki. Warszawa 2015, s. 121–128
- Orlik Joanna: *Dla kogo są instytucje?*. W: Napiórkowski Marcin: *Kto ustala reguły gry? Instytucje kultury wobec polaryzacji politycznej*. Kraków 2020, s. 5–7
- Raport. Strategia rozwoju muzealnictwa. Założenia programowe*. Warszawa 2012
- Sandahl Jette: *Polityka milczenia? Muzea jako autoportrety i zwierciadła społeczeństw*. W: *Laboratorium muzeum. Społeczność*. Red. Anna Banaś, Aleksandra Janus. Warszawa 2015, s. 39–55
- Simon Nina: *Muzeum partycypacyjne*. W: *Laboratorium muzeum. Społeczność*. Red. Anna Banaś, Aleksandra Janus. Warszawa 2015, s. 22–38
- Surdej Aleksander: *Analiza znaczenia czynników kulturowych w rozwoju miast na przykładzie wybranych miast „citta d’arte” we Włoszech*. W: *Twórcze miejsce, twórczy ludzie*. Red. Aleksander Surdej. Warszawa 2011, s. 53–85
- Surdej Aleksander: *Przedsiębiorcze muzeum. Francuskie inspiracje*. Kraków–Paryż 2019 [online]. s. 59 [dostęp 30 kwietnia 2021]. Dostępny w internecie: <https://bramapoznania.pl/files/przedsiębiorcze-muzeum-surdej.pdf>
- Szalbot Magdalena: *W stronę ekologii muzeum*. W: *Ekologia kulturowa. Perspektywy i interpretacje*. Katowice 2016, s. 163–174
- Szeląg Marcin: *Muzea wobec różnych potrzeb zróżnicowanej publiczności. Działania edukacyjne muzeów*. W: *I Kongres Muzealników Polskich*. Red. Michał Niezabitowski, Michał Wysocki. Warszawa 2015, s. 203–212
- Tilden Freeman: *Interpretacja dziedzictwa*. Przeł. Agnieszka Wilga. Poznań 2019

Strony internetowe

- Muzeum Śląskie z certyfikatem ekologicznym Green Key* [online]. [dostęp 28 września 2021]. Dostępny w internecie: <https://muzeumslaskie.pl/pl/aktualnosci/muzeum-slaskie-certyfikatem-ekologicznym-green-key/>
- Resolutions Adopted by ICOM'S 31st General Assembly*. Milan, Italy, 2016 [online]. ICOM [dostęp 11 lipca 2021]. Dostępny w internecie: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2016_Eng.pdf