

Konopka, Marek

Inny punkt widzenia

Muzealnictwo 25, 21-27

1982

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez **Muzeum Historii Polski** w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Inny punkt widzenia

Okres przemian zachodzących w Polsce rodzi zapotrzebowanie na oceny globalne, podsumowania i raporty, które powinny być krytycznym bilansem niedomogów i osiągnięć. To zrozumiałe. Aby stworzyć racjonalniejszy system działania, w którym istniałoby poczucie akceptacji zarówno celów, jak i metod, a zadowolenie z codziennej pracy każdego byłoby harmonijnie związane z celami ogólnymi, należy oczywiście stwierdzić, co dotychczas było słuszne i powinno być kontynuowane, co natomiast należałoby zmienić. Przy próbie diagnozy istnieje szczególne zapotrzebowanie na fakty i informacje nieubarwione. „Raport” o stanie muzealnictwa powstał przed kilku laty i przedstawia wiele dotąd nieujawnianych lub nieupowszechnianych danych, budzących na ogół zaufanie. Świadczy on, że w dziedzinie muzealnictwa zdawano sobie od dawna sprawę, iż konieczne jest stwierdzenie stanu faktycznego i wyciągnięcie z tego wniosków. Czas nie zdeaktualizował tych informacji, jak również problemów, które omówione zostały w poszczególnych analizach, czy choćby nieco później we wnioskach sformułowanych na Sejmiku Lubelskim. Niemniej wydaje się, że w skądinąd słusznym zamiarze obiektywnego przedstawienia sytuacji polskiego muzealnictwa niekiedy zatarte zostały te jego cechy, które powinny być wzięte pod uwagę przy kształtowaniu modelu strukturalnego zarządzania muzeami i programowaniu ich działalności. Nie chciałbym twierdzić, że w tym krótkim szkicu potrafię wykazać wszystkie tego rodzaju cechy, ani też, że wyrażone w „Raporcie” opinie są niesłuszne. Celem mojej wypowiedzi jest sformułowanie kilku pytań z wielu, które można by postawić, oraz próba wyjaśnienia przyczyny wyrażenia zarysowanej antynomii między oceną oficjalną stanu muzealnictwa, a poglądami krańcowo przeciwnymi pojawiającymi się w publicystyce, a także wyrażanymi przez niektórych pra-

owników muzeów. Ta pierwsza wskazuje przecież słusznie na niemałe osiągnięcia w tej dziedzinie w ciągu ostatnich lat, poparte argumentami, które trudno podważyć (np. przykładami wybitnych dokonań wystawienniczych, faktem wzrostu frekwencji, niemałych sukcesów wydawniczych itp.). Ocena przeciwna wskazuje, że muzea są instytucjami mało ruchliwymi, że „świecą pustkami”, że ich działalność naukowa jest pozorna a tylko nieliczne „bywają siedzibą muz”. Wiele tego rodzaju poglądów wypowiedziano w trakcie dyskusji na temat użytkowania Zamku Ujazdowskiego wysuwając je jako argumenty przeciwko koncepcji przeznaczenia obiektu na muzeum.

Zarówno skrajne opinie pozytywne, jak i negatywne mogą być poparte przykładami, których wiarygodność nie jest kwestionowana, zrozumiałe jednak, że ich zestawienie nie przedstawia wcale obiektywnego obrazu polskiego muzealnictwa. Nie wynika on również z wykazanych liczb globalnych, jeśli nie podda się ich analizie i interpretacji. Ze zwiększającą się frekwencją można by cieszyć się, gdyby było wiadomo, które muzea najczęściej są zwiedzane i dlaczego. Oczywiście, że wykluczyć tu należy Wilanów, Łańcut czy Wawel, gdzie przekroczenie granic eksploatacji zaczyna być już groźne dla posiadanych przez nie zbiorów. Należałoby również sprawdzić, czy w dalszym ciągu niektóre placówki muzealne „dodają” zwiedzających, oglądających dwie lub trzy ekspozycje funkcjonujące równocześnie. Propaganda sukcesu nie była wszak wynalazkiem ostatniego dziesięciolecia i podany sposób mnożenia frekwencji należał zawsze do najprostszych. Inny przykład. Znakomita wystawa Muzeum Narodowego w Warszawie poświęcona konserwacji zabytków, a także wiele sukcesów i doskonałych rozwiązań technologicznych, które były i są dziełem pracowni konserwatorskich w muzeach nie powinny nam przy-

słaniać faktu zbyt małej ich liczby oraz tego, że bardzo wiele zabytków w muzeach jest zagrożonych, a codzienna dbałość o stan zbiorów pozostawia wiele do życzenia. W „Raporcie” postawiona została teza, że ilość wystawionych procentowo zbiorów w porównaniu z innymi krajami jest u nas znaczna. Jeśli jednak w obliczeniach tych uwzględnione są zbiory muzeów martyrologicznych eksponowane w 90% i jeśli one czyniłyby ostateczny wynik tak pozytywny, wtedy interpretacja nie może być optymistyczna. O złej sytuacji w tym zakresie świadczą zresztą podane procenty zbiorów wystawianych w muzeach krakowskich i warszawskich. Przecież właśnie zbiory tych muzeów należą do najcenniejszych i fakt np. eksponowania 60% eksponatów przez muzeum instrumentów muzycznych nie może równoważyć sytuacji, że najcenniejsze kolekcje dzieł sztuki, które zobaczyć powinien mieć prawo każdy obywatel, latami spoczywają w magazynach. W tym więc wypadku wskaźnik „przeciętny” nie tylko nie jest obiektywny, lecz wypacza ocenę.

Niezwykłe wartościową stroną „Raportu” jest sformułowanie w nim ogólnych kierunków działania muzeów, wynikających zresztą zarówno z tradycji dawniejszych np. głoszonych w znanych hasłach „Przeszłość dla przyszłości”, „Wstęp wszystkim otwarty”, jak i bliższych nam, istotnych celów muzealnictwa, jak upowszechnianie wiedzy, krzewienie kultury, rozbudzanie patriotyzmu, żywej reakcji na aktualne wydarzenia i problemy, udział w badaniach naukowych. W tym wypadku już nie globalne wyliczenia, lecz jednostkowe działania dobrze ilustrują pozytywne rezultaty poczynań muzeów. Łatwo zapewne można by znaleźć przykłady odwrotne, ale nie o to przecież chodzi; konstrukcja modelu pozytywnego, nawet jeśli nie jest on, ani nie będzie powszechnie realizowany, powinna opierać się przede wszystkim na wskazywaniu wzorców godnych naśladowania i tworzeniu warunków sprzyjających zastosowaniu ich tam, gdzie dotąd brak było dobrych efektów. Rzecz jednak w tym, że dążąc do syntetycznej oceny lub syntetycznego wzorca, kierując się najlepszymi intencjami, gubimy sprawę ogromnie istotną, a mianowicie znaczne różnicowanie muzeów, które można

traktować tylko wtedy jako zbiór jednorodnych instytucji, o identycznych celach, gdy są one sformułowane hasłowo i maksymalnie ogólnie, gdy zatarte są ich odrębności.

Rozbieżność ocen poziomu i sytuacji naszego muzealnictwa wynika, jak się zdaje, właśnie z ogromnego zróżnicowania muzeów. Podziały między nimi zachodzą przy tym na różnych płaszczyznach, a odmiennosc ich celu i możliwości są tak znaczne, że niekiedy porównywanie ich ze sobą okazuje się mało przydatne. Niedostrzeżenie tych różnic, lub ich pominięcie wpływa nie tylko na ocenę jakości pracy muzeum, lecz także na niewłaściwe centralne decyzje dotyczące sposobu funkcjonowania muzeów i ich organizacji wewnętrznej. Ilustracją niech będzie kwestia badań naukowych. Zgoda innych środków potrzebują na badania muzea archeologiczne, muzea sztuki i przyrodnicze. Pierwsze wymagają funduszków na wyjazdy terenowe, znacznie większych od innych możliwości transportowych, innego od pozostałych wyposażenia, całkowicie odmiennych sposobów finansowania (wynajmują np. sezonowych robotników), potrzebują znacznych magazynów na przechowywanie zbiorów, których wartość polega na typowości, a w mniejszym stopniu na unikatowości. Drugim wystarcza dobra kwerenda źródeł i potrzeba znacznie większej znajomości z autopsji dzieł polskich i obcych. Trzecim niezbędne są specjalne, zgoda oryginalne środki preparatorskie, czy laboratoria eksperymentalne. Finansowanie badań tak różnych z tych samych paragrafów i stosowanie tych samych nie zindywidualizowanych, a na zbyt szczegółowych przepisów powoduje od lat konflikty, kłopoty i tzw. obiektywne trudności. Dochodzi w końcu do tego, że prace naukowe finansuje się z kwot przeznaczonych na kapitalne remonty, gdyż brak „odpowiedniego paragrafu” niegdyś bezmyślnie zlikwidowanego. Popatrzmy teraz na zróżnicowanie wynikające z wyników badań naukowych wymienionych typów muzeów. Odkrycie nieznanego El Greca lub Rubensa pozwoli do jednego dzieła sztuki ściągnąć pielgrzymki zainteresowanych, podczas gdy na wystawę skarbu „płacidel” z Krakowa, który był sensacją prasową roku, trudno namówić nawet wycieczki szkolne, bo ostatecznie jest to tylko kilka tysięcy żelaznych iden-

tycznych przedmiotów. Możliwość obejrzenia rewelacyjnej kolekcji pajaków zebranych przez przyrodników sprowadzi do muzeum już tylko zapewne nieliczną garstkę miłośników owadów. Przykład ten może wskazać na iluzoryczność wskaźnika frekwencji, jako podstawy dla oceny działania muzeów. Powie ktoś, że znajdują się, albo powinni znaleźć się muzeolodzy, którzy i „placidła” i „owady” „sprzedadzą” tak, iż będzie to wydarzenie. Zapewne jest w tym dużo słuszności. Ale nawet umiejętności tego rodzaju nie wyrównują tu szans poszczególnych różnych placówek. Powołajmy się na „złotą” serię wystaw w Państwowym Muzeum Archeologicznym w drugiej połowie lat 70-tych. Instytucja ta zyskała na popularności i znaczeniu, stała się miejscem skupiającym grono stałych zainteresowanych. Jeśli jednak mierzyć efekty frekwencją, cena była niewspółmierna do wysiłków. Pokaz srebrnej biżuterii w muzeum sztuki ściągnie od razu 2 razy tyle widzów, niż pozytywnie oceniana i w środowisku akceptowana ekspozycja skarbów trackich, a obie ekspozycje pobije zawsze frekwencją wieża w Kruszwicy, której popularność można tłumaczyć jedynie działaniem mechanizmu mitologii wartości narodowych. Należałoby więc wyciągnąć wniosek, że różne muzea wnoszą i mogą wносить różnego rodzaju wartości; skala jakości ich pracy musi być odpowiednio zróżnicowana, podobnie jak sformułowanie celów, do których dążą. Na jednej płaszczyźnie ustawi się wtedy fakt stworzenia elitarnego, ale autentycznego środowiska zainteresowanego pracą muzeum, stworzenie muzealnego ośrodka badawczego i prawidłowe eksploataowanie placówki, do której ciągną pielgrzymki zwiedzających.

Zróznicowanie muzeów w płaszczyźnie specjalistycznej rzutuje na cały szereg mniejszych problemów ich działalności — na organizację ich pracy, na dobór kadry, na warunki i potrzeby lokalowe, na charakter wydawnictw, współpracę z innym środowiskiem naukowym i korzystanie z odmiennej tradycji. Zwróćmy uwagę np. na wyodrębniający się rodzaj muzeów jakimi są muzea wnętrz. Na ogół nie muszą one zabiegać o frekwencję, to zaś zmusza je do zupełnie odrębnych rozwiązań organizacji zwiedzania; innego rodzaju problemy stoją

przed służbą oświatową, inaczej przedstawia się sprawa ochrony ich zbiorów. Powinny one wydawać wielonakładowe serie kolorowych przewodników, dysponować stale wielojęzycznymi ich edycjami. Mówiąc np. o rozwiązaniach ewentualnego samofinansowania się muzeów, te właśnie instytucje można przede wszystkim brać pod uwagę. Poświęćmy teraz nieco uwagi wydawnictwom. Od dawna istnieje problem czasopism muzeów archeologicznych. Wyrażane są opinie, że za dużo w nich publikacji materiałów źródłowych, za mało zaś tekstów problemowych. Na listę podobnych można by wciągnąć wydawnictwa muzeów przyrodniczych, a może nawet martyrologicznych, gdyż trudno porównać ich atrakcyjność z pięknie ilustrowanymi rocznikami muzeów sztuki. Zapomina się jednak, że działa tu mechanizm mający dwa aspekty. Pierwszy, że inne dyscypliny nie przynoszą stale takiej ilości nowych źródeł; drugi, że odmienna jest tradycja w poszczególnych dziedzinach. W archeologii np. instytuty badawcze akademii nauk i wyższych uczelni nie gromadzą na ogół źródeł wydobywanych z ziemi, lecz przekazują je muzeom i od XIX wieku właśnie te instytucje publikowały przede wszystkim tego rodzaju prace materiałowe. Ukształtował się przez dziesiątki lat pewien podział ról. Pracownik muzeum, który napisze artykuł problemowy (na ogół zresztą równie mało czytelny dla specjalisty innej dyscypliny, jak i materiał źródłowy przygotowany do wydania) zanieś go do wydawnictwa innej instytucji, tam bowiem znajdzie on możliwość publikacji, do której dotrą koledzy zainteresowani tematem. Równocześnie pracownik uniwersytetu, który sporządzi katalog stanowisk nie znajdzie dlań miejsca w czasopiśmie wydawanym przez jego uczelnię, lecz prześle go do rocznika muzealnego, gdzie publikował już jego starszy kolega przed 50 laty. Próbując rozwiązać problemy nie dostrzega się tych uwarunkowań i trafia się na opory trudne do przewyciężenia.

Zróznicowanie muzeów przebiega jednak również w płaszczyźnie wielości posiadanych przez nie obiektów. Zbiory muzeum niewielkiego, regionalnego, wielodziałowego są odpowiedzialnym zasobów wielodziałowego muzeum okręgowego czy narodowego. Mamy więc sta-

tystycznie dwa muzea, ale zgoła odmiennie problemy, cele i zakresy oddziaływania. Sam fakt, że obsadę małego muzeum stanowi niekiedy dwóch lub trzech pracowników merytorycznych (a bywa, że i jeden) nie tylko redukuje możliwości oddziaływania, ale zmienia sens i sposób pracy tych ludzi. Z reguły pracownik małego muzeum musi być „omnibusem”, zajmuje się niekiedy wszystkim po trochu, ale w rezultacie jego praca zbliżona jest charakterem bodaj do obowiązków działacza społecznego. W placówce, której obsada działów jest wieloosobowa można podjąć prace specjalistyczne, pojawia się też problem podziału na pracowników merytorycznych i oświatowych, naukowców i dokumentalistów. Jakże porównać z kolei i tę instytucję z wyspecjalizowaną „fabryką”, jaką są niektóre muzea narodowe, gdzie tylko ruch muzealiów obejmuje rocznie kilka tysięcy obiektów. Na rolę i sposób działania muzeów wpłynie również ich usytuowanie w środowisku. Inaczej sprawa ta przedstawia się w jedynym muzeum w małym miasteczku, choćby było ono niewielkie, inaczej zaś z dużą instytucją działającą w wielkiej aglomeracji, gdzie podobnych znajduje się wiele. Inne są bowiem relacje i stosunki z władzą administracyjną, dla której muzeum może stanowić jedyną z ważniejszych placówek kulturalnych, albo jedną z wielu. Inaczej reaguje też środowisko. Łatwiej być „siedzibą muz” skupiającą elitę umysłową muzeum w Białymstoku niż placówką specjalistyczną w wielomilionowej anonimowej społeczności. Ta pierwsza oddziałuje skutecznie na grupę zainteresowanych i wykształconych, ta druga wiąże się z istniejącym środowiskiem specjalistów. Oba środowiska oddziałują odmiennie na program działania muzeum, czego innego się po nim spodziewając, mimo że obie instytucje są muzeami, ich cele, możliwości i odbiorcy są zgoła odmiennie. O ileż lepiej układają się np. związki muzeów ze szkołami w małych miejscowościach, niż w wielkich, gdzie młodzież mając do wyboru znaczną ilość atrakcji i wiele specjalistycznych muzeów z żadnym z nich nie posiada trwałych więzi.

Zwróćmy uwagę na jeszcze jedno różnicowanie; wśród muzeów specjalistycznych mamy wiele niezwiązanych z żadną dyscypliną czy

środowiskiem naukowym np. filumenistyczne, czy niektóre techniczne, a nawet biograficzne. Są to placówki-kolekcje o bardzo zawężonym profilu. Ich możliwości w organizowaniu wystaw czasowych czy oddziaływaniu na środowisko są zredukowane, mają też swoje określone oprzeby. Zarówno w ocenie globalnej, jak i w programowaniu słusznym byłoby więc poświęcić im osobno uwagę. Najtrudniejsza jest często sytuacja wielkich muzeów wielodziałowych, w których rozbieżne cele i metody działania poszczególnych komórek bardzo trudno ze sobą pogodzić. Niezwykle rzadko też spotykamy dyrektorów takich placówek, którzy nie dawali by pierwszeństwa niektórym działom i umieli wpływać na harmonijny rozwój wszystkich zespołów z uwzględnieniem ich oryginalnych właściwości.

Wskazując na różnicowania nie mam zamiaru twierdzić, że skutkiem takiej diagnozy jest niemożność oceny syntetycznej. Przeciwnie, dopiero wtedy, gdy rozeznanie nasze będzie jasne i zgodne z charakterem interesujących nas instytucji, będziemy mogli domagać się od muzeów tego, co one naprawdę mogą nam dać. Można będzie też dokonywać porównań między muzeami o analogicznych możliwościach i potrzebach, bez względu na to, czy będą to muzea regionalne tej samej skali, autonomiczne tej samej dyscypliny, czy wielodziałowe itp. Z takiej analizy może np. wynikać potrzeba powołania odrębnego wydawnictwa obsługującego muzea o wysokiej frekwencji, specjalizującego się w drukowaniu przewodników i folderów. Może z tego wynikać potrzeba wymiany i specjalizacji zbiorów, konstruowania odrębnych problemów badawczych. Istnieje też potrzeba i możliwość analizy ośrodków społecznych, w których istnieją całe grupy czy konstelacje muzeów. Konieczna jest np. analiza sytuacji muzeów krakowskich, warszawskich czy wrocławskich. Wskazałaby ona na ich potrzeby etatowe i budżetowe, umożliwiłaby podjęcie decyzji o powołaniu np. wspólnych pracowni konserwacji zabytków; wobec czego uniknęłoby się może dublowania zakupów urządzeń laboratoryjnych, lub materiałów technicznych. Nie mam zamiaru sugerować tu żadnych rozwiązań, zwracam jedynie uwagę na możliwość podjęcia decyzji, gdy dokonana się analizy, która

dla takich rozwiązań dostarczy właściwego materiału.

Najpilniejszym zadaniem byłoby niewątpliwie rozpatrzenie sytuacji lokalowej i technicznej muzeów. Możemy wprawdzie przywołać wiele przykładów pozytywnych, gdy wieloletnie starania doprowadziły do sytuacji w pełni zadowalającej. Nie powinno to jednak odwieść nas od rzeczywistej i wnikliwej analizy sytuacji w tym względzie. Z wielu muzeów dochodzą bowiem informacje o złym lub niekiedy katastrofalnym stanie technicznym budynków. Niepokojące są także głosy o stanie zabytków, o braku codziennej dbałości o nie i choć w celach określonych w ustawie sprawa gromadzenia i dbałości o zbiory muzealne postawiona jest na pierwszym miejscu (i słusznie) nie przypominam sobie sytuacji, w której dyrektor muzeum został wyróżniony właśnie za prawidłowe rozwiązanie tych a nie innych problemów. Podobnie drugoplanowo traktowana jest sprawa kartotek muzealnych w sytuacji, gdy co pewien czas okazuje się, iż zaginione obiekty nie posiadały właściwej dokumentacji. Tymczasem przy całym zróżnicowaniu możliwości oddziaływania muzeów właśnie gromadzenie i ochrona zbiorów jest celem dla nich wszystkich wspólnym. Co więcej, gdyby założyć abstrakcyjną sytuację niemożności wypełniania innych zadań, te byłyby wystarczającym usprawiedliwieniem dla ich istnienia, gdyż warunkują one w ogóle możliwość realizacji pozostałych prac. Czy zresztą możemy mówić o spełnieniu postulatów bycia „świątynią muz”, jeśli na salach, które powinny krzycieć wzorce kultury widzowie dostrzegają pod dziełami sztuki wiadra z wodą, służące polepszeniu warunków bytowych eksponatów? Nie ulega wątpliwości, że muzea mogą i powinny spełniać istotną rolę społeczną, propagandową, kulturową czy naukową, ale najlepsza wystawa w brudnych pomieszczeniach traci swoją moc oddziaływania, a program musi wszak odpowiadać charakterowi instytucji. O tej prawdzie często zapomniały w minionych latach organa władzy administracyjnej, zwłaszcza terenowej, dla której muzea w wielu wypadkach stawały się instytucjami zbliżonymi bardziej do biur wystawienniczych, lub domów kultury. Przez wiele lat dochodziło na tym tle do animozji, lub

sprzeczności między kadrami pracowników od lat pracujących w muzeach, a czynnikami z zewnątrz. Ludzi tych, co prawda, często cechowały pewien rodzaj konserwatyizmu i partykularyzmu, ale także i dobre przygotowanie zawodowe, oraz prawdziwa dbałość o zbiory. Pracowników odznaczających się tymi cechami jest coraz mniej, a młodszy często nie staje się wcale lepszymi popularyzatorami. Wiąże się to oczywiście z ogólnie niskimi zarobkami pracowników muzeów i mniejszym, niż dawniej prestiżem naukowym. I ten problem, wydaje się, wymaga szczegółowej analizy; i podjęcia środków zaradczych nie tylko przez szkolenie, lecz przede wszystkim przez dawanie pierwszeństwa autentycznym wartościom. Niepokojące jest, iż przez ostatnie lata na stanowiska dyrektorów muzeów mianowano wielokrotnie osoby, które w odczuciu środowisk muzealnych nie reprezentowały walorów niezbędnych na tym miejscu, a więc kompetencji, rzetelności i własnej wizji funkcjonowania instytucji. Znam muzeum regionalne, które uchodziło za jedno z najciekawszych w Polsce do momentu, gdy kierownictwo przejął człowiek, wprawdzie wykształcony, ale zupełnie niekompetentny w dziedzinie muzealnej. Dzisiaj jest to placówka martwa. Znam wypadek, gdy dyrektor placówki muzealnej, de nomine w pełni przygotowany do pełnienia funkcji, ale w rzeczywistości nie mający własnego zdania, rozbił znajdujące się w tej instytucji od lat archiwum tylko dlatego, że było ongiś zgromadzone przez... badaczy niemieckich.

Przykładów może być wiele i jest to kolejny problem wymagający namysłu, jakie mechanizmy stworzyć, aby zapobiec próbom lokowania w muzeach osób niekompetentnych. Sprawa jest tym bardziej istotna, że na fali podejmowania inicjatyw samorządowych pojawiły się ostatnio głosy o potrzebie grupowego zarządzania muzeami. Wydaje się to być w tym wypadku ślepą uliczką a nie remedium na kłopoty personalne. Jak wskazywałem wcześniej w muzeach wielodyscyplinarnych (a takich mamy większość), istnieje znaczna sprzeczność interesów wewnętrznych wynikająca ze zróżnicowania celów i metod działania. Dyrektor muzeum powinien więc z konieczności być arbitrem nie ulegającym naciskom grup, powinien także

mieć wizję oddziaływania muzeum, oraz stosować metody przełamujące naturalny (i skądinąd pożyteczny) konserwatyzm, utrudniający jednakże wprowadzenie nowych koncepcji. Otóż w tym wszystkim rola dyrektora muzeum bardziej zbliżona jest do roli dyrygenta, reżysera czy animatora w zespołach artystycznych, niż ma to miejsce w instytucjach produkcyjnych, w których motorem aktywności powinna być korzyść wynikająca z przekroczenia planu. Dlatego pozycja jego powinna być raczej wzmocniona, niż ograniczona samorządem. Takie postawienie kwestii wywoła być może dyskusję, ale w dużej mierze jest to sprawa kluczowa dla prawidłowego działania muzeów, jako instytucji mających własny profil i program rozbudzający zainteresowania intelektualne.

Na koniec chciałbym poruszyć istotną dla systemu organizacji i działania muzeów kwestię tzw. muzeów wiodących, która w „Raportcie” i wielu dyskusjach zajmuje wiele miejsca. Sprawa wydaje się prosta. Cóż bardziej oczywistego niż pomoc muzeów większych małym, działu specjalistycznego drugiemu tej samej branży. Do idei współdziałania dochodzi jeszcze koncepcja pomocy muzeów specjalistycznych, na ogół centralnych, Zarządowi Muzeów i Ochrony Zabytków. Zarząd posiada zaledwie kilku pracowników merytorycznych, którzy zajmują się problemami muzealnictwa. W wielu wypadkach potrzebna jest więc szybka i fachowa konsultacja, wydanie opinii itp. Co więcej byłoby słusznie, aby reprezentatywne gremia muzealne miały wpływ na decyzje. Uniknęłoby się wtedy być może wielu błędów. Dlaczego więc idea muzeów wiodących od dawna lansowana tak słabo owocuje w praktyce?

Należałoby wskazać, że nie była ona dotąd jasno sformułowana. To, co powyżej zostało powiedziane zawiera bowiem nie jedną, lecz dwie idee. Pierwsza ma charakter regionalny i wywodzi się z koncepcji roli muzeów okręgowych działających w miastach wojewódzkich przed reformą z 1975 r. Wówczas istotnie w każdym mieście wojewódzkim istniało duże muzeum, które pełniło merytoryczny nadzór nad mniejszymi placówkami (w niektórych województwach przekształcono je nawet w oddziały oraz udzielały pomocy finansowej, czy też rzeczowej w postaci sprzętu. Powstanie 49 wo-

jewództw i awans znacznej ilości muzeów nie doinwestowanych do roli okręgowych spowodowało, że idea ta uległa zahamowaniu. Trzeba pamiętać, że obecnie każdy wyjazd pracownika dużego muzeum do innego województwa może być zakwestionowany z powodu braku odpowiednich porozumień między wojewodami. Szczególnie dotkliwie dotyka to muzea specjalistyczne, a więc niezwykle mocne kadrowo i dobrze wyposażone, wykonujące dawniej często zadania z zakresu ochrony zabytków. Znalazły się one na ogół w małych województwach (krakowskie, gdańskie, łódzkie, poznańskie) i ich uprawnienia do ingerowania w „obcym” województwie są niewielkie. Właśnie uprawnienia. Chcąc nałożyć na kogoś obowiązki należy dać mu odpowiednie przywileje, a przynajmniej nie wymagać od niego walki z przepisami w imię idei, aby np. mógł przekazać innemu muzeum w sąsiednim województwie gabloty wystawowe.

Z kolei pomoc muzeów specjalistycznych (Muzeum Narodowego, PMA, PME i in.) resortowi Kultury i Sztuki, w jakiejś mierze pełnienie przez nich roli, którą przypisywano niekiedy w poprzednich latach „Zespołom Doradczym” powołanym ze specjalistów jednej branży z całej Polski. Zespoły te w nikłym stopniu spełniały pokładane w nich nadzieje, gdyż zebrać je nie było łatwo, a przyczyniały znacznej pracy urzędnikom resortu. Były one mało sprawne i nie ułatwiały podjęcia operatywnych decyzji, często zaś stawały się parawanem dla „uspołecznienia” decyzji już wcześniej podjętych. Jednakże muzea specjalistyczne, w tym również warszawskie, nie mogą temu sprostać, co wynika z ich wewnętrznej struktury organizacyjnej. Niczym nie różnią się one od innych tego typu muzeów terenowych (poza tym, że są usytuowane w Warszawie). Pracownicy tych muzeów w ramach swoich obowiązków zajmują się więc pracami naukowymi, lub upowszechnianiem, ale są specjalistami w wąskich odcinkach takich jak: malarstwo polskie, neolit, rzeźba ludowa itp. Tymczasem wspomniana pomoc powinna dotyczyć spraw muzeologicznych, a przy tym nie tyle konieczna jest znajomość dyscypliny, czy jej działu, lecz problemów ogólnych: spraw wydawniczych muzeów danej specjalności, kwestii wystawienniczych,

oświatowych itp. Konsultacje w sprawach szczególnych np. kto powinien wyjechać za granicę, która wystawa zasługuje na uznanie, jak należy ukierunkować pracę działu etnograficznego muzeum działającego w Małopolsce wschodniej, jakie są potrzeby pracowni konserwatorskich itp. obok dobrego przygotowania merytorycznego wymagają dużej znajomości faktów i problemów muzeów z całej Polski. Dlaczego asystent działu malarstwa obcego w Muzeum Narodowym ma mieć dodatkowe obowiązki w postaci gromadzenia informacji o innych muzeach w Polsce, albo dlaczego miałyby być mądrzejszy od asystenta tej samej branży w Muzeum Narodowym w Poznaniu, trudno uzasadnić. Cała sprawa sprowadza się więc w praktyce do doradztwa i pomocy dyrektorów placówek warszawskich, którzy na ogół posiadają ku temu kompetencje, tyle tylko, że trudno wtedy mówić o roli wiodącej muzeum. Czy można by inaczej rozwiązać tę kwestię? Istnieją dwie możliwości. Utworzenie w muzeach warszawskich specjalnych działów zajmujących się problematyką muzeów danej branży i będących jakby sekretariatami branżowymi Zarządu Muzeów. Wymagałoby to również wyraźnego określenia uprawnień tych muzeów w zakresie opieki nad innymi. I druga — powołanie zespołów doradczych złożonych z dyrektorów danej specjalności i powierzenie placówkom warszawskim prowadzenia sekretariatu

tych zespołów. Obie koncepcje można by również połączyć w jedną. Niezależnie od decyzji w tej sprawie wydaje się, że idea muzeów wiodących w tej drugiej wersji, aby stała się realna, wymaga wprowadzenia przemyślanej ze szczegółami koncepcji współpracy precyzyjniejszego określenia celów, metod, działania i uprawnień tych muzeów. Idee samorządowe mogą w każdym razie przez realizację i prawidłową koncepcję muzeów wiodących znaleźć w tym rozwiązanie organizacyjne.

W tym krótkim publicystycznym przeglądzie niektórych problemów, wiele niezwykle ważnych (jak choćby sprawa sieci muzealnej i jej rozrastania się, czy kwestia braku kilku niezwykle potrzebnych muzeów specjalistycznych) pozostało na uboczu. Chciałbym jeszcze raz podkreślić, że celem tej wypowiedzi jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na potrzebę dostrzegania zróżnicowania zarówno muzeów, jak i złożoności wielu problemów ich dotyczących. Jest to istotne również wtedy, gdy temat zarysowany jest ogólnie i ujęty syntetycznie. Wskazanie osiągnięcia prawidłowych rozwiązań wtedy bowiem ma sens ogólniejszy, jeśli równocześnie wykazuje, jakimi metodami zostały one osiągnięte. Chcąc zaś zmienić, poprawić sprawy generalne, wydaje się, ujawnić całą złożoność problemów. Jeśli tego nie uczynimy, spotykamy się rychło z trafnym pytaniem: skoro jest tak dobrze, dlaczego jest aż tak źle?